Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

En gestion de projet, la méthode agile est-elle adaptable à la communication hors web en marketing ?

Moëns, Julie

Award date:
2019

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 26. Apr. 2024

En gestion de projet, la méthode agile est-elle adaptable à la communication hors web en marketing ?

Julie MOËNS

Directeur: Prof. C. Burnay

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 60 en Sciences de gestion,
à finalité spécialisée

ANNEE ACADEMIQUE 2018-2019

Université de Namur, ASBL
Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32 [0]81 72 48 41/49 58, Fax +32 [0]81 72 48 40

AVANT-PROPOS

Mes plus sincères remerciements vont à Monsieur BURNAY Corentin, directeur de ce mémoire. Il m'a encadré et aidé tout au long de ma rédaction. Ses recommandations, ses remarques et ses directives m'ont permis de réaliser ce projet. Je tiens également à le remercier pour son cours de Gestion de projets qui m'a introduit au monde de la gestion et qui m'a donné envie de développer ce sujet de mémoire.

Je tiens aussi à remercier ROOSE Laura et SALMON Émilie, chefs de projets dans l'agence de communication Expansion. Ces dernières m'ont permis de réaliser mon focus group et d'arriver à mes conclusions.

Enfin, j'adresse ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont collaboré de près ou de loin à l'élaboration de ce travail. Leur soutien m'a aidé à terminer ce travail.

SOMMAIRE

Introduction 7

CHAPITRE 1 : Revue de la littérature 11

1. Comparaison : classique vs agile 11

1.1. Approche classique 11

1.1.1. Définition 11

1.1.2. Les acteurs 11

1.1.3. Les exigences et outils 12

1.1.4. Les étapes d'un projet 13

1.1.5. Inconvénients 13

1.2. Approche agile 14

1.2.1. Définition 14

1.2.2. Les acteurs 16

1.2.3. Les exigences et les outils 18

1.2.4. Les étapes 20

1.2.5. Inconvénients 23

1.3. Comparaison des deux approches 25

2. La méthode agile en dehors de l'IT 31

3. La méthode agile dans le Marketing et la communication 34

3.1. Introduction au Marketing 34

3.2. Les méthodes actuelles utilisées dans la communication 38

3.3. La méthodologie agile dans la communication et le marketing 40

CHAPITRE 2 : Méthodologie 44

1. Choix de l'entreprise 44

2. Objectifs et hypothèses 45

2.1. Objectifs 45

2.2. Hypothèses 45

3. La méthode utilisée 45

3.1. Personnes interrogées 45

3.2. Questionnaire 46

3.3. Données récoltées 47

CHAPITRE 3 : Résultats 49

1. Gestion actuelle de l'entreprise 49

1.1. Observation 1 : Expansion a une hiérarchie classique 49

1.2. Observation 2 : Expansion n'utilise pas Agile 49

1.3. Observation 3 : Expansion travaille avec les étapes classiques 50

1.4. Observation 4 : les chefs de projets sont indépendants 50

1.5. Observation 5 : Expansion trie ses projets 51

2. Le souhait de changement 52

2.1. Observation 6 : Expansion améliore son processus de gestion 52

2.2. Observation 7 : Expansion ne veut pas changer sa méthodologie de travail 52

3. Problèmes rencontrés pour travailler avec Scrum 52

3.1. Observation 8 : nombre de projets 52

3.2. Observation 9 : manque d'expertise de certains travailleurs 53

3.3. Observation 10 : les phases de Scrum 53

4. Caractéristiques en faveur de l'adaptabilité de Scrum dans l'entreprise 54

4.1. Observation 11 : un projet sans planification 54

4.2. Observation 12 : une documentation plus légère possible 55

4.3. Observation 13 : souplesse des exigences 55

4.4. Observation 14 : la compatibilité des acteurs 55

4.5. Observation 15 : les valeurs de l'entreprise 56

CHAPITRE 4 : Discussion 57

Constat 1 : Expansion utilise l'approche classique 57

1. Adapter Scrum chez Expansion 57

1.1. Constat 2 : le brief pourrait s'adapter au Product Backlog 57

1.2. Constat 3 : le chef de projet est le Product Owner 58

1.3. Constat 4 : le manager est le Scrum Master 58

1.4. Constat 5 : difficulté pour introduire la Dev Team 59

1.5. Constat 6 : difficulté pour travailler en sprint 59

1.6. Constat 7 : le rétroplanning pourrait s'adapter au Sprint Planning 60

1.7. Constat 8 : difficultés pour intégrer un Daily Huddle 60

1.8. Constat 9 : les validations remplacer les Sprint Reviews 61

1.9. Constat 10 : difficultés d'intégrer le principe de Sprint Retrospective 61

2. Les bénéfices de la méthode agile apportés à Expansion 62

2.1. Bénéfice 1 : la légèreté du cadre de gestion 62
2.2. Bénéfice 2 : la nouvelle structure 62
2.3. Bénéfice 3 : une meilleure relation client 63
CHAPITRE 5 : Limitations du travail 64
Conclusion 66
Bibliographie 70
Annexes 1
Annexe I : Le Questionnaire 1
Annexe II : Retranscription du focus group 7
Annexe III : Organigramme Expansion 29

INTRODUCTION

À travers ce travail, nous avons voulu voir si l'approche agile, en gestion de projet, était adaptable dans le secteur de la communication hors web. Avant d'aller plus loin dans le développement de l'objectif de ce travail, nous allons faire un rappel sur les termes projet et gestion de projet. Cela va nous permettre de contextualiser notre question d'étude.

Selon le Guide PMBOK (Rose K. H., 2013, p.3) « un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ». La notion d'unique répond à un besoin spécifique et défini (deux projets ne sont jamais identiques). La notion de temporaire met en avant le fait qu'un projet a un début et une fin. L'évolution d'un projet est dite progressive parce que la définition et la conceptualisation du projet sont peu précises au début et deviennent de plus en plus concrètes au fur et à mesure du projet.

Toujours selon le Guide PMBOK (Rose K. H., 2013, p.5) « le management de projet est l'application de connaissances, de compétences d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences ». Il complète en ajoutant que la gestion de projet est aussi réalisée grâce à l'application des cinq processus : démarrage, planification, exécution, surveillance et maîtrise, et clôture.

La gestion de projet est un élément important dans le développement d'une organisation. C'est un moyen efficace d'arriver à un résultat (objectif) de manière performante dans des délais et des ressources (humaines, coûts) imposés.

La gestion de projet est devenue, au cours des années, un élément essentiel en science de gestion. Elle aide à analyser des situations plus ou moins problématiques et à y trouver des solutions adaptées à l'aide de plusieurs outils. Cependant, toutes les méthodes ne sont pas conçues pour être génériques, et proviennent parfois de secteurs d'activités bien spécifiques.

Il existe plusieurs méthodologies en gestion de projets qui ont toutes des outils et des techniques qui leur sont propres. Les deux plus grandes approches sur lesquelles nous allons nous focaliser sont les méthodologies classique et agile.

L'approche classique est l'approche la plus statique parce que toutes ses méthodes ont la même structure (définition du projet, conception, production, et tests et déploiement). Les tâches à réaliser sont décrites et planifiées dans un cahier des charges qui doit être respecté. Elle est rigide aussi parce que les modifications ne sont pas vraiment envisageables. Une fois que les objectifs et les exigences sont collectées, il n'y a pas moyen

de les changer. Cela entraine peu de communication avec le client qui explique ses envies seulement au début du projet.

L'approche agile est, quant à elle, plus souple et présente une documentation et un processus plus légers. Elle offre une plus grande flexibilité et des réponses aux changements (d'environnement ou des attentes du client) plus rapides. Dans les méthodes agiles, la collaboration avec le client est primordiale. Le dialogue est mis en avant et la validation du client, au fur et à mesure du projet, est essentielle pour que l'évolution de ses besoins soit prise en compte.

La problématique rencontrée

Comme nous l'avons dit, toutes les méthodes ne sont pas faites pour être génériques. Par-là, nous voulons dire que certaines méthodologies sont issues de branches d'activités. Elles ne conviennent donc pas ou n'ont pas fait leurs preuves dans tous les secteurs parce que toutes ces approches de gestion de projets ont leurs limites.

La méthode classique est une approche rigide. C'est le plus gros inconvénient de cette pratique car elle ne laisse pas de place aux modifications et aux imprévus. Par exemple, dans le secteur informatique, l'évolution est constante et il demande beaucoup de souplesse de travail.

Cela pose aussi problème au niveau des exigences du client. En méthode classique, tout est fixe, mais en réalité les demandes évoluent avec le temps et l'environnement, surtout dans le domaine du logiciel. De plus, dans le secteur informatique, de nombreux imprévus apparaissent souvent.

Cette rigidité n'est pas adaptée à ce secteur dit « IT ». C'est d'ailleurs dans ce domaine que le manifeste agile s'est développé. L'approche répond au manque d'adaptabilité des méthodes classiques. La méthodologie agile n'anticipe pas les exigences dans un laps de temps trop long. Ce qui correspond au monde digital qui est en constante évolution. De plus, si le client est indécis sur sa demande, ses exigences peuvent changer. Des modifications peuvent être faites sans reprendre tout le travail déjà fourni.

Même si l'approche agile a été développée dans le secteur informatique et y est parfaitement implantée, elle n'a pas encore fait ses preuves dans d'autres secteurs. En théorie, il est dit que la méthode agile est applicable à d'autres branches d'activités mais cela n'a pas encore été mis en avant.

C'est pourquoi, nous nous sommes demandés si il était vraiment possible d'étendre ce concept à un autre niveau, au marketing par exemple. Le marketing est un domaine très

vaste, nous avons donc décidé de nous concentrer sur l'aspect de la communication hors web. Au premier abord, la communication serait le domaine, au niveau du marketing, qui pourrait être le plus facilement adaptable à la méthode agile. Cependant, cela n'a pas encore été démontré.

Nous allons donc essayer de montrer si oui ou non le manifeste agile peut s'étendre dans la communication hors web. Pour arriver à ce résultat, nous avons basé notre travail sur plusieurs questions de recherches. Afin de répondre à ces différentes questions, nous nous sommes basés sur plusieurs livres et articles scientifiques. En plus de cela, nous avons interrogé l'agence de communication Expansion pour donner plus d'appui à nos réponses.

Voici les questions de recherches qui vont nous permettre de répondre à notre principale interrogation.

- Quels sont les caractéristiques de la méthode agile ? Quelles sont ses limites ?

  Cette réflexion nous sert de base. Elle nous aidera à répondre à d'autres questions.

- Quelles sont les méthodes de gestion de projet actuelles en communication hors web ?

- Est-ce que la méthode agile a déjà été appliquée dans la communication hors web en marketing ?

Cette question est liée à la précédente. Même si les méthodes les plus utilisées en communications hors web ne sont pas agiles, nous voulons savoir si cela a déjà été initié dans une entreprise.

- Pourquoi y aurait-il du sens à implémenter la méthode agile dans la communication hors web en marketing ?

- Quelles caractéristiques de la méthode agile sont/seraient intéressantes pour la communication hors web en marketing ?

Avant même de savoir si la méthode agile est adaptable ou non, il est important de savoir quelles caractéristiques sont intéressantes. Cela va nous aider à réaliser notre discussion.

- Quels problèmes sont rencontrés pour introduire la méthode agile en communication hors web ?

- Comment la méthode agile serait applicable chez Expansion ?

Cette question apporte une perspective plus pratique à notre travail. Elle nous aidera aussi à répondre à plusieurs des questions précédentes.

Plan du mémoire

Pour répondre notre question principale « En gestion de projet, la méthode agile est-elle adaptable au secteur de la communication hors web en marketing ? » et nos questions de recherches, nous allons diviser notre raisonnement en deux grandes parties, la revue de la littérature et notre étude de cas.

La revue de la littérature sera scindée en deux sections. Dans un premier temps, nous allons aborder la partie gestion de projet de la problématique. Elle expliquera en détails les approches classique et agile. Après, un tableau récapitulatif sera établi pour mettre en avant les différences de ces deux concepts. Pour terminer, une recherche sera effectuée pour voir si le manifeste agile s'est déjà démarqué de l'IT.

Dans un second temps, la partie communication de cette réflexion sera traitée. Un rappel théorique sur le marketing et la communication sera établi. Ensuite, les méthodes de gestion de projet actuellement utilisées dans le secteur de la communication seront analysées. Finalement, nous allons voir si la méthode agile s'est déjà appliquée en communication et les caractéristiques qui seraient pertinentes pour cette adaptation.

L'étude de cas sera également fragmentée en plusieurs chapitres : la méthodologie, les résultats et une discussion. La méthodologie sera composée d'un guide d'entretien qui expliquera qui nous avons interrogé, pourquoi et comment nous l'avons fait.

La partie résultats se décomposera en plusieurs observations basées sur l'entrevue. Ces observations seront réparties dans différentes catégories afin de répondre à nos questions de recherches. Après avoir récolté tous ces résultats, nous allons établir une discussion qui nous permettra de voir s'il est possible ou non d'adapter la méthode agile chez Expansion. Cette discussion sera faite à l'aide de plusieurs constations.

Une fois toutes les recherches théoriques et pratiques accomplies, nous expliquerons les limites de notre travail. Nous terminerons par la rédaction de notre conclusion. Elle reprendra tous les points abordés dans cette analyse pour finalement répondre à notre question de départ : « En gestion de projet, la méthode agile est-elle adaptable au secteur de la communication hors web en marketing ? ».

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. Comparaison : classique vs agile

Pour pouvoir répondre à notre problématique, il nous faut d'abord comprendre les fondamentaux de l'approche agile. Cependant, pour bien la comprendre, il nous faut introduire un minimum l'approche classique.

Une comparaison des ces deux méthodes sera ensuite faite pour résumer leurs différences. Il existe aussi d'autres approches moins connues mais qui ne nous concernent pas ici[1].

1.1. Approche classique

Pour introduire l'approche classique, nous nous sommes basés sur l'œuvre de Buttrick R. et Chanson, G (2015) qui aborde l'approche classique en général, et celle de Rose K. H. (2013) expliquant principalement la méthode PMBOK.

1.1.1. Définition

Les méthodes classiques sont les plus anciennes et les plus utilisées en gestion de projet. Il en existe plusieurs, mais elles ont toutes la même philosophie et la même structure globale : définition du projet, conception, production, et test et déploiement.

L'approche classique est statique. Elle demande beaucoup d'organisation. Un cahier des charges est rédigé en détails et doit être respecté. Le fait que l'objectif à atteindre et les tâches à réaliser soient fixes, laisse peu (voire pas) de place aux changements et aux imprévus. De plus, peu d'échange existe avec le client. La communication avec celui-ci ne se passe qu'au début du projet afin de déterminer l'objectif à atteindre.

Les méthodes classiques les plus connues en gestion de projet, sont : le *cycle en cascade* et le *cycle en V* et *PMBOK*, la méthode sur laquelle nous allons nous baser pour expliquer l'approche classique.

1.1.2. Les acteurs

Il existe plusieurs acteurs au sein des méthodes classiques. Certains sont communs avec les autres approches de gestions de projet et d'autres sont spécifiques. Les acteurs

[1] Elles sont brièvement expliquées par Galiana D. (mars 2017). Grâce à ces descriptions nous avons pu introduire nos deux approches.

communs sont : le client, le prestataire (l'entreprise en charge de l'exécution) et les parties prenantes. Dans les acteurs spécifiques, nous pouvons citer :

Le chef de projet : la personne en charge de superviser le projet et le mener à bien. Il est responsable d'une équipe et doit coordonner les ressources (financières et autres) en fonction du délai du projet.

L'équipe de projet : elle est sous la direction du chef de projet et ses membres peuvent être divisés en catégories.

Les analystes : ils analysent l'objectif, les problèmes et les exigences du client. Ils cherchent une solution au besoin. Ils expliquent, décomposent le fonctionnement des étapes qui vont être suivies.

Les développeurs : ils réalisent le travail, les différentes étapes pour fournir le produit ou service demandé par le client.

Les testeurs : ils testent la solution fournie par les développeurs pour que cela concorde avec les exigences du client.

1.1.3. Les exigences et outils

Dans la méthode classique, la gestion des exigences est appelée *l'ingénierie des exigences.* Une exigence est une condition ou une capacité requise par le client dans ou pendant la réalisation du livrable. Plusieurs procédés existent pour découvrir, analyser et valider les exigences d'un projet mais il y a des activités communes à tous les processus.

Les exigences sont d'abord élicitées/citées, ensuite analysées (afin de mieux les comprendre), triées (voir si il n'y a pas de conflits entre elles), spécifiées (voir comment il est possible d'y répondre) et finalement vérifiées (voir si elles sont raisonnables et cohérentes).

Ces exigences aident à mieux comprendre l'objectif final du projet. Elles sont récoltées au début du projet et ne peuvent être modifiées lors de l'exécution du projet. Il faut donc bien les comprendre et les intégrer dans le projet car elles sont essentielles pour le client.

Les exigences sont décrites et documentées dans le cahier des charges en plus des résultats du processus d'ingénieries des exigences.

Le cahier des charges est l'outil principal dans l'approche classique. Il est élaboré dans une phase d'avant-projet. Il décrit l'environnement du projet, les objectifs, les exigences et les résultats attendus par les clients. Le contenu du projet y est décrit, c'est-

à-dire les ressources (humaines et financières) nécessaires, le délai imparti (le planning). D'autres dimensions y sont également présentes comme les critères de succès, la description des tâches, etc.

Le cahier des charges est donc un document qui reprend tout ce qui est essentiel pour comprendre et réaliser le projet. Il doit être validé par le client avant de commencer l'exécution du projet.

1.1.4. Les étapes d'un projet

Les étapes d'un projet sous la gestion de l'approche classique varie en fonction de la méthode utilisée. Cependant, comme dit précédemment une structure leur est commune. Il y a d'abord un premier contact et des études initiales pour voir si le projet est réalisable. Ensuite il y a des études détaillées. Vient après l'étape de développement et de tests. Des essais sont enfin réalisés pour finalement mettre la solution en service.

L'approche PMBOK a la démarche la plus itérative. Elle élabore une stratégie Plan – Do – Check – Act, c'est-à-dire que chaque étape passe par ce processus. La planification (Plan) permet de détailler les objectifs et définir, préparer les activités suivantes à réaliser. L'exécution (Do) est le processus durant lequel les tâches planifiées sont réalisées. La surveillance (Check) permet de suivre le déroulement des tâches et voir si des modifications (Act) doivent être planifiées et mises en place dans le plan de gestion. La clôture permet de finaliser une phase ou le projet.

1.1.5. Inconvénients

Le problème de la méthode classique en gestion de projet est sa rigidité. Les attentes et les exigences du client sont récoltées au début du projet et sont supposées fixes. L'approche classique émet donc l'hypothèse que l'objectif du projet ne changera pas. Or, les demandes et objectifs du client évoluent beaucoup dans le temps en fonction de l'environnement.

De plus, la planification stricte des étapes du projet permet peu de liberté et ne laisse pas de place aux changements et aux imprévus. Ceux-ci apparaissent souvent lors de la réalisation d'un projet, ils sont donc la cause de retard et de coûts supplémentaires, voire de l'échec du projet.

Ces limites ne sont pas appropriées pour tous les domaines d'activités. Le domaine le plus limité est le secteur de l'informatique. Il a fallu s'adapter en développant de nouvelles méthodologies de gestion conçues pour les exigences de cet environnement. C'est là qu'est apparu l'approche agile.

1.2. Approche agile

Pour comprendre le manifeste agile dans son ensemble, nous nous sommes appuyés sur les explications de Galiana D. (juillet 2017). En ce qui concerne la méthodologie Scrum, le livre de Aubry C. (2018) nous a servi de base principale.

D'autres articles tels que celui de Cervone H. F. (2011) explique très bien le manifeste agile. D'autre livres et articles sont également très complets sur la méthodologie Scrum[2]. Toutefois, nous avons préféré baser nos recherches sur le livre de Aubry C. parce qu'il est plus pédagogue.

1.2.1. Définition

Créée et développée dans le secteur web et informatique, l'approche agile est de plus en plus répandue grâce à sa souplesse et sa facilité à s'adapter.

Les méthodes agiles sont des méthodes plus flexibles que les méthodes traditionnelles. Cette organisation de la gestion de projet prône la fonctionnalité de la solution et les interactions avec les gens (les diverses parties prenantes). Le partenariat avec le client et les réponses au changement sont également essentiels dans cette méthodologie. Cela permet d'avoir une vision plus claire sur les objectifs du projet et d'être plus réactif par rapport aux attentes du client qui peuvent changer.

Contrairement en approche classique, le projet n'est pas planifié à l'avance. Les exécuteurs du projet avancent par petites étapes pour pouvoir apporter de la valeur au client dès le début du projet. La collaboration avec le client est mise en avant car celui-ci donne souvent son accord pour pouvoir continuer le projet. N'ayant pas de planning précis, cette approche s'adapte facilement aux imprévus et à l'évolution des besoins du client.

Dans l'approche agile, nous pouvons citer plusieurs méthodes[3] comme *l'eXtrême Programming (XP)* qui est une méthode caractérisée par la programmation par paire dans le développement informatique, la méthode *Crystal Clear* plus adaptée au petite équipe de développement, ou encore la méthode *Scrum*. Scrum est la méthode la plus connue en approche agile. On la confond souvent avec le principe même de l'approche agile. Étant la méthode la plus connue, nous allons nous baser sur celle-ci pour expliquer et détailler le principe agile.

---

[2] Par exemple le livre de Vannieuwenhuyze, A., et Subra, J. P. (2017); The scrum guide de Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011) ou encore l'article de Schwaber, K. (1997).

[3] Une liste plus complète est fournie sur le site de nutcache.com

Scrum est un cadre de travail permettant de livrer des réponses à des problèmes complexes et changeant de manière rapide. L'objectif étant de créer de la valeur au livrable le plus rapidement possible.

Le mot Scrum vient du rugby qui signifie mêlée en anglais. La méthode tire son nom de cette phase de jeu pour faire ressortir le côté collectif du travail réalisé. En effet, l'équipe en charge du développement du projet travaille de manière collective et solidaire. Les participants travaillent ensemble de façon à atteindre leur objectif et de satisfaire au mieux les exigences du client.

Scrum se différencie également des autres méthodes agiles grâce à six notions qui lui sont particulières : l'émergence, la priorité, l'auto-organisation, la transparence, l'empirisme et le rythme.

L'émergence se réfère au fait que tout n'est pas connu à l'avance. Les équipes de travail se trouvent donc dans des situations qui favorisent l'émergence de nouvelles idées, relations et façons de faire qui aident à la réalisation du produit.

La notion de priorité porte sur le fait qu'il faut se focaliser sur ce qui va apporter le plus de valeur au client et non sur des choses futiles.

L'auto-organisation est très importante dans la méthode Scrum. Il est important pour l'équipe d'avoir la capacité et l'autorité d'organiser son travail en fonction de ses objectifs.

La transparence reflète la communication de l'équipe. Tous les membre de l'équipe travaillent ensemble et font le suivi de l'avancement du projet ensemble afin que tout soit compris par tout le monde.

Scrum est une approche empirique qui permet d'atteindre un résultat parfois flou ou inconnu en s'appuyant sur des périodes de travail courtes avec des rétroactions fréquentes.

Le rythme fait référence à ces périodes de temps courtes et fixes qui permettent de créer une régularité de travail.

Toutes ces notions sont spécifiques à Scrum mais d'autres aspects de cette méthode lui sont réservées. Nous allons les détailler plus en profondeur ci-dessous. Il faut, cela, dit faire attention, même si Scrum est un cadre de travail léger et facile à comprendre, il est tout de même difficile à maîtriser.

1.2.2. Les acteurs

L'une des valeurs fondamentales en approches agiles est l'importance des interactions entre individus. La communication est essentielle pour favoriser et faciliter la compréhension et l'avancement du projet.

Comme dit au préalable dans l'approche classique, certains acteurs sont communs à toutes les approches. Pour rappel, nous pouvons y compter le client, le prestataire et les parties prenantes. Dans cette approche, le client va avoir beaucoup plus d'importance. On peut parler d'une collaboration avec le client. Les équipes d'ouvrages vont discuter et travailler avec lui.

Dans la méthodologie Scrum, le prestataire représente l'équipe Scrum qui va développer la solution demandée par le client. Dans cette équipe, nous pouvons distinguer trois grands acteurs : la Dev Team, le Product Owner et le Scrum Master. Chacun de ces rôles a ses responsabilités mais ils communiquent tous entre eux.

Les différents acteurs doivent respecter leurs rôles et interagir entre eux si ils veulent atteindre les objectifs du projet. L'un des éléments fondamentaux dans le manifeste agile est l'importance des gens. Cela se fait d'autant plus ressentir dans Scrum car il n'y a pas de chef. Contrairement à l'approche classique, Scrum met tous les membres de son équipe sur le même pied d'égalité. Il n'y a pas d'ordre à donner ou à recevoir. On parle de collaboration et de communication.

La Dev Team

La Dev Team est l'équipe de développement. Elle regroupe plusieurs professionnels qui développent le livrable demandé par le client. Elle doit détenir quelques caractéristiques pour optimiser son efficience et son efficacité.

La première caractéristique est la solidarité. Comme expliqué ci-dessus, la méthodologie tient son nom de cette spécificité. L'équipe travaille en groupe et quand un problème survient, toute l'équipe est tenue pour responsable. Pour que cette solidarité reste efficace, le nombre de personne doit se limiter entre 6 et 10 personnes.

La deuxième caractéristique est l'auto-organisation. L'équipe est pourvue du pouvoir et de l'autorité d'organiser sa gestion comme elle le désire vu que c'est elle qui produit le résultat. Elle définit son organisation de la manière la plus efficace. De façon à ce que chaque membre apporte son expertise. La synchronisation collective se fait naturellement.

Vient ensuite la pluridisciplinarité. Pour qu'une équipe soit pluridisciplinaire, il faut que toutes les compétences nécessaires pour procurer le livrable attendu soient regroupées.

L'idéal est donc d'avoir des compétences variées mais aussi complémentaires pour ne pas devoir dépendre d'autre personne.

Le sentiment d'appartenance à une identité commune favorise également la réussite d'un projet. Une bonne équipe Scrum travaille mieux dans un espace commun

La dernière caractéristique d'une équipe Scrum est sa stabilité. Quand un projet est commencé, l'équipe doit rester identique tout au long de celui-ci. Cela permet à l'équipe de vite devenir performante et de rester efficace.

Le Product Owner

Le Product Owner est la personne qui est responsable de la gestion des exigences du client (contenues dans le Product Backlog). Il fait en sorte que le travail réalisé par la Dev Team apporte rapidement de la valeur au projet. C'est lui qui porte la responsabilité du résultat auprès des clients.

Même si le Product Owner est sur le même pied d'égalité que le reste de l'équipe, il doit parfois prendre des décisions stratégique et tactique. Pour se faire, il a plusieurs responsabilités à tenir.

Il doit d'abord savoir prioriser les exigences. Il établit l'ordre d'importance des fonctionnalités à réaliser afin de maximiser la valeur du résultat le plus rapidement possible.

Le Product Owner récolte les exigences attendues par les parties prenantes et les listes dans le Product Backlog. Pour ce faire, il doit avoir une bonne vision du produit désiré et il doit pouvoir clairement exprimer les exigences. Par la suite, le Product Owner doit affiner ces exigences afin de les réaliser par la suite.

Il est chargé de la communication auprès des différentes parties prenantes. Il propose des objectifs pour chaque sprint (voir infra), qu'il définit avec l'équipe, et les publie auprès des parties prenantes. Il doit également avoir une aptitude à la négociation aussi bien auprès des parties prenantes que de l'équipe.

Il doit également s'assurer de la bonne compréhension de l'équipe. Il doit bien expliquer à la Dev Team les éléments du Product Backlog sur lesquels elle travaille et ceux à venir. Pour ce faire, le Product Owner doit s'assurer que ces items sont bien visibles et clairs pour tous les membres de l'équipe.

En plus de cela, le Product Owner doit avoir une bonne connaissance du métier et les maîtrises techniques pour bien définir le produit. Il doit pouvoir prendre des décisions rapidement et avoir un esprit ouvert au changement.

Le Product Owner est donc la personne avec qui le client et les autres parties prenantes collaborent. Il travaille avec l'équipe pour qu'elle comprenne les exigences du client. Il n'a pas d'autorité sur les membres de l'équipe mais il a toutefois une influence sur le résultat du travail apporté par celle-ci.

Le Scrum Master

Le Scrum Master se met au service de l'équipe Scrum. Il est là pour expliquer et s'assurer que la méthode Scrum est correctement appliquée par la Dev Team. Il est là pour faciliter l'application de Scrum au sein de l'organisation. Il est généralement considéré comme un coach et a plusieurs responsabilités.

Le Scrum Master est là pour motiver l'équipe à s'autoorganiser, à communiquer et devenir pluridisciplinaire.

Le Scrum Master est aussi chargé de mettre en avant les obstacles auxquels l'équipe fait face ou pourrait faire face. Il aide à les résoudre en s'appuyant sur des compétences internes et s'assure qu'ils ont bien été résolus.

Sa plus grande responsabilité est d'enseigner et d'aider l'équipe à appliquer Scrum comme il se doit. Il doit tenir compte du contexte de l'organisation pour ne pas conduire au rejet de Scrum. Il doit donc avoir un leadership naturel car il n'a pas d'autorité hiérarchique sur l'équipe.

En plus de guider l'équipe Scrum à comprendre cette approche, le Scrum Master doit aider les personnes externes à l'équipe à comprendre. Il améliore la qualité d'échange avec l'extérieur en limitant les influences excessives des parties prenantes.

Pour ce faire, le Scrum Master doit avoir une bonne connaissance de la méthode Scrum. Il doit également avoir une facilité à communiquer et pouvoir être médiateur en cas de conflits. Il modifie les façons d'interagir entre les différents acteurs afin de maximiser la valeur créée par l'équipe Scrum.

Le Scrum Master a de l'importance au début du projet mais au plus celui-ci avance, au moins il est utile à l'équipe.

1.2.3. Les exigences et les outils

Les exigences du client sont également prises en compte dans Scrum, mais elles sont traitées de manière différente.

Lorsqu'un client décrit le produit final souhaité (l'objectif à atteindre), il fait part des grandes *fonctionnalités* que celui-ci doit avoir. Ces fonctions sont claires pour le client et ont un impact sur lui. Elles sont expliquées aux travers d'*Epic Stories*.

Ces Epic Stories sont ensuite décomposées en *User Stories*. Les User Stories sont des petits morceaux de fonctionnalité (des exigences) qui sont elles aussi décomposées pour former des *tâches*. La formulation des User Stories est très simple. Elle se compose d'une phrase qui mentionne la personne qui désire la fonctionnalité, ce qu'elle veut (l'objectif) et pourquoi (le bénéfice).

Même si n'importe quelles parties prenantes peut formuler des User Stories, c'est au Product Owner de les formuler pour qu'elles soient compréhensible pour la Dev Team et de les classer.

Pour réaliser les objectifs du projet, plusieurs concepts essentiels de la méthode Scrum ont été créés afin de travailler sur ces User Stories. Nous pouvons citer le Product Backlog, le Sprint Backlog et le Product Increment.

Le Product Backlog

Le Product Backlog est la liste ordonnée des choses à faire par l'équipe pour atteindre le résultat escompté. Il est la seule source d'exigences, de demandes. Il regroupe l'ensemble des User Stories. Elles doivent passer par le Backlog avant d'être traitées. Cet outil essentiel possède quelques caractéristiques qui lui sont propres.

Le Product Backlog est public. Même si il est principalement manipulé par le Product Owner, cet outil est accessible à toutes parties prenantes qu'elles soient internes ou externes à l'équipe Scrum. Cela favorise la transparence et facilite le feedback.

Le Product Backlog est réduit. Certes, il est composé de la liste de choses à faire, mais il ne doit pas détailler tout ce qui doit être fait chaque jour. Il doit être structuré de façon à limiter le nombre de User Stories.

Il est ordonné. Les éléments du Product Backlog sont rangés selon un ordre de priorités. Cette ordre est établi afin de maximiser la valeur procurée aux utilisateurs le plus rapidement possible. L'estimation de l'effort est également pris en compte pour définir l'ordre.

Le Product Backlog est unique. Il est unique car c'est le seul outil sur lequel l'équipe Scrum va se baser. Cela facilite le partage des informations et concentre les efforts de l'équipe.

Il est vivant. Le Product Backlog évolue en même temps que la vie du livrable. Comme les produits voulus par le client ne sont pas figés, leurs exigences changent dans le temps. Le Product Backlog change avec ces demandes. Des User Stories sont ajoutées, supprimées, décomposées et l'ordre peut changer.

Le Product Backlog est émergent, il n'est jamais complet. Il est impossible de tout savoir au début du projet. Le fait de le partager avec les différents acteurs du projet, permet l'émergence de nouveaux éléments.

Le Sprint Backlog

Le Sprint Backlog est l'ensemble des tâches sélectionnées par la Dev Team et le Product Owner pour un sprint (voir infra). L'équipe se donne un résultat à atteindre à la fin du sprint et se focalise dessus. En général, l'équipe choisi un certain nombre de User Stories car il est dur de finir toute une fonctionnalité (Epic story) en un sprint.

L'objectif du Sprint Backlog est en général décrit en une phrase et est affiché de façon à ce que l'équipe Scrum la voit tout au long du sprint.

Les tâches à réaliser sont souvent combinées à un plan physique pour visualiser le travail à faire. Le Sprint Backlog présente toutes les tâches : celles à réaliser, celles en cours et celles qui sont finies. Le Sprint Backlog planifie les tâches sur le court-terme.

Le Sprint Backlog a pour but de prendre une partie du Product Backlog afin que la Dev Team se concentre sur celle-ci pour constituer un morceau du livrable final.

Le Product Increment

Le Product Increment se compose des éléments achevés du Product Backlog pendant un sprint, cumulé aux incréments déjà livrés. Nous pouvons le résumer comme étant la valeur actuelle de la solution voulue.

À la fin d'un sprint, l'incrément doit être utilisable c'est-à-dire qu'il doit être terminé pour l'équipe de développement.

1.2.4. Les étapes

En méthode agile, la gestion du projet n'est pas planifiée au début de celui-ci. Le projet se déroule en petites étapes et se projette à court-terme. En méthode agile, nous ne pouvons pas parler d'étape car il n'y a pas d'activités prédéfinies. C'est le cas dans la méthode Scrum. Même si il n'y a pas de planification long terme ou d'étapes, nous pouvons compter quatre phases lors d'un sprint. Il y a le *Sprint Planning*, le *Daily Huddle*, le *Sprint Review* et le *Sprint Retrospective*.

Avant de détailler les phases, nous allons définir un *Sprint*. Comme le dit Claude Aubry (2018, p.20) « un sprint est une itération qui produit un résultat qui ajoute un nouveau contenu et enrichit du contenu ajouté dans un incrément précédent. »

Autrement dit, un sprint est une période de temps courte pendant laquelle un incrément est développé. Les sprints ont tous la même durée pour donner une cadence à l'équipe. Deux sprints ne peuvent pas se chevaucher. Quand un sprint se conclu, un autre commence jusqu'à la fin du projet.

Le Sprint Planning

Le Sprint Planning est le moment où tous les membres de l'équipe Scrum déterminent le travail qui va être réalisé pendant un sprint.

Le Scrum Master aide les participants à en comprendre le but. Il explique également à l'équipe de développement comment respecter la limite de temps. Le Product Owner et la Dev Team quant à eux, déterminent les User Stories et l'objectif à atteindre à la fin du sprint.

Voici comment le Sprint Planning peut être envisagé. D'abord, l'équipe se met dans le contexte du sprint en évaluant le temps disponible. Ensuite, elle vérifie que le Backlocg est prêt, que le User Stories sont bien les plus importantes. Par après, elle identifie les tâches qui pourront être terminées et s'autoorganise pour savoir comment le travail sera effectué et par qui. Pour finir, l'équipe s'engage sur l'objectif du sprint et celui-ci est lancé.

Le Daily Huddle

Le Daily Huddle est le terme anglais pour la mêlée quotidienne. C'est une réunion quotidienne, généralement matinale, qui ne dure pas plus de 15 minutes et se déroule toujours à la même heure.

Lors de cette mêlée, les membres de l'équipe Scrum se rencontrent et discutent de ce qui a était fait depuis le dernier Huddle, ce qui va être fait d'ici le prochain et des obstacles rencontrés. Nous pouvons dire que c'est un constat sur l'avancement du projet. Cependant, l'objectif principal est de développer la collaboration dans l'équipe et stimuler le niveau d'engagement.

Quand l'équipe parle du travail à effectuer dans les prochaines 24 heures, elle se focalise sur ce qui va contribuer à atteindre l'objectif du sprint. Lorsqu'elle se concentre sur l'objectif, l'équipe identifie également ce qui peut être ajusté et regarde si il ne doit pas être modifié. Quant aux obstacles, c'est au Scrum Master que revient la responsabilité de les

classer (par priorité) et de faire en sorte de les éliminer. Cela peut être du ressort de l'équipe ou en faisant appel à un expert externe.

En plus de s'occuper des obstacles, le Scrum Master doit s'assurer que la mêlée a lieu tous les jours et que les règles sont respectées. Tous les membres de l'équipe de développement doivent y participer quotidiennement. Le Product Owner n'est pas obligé d'y assister tous les jours mais au moins deux fois par semaine.

Le Sprint Review

La revue du sprint est une réunion qui se déroule en fin de sprint et porte sur le travail effectué par l'équipe pendant ce sprint. L'équipe Scrum présente l'incrément réalisé aux autres parties prenantes. Cela améliore la confiance des deux parties et cela leur permet d'avoir une visibilité sur l'état d'avancement. Ensuite vient une conversation, un feedback pour adapter les besoins. Le Sprint Review est plus une discussion qu'un constat ou une démonstration.

Pour commencer le Sprint Review, un rappel de l'objectif du sprint est réalisé et vient ensuite la démonstration. Le feedback est alors réalisé. Les participants s'expriment sur l'incrément et les stories présentées. Ils échangent avec des questions, des propositions et des demandes de changement.

Après, l'équipe présente l'évaluation de l'impact obtenu. Cela consiste à présenter les fonctionnalités finies et la vélocité[4] de l'équipe. Une planification à moyen terme peut être réalisée car la capacité de l'équipe est connue. Cela permet de savoir si le produit désiré sera mis en service à temps.

Pour terminer, ils revoient ensemble ce qui avaient été prévu pour le prochain sprint. Ils prennent la décision sur ce qui a le plus de valeur. Cela permettra à l'équipe Scrum de faire des ajustements sur leurs décisions : mettre à jour le Product Backlog, les objectifs et la planification.

Le Sprint Retrospective

Le Sprint Retrospective permet à l'équipe Scrum de s'auto-évaluer pour préparer et améliorer le futur. La rétrospective se déroule entre le Sprint Review et le prochain Sprint Planning. Elle regroupe uniquement les membres de l'équipe soit la DevTeam, le Product Owner et le Scrum Master. La rétrospective se base sur la façon de travailler, les

[4] La vélocité est la moyenne des User Stories réalisées en un sprint. Elle est généralement calculée après plusieurs sprints.

interactions et les outils. Ils inspectent ce qui s'est bien ou mal passé, les adaptations à faire et parlent de leur ressenti. Contrairement au Sprint Review qui se base sur le produit, l'équipe se focalise ici sur le côté humain.

Cette rétrospective permet à l'équipe d'en sortir plus soudée et de se fixer un objectif d'amélioration pour le prochain sprint. Cela permettra à l'équipe d'être plus efficace.

C'est en général le Scrum Master qui anime cette réunion. Avant de commencer l'échange, il doit créer un environnement pour que tout le monde se sente en confiance pour s'exprimer. Après chaque membre s'exprime sur ce qui s'est bien passé, mal passé et ce qui pourrait être fait pour que cela s'améliore. Il faut faire attention que le but n'est pas de critiquer mais de mettre en avant des problématiques à modifier.

Les idées d'améliorations sont ensuite identifiées et complétées. Certaines de ces idées vont être sélectionnées pour être mises en place. Elles définiront l'objectif d'amélioration pour le prochain sprint. Pour finir, l'équipe revoit ses valeurs et ses pratiques pour voir si leurs décisions y sont adaptables. Elle doit également s'assurer que celles-ci conviennent à la pratique de Scrum.

1.2.5. Inconvénients

La plus grande difficulté avec Scrum mais aussi l'approche agile en général est sa complexité. Même si la théorie de Scrum est facile à comprendre, elle est dure à mettre en place. En effet, les organisations qui veulent passer à la méthode Scrum ont souvent du mal.

La raison principale est que certaines entreprises de gestion de projet voient uniquement Scrum comme un cadre de travail. Or, Scrum est également une culture d'organisation. Si une société décide de faire une transformation agile, elle va devoir s'aligner culturellement à Scrum en plus de son organisation. La culture Scrum se base sur la collaboration, le collectif. Si l'entreprise se base sur une culture de contrôle ou de compétence individuelle (comme c'est souvent le cas en approche classique) l'adaptation sera plus longue et plus dure.

L'organisation Scrum en elle-même est aussi difficile à implémenter. Quand l'équipe d'une entreprise vient du mouvement classique et veut devenir agile, toute son organisation change. L'équipe de développement qui était habituée à avoir un supérieur hiérarchique et travailler individuellement devient autonome (autoorganisée) et solidaire. Le chef de projet voit son statut se disloquer. Ses responsabilités sont divisées entre le Scrum Master

(coordonne l'équipe), le Product Owner (responsable du résultat) et la Dev Team (l'organisation).

Comme le montre les résultats d'une expérience menée par Krasteva I. et Ilieva S., les acteurs ont du mal à tenir leur rôle. Pour une des équipes, ils constatent que la Dev Team n'a pas suivi les « directives » du Product Owner et a changé la priorité des Stories. L'équipe s'était tellement appropriée le projet qu'elle voulait le développer pour elle et non plus pour le client. La Dev Team s'est donc permis trop de liberté et le Product Owner n'a pas réussi à l'encadrer. Pour une autre équipe, ils remarquent que le Product Owner n'assumait pas pleinement son rôle car il n'avait pas bien compris les envies du client. Il avait donc du mal à guider l'équipe de développement.

Un autre inconvénient est que certaines entreprises disent appliquer Scrum ne se sont approprié que quelques principes. Il faut que l'organisation se soit approprié toutes les spécificités et toute la culture qui tourne autour de cette méthode avant de se nommer Scrum.

Un des autres problèmes rencontrés avec l'approche agile est sa réputation. Scrum tout comme l'agilité en général est majoritairement connu pour ses prouesses en informatique. Cette approche est moins connue dans les autres secteurs d'activités. Certaines entreprises, en dehors du monde informatique, connaissent Scrum mais se disent « trop complexe » pour cette méthode. Cette justification s'explique car Scrum ne s'est pas encore assez répandu au-delà du web et de l'informatique. Les organisations n'osent pas.

Kumar G. et Bhatia P. K. (2012) mettent en avant d'autres inconvénients de l'approche agile. Dans leur article, ils ne parlent que de cette approche dans le monde de l'informatique. Ce qui prouve qu'elle n'est pas encore bien connue dans les autres secteurs d'activités. Nous nous abstenons de parler des inconvénients dans ce secteur car c'est l'approche en général qui nous intéresse le plus. Cependant, ils parlent d'autres limites plus générales trouvées dans la littérature.

Comme le procédé de l'approche est léger, il développe principalement de petits projets complexes. La structure n'est pas assez adaptée aux grands projets car de nombreux sprints sont nécessaires pour combler une seule fonctionnalité. De plus, plusieurs équipes sont nécessaires à l'élaboration d'un gros projet. La coordination de celles-ci n'est pas évidente.

Un autre problème peut être le temps passé sur une seule fonctionnalité. Par moment des petites fonctionnalités demandent beaucoup de temps de travail. Dans cette situation,

les employés vont donc passer beaucoup de temps dessus et vont coûter très cher. Avec l'approche agile, les coûts généraux peuvent être très chers principalement dûs au coût de prestation de l'équipe.

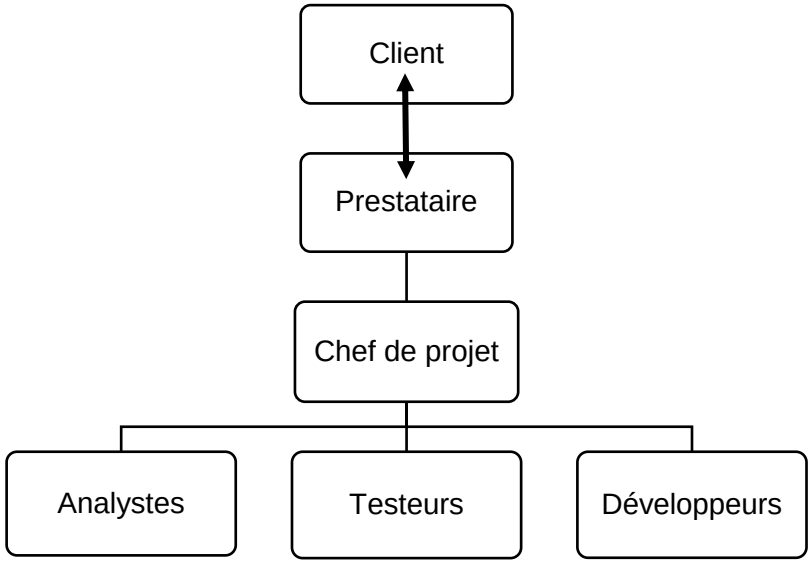
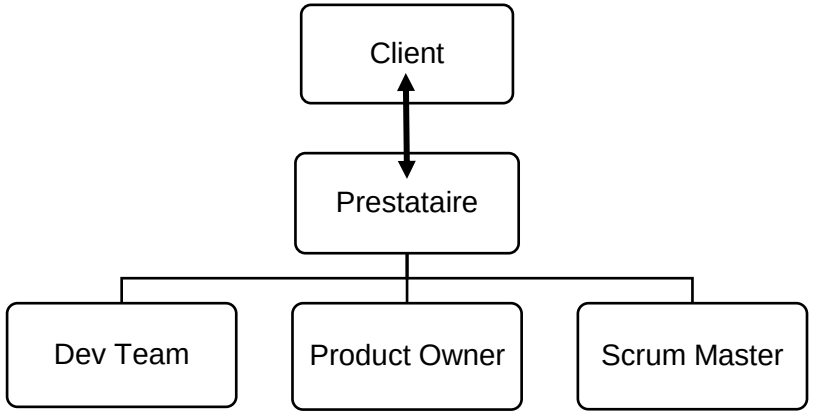
Pour résumer, même si l'approche agile s'adapte facilement, met en avant le relationnel (de l'équipe ou avec le client), etc. elle a tout de même des défauts.

1.3. Comparaison des deux approches

En analysant l'approche classique et l'approche agile, nous avons pu constater qu'elles sont fortement différentes. Cependant, certaines différences n'ont pas forcément été évidentes. Voici donc un tableau récapitulatif pour bien les distinguer. L'approche agile se basant sur la méthode PMBOK et l'approche agile sur Scrum.

Tableau 1.3 : Distribution de valeur pour les approches classique et agile

	APPROCHE CLASSIQUE	APPROCHE AGILE
Concept	• C'est l'approche la plus utilisée en gestion de projet. Elle a une structure globale simple (définir, conceptualiser, produire et développer) mais très statique. • La planification est très importante tout comme la documentation au détriment parfois de la valeur apportée au client. • Les échanges avec le client sont restreints et ses envies, exigences sont supposées fixes.	• L'approche agile est flexible. Elle met en avant les interactions entre individus et assure la fonctionnalité de la solution au lieu de la documentation. • Cette approche apporte rapidement de la valeur au produit car cela a un impact sur les utilisateurs. La collaboration avec le client est d'ailleurs très importante. • S'adapter et accepter le changement est également un des fondamentaux de l'agilité pour suivre les envies et l'environnement du client.

Acteurs	 Il y a une hiérarchie au niveau des prestataires. Le chef de projet est là pour superviser les autres membres de l'équipe de projet. Les membres de l'équipe sont bien distingués. Certains analystes aident les développeurs mais ils travaillent de manières indépendantes. Les « autres » analystes, les développeurs et les testeurs ne se mélangent pas.	 Il n'y a pas de hiérarchie entre les différents membres de l'équipe Scrum. Ils travaillent tous ensembles. La Dev Team est là pour développer le projet. Le Product Owner s'occupe des exigences du client et aiguille la Dev Team dans son travail. Le Scrum Master a un rôle de coach. La communication est primordiale tout comme l'entraide.

Exigences et outils	• Les exigences sont récoltées auprès du client au début du projet. Il n'y a ensuite plus de contact avec le client donc ses demandes sont supposées fixes. • Elles sont énumérées dans le cahier des charges en plus des leurs réponses. • Le cahier des charges est l'outil principal qui regroupe tous les documents relatifs au projet. Il contient les exigences mais aussi les ressources humaines et financières, le planning détaillé pour toute la durée du projet, les tâches à réaliser et autre.	• Les exigences sont récoltées sous forme d'Epic Stories et de User Stories afin de déterminer l'objectif du projet. Les exigences changeant avec l'environnement du client, celles-ci peuvent être modifiées, supprimées ou ajoutées à tout moment. • Les exigences sont regroupées et classées dans le Product Backlog. C'est un des outils essentiels de Scrum. • Le Sprint Backlog regroupe les User Stories et les tâches à effectuer lors d'un sprint. • Le Product Increment est l'outil qui regroupe tous les éléments déjà terminé par la Dev Team.
Étapes	Comme expliqué ci-dessus, l'approche classique a une structure de base. Il y a une étude initiale qui débouche sur une étude plus détaillée du projet. Le développement de la solution et des tests sont ensuite mis en place. Quand les tests sont acceptés, la mise en service est alors exécutée. La méthode PMBOK va plus loin. Pour chaque étape détaillée et développée, une stratégie Plan-Do-Check-Act est réalisée. Cela veut dire que toutes les tâches sont planifiées, réalisées, vérifiées et ensuite réajustées si besoin.	Un projet en approche agile est réalisé en petites étapes. Dans Scrum, ces étapes sont des Sprints qui ont chacun quatre phases. • **Le Sprint Planning** : moment où l'équipe discute du travail qui sera établi pendant le sprint. • **Le Daily Huddle** : une courte réunion quotidienne qui parle de l'avancement de l'objectif et de ce qui va être fait pendant la journée. • **Le Sprint Review** : une réunion qui regroupe toutes les parties prenantes et porte sur le travail effectué.

		• **<u>Le Sprint Retrospective</u>** : une réunion qui rassemble les membres de l'équipe Scrum pour parler des améliorations à faire au sein de l'équipe.
Inconvénients	• Il y a peu de communication avec le client. • La rigidité de l'approche suppose que les attentes du client et que l'objectif du projet ne changeront pas. • La planification stricte ne laisse pas beaucoup de place aux changements et aux imprévus. • L'approche n'est pas adaptée à tous les secteurs d'activités.	• Elle est difficile à mettre en place et il dur de s'adapter. Même si les principes sont appliqués, les entreprises ont du mal à s'aligner à la culture Scrum. • L'approche agile est ancrée dans le secteur informatique mais très peu connue en dehors. • Elle développe principalement de petits projets. • Les coûts deviennent rapidement importants si le projet devient trop grand.

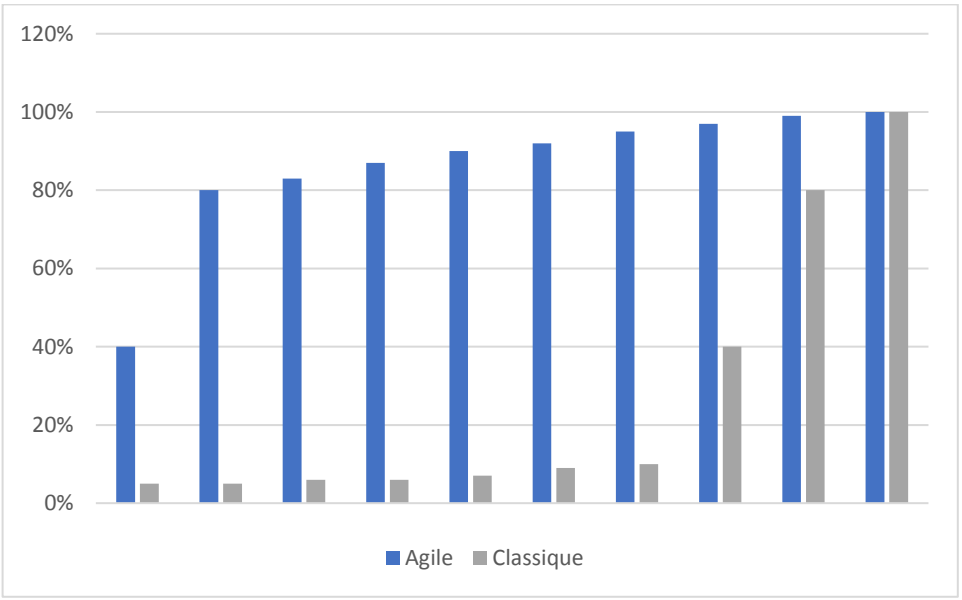


Figure 1 : Distribution de valeur pour les approches classique et agile

Pour résumer, nous pouvons dire que ces deux approches sont différentes. Nous pouvons même dire qu'elles s'opposent. L'une est très formelle, statique avec un planning précis. Tandis que l'autre est informelle, flexible et suit une itération à court terme. Plus de comparaisons sont accessibles dans l'article de Kumar G. et Bhatia P. K. (2014).

Le document de Balaji S. et Murugaiyan M. S. (2012) résume bien les deux méthodes. Le plus intéressant dans cet article réside dans les pours et les contres de chaque méthode. Pour l'approche classique, les avantages sont la clarté des besoins avant le développement, le modèle est facile à mettre en œuvre car les phases sont déterminées au préalable, les ressources sont calculées et minimisées et il y a un suivi dans la qualité de développement grâce à la documentation. Par contre, ils disent que les problèmes d'une phase ne sont jamais vraiment résolus, ce qui va engendrer de plus gros problèmes par la suite. Les testeurs n'interviennent qu'à la fin du projet, donc il n'y a pas d'entraide. De plus, si le client souhaite changer ses exigences, cela ne sera pas réalisé et si une modification doit être faite, toute la documentation doit être modifiée.

Pour l'approche agile, ils mettent en avant la capacité de répondre aux exigences changeantes et la communication, la collaboration avec le client. Cependant, les inconvénients de cette méthodologie sont l'adaptabilité aux grands projets car il est difficile d'estimer leur rentabilité, et l'expérience nécessaire demandée à un développeur. Ils affirment que l'équipe ne laisse pas de place aux programmeurs débutants.

En plus de ces différences, le plus gros écart se voit au niveau de la distribution de valeur (Figure 1). Comme nous l'avons déjà mentionné, l'approche agile apporte beaucoup de valeur dès le début du projet grâce à son approche de solution fonctionnelle. L'approche

classique se focalisant beaucoup sur la documentation, la valeur apportée au client arrive seulement à la fin.

Prenons un exemple : pour la construction d'un bâtiment, l'approche classique va d'abord tout planifier. Quand cela sera fait, la construction commencera alors que l'approche agile se mettra quasiment instantanément au travail. Mais la différence est aussi dans la manière de travailler. L'approche classique commencera d'abord par construire la structure du bâtiment. Viendront ensuite la décomposition des pièces, l'électricité, l'arrivée d'eau, etc. L'approche agile, quant à elle, construirait étage par étage. Les mûrs, les pièces, l'électricité, etc. du premier étage et le second ne sera pas entamé avant que le premier ne soit fini.

Nous pouvons voir que l'approche classique est plus structurelle et l'approche agile est plus fonctionnelle.

Comme le disent Balaji S. et Murugaiyan M. S. (2012), le choix de l'approche utilisée dépend du projet, de l'équipe et de l'organisation en charge.

2. La méthode agile en dehors de l'IT

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'un des inconvénients de l'approche agile est qu'elle est principalement connue et employée dans le domaine informatique. Elle n'est pas encore connue pour avoir fait ses preuves au-delà de l'informatique. Nous avons donc voulu voir si elle s'était implémentée dans d'autres secteurs d'activités.

Nous nous sommes d'abords concentrés sur des domaines d'activités autres que la communication ou le marketing car nous nous étendrons sur ce sujet plus tard.

Il fut compliqué de trouver l'application de l'approche agile en dehors de l'informatique. La médecine et les soins de santé sont l'un des domaines dans lequel nous avons, tout de même, trouvé une approche du manifeste agile.

Nous avons trouvé une application théorique du mouvement agile dans la médecine 2.0. McHattie L. S., Cumming G. et French T. (2014) démontrent qu'il serait plus pertinent d'introduire une approche agile dans l'application des technologies numériques dédiées aux soins futurs. Même si cet article parle d'implémenter une approche agile en médecine, cela reste tout de même au niveau technologique.

Depuis des siècles, la médecine évolue afin de mieux répondre aux besoins des patients. Des recherches ont constaté que les maladies chroniques, qui sont liées aux choix de vie, étaient de plus en plus responsables du décès des personnes entre 15 et 64 ans.

Cet article explique que les technologies d'informations et de communications (TIC) dans le domaine de la santé permettraient de mieux comprendre les choix qui déterminent le mode de vie de ces patients. Cette nouvelle approche TIC permettrait de personnaliser les soins de santé plus facilement.

Pour que la conception de cette technologie soit permise, la technique de gestion utilisée doit être adaptée, comme l'approche agile. Cela va permettre de faire une recherche coopérative, d'y intégrer les patients. Cela va également permettre aux chercheurs, aux médecins de développer leur compréhension multisensorielle afin de devenir proactif et non plus réactif. La méthode agile choisie (la méthode du cube de recherche[5]) permet également de prioriser l'innovation et le capital créatif. Cependant, cet article ne se base que sur de la théorie. Il est mentionné que la mise en œuvre d'une telle approche pourrait prendre jusqu'à dix ans.

Nous avons trouvé un second article qui parle d'un outil médical développé avec la méthode agile. Rottier P. A. et Rodrigues V. (Août 2008) expliquent comment la méthode agile a été implémentée dans l'entreprise Cochlear™. Cochlear™ est une entreprise qui fournit des implants auditifs pour personnes atteintes de surdité sévère à profonde. Ces implants sont personnalisés car ils sont adaptés au système nerveux de la personne qui l'utilise.

L'approche agile (Scrum) a été développée dans l'équipe de recherche et développement (R&D) en charge du développement et de la maintenance des applications logicielle. La méthode Scrum a été choisie pour pouvoir personnaliser les appareils plus facilement et plus rapidement. L'article explique que Scrum a parfois dû être adapté car l'industrie médicale est très réglementée. La méthodologie est tout de même compatible aux normes.

Il fut d'abord compliqué pour l'équipe R&D de s'adapter car elle était habituée de travailler avec une méthode stricte, plus classique. Un système de test automatisé a dû être mis en place car l'équipe avait l'habitude de faire des tests manuels lors d'une étape distincte au développement. L'équipe a mis un certain temps pour s'adapter mais a tout de même réussi à intégrer Scrum. Il est expliqué qu'après deux ans d'utilisation, l'équipe apprenait encore à s'améliorer mais que la qualité produite est supérieure ainsi que la quantité vendue.

[5] McHattie LS, MacLean D, Dixon B. (2013) La méthode du cube (Three Cubed) engage trois personnes travaillant ensemble pendant trois périodes de trois jours. Cela donne 3^3. La finalité est de présenter des propositions incluant des atouts visuels de haute qualité.

Nous pouvons donc dire que l'approche agile a réussi à s'introduire dans le monde médical ; cependant, cela reste tout de même lié à un usage technologique.

L'industrie manufacturière a également vue adopté une méthode de gestion plus agile. Sharifi H. et Zhang Z. (2001) expliquent comment ils sont passés de la théorie à la pratique pour installer des outils dit agiles dans deux entreprises de fabrication.

Les méthodes d'agilité dans le secteur manufacturier, ne sont pas exactement les mêmes qu'en informatique. L'agilité dans ce domaine est la capacité de réagir aux changements de façon appropriée en se focalisant sur les activités, les relations avec les clients, les fournisseurs et les concurrents. Même si on retrouve les valeurs de la méthode agile, la priorité ici est la façon de s'adapter pour garder un avantage concurrentiel.

L'article met en avant la façon dont les deux entreprises ont évalué leur adaptabilité et la mise en place d'outils plus agiles. La méthodologie appliquée se déroule en trois étapes. En premier, l'environnement commercial de l'entreprise est évalué. Cela représente le niveau d'agilité dont la société a besoin pour maintenir son avantage concurrentiel et l'améliorer. En second, une analyse de l'entreprise est faite pour voir son niveau d'agilité, comment elle répond actuellement aux changements. Enfin, une liste d'outils et de technique est établie pour que l'entreprise puisse les implémenter dans son système de gestion afin de combler ses défaillances.

La méthode étudiée dépend de chaque organisation. Ils n'ont donc pas encore trouvé de méthode globale qui pourrait être adaptée à tous. Cependant, cette méthode agile de gestion a bien été accueillies par les entreprises qui ont fait l'expérience. L'évaluation des capacités de cette méthode n'a pas pu être réalisée par manque de temps, mais l'introduction du mouvement agile est positif. Il faut bien préciser que cette manière de travailler est plus agile mais il n'y a pas d'application exacte de méthode agile.

Pour conclure, nous pouvons dire que la méthode agile a commencé à s'étendre au-delà du secteur web et informatique mais avec certaines limites. La première étant que la méthode agile doit s'adapter à son secteur d'activité. Elle ne peut pas être identique car des normes sont parfois obligatoires ou l'infrastructure du secteur d'activité (comme le secteur manufacturier) ne permet pas une adaptation à la lettre. Les méthodes de travail sont donc plus agiles mais n'appliquent pas forcément les concepts de l'agilité. Le deuxième inconvénient est que cette étendue est toujours limitée. Soit elle est toujours liée à l'informatique, comme le montre les exemples dans le secteur médical. Soit la méthode est toujours en phase d'introduction et de grandes conclusions et généralisation ne peuvent pas être faites.

3. La méthode agile dans le Marketing et la communication

Nous avons choisi de parler du Marketing pour deux raisons. La première est que la méthode agile ne s'est pas encore démarquée dans ce secteur. Il nous semblait intéressant de l'évoquer car de plus en plus de produits, en dehors du monde technologique, sont développés et créés chaque jour. La seconde raison est d'avoir suivi une formation Marketing auparavant.

Avant de parler de la méthode agile dans le marketing, nous allons l'introduire. Nous allons d'abord faire un rappel sur ce qu'est-ce le marketing. Puis nous affinerons notre secteur de recherche. Ensuite, nous étudierons les méthodes actuelles de gestion de projet dans ce secteur, pour finalement étendre nos recherches et voir si la méthode agile est déjà appliquée ou non dans le marketing.

3.1. Introduction au Marketing

Comme le définit le dictionnaire Larousse, le marketing est l'« Ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés. »

Le monde commercial et des affaires d'aujourd'hui n'est plus le même qu'avant. Le marketing a évolué au fils des années. Auparavant l'accent était mis sur les produits, alors que maintenant, ce sont les consommateurs qui sont valorisés. Cette évolution se remarque également avec l'apparition des réseaux sociaux. Les entreprises ne communiquent plus de la même façon. Cependant, les concepts de bases du marketing restent les mêmes.

Pour satisfaire au mieux les clients, le marketing se caractérise par trois opérations : la recherche, la stratégie et l'action. Les recherches peuvent être préalable ou post production comme l'analyse PESTEL, SWOT, etc.. La stratégie est élaborée grâce aux analyses préalables. Les actions sont les actions mises en place pour arriver aux objectifs de la stratégie comme le Marketing Mix composé des 4P.

Voici quelques explications concernant ces termes. Pour plus d'informations complémentaires sur le Marketing, vous pouvez vous référer au Mercator (12^{e} édition, 2017). Le livre le plus complet sur le Marketing.

L'analyse PESTEL est l'un des premiers outils utilisés. Elle analyse les facteurs macro-environnementaux autour de l'entreprise. Voici les différents facteurs.

Politique : ce sont des mesures gouvernementales qui peuvent influencer l'activité de l'entreprise. Par exemple, imposer de nouvelles conditions d'exploitation.

Économique : ce sont tous les facteurs qui expliquent comment les consommateurs dépensent leur revenu sur ce marché. Cela inclus aussi les facteurs ayant un impact direct sur l'entreprise. Par exemple, la TVA, l'inflation, etc.

Social : ce sont les facteurs qui mesure les tendances culturelles et démographiques. Par exemple les tendances d'achat dans un pays.

Technologique : ce sont les innovations technologiques nécessaires ou favorables au développement d'une activité.

Environnement : ce sont les facteurs qui influencent le milieu environnemental. Par exemple, le tri des déchets, l'interdiction de jeter certains déchets, etc.

Légal : Ce sont des lois qui affectent l'entreprise. Elles peuvent être internes (la politique que l'entreprise s'impose) et externes (les lois juridiques d'un pays).

Tous ces différents facteurs s'influencent et se rejoignent. Pour plus de précision, Yüksel, I. (2012) explique comment déterminer ces relations et les conditions propices à la réalisation des objectifs d'une société.

L'analyse SWOT présente les forces et le faiblesses (Strenghts ans Weaknesses) au niveau interne de l'entreprise. Les éléments externes ayant un impact sur l'entreprise sont également importants. Ils sont présentés comme les opportunités et les menaces (Opportunities and Threats).

Un autre concept important pour une entreprise est les 3C. Cet outil permet d'expliquer la stratégie marketing via trois variables dépendantes. Les trois C représentent le client (Customer), les concurrents (Competitors) et la société (Company).

Les clients : ils sont très importants pour l'entreprise car ce sont eux qui consomment les produits. Il faut donc que l'entreprise connaisse ses clients, leurs besoins afin de les cibler pour pouvoir les fidéliser.

Les concurrents : il faut d'abord savoir qui sont les concurrents de l'entreprise et leurs avantages, si les clients achètent beaucoup chez eux. C'est, ensuite, à l'entreprise de se démarquer en apportant une proposition unique.

La société : elle doit se démarquer de ses concurrents à l'aide de sa stratégie pour atteindre sa cible. La différenciation se fera grâce au Marketing Mix que l'entreprise aura mis en place.

C'est un triangle stratégique. Les clients ont des besoins, des désirs que l'entreprise va essayer de combler grâce à sa stratégie afin de se démarquer de ses concurrents via un avantage concurrentiel.

Le Marketing Mix est un outil qui aide une entreprise à définir sa stratégie. Le terme de Marketing Mix a été mentionné la première fois par Borden N. H. (1964). Le Marketing Mix est un mélange de quatre éléments, les 4P's : produit, prix, place et promotion. Ces quatre variables dépendent les unes des autres.

Le produit : c'est ce que l'entreprise offre aux clients pour satisfaire leurs besoins. Il peut être tangible ou intangible (un service). La politique produit répond à la question : quelle est la proposition de vente du produit ? C'est sur base de cette question que l'entreprise doit se positionner sur la qualité, le packaging, le style et la quantité du produit vendu. Toutes ces décisions sont prises sur base de la cible de l'entreprise.

Le prix : c'est le montant que le client va payer. Il reflète en partie la valeur perçue par celui-ci. Le prix est également influencé par les concurrents et aussi par la politique produit choisie. Par exemple, si l'entreprise décide de concevoir un produit de très haute qualité, le prix suivra et sera plus cher qu'un produit de basse qualité.

La place : ce sont les canaux de distributions par lesquels le produit sera commercialisé. Ils mettent le produit à la disposition du client et doivent être choisis en fonction de la politique produit. Des produits hauts de gamme auront des canaux précis alors que des produits de consommation ont une large distribution.

La promotion : c'est l'ensemble des moyens de communication de l'entreprise. Elle doit trouver les médias les plus pertinents pour faire connaitre et partager les informations sur le produit.

La combinaison de ces quatre P fait partie du plan marketing d'une entreprise. Le Marketing Mix est lié aux 3C car les besoins des clients et les concurrents vont influencer ces quatre variables qui influencent l'entreprise et ses produits.

Il existe d'autres concepts et outils bien spécifiques au Marketing. Cependant, il faudrait d'avantage d'explications. Le but ici étant d'expliquer brièvement le Marketing, nous n'allons pas nous étendre plus sur le sujet.

Nous pouvons tout de même dire que le concept Marketing ne se concentre pas uniquement sur le produit mais également sur toute l'expérience qu'il y a autour. Cela demande d'anticiper et d'innover afin de satisfaire les clients mais aussi afin de rester sur le marché.

Le Marketing est une activité fort vaste. C'est pourquoi nous avons décidé d'affiner notre terrain de recherche et de nous concentrer sur la communication. Nous avons choisi cet angle de recherche car au premier abord, c'est l'axe qui semble le plus adapté à la méthode agile. Avant d'en arriver là, nous allons définir un peu plus la communication d'un produit.

La communication est indissociable du marketing car c'est grâce à elle qu'une relation va être créée et maintenue avec le client. La stratégie de communication utilisée doit être adaptée au marché du produit mais également au client. Par exemple, une entreprise ne va pas communiquer de la même façon avec un client fidèle et un prospect[6].

Le but de la communication est d'envoyer un message et de faire connaître la marque. Cependant, le support utilisé pour informer le client doit être adapté au résultat souhaité par l'entreprise. La communication pour la sortie d'un nouveau produit ne sera pas la même que pour un déstockage.

La façon de communiquer ne cesse d'évoluer avec le temps. Les outils employés sont divisés en deux catégories. Il y a la communication média dite les médias traditionnels et la communication hors-média.

Dans les médias plus traditionnels, nous retrouvons la presse (journaux locaux, spécialisés ; magazines, etc.), la radio et la télévision (émission, espace pub, etc.), le cinéma (espace pub, etc.) et l'affichage (bus, bâtiments, encadrements spécifiques, etc.). Ces outils de publicités peuvent atteindre un grand nombre de personnes. Ils ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients mais ils sont tous fort coûteux.

Dans la communication hors média, nous pouvons distinguer les canaux on-line et off-line.

Dans les canaux off-line, il y a la promotion (en magasin, dans les journaux, le couponing, etc.), le marketing direct[7] (téléphone, courrier, etc.), les relations presses, l'événementiel (salons, conférences, street marketing, etc.), le sponsoring (sportif, culturel, etc.), le co-branding[8], etc. Ces outils permettent généralement d'atteindre une clientèle plus ciblée. Même si ces techniques de communication sont plus abordables certaines, comme l'événementiel, restent chères.

[6] Selon le mercator-publicitor, un prospect est une « personne ou entreprise à qui on cherche à vendre un produit ou un service », soit une personne qui n'est pas encore cliente.

[7] C'est une communication qui n'est adressée qu'à une seule personne ciblée.

[8] Association avec une marque afin de lancer un nouveau produit.

Pour les canaux onlines, il y a d'abord tous les médias web. Les plus basiques sont la presse en ligne (les journaux, etc.) les espaces/bannières publicitaires et les plateformes communautaires (réseaux sociaux[9], blogs, etc.). Dans les canaux on-line hors média web, nous retrouvons les sites internet (d'une marque), la communication synchrone (chats, les e-conférences, etc.) et asynchrone (e-mailing, newsletter, etc.), les applications, etc. Sur internet, les moyens de communication ne cessent d'évoluer et de se diversifier. Un des gros avantages, est que leurs coûts sont plus facilement abordables.

Tous ces instruments pour communiquer sont intégrés à la stratégie marketing. Il existe également d'autres moyens de communication plus informels tels que le buzz ou le bouche-à-oreille. Ils ne sont pas contrôlés par l'entreprise et doivent être pris en considération car ils peuvent parfois avoir une mauvaise influence et nuire à l'image de marque.

En communication, en plus de choisir le bon outil, il faut également penser au bon moment. Le facteur temps à son importance afin que le client soit réceptif et se souvienne de l'annonce faite.

Pour le reste de nos recherches, nous allons principalement nous concentrer sur la communication hors web. Nous faisons ce choix, car nous voulons voir si l'approche agile peut se détacher du monde informatique.

3.2. Les méthodes actuelles utilisées dans la communication

Avant de savoir si la méthodologie agile a déjà été appliquée dans la communication, il est important de savoir quelle méthode de travail est actuellement la plus utilisée. Notre développement se base principalement sur le cours BTS Communication – Projet et pratiques de la communication.

Nous avons trouvé que la méthodologie la plus appliquée est la méthodologie classique. En effet, dans les pratiques utilisées pour les projets de communication, les notions « d'étapes de projet » et de « plan de communication » reviennent souvent. Comme nous le savons, ce sont les méthodes classiques qui planifient et fonctionnent par étapes.

Lorsqu'une entreprise veut entreprendre une action de communication, elle peut l'entreprendre seule ou la déléguer à une agence de communication. Nous allons nous

[9] Dans les réseaux sociaux, nous y retrouvons Facebook, Youtube, Pinterest, etc. mais il ne faut pas oublier les influenceurs car ils sont de plus en plus présents.

concentrer sur ces agences car la façon de travailler « seule » d'une entreprise sur sa communication peut être différente.

Une agence de communication est une entreprise qui va réaliser une campagne de communication sous la demande d'un annonceur (entreprise, association, etc.). Une agence peut élaborer une stratégie de communication et la mettre en place, ou répondre à des besoins très spécifiques. Cela dépend si l'annonceur a déjà une vision précise ou non de ce qu'il souhaite.

Le projet commence par la demande d'un annonceur. Il fait une première rencontre avec la personne en charge de son projet. Lors de cette entrevue, il formule son besoin qui sera formalisé, par le prestataire du projet, dans un document appelé le *brief*. Les attentes du client doivent être claires afin de les comprendre et visualiser. Cette approche peut être comparée au premier contact pris par les analystes, soit la définition du projet en approche classique.

Le brief contient les informations nécessaires pour que l'agence puisse construire le projet. Ce document n'est pas obligatoirement détaillé car cela est fait dans un autre document. Le brief contient l'essentiel : qui est l'annonceur, l'environnement (le marché, les concurrents, etc.), la demande, les objectifs à atteindre, le type de projet, de produit désiré, le budget, le délai et les résultats escomptés.

Ensuite, l'agence entame la phase de réflexion stratégique de communication. Cela aboutira à la rédaction de la *recommandation*. Ce document reprend tout ce qui va être mis en œuvre par l'agence. Si le client est d'accord avec les propositions, il les signe et l'élaboration du projet peut commencer. Ce document peut être repris comme le cahier des charges de l'approche classique. Cette étape, peut être globalement comparée à l'étape de conception.

La recommandation est un document complet. Il rappelle brièvement la demande initiale et spécifie en profondeur l'environnement et la situation (la problématique) du client. Une présentation de la stratégie de communication est faite en expliquant le positionnement, les objectifs et la cible du projet. La solution créative qui permettra de répondre à la problématique est également détaillée (le choix de moyen de communication). La budgétisation et la planification sont également développés tout comme les outils d'évaluation du projet.

Après avoir documenté cela, l'agence de communication peut commencer à réaliser les tâches décrites. Nous comparons ça à l'étape de production en approche classique.

Un autre point important qui confirme le fait que l'approche utilisée dans les entreprises de communication est le vocabulaire utilisé. Comme nous l'avons dit, les agences de communications documentent et planifient beaucoup. En plus de cela, ces entreprises confient la conduite d'un projet à un *chef de projet*. Cette personne est l'élément qui relie le plus l'approche classique à ces agences.

Le chef de projet gère l'équipe de projet. Il entre en contact avec le client et les autres parties prenantes. Il organise, contrôle et coordonne l'exécution et les ressources du projet. Il informe et motive son équipe. Il prend les décisions.

Grâce aux recherches effectuées, nous pouvons dire qu'en général, la méthodologie de gestion de projet dans les agences de communication est la méthode classique.

3.3. La méthodologie agile dans la communication et le marketing

Comme vu dans la partie précédente, la méthodologie de gestion de projet la plus utilisée et la plus connue dans la communication est l'approche classique. Nous allons maintenant vérifier si l'approche agile n'a pas déjà été introduite dans la communication et plus globalement dans le marketing.

Avant de voir si des études ont déjà parlé de la méthode agile dans le marketing, nous aimerions répondre à cette question. Pourquoi serait-il intéressant d'implémenter la méthode agile en communication et dans le marketing ?

La communication et le marketing, en général, ne cessent d'évoluer. Ce phénomène est principalement dû à la concurrence. Elle ne cesse d'augmenter et pour cela, les entreprises doivent innover afin de conserver leurs clients et maintenir leur satisfaction. Pour ce faire, les marchés et les entreprises doivent se diversifier rapidement. De plus, en communication le timing est très important. Il est donc nécessaire de pouvoir vite développer une campagne publicitaire (par exemple) afin de la publier au bon moment.

C'est pour cela que la méthode agile est intéressante dans le secteur de la communication et du marketing. Cette approche permet de développer rapidement un produit et de manière rentable (si la demande n'est pas trop conséquente). Le développement de produits est perpétuel dans le monde commercial. La rapidité que promet la méthode agile serait donc un avantage concurrentiel pour les entreprises qui arrivent à appliquer cette méthode.

De plus, agile se focalise sur les attentes des clients. C'est un des aspects qui est également important dans la communication et le marketing. Vu que les actions de

communications sont faites pour attirer les clients, il est normal que cette approche de gestion de projet centré sur les clients soit plus intéressante.

L'adaptation rapide aux changements est aussi un point important dans le marketing. Il est primordial pour les entreprises de pouvoir s'adapter, surtout quand les demandes des clients évoluent constamment. La concurrence est aussi un des éléments qui encourage les sociétés aux changements. Par exemple, si une entreprise est en train de développer un produit et qu'un concurrent sort ce même produit plus tôt, elle doit être capable de s'adapter et de changer son approche rapidement.

Nous avons développé ces idées grâce à l'article de Gunasekaran, A. (1998). Il explique théoriquement comment développer la méthode agile dans une entreprise manufacturière afin d'améliorer la compétitivité. Dans notre cas, la méthode agile serait également intéressante pour améliorer la compétitivité des entreprises. Cela grâce à un développement rapide de produit mais aussi l'importance des clients et une adaptation aux changements.

Nous allons maintenant voir si la méthodologie agile a déjà été développée dans le secteur de la communication ou du marketing.

Lors de nos recherches, nous n'avons pas trouvé d'articles parlant de la méthode agile dans le secteur de la communication. Tous les articles que nous avons consultés parlent de la communication qui est un élément essentiel dans l'approche agile. Mais les articles n'étaient pas dédiés à cette branche d'activités.

Nous avons donc décidé d'étendre la recherche au niveau du marketing. De là, nous avons trouvé quelques liens entre l'approche agile et ce secteur. Cependant les conclusions de chaque article ne sont pas celles que nous attendions.

Dans un premier temps, nous avons trouvé un article qui relie le marketing à la méthode agile mais pas de la façon espérée. L'article écrit par Caballero L., Moreno A. M. et Seffah A. (2014) explique comment un outil du marketing a aidé la méthode agile.

Le *Persona* est un outil marketing qui aide à comprendre, plus en profondeur, les envies et les objectifs d'un client lorsqu'il utilise un produit. Il est souvent utilisé en marketing avant la conception du produit afin de bien déterminer toutes les fonctionnalités qu'il doit avoir et aider à comprendre la perception du client.

L'article montre que le Persona peut être utilisé à deux moments sans rompre les valeurs et les principes d'agile. Il peut être utilisé avant le développement du logiciel. Cela permet de connaitre et apprendre les objectifs et le comportement des utilisateurs afin de

développer pour eux un logiciel utile. Le Persona peut également être utilisé lors du feedback (le Sprint Review) afin d'améliorer ce qui a déjà été réalisé pour mieux correspondre aux attentes des clients.

Bien que cet article soit intéressant et croise le marketing et l'agilité, cela ne répond pas à notre question.

Dans un second temps, nous avons analysé un article parlant de marketing agile pour les PME manufacturières. Cet article explique comment introduire une approche marketing dans des PME du secteur manufacturier qui n'en ont pas.

Poolton J., Ismail H. S., Reid I. R. et Arokiam I. C. (2006) expliquent que les entreprises manufacturières avaient souvent des difficultés à suivre le marché de plus en plus concurrentiel. Pour répondre à ces problèmes, ils proposent d'abord d'introduire des techniques de fabrications plus agiles (plus souple) appelée *Manufacturing agility*. Cette façon de travailler a plusieurs caractéristiques dont la proactivité.

La proactivité encourage les entreprises à anticiper et stimuler la demande pour leurs produits sur le marché. Cela se fait grâce à la stratégie marketing. Pour cela, il faut que le système de production soit invulnérable en vue de ne pas perdre de clients.

Pour les entreprises qui ont des incapacités à adopter des pratiques marketing, ils expliquent que c'est par manque de ressources et de connaissances. Ils appliquent donc le *Marketing agility*. Une approche logique et structurée du marketing dite plus souple. Ils analysent d'abord les capacités marketing de l'entreprise pour ensuite coacher les entreprises et leur montrer comment axer une approche. La dernière étape est d'analyser le portefeuille client dans le but de cibler leur client et adopter la meilleure stratégie.

Même si nous pouvons dire que le cadre stratégique est plus souple (car il y a moins d'analyses), cela reste du marketing. L'approche agile n'est ici pas appliquée. Surtout que la stratégie adoptée pour acquérir plus de client est une approche de marketing direct (contact téléphonique). La stratégie adoptée n'est donc pas nouvelle.

Pour résumer, cet article explique aux PME comment introduire un cadre marketing mais cette approche n'est pas agile. Elle était peut-être plus souple pour l'époque (en 2006) mais ne l'est plus maintenant. L'article ne répond donc pas à nos attentes d'un cadre agile dans une stratégie marketing.

Pour terminer, Mills D., Sherrell L., Boydstun J. et Wei, G. (2006) évoquent le développement d'un outil marketing grâce à la méthode agile. Toutefois, le produit qui est développé est un outil en ligne.

En effet, l'article explique comment une équipe de développement logiciel va répondre à la demande de deux professeurs en Marketing. La demande des deux professeurs et de développer un outil en ligne pour faciliter la création, l'exécution et l'analyse d'études d'achats.

Il est ensuite expliqué comment ils ont choisi la méthode agile utilisée et pourquoi. Un résumé de cette méthode (eXtreme Programming) est élaboré. Le déroulement de l'expérience est, par la suite, énoncé afin d'arriver aux conclusions. En général, l'équipe de développement a réussi à s'adapter et à incorporer les concepts de la méthode XP malgré quelques difficultés. Il est également dit que le défis de réaliser cet outil marketing est relevé et que les clients en sont satisfaits même si cela demande encore un peu de travail.

Cependant, comme pour les deux articles précédents, même si les deux concepts d'agilité et de marketing sont reliés, cela ne correspond pas à ce que nous cherchons.

Nous pouvons donc en conclure que nous n'avons pas trouvé d'application de la méthode agile dans le secteur du marketing ou de la communication.

Dans les sections suivantes, nous allons voir si il serait possible d'appliquer l'approche agile, et plus précisément SCRUM, dans une agence de communication. Pour ce faire, nous allons tout d'abord expliquer la méthodologie que nous avons appliquée pour, ensuite, expliquer les résultats obtenus

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

La revue de la littérature, bien qu'apportant une partie de la réponse à nos questions de recherche, ne peut suffire. Nous avons décidé d'élaborer un cas pratique. Nous avons interrogé une entreprise de communication wallonne afin de répondre à notre question : la méthode agile est-elle adaptable au secteur de la communication ? Pour ce faire, nous avons appliqué les méthodologies expliquées par Vilatte, J. C. (2007) et par l'Université Libre de Bruxelles (ULB).

1. Choix de l'entreprise

Étant focalisé sur le secteur de la communication, nous avons décidé d'interroger une agence de communication. Notre choix s'est tourné vers Expansion. Expansion faisant en effet partie du top trois des agences de communication en Wallonie, la société nous semblait idéale. Nous trouvions également que les valeurs partagées par l'entreprise[10] peuvent être assimilées aux valeurs de Scrum. Ses valeurs sont *l'explosion* pour se démarquer, *l'excellence* pour la qualité, *l'expérience* pour l'efficacité et *l'unexpected* pour le dynamisme et la proactivité de l'entreprise.

Expansion travaille avec des entreprises du secteur public et du secteur privé. Dans le secteur privé, les clients sont principalement des petites et moyennes entreprises (PME) essentiellement en Wallonie et à Bruxelles. L'agence se situe à Namur (Wierde) et à Bruxelles. Nous avons interrogé l'entreprise de Namur qui compte une quarantaine de collaborateurs.

Expansion est une agence de communication qui se définit comme une agence 360 degrés. Elle peut répondre à tous les besoins en communication de ses clients grâce à un ensemble de compétences.

Expansion aide les entreprises à élaborer une stratégie marketing et de communication. Elle diffuse l'image et le message souhaités par le client via les médias et les évènements adéquats. Elle définit une identité visuelle à la marque pour aider à toucher la cible voulue. Elle aide à tirer profit des médias sociaux grâce à des solutions digitales orientées résultats.

[10] Dans la sous-catégorie « présentation » au niveau « agence ».

2. Objectifs et hypothèses

2.1. Objectifs

L'objectif de cette entrevue est de nous aider à répondre à certaines de nos questions de recherches. Nous voulons d'abord savoir quelle méthode de gestion de projet est utilisée dans cette agence de communication. Ce qui nous permettra de voir si la méthode agile y est déjà appliquée et, ensuite, si il est possible d'appliquer la méthode agile dans une agence de communication et les problèmes éventuellement rencontrés.

Avec les résultats obtenus, nous spécifierons quelles caractéristiques de la méthodes agile sont ou seraient intéressantes en communication. Nous aimerions aussi déterminer comment installer la méthode agile dans cette entreprise si cela n'est pas encore fait et faisable.

2.2. Hypothèses

Après nous être informés sur l'entreprise, nous posons l'hypothèse que sa structure de gestion actuelle est classique. Même si Expansion indique sur son site[11] avoir « une méthode de travail orientée résultats », leur méthode se décompose en quatre étapes : analyse des besoins, idées et recommandations, plan d'actions, suivi et analyse des résultats. Ces étapes représentant l'approche classique.

La deuxième hypothèse que nous formulons est que l'entreprise pourrait s'adapter à la méthodologie agile. Ce sont les valeurs mises en place par l'entreprise qui nous y font penser même si il y aura sûrement des limites à cette adaptation comme dans les autres secteurs d'activités (voir supra).

3. La méthode utilisée

3.1. Personnes interrogées

Pour notre entrevue, nous avons réalisé un *focus group*. Un focus group est une discussion de groupe dans le but de collecter des données. L'ULB le définit comme « une méthode qualitative d'entretien visant à collecter des informations variées sur un sujet, dans l'objectif d'extraire des perceptions et comportements sociaux et de favoriser l'émergence de nouvelles opinions ».

[11] Dans la sous-catégorie « présentation » au niveau « agence ».

Comme le dit Carey (1994) (cité dans McLafferty I., 2004), cette séance est semi-structurée et animée par l'enquêteur. Un cadre semi-structuré est strict (l'enquêteur connaît les points à aborder) mais conserve le principe de liberté de parole.

Lors du focus group, nous avons interrogé deux personnes, Roose Laura et Salmon Emilie. L'idéal aurait été d'avoir une troisième personne afin d'encore plus développer les sujets abordés. Cela n'a pas été possible mais n'a pas posé de problèmes car les réponses étaient à chaque fois complètes et similaires.

Nous avons questionné ces deux femmes parce qu'elles sont toutes deux chefs de projets. Roose L. est Lead Projet Manager et Salmon E. est Project Manager de niveau trois. La structure de l'entreprise est plus détaillée en annexe (Annexe 3). Même si l'idéal est d'interroger des groupes homogènes (ayant le même post), nous trouvions intéressant de confronter deux personnes avec une hiérarchie différentes pour voir si leurs réponses allaient différer. Toutefois, nous allons voir plus loin que cette structure de travail ne se fait pas sentir au sein de l'agence.

3.2. Questionnaire

Cet entretien était semi-structuré, c'est-à-dire que nous avons formulé un questionnaire au préalable. Pour rédiger ce questionnaire, nous nous sommes basés sur nos questions de recherches décrites dans les objectifs. Le but étant d'aider à répondre à notre question « la méthode agile est-elle adaptable à la communication hors web en marketing ? » grâces aux résultats.

Le questionnaire est disponible en Annexe 1. Nous allons toutefois résumer sa structure et expliquer pourquoi nous avons décidé de travailler de cette manière. Le questionnaire est composé de deux parties.

La première partie consiste à découvrir un peu plus le fonctionnement interne d'Expansion. D'abord, nous posons des questions concernant la structure actuelle de l'agence. Quels sont les différents départements, quelle est la hiérarchie de l'entreprise, savoir si il y a plusieurs équipes de projet et leur fonctionnement. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur les techniques de travail de l'organisation. Comment les demandes des clients sont traitées, les contacts avec lui, la gestion des problèmes, etc.

Cet ensemble de questions va nous permettre de répondre au premier objectif qui est de déterminer l'approche actuelle de l'agence. Certaines de ces questions vont également nous permettre de trouver des équivalents pour certains concepts entre les approches classique et agile.

La deuxième partie se consacre à la méthodologie Scrum et comment l'entreprise pourrait envisager de s'y adapter. Quelques questions pour savoir si l'entreprise pourrait adapter sa gestion de projet sont d'abord posées. Nous faisons cela pour introduire doucement l'idée que l'entreprise pourrait s'adapter à Scrum. Ensuite, nous avons expliqué la méthode Scrum en quelques mots et demandé si l'entreprise pourrait travailler d'une telle manière. Cette question nous permet de comprendre le ressentis des intervenantes.

Par après, nous avons groupé les questions en fonctions des différents critères de Scrum : les divers acteurs, les phases, les outils et les valeurs. Lors de l'écriture des questions, nous avons fait en sorte de ne pas mentionner les termes spécifiques liés à Scrum. Nous avons fait cela afin que les répondantes puissent comprendre les sujets abordés sans avoir de connaissance sur Scrum.

La division de ces questions est faite pour que nous puissions interpréter les résultats plus facilement. Cette section du questionnaire va nous permettre de voir s'il est possible d'appliquer la méthode Scrum chez Expansion. Certaines questions vont également nous permettre de comparer les deux approches et voir si il y a des rôles équivalents pour les acteurs Scrum.

3.3. Données récoltées

Pour récolter les données fournies lors de l'entrevue, un enregistrement de la discussion a été fait à l'aide d'un téléphone muni d'un enregistreur vocal. Cela nous a permis de retranscrire le focus group et de le fournir en annexe de ce document (voir Annexe 2). Nous avons demandé s'il était possible d'enregistrer cette rencontre avant de le faire. Les deux répondantes ont accepté.

Nous avons préféré travailler avec un enregistrement audio parce qu'il aurait été compliqué de prendre des notes. Posant certaines questions qui demandent une réponse complète, il aurait été compliqué de tout retranscrire en détails pendant la discussion. De plus, distinguer les deux personnes par écrit n'aurait pas été facile. Le choix audio était donc plus simple.

Même si Polgar et Thomas (1995) affirment qu'un enregistrement vidéo est plus pertinent (comme cité dans McLafferty I., 2004), nous ne trouvions pas que cela l'était dans notre cas. Une vidéo permet de recueillir des données non verbales comme l'atmosphère dans la pièce, les gestes des participants, etc. Cependant, cela peut également influencer les interlocuteurs.

Dans notre cas, l'atmosphère était conviviale et les mouvements des deux personnes interviewées n'avaient pas de significations qui auraient pu compléter les résultats. La seule

remarque que nous pouvons faire, est que les deux chefs de projets répondaient par moment à des mails lors de notre rencontre. Elles prenaient alors un peu plus de temps lors de leurs réflexions.

Suite au focus group, un échange de mail a été effectué pour avoir des informations complémentaires sur l'entreprise. Nous avons effectué cet échange avec Roose L. parce que c'est avec elle que nous avons eu les premiers contacts avant l'entrevue. Les informations demandées sont la structure de l'entreprise et le nom de famille de la deuxième intervenante (Slalmon E.).

Le focus group a eu lieu dans une salle de réunion et a duré 52 minutes et 11 secondes. Certaines questions que nous avions prévues ont dû être modifiées ou supprimé, lors de l'entretien, suite aux réponses complètes des deux répondantes.

Vous trouverez ci-après les résultats des réponses à nos questions. De plus, une discussion va être faite afin de voir si les résultats récoltés ne sont applicables qu'à Expansion ou si nous pouvons les généraliser.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Dans cette partie, nous présentons les observations que nous avons faites pendant notre focus group. Les observations sont divisées en quatre parties : la gestion actuelle de l'entreprise, le souhait de changement, les problèmes rencontrés pour travailler avec Scrum et les caractéristiques en faveur de l'adaptabilité de Scrum dans l'entreprise.

Les résultats de ce focus group vont, par la suite, nous permettre de voir lors d'une discussion si oui ou non il serait possible d'intégrer Scrum chez Expansion.

1. Gestion actuelle de l'entreprise

1.1. Observation 1 : Expansion a une hiérarchie classique

L'organigramme est disponible en Annexe 3 mais voici les explications qui nous ont été fournies. Expansion distingue deux pôles principaux, le pôle communication et le pôle digital. Ces deux pôles sont distincts mais collaborent quand il y a des demandes « 360° ».

Le pôle communication est divisé en deux équipes. Nos deux répondantes travaillent dans la même équipe. Les équipes ont chacune leur manager qui les supervise. Au-dessus de ces managers, il y a le directeur. En-dessous des managers, vient les Lead Project Manager (Roose L.), les Project Manager niveau 3 (Salmon E.), 2 et 1. Puis viennent les Project Coordinator et enfin l'Executive Assistant.

Expansion est fortement structurée est les termes manager, chef de projet et assistant sont caractéristiques d'une approche classique. Cependant, les deux chefs de projets nous ont dit que cela ne se ressentait pas au sein de l'agence « on est que quarante personnes donc finalement la direction est très accessible aussi ».

1.2. Observation 2 : Expansion n'utilise pas Agile

Expansion est certifiée par la norme ISO 9001. C'est une procédure, un système de management de la qualité que l'entreprise doit respecter. Cette norme internationale suit l'approche PMBOK, en intégrant le cycle Plan-Do-Check-Act, en plus d'une approche par les risques.

Comme le mentionne Roose L. « on a toute une procédure à respecter … on a un système d'archivage et de classification des documents qui est quand même importante qui nous demande un certain temps mais voilà, après c'est pour nous en faire gagner à d'autres moments mais c'est quand même assez ardu comme procédure ».

1.3. Observation 3 : Expansion travaille avec les étapes classiques

En effet, Roose L. nous dit « je dirais que l'étape même zéro c'est quand un a un prospect ». L'étape de la *prospection* est réalisée par le CEO d'Expansion. Cela consiste à qualifier la demande en établissant le tout premier contact avec le client. Le directeur va déterminer si l'agence est dans la capacité de réaliser le projet ou non. Il va ensuite donner les informations aux deux Team Managers qui les transmettrons aux chefs de projets lors d'une réunion de planning[12]. Ce client sera attribué à une chef de projet à ce moment.

Roose L. continue en expliquant que si le briefing fait avec le CEO n'est pas assez complet, une deuxième rencontre entre le chef de projet et le client est faite. Après, une offre est rédigée par le chef de projet qui est soumise au client. S'il la valide, il la signe et l'offre est ensuite classée sous les procédures de la Norme ISO 9001.

Par la suite, une planification des tâches et un rétroplanning sont réalisés. Une fois la documentation terminée, la réalisation des tâches commence. Lorsqu'une tâche est finie, les chefs de projets vont venir vérifier si elle a été réalisée comme défini dans l'offre. Des modifications sont réalisées si cela ne correspond pas ou si le client n'est pas satisfait[13]. Une fois le projet fini, les chefs de projets facturent la prestation. Des réunions de débriefing sont ensuite faites pour avoir les retours du client. En fonction des projets, ces réunions ne sont pas toujours réalisées. Les débriefings sont en général fait pour des grosses campagnes.

Nous y retrouvons les étapes de l'approche classique : définition du projet (le briefing), conception (documentation et planification), production, et test et déploiement. Plus précisément les caractéristiques de la méthode PMBOK qui utilise la roue PDCA : Plan-Do-Check-Act.

1.4. Observation 4 : les chefs de projets sont indépendants

Comme le dit Roose L. « parfois on ne sait même pas … sur quelle tâche travaille nos collègues parce qu'on est indépendantes totalement dans notre travail … C'est comme si on était des mini-agences de com' à nous toutes seules ».

---

[12] Chez Expansion, une réunion de planning a lieu tous les lundis matin. Cette réunion regroupe les chefs de projets et le studio créatif afin de faire le point sur l'avancée des différents projets et d'établir la répartition des projets au niveau du studio créatif.

[13] Le client fait part de sa satisfaction lors de la « validation ». Elles sont souvent faites par téléphone ou mail. Ce ne sont pas des réunions planifiées où les parties prenantes sont réunies autour de la table contrairement au débriefing.

Il y a huit chefs de projet dans le pôle communication et chaque chef de projet a son propre portefeuille clients. Ils travaillent donc sur plusieurs projets en même temps[14] et travaillent seuls. L'équipe de projet, comme définie dans l'approche classique, se résume essentiellement au chef de projet. Par là, nous voulons dire que les chefs de projets ne sont pas accompagnés d'analystes, de développeurs ou de testeurs. Ils sont le seul contact avec les clients, développent une stratégie et la mettent en place. Cela est principalement dû à la taille de l'entreprise qui est une PME.

En fonction du projet, il leur arrive de travailler avec des graphistes, designers et/ou concepteurs. Mais ces personnes ne sont pas sous leur direction. Pendant le déroulement du projet, ces collaborateurs travaillent également sur d'autres demandes. Ils peuvent être remplacés par quelqu'un d'autre pendant un projet et en fonction des projets, ces personnes peuvent changer. Il peut aussi arriver que deux chefs de projets travaillent ensemble mais cela est plus rare. Si cela arrive, c'est principalement pour aider un collègue qui a une forte charge de travail.

Quand les chefs de projets collaborent avec une autre personne, les tâches sont bien définies et chacun travaille de son côté. Il y a une certaine communication pour que tout soit coordonné mais une fois que tout est clair, chacun est livré à lui-même, ce qui est représentatif d'une approche classique. Cette individualité se ressent aussi au niveau de l'agence parce que les chefs de projet communiquent peu entre eux sur leur état d'avancement.

1.5. Observation 5 : Expansion trie ses projets

Quand nous avons demandé si les chefs de projets apportaient vite de la valeur à un projet, Salmon E. nous a répondu « tout va dépendre de l'ampleur du projet et de l'urgence du client ».

Au sein de l'agence, les chefs de projets essayent de plus en plus de définir le degré d'urgence des projets afin de déterminer si un projet doit être fini dans la semaine ou si cela peut attendre. Cet ordre d'importance va leur permettre de définir un planning lors de leur réunion du lundi matin.

Les plannings sont établis à l'avance ; alors quand il y a une demande imprévue de client qui arrive, cela peut arriver qu'elle soit décalé à la semaine suivante car il y a d'autres priorités.

[14] Une dizaine de projets en moyenne mais cela peut changer en fonction des périodes.

2. Le souhait de changement

2.1. Observation 6 : Expansion améliore son processus de gestion

Nous avons posé des questions pour voir si l'entreprise serait ouverte à un changement de méthodologie. Roose L. a mentionné le fait que l'entreprise est déjà dans un processus d'amélioration continu. « On a conscience que rien n'est parfait, qu'on peut toujours s'améliorer … On est quand même déjà dans un processus d'amélioration continu ».

Expansion a un *système d'action qualité* (*Quality System*). Lorsqu'un problème intervient au niveau de la méthode de travail, une action qualité est réalisée. La personne en charge de suivre ces actions est la personne en charge de la gestion de projet. Il regarde si la norme ISO 9001 est bien appliquée et modifie le processus interne en cas de nécessité pour que le problème n'arrive plus.

2.2. Observation 7 : Expansion ne veut pas changer sa méthodologie de travail

Même si Expansion est, comme Roose L. l'a mentionné, « déjà dans cette mouvance d'adaptation et d'amélioration continue », l'agence n'est pas prête à changer entièrement sa méthodologie de travail.

Salmon E. l'explique, la méthodologie actuellement employée par Expansion est une méthodologie qui a fait ses preuves et qui est employée dans beaucoup d'agences. « On est plus dans un processus d'évolution et de perfectionnement des méthodologies mises en place actuellement que de se dire ok demain on va travailler complètement différemment et on va faire table rase sur tout ça ».

3. Problèmes rencontrés pour travailler avec Scrum

Après avoir expliqué le fonctionnement de Scrum, les deux intervenantes nous ont fait comprendre qu'il ne serait pas possible pour Expansion de travailler d'une telle manière. Voici les différents problèmes mentionnés et observés :

3.1. Observation 8 : nombre de projets

Salmon E. nous explique que les chefs de projets travaillent sur plusieurs projets en même temps, il est donc impossible pour eux de tenir un Daily Huddle de 15 minutes chaque jour par projet. « Ça parait fort chronophage parce que c'est vrai que 15 minutes par jour quand on voit le nombre de projets ». Sachant que Scrum est une méthode de

travail qui se focalise sur un projet, nous avons émis l'hypothèse que chaque chef de projet travaillerait que sur un projet. Cela semble difficile voire irréalisable à appliquer chez Expansion.

Le chef de projet représentant à lui tout seul l'équipe de projet, il ne serait pas possible pour Expansion d'attribuer un projet par équipe, par chef. Salmon E. nous explique ceci « Chez Expansion on a un portefeuille avec beaucoup de clients … du coup avoir un client ici à la fois ou ne travailler que sur un client, je ne vois pas comment actuellement ça serait possible ».

3.2. Observation 9 : manque d'expertise de certains travailleurs

L'un des inconvénients des techniques agiles est qu'elles ne laissent pas de place aux débutants. Les chefs de projets ont assez d'expérience pour mener seul un projet mais certains collaborateurs comme les Project Coordinators ou les Executive Assistants ne sont pas assez formé pour y arriver. Par exemple, nous avons émis l'hypothèse où un chef de projet devait travailler avec un membre de l'équipe créative. Nous avons demandé s'il était possible à un chef de projet de laisser la création de la demande, à un créatif, sans avoir rédigé de plan à suivre. Autrement dit, expliquer les objectifs de la demande au graphiste et qu'il laisse court à son imagination.

La réponse de Salmon E. était claire. « Alors ça dépend du designer, ça dépend de son expérience. C'est vrai qu'ici on a un directeur artistique à qui on peut tout laisser et qui va créer la campagne de A à Z … et puis c'est vrai qu'il y a d'autres designers moins expérimentés aussi où il y a plus besoin d'encadrement ». Roose L. a complété en disant que cela pouvait être difficile pour les designers de s'adapter car les clients viennent de différents secteurs. Pour s'habituer à changer rapidement « d'univers » il faut de l'expérience. C'est pour cela que les chefs de projets sont là pour les guider.

3.3. Observation 10 : les phases de Scrum

Avant même d'introduire les différentes phases, pour nos deux intervenantes la notion de sprint ne serait pas applicable chez Expansion. Comme l'explique Roose L., les chefs de projets travaillent parfois dans l'urgence donc planifier et fixer des objectifs à court terme n'est pas envisageable.

Concernant les Daily Huddles, les chefs de projets s'occupent de plusieurs projets en même temps, ils ne seraient donc pas applicables. De plus, les Daily Huddle sont organisés pour informer toute l'équipe de l'état d'avancement. L'équipe de projet étant incarnée par une seule personne, cela ne serait pas pertinent. Quand les chefs de projets travaillent avec d'autres collaborateurs, le Daily Huddle serait une perte de temps considérable.

Pour les Sprint Reviews, les deux interlocutrices ne pensent pas que cela serait applicable. Elles nous expliquent ceci : « nos clients ce sont des PME et généralement la communication c'est pas leur priorité … des petites moyennes entreprises, des indépendants qui ont déjà un énorme guidon, donc voilà … je ne pense pas que ce serait d'application ». Les réunions avec le client sur l'état d'avancement ne seraient donc pas possible suite aux horaires chargés qu'ils ont déjà, tout comme pour les chefs de projets.

Concernant les Sprint Retrospectives, cela ne s'applique pas vraiment chez Expansion car les chefs de projets travaillent seuls. Cependant, si un problème est ressenti lors d'une collaboration, c'est à la personne touchée par ce problème de programmer une réunion pour en parler. Un groupe interne de volontaires, la *Happy Team*, est là pour mettre des actions en place afin d'améliorer le bien-être au sein de l'entreprise. En ce qui concerne les problèmes sur la méthodologie de travail, cela est pris en charge par le *Quality System*.

Avoir des réunions régulières pour parler des problèmes survenus demanderait beaucoup de temps à l'entreprise.

4. Caractéristiques en faveur de l'adaptabilité de Scrum dans l'entreprise

Nous venons de lister les problèmes qui limitent l'adaptation de Scrum chez Expansion et nous savons que l'entreprise ne souhaite pas modifier sa manière de travailler. Toutefois, nous avons notés quelques critères actuels au sein de l'agence qui pourraient être assimilé à Scrum ou qui nous encouragent à penser que Scrum pourrait être adapté chez Expansion.

4.1. Observation 11 : un projet sans planification

Le premier critère qui nous fait penser que Expansion pourrait assimiler une approche plus agile est la réalisation d'un projet sans planification et documentation préalable.

Roose L. nous a fait part d'un exemple sur lequel elle a travaillé. Le client avait fourni peu d'information sur ce qu'il voulait. Le développement de la solution s'est donc fait au fur et à mesure du projet. Il n'y avait pas vraiment eu de planification. Des réunions intermédiaires étaient faites pour informer le client de l'état d'avancement.

Dans cet exemple, l'approche utilisée ressemble légèrement à Scrum. Cependant, elles nous ont confirmé que cela était très rare de travailler d'une telle façon.

4.2. Observation 12 : une documentation plus légère possible

Hormis l'exemple précédent, il arrive que Expansion travaille avec un documentation plus légère. Par exemple, Salmon E. nous a confié que la planification des projets n'était pas toujours faite en détails et une documentation plus légère est également réalisée pour les plus petit projets. Quand nous avons posé la question, les deux intervenantes ont confirmé qu'une globalisation de la planification était possible.

4.3. Observation 13 : souplesse des exigences

Les exigences sont récoltées lors du briefing initial et elles peuvent évoluer tout au long du projet. Les chefs de projets sont souples à ce niveau, mais il y a tout de même des limites. Roose L. nous fait part de ceci « il y a des clients qui sont parfois très très exigeants … On est assez souple là-dessus car ça nous arrive aussi de faire des erreurs…. C'est aussi notre rôle d'éduquer un peu le client ». Par exemple, si un client n'est toujours pas satisfait après la dixième version proposée, il lui sera aussi demandé de faire des compromis afin de trouver un juste équilibre.

4.4. Observation 14 : la compatibilité des acteurs

À travers nos différentes questions, nous avons pu voir que certains acteurs de l'entreprise pouvaient être comparés aux acteurs Scrum.

Par exemple, la manager de l'équipe de nos deux répondantes peut être comparée au Scrum Master. Elle a été décrite comme un guide au sein de l'équipe. Quand il y a des tensions, c'est elle qui les règles. Quand nous avons mentionné le terme de coach dans la structure actuelle, le nom du directeur (CEO) est également sorti. Cependant, si la méthode Scrum devrait être implantée dans l'entreprise, ça serait elle qui aiderait les équipes à s'adapter.

En ce qui concerne le Product Owner, ce rôle est entièrement pris en charge par le chef de projet. C'est lui qui entretient la relation avec le client et les parties prenantes. Lorsqu'il travaille avec une autre personne, le chef de projet est là pour l'orienter et non pour exiger un résultat. Quand nous avons interrogé Roose L. et Salmon E. elles se sont qualifiées de guide. Elles ont bien précisé tout au long du focus group qu'elles n'étaient pas là pour diriger les personne avec qui elles collaborent mais les aiguillent dans la bonne direction.

Concernant la Dev Team, elle est principalement incarnée par le chef de projet. Cette notion ne peut pas vraiment être exprimée chez Expansion vu sa façon actuelle de travailler.

4.5. Observation 15 : les valeurs de l'entreprise

Un des éléments qui nous fait penser que Expansion peut s'adapter à Scrum sont les valeurs qu'elle partage avec Scrum.

La communication entre les collaborateurs est plus importante que la procédure de gestion utilisée. Nous avons mentionné plus haut que les chefs de projets communiquaient peu sur leur état d'avancement. Cependant, il y a une réelle cohésion entre eux. En cas de besoins, ils sont là pour s'entraider et se conseiller. De plus, nous avons pu voir que l'entreprise travaille en Open Space, ce qui favorise les interactions.

Une solution fonctionnelle est également plus importante que la documentation pour Expansion. Même si Expansion a des normes, il arrive que certains projets soient moins documentés en fonction de la taille du projet et l'expérience du chef de projet. Salmon E. nous a fait part que pour les petits projets il n'y a pas de forte documentation car le projet ne dure pas longtemps et la documentation du projet prendrait trop de temps comparé à sa réalisation.

Une autre valeur importante pour Expansion est la relation client (plutôt que le négociation commerciale). Une fois qu'un chef de projet se voit attribuer un client, toutes ses demandes seront entretenues par la même personne. Comme les clients font plusieurs fois appel à ce même chef de projet, il est normal qu'une relation s'installe et que cela devienne plus qu'un contrat pour l'entreprise.

La dernière valeur que l'entreprise partage avec Scrum est l'acceptation au changement, la capacité à s'adapter. Salmon E. nous fait remarquer que cela est dû à l'âge. « C'est une équipe très jeune et donc du coup oui, ce sont des personnes plus réceptives aux changements ». L'adaptation est plus importante qu'un plan défini. Roose L. l'a mentionné « notre quotidien c'est de gérer les problèmes ». Elle a même ajouté « une de nos valeurs c'est d'être accès solution. Donc des problèmes, bah voilà il peut y en avoir mais alors on ne va jamais dire au client on a un problème sans amener une solution ». L'adaptation rapide aux changements est une des valeurs de l'entreprise.

CHAPITRE 4 : DISCUSSION

Constat 1 : Expansion utilise l'approche classique.

Avant de voir si la méthodologie Scrum est adaptable chez Expansion, nous pouvons dire grâce aux observations 1, 2 et 3 que l'agence utilise une méthode classique dans sa gestion de projets.

La hiérarchie et les étapes de travail qui sont implantées chez Expansion sont bien définies et statiques. Les étapes à suivre sont dues à la Norme ISO 9001 qui est basée sur la méthodologie PMBOK. PMBOK faisant partie de l'approche classique, cela confirme que Expansion utilise cette approche comme d'autres agences de communication.

1. Adapter Scrum chez Expansion

Sur base de notre collecte de données, nous pouvons établir plusieurs constats concernant l'adaptabilité de l'approche agile chez Expansion. Nous pensons qu'avec certains des outils actuellement utilisé chez Expansion, la méthode Scrum pourrait s'y implanter avec certaines modifications. Les constatations peuvent être en faveur et en défaveur de l'introduction de cette méthodologie.

Tous ses constats d'adaptation sont fait dans l'hypothèse ou Expansion serait ouverte à une modification totale de sa gestion de projets. Par-là, nous entendons que Expansion ne devrait plus travailler avec les normes ISO 9001 et que la structure hiérarchique soit revue.

1.1. Constat 2 : le brief pourrait s'adapter au Product Backlog

Nous arrivons à ce constat grâce aux observations 12, 13 et 15 de notre section résultat. Nous avons pu voir que l'entreprise était ouverte à une documentation plus légère et que les exigences des clients n'étaient pas fixes. Aussi, la solution fonctionnelle passe avant la documentation. Cela nous amène à penser qu'il est possible pour l'entreprise d'adopter la méthode de documentation de Scrum.

Actuellement chez Expansion, les exigences sont d'abord récoltées lors d'une première rencontre, rédigées dans le brief qui est ensuite détaillé, planifié, etc. Le Product Backlog représentant le seul outil de documentation Scrum, nous pensons que le brief pourrait être son équivalent.

Pour en arriver là, le brief ne devra plus être détaillé. Il devra uniquement regrouper les exigences du client et aussi les objectifs à atteindre à la fin du projet.

1.2. Constat 3 : le chef de projet est le Product Owner

Cette constatation est principalement expliquée dans l'observation 14. Même si l'observation 4 explique que les chefs de projets sont fort indépendants, cela est principalement parce qu'il n'y a pas de Dev Team avec qui ils peuvent développer le projet.

Nous avons tout de même une remarque à faire pour que le chef de projet soit mieux adapté au Product Owner. Quand le prospect n'est pas encore client, le premier briefing est pris par le CEO. Quand celui-ci est complet, le chef de projet ne refait pas tout le temps un second briefing. Nous pensons que cela devrait être établi pour directement installer une relation.

En plus d'être en charge des exigences, le chef de projet est là pour prendre des décisions stratégiques. Il est responsable de la communication auprès des différentes parties prenantes. Il est assez expérimenté pour comprendre ce que désire le client et le communiquer auprès de ses collaborateurs quand il y en a.

De plus, les chefs de projets actuels n'exigent pas des résultats, ils ne sont pas là pour dicter les personnes avec qui ils collaborent. Ils sont là pour les guider. Ce qui définit bien le Product Owner.

1.3. Constat 4 : le manager est le Scrum Master

Ce constat est également mentionné dans l'observation 14 de notre partie résultats. Les rôle actuels qui représentent le plus au Scrum Master sont le manager et le directeur ayant tous deux été qualifiés de coach. Cependant, nous pensons que le manager est plus représentatif.

Quand il y a des tensions, c'est d'abord vers lui que se tourne l'équipe et il est déjà en charge de la guider et motiver. C'est aussi le manager qui serait là pour aider l'équipe à comprendre la méthodologie Scrum.

Le Scrum Master serait donc représenté par le manager. Toutefois, nous pensons qu'il pourrait être épaulé par le Quality System qui est en charge de s'occuper des problèmes rencontrés dans la méthodologie de travail. Comme le Quality System ne fait pas partie de l'équipe de travail, nous pensons qu'elle pourrait être une aide et non le Scrum Master.

1.4. Constat 5 : difficulté pour introduire la Dev Team

Cette constatation a été faite sur base des observations 1, 4 et 9 de la section précédente.

Comme nous le savons, les chefs de projets travaillent souvent seuls et sont regroupés dans le pôle communication en deux équipes. En cas de besoin, ils travaillent avec des graphistes, web designers ou concepteurs qui sont également répartis dans des équipes (voir Annexe 3).

Si l'entreprise veut s'adapter à Scrum, toutes les équipes (pôle communication et informatique) devront se mélanger afin d'avoir une personne de chaque spécialité pour qu'elles soient polyvalentes. Grâce à ce système, les chefs de projets auraient des personnes qui leur seraient associées. Cela faciliterait les interactions et ils ne devraient pas passer d'une personnes à l'autre.

Cependant, si cette technique de fusion est appliquée, il y aurait certains inconvénients. Tout d'abord, les différents membres de l'équipe ne seraient pas toujours utiles car tous les projets ne demandent pas toutes les qualifications. Parfois, le chef de projet suffit. De plus, tous les collaborateurs n'ont pas la même expérience. Cela pourrait déséquilibrer certaines équipes qui devraient demander de l'aide à une personne plus compétente au sein de l'agence.

Le Dev Team est une des caractéristiques qui pose problème dans l'adoption de Scrum chez Expansion.

1.5. Constat 6 : difficulté pour travailler en sprint

Même si l'observation 11 est en faveur des sprint dans l'entreprise, les observations 3, 8, 10 peuvent poser problème à cette adaptation.

Pour le moment, Expansion travaille avec une approche classique, les tâches sont réalisées les unes après les autres sans interruption. Il est donc difficile de concevoir de travailler avec des périodes de temps fixes.

Comme nous l'a révélé Roose L., la réalisation d'un projet a déjà été faite par périodes de temps courtes. Il serait donc possible d'intégrer cette notion dans l'entreprise. Par contre, les périodes de temps n'étaient pas fixes. Des mises au point avec le client étaient faites, ce qui mettait fin aux périodes de temps mais leur durée n'était pas déterminée à l'avance.

Cependant, la réalisation de sprint ne pourra pas être faite dans tous les projets. Les sprints seront plus facilement appliqués pour les projets de grande et moyenne taille. Les

petits projets de trois ou quatre jours n'auront pas d'intérêt à être organisés en sprint. De plus, travaillant sur plusieurs projets en même temps, les chefs de projets auront beaucoup de complication à prévoir des sprints pour chaque projet.

Une alternative pourrait être trouvée. Par exemple, au lieu d'appliquer les sprints sur les projets, ils pourraient être appliqués sur les chefs de projets. Nous voulons dire par là que, dans un sprint, les chefs de projets pourraient travailler sur plusieurs projets à la fois. Les chefs de projets se délimitent une période de temps et se donnent un objectif pour chaque projets en cours. Ceci est bien évidemment une hypothèse.

1.6. Constat 7 : le rétroplanning pourrait s'adapter au Sprint Planning

Nous faisons ce constat sur base des observations 3, 11 et 12 de la section résultats.

Le rétroplanning planifie actuellement le projet sur toute sa durée mais il est possible pour Expansion de travailler au fur et à mesure comme nous l'a montré l'exemple dans l'observation 11. De plus, Salmon E. nous a expliqué qu'il arrivait aux chefs de projets de planifier un projet de manière générale, sans spécifier toutes les tâches à accomplir.

Dans l'hypothèse où les chefs de projets travailleraient sur plusieurs projets lors d'un sprint, nous pensons que le rétroplanning pourrait devenir l'équivalent du Sprint Planning. Cet équivalent peut être fait uniquement si il ne programme que les tâches à faire lors de la prochaine période de temps. De plus, le Sprint Planning devra sûrement être adapté. Chaque projet aurait une ligne qui lui serait dédiée.

1.7. Constat 8 : difficultés pour intégrer un Daily Huddle

Si l'agence décide d'intégrer Scrum, nous ne pensons pas que cela soit nécessaire de faire une réunion de 15 minutes par projet. Comme mentionné dans les observations 8 et 10, les chefs de projets ayant beaucoup de projets simultanément, cela leur ferait perdre beaucoup de temps.

Si l'agence décide de travailler avec notre alternative de sprint (plusieurs projets dans un sprint), alors le Daily Huddle ne sera pas d'application. Une variante pourrait être trouvée. Au lieu de passer 15 minutes sur chaque projet, tous les projets pourraient être passés en revue en 15 minutes. Ou alors, les réunions planning du lundi remplaceraient les Daily Huddle. Une fois par semaine, chaque projet serait revu pendant 15 minutes. Une combinaison des deux solutions pourrait également être adoptées.

1.8. Constat 9 : les validations remplacer les Sprint Reviews

Cette constatation a été faite grâce aux observations 3, 10 et 11.

Le Sprint Review peut plus ou moins être comparé aux validations faites par l'entreprise car elles font par de l'état d'avancement au client et sont faites à des endroits stratégiques. Elles ne sont pas toujours réalisées en face-à-face. C'est pour cela que cette comparaison est approximative. Si les projets étaient abordés comme dans l'observation 11, les réunions intermédiaires évoquées dans l'exemple seraient remplacées par les Sprint Reviews.

Dans l'hypothèse où les sprint programmés compteraient plusieurs projets, des validations pourraient être réalisées. Nous parlons de validation car les Sprint Reviews ne seront pas toujours réalisables pour les clients. Comme il avait été expliqué, les clients étant majoritairement des PME, ils n'ont pas forcément le temps de faire une réunion complète avec l'équipe. Des validations seront alors mises en place à chaque fin de sprint pour que les clients aient une vision sur l'état d'avancement et puissent donner leur accord pour la suite du projet.

1.9. Constat 10 : difficultés d'intégrer le principe de Sprint Retrospective

Nous avons établi ce constat sur les observations 10 et 11 de la précédente section.

Si la méthode utilisée dans l'observation 11 s'applique, nous pouvons imaginer qu'un Sprint Retrospective serait organisé en fin de projet. Cependant, l'adoption d'une nouvelle réunion pourrait faire perdre beaucoup de temps à l'équipe.

Pour l'hypothèse posée dans le constat 5, intégrer un Sprint Retrospective serait plus compliqué. En effet, si un sprint accueille plusieurs projets à la fois, il n'est pas dit qu'ils finiront tous en même temps. Nous proposons donc qu'une entrevue d'une vingtaine de minutes soit faite à chaque fin de projet où le Scrum Master pourrait rassembler les problèmes intervenus. Il transmettrait ensuite ces données à la Happy Team et au Quality System qui réfléchiraient à des solutions concernant le bien-être de l'équipe et au fonctionnement de la gestion des projets. Cela demanderait moins de temps à l'équipe que le Sprint Retrospective.

Au travers de ses différents constats, nous venons de démontrer qu'une adaptation à la méthodologie Scrum était faisable avec quelques modifications aux éléments la caractérisant, certains points, comme la constitution de la Dev Team la définition du Sprint et les Sprint Retrospectives, posant encore problème.

Pour pouvoir répondre aux limites identifiées, nous pensons qu'il faudrait à nouveaux interroger des membres de chez Expansion mais également commencer l'application de cette adaptation. L'agence n'étant pas ouverte à des modifications de méthodologie, l'adaptation et ses limites restent des hypothèses et des questions restent en suspens.

Avec cette analyse, nous pouvons tout de même répondre à notre principale question de recherche. Oui, il est possible d'adapter l'approche agile (ici Scrum) dans la communication hors web. Cette réponse restant subjective car il n'y a pas eu de cas pratique.

2. Les bénéfices de la méthode agile apportés à Expansion

Grâce aux observations et constats précédents, nous avons pu lister un ensemble d'avantages dont Expansion pourrait bénéficier grâce à Scrum.

2.1. Bénéfice 1 : la légèreté du cadre de gestion

Si Expansion passe à la méthodologie Scrum, l'agence ne sera plus certifiée ISO 9001. Cela permettra aux chefs de projets de ne plus autant documenter les projets ce qui sera un gain de temps pour eux.

La documentation sera plus légère mais également la planification. La planification à long terme peut parfois être difficile à faire si on manque d'expérience. Elle peut être aussi difficile à suivre à cause des imprévus. La vision court terme de Scrum permettra à Expansion de planifier plus simplement et d'avoir une plus grande certitude d'atteindre ses objectifs (court terme).

2.2. Bénéfice 2 : la nouvelle structure

Effectivement, si Expansion regroupe une personne de chaque spécialité dans ses équipes de développement, cela permettrait une collaboration plus simple entre les membres. Par cela, nous entendons que les chefs de projet n'auraient pas besoin de travailler avec deux graphistes en même temps et trois web designers différents, par exemple. Cela faciliterait et accélérerait également l'échange d'information.

Toutefois, cette nouvelle structure doit encore être développée car nous y avons trouvé quelque inconvénients (voir constat 4).

2.3. Bénéfice 3 : une meilleure relation client

Même si Expansion a déjà de bonnes relations avec ses clients, nous pensons que l'apparition de Scrum pourrait d'avantage les améliorer. Le premier briefing avec un prospect est fait pas le CEO. L'apparition d'une première entrevue obligatoire entre le chef de projet et le nouveau client aidera à l'amélioration de la relation.

L'apparition des validations pour chaque client à la fin des sprints pourrait également renforcer les liens. De plus, des Sprint Review pour les gros clients aideraient à les impliquer d'avantage dans les projets.

Pour résumer, nous pouvons dire qu'il serait intéressant pour Expansion d'introduire Scrum comme méthodologie de travail. Malgré quelques complications, cela reste tout de même faisable. Et l'agence de communication pourrait bénéficier d'avantages et être plus souple dans sa gestion de projets.

CHAPITRE 5 : LIMITATIONS DU TRAVAIL

Avec les différentes parties de ce travail, nous sommes arrivés aux conclusions que l'implantation de Scrum serait intéressante pour les entreprises de communication hors web. Nous en avons aussi conclu qu'il serait possible d'intégrer Scrum dans ces agences. Même si ces conclusions sont positives, elles ont toutefois des limites

Nous allons parler ici de la validité externe et interne de notre travail. Pour identifier les menaces de notre validité, nous nous somme basé sur l'ouvrage de Meyer T. (2005).

Meyer T. (2005) définit la validité externe de la façon suivante « la validité externe porte sur la possibilité de généraliser les résultats observés au-delà de la situation expérimentale elle-même ». Il continue en mentionnant la qualité interne « alors que la validité interne est discutée sur la base de critères logiques et de mesures, la validité externe est souvent abordée de manière plus qualitative ».

Suite aux nombres relativement limités d'entreprises et de personnes interrogées, nous pouvons dire que notre travail ne peut pas être généralisé. Pour pouvoir généraliser nos résultats, nous aurions dû interroger un plus large panel d'entreprises en communication. Nous aurions également dû diversifier la taille des entreprises. Expansion étant une agence de taille moyenne, nous ne savons pas si nos conclusions sont également applicables aux petites et grandes entreprises.

De plus comme nous l'avions mentionné, seulement deux personnes ont participé à notre focus group. L'idéal aurait été d'avoir une troisième voire une quatrième personne ou de faire un second focus group avec deux autres personnes venant de la seconde équipe de chefs de projets. En conclusion, nous pouvons dire qu'il n'y a pas de validité externe à notre travail.

Comme le mentionne Meyer T. (2005) « Quel que soit le raffinement du plan, la validité interne n'est jamais assurée ». La validité interne porte sur la méthodologie et les résultats.

Concernant la méthodologie, nous pensons qu'elle est bonne. Avant de réaliser l'entrevue, nous nous sommes renseignés sur la société qui allait être interrogée et nous avons réalisé un guide d'entretien. Il y a une adéquation entre notre questionnaire et nos questions de recherches car nous l'avons développé en parallèle de celles-ci. Le questionnaire répondait donc bien à nos objectifs. Même si, pendant l'analyse des résultats, nous avons pensé à des questions supplémentaires, elles n'auraient pas eu plus d'impact sur nos résultats.

Cependant nous avons tout de même noté une faiblesse au niveau de nos résultats et une autre au niveau de notre discussion. Un des éléments qui a pu influencer nos résultats est les attentes que nous avions. En effet, certaines de nos questions étaient répétées au début et à la fin du focus group. Ayant déjà eu la réponse une première fois, nous demandions confirmation de la réponse au lieu de reposer la question une seconde fois et de laisser les interlocutrices y répondre à nouveau.

Au niveau de la discussion, la faiblesse que nous avons détectée est le manque d'expérience. N'ayant jamais appliqué Scrum, nous manquons de connaissances sur comment appliquer cette méthodologie dans une entreprise utilisant une méthode classique. Cela nous a donc bloqué au niveau de la discussion et nous avons dû émettre des hypothèses car nous ne sommes pas entièrement sûrs que cela peut être appliqué comme nous le pensons.

Malgré ce léger manque d'impartialité et d'expérience, nous pensons tout de même que notre validité interne est relativement bonne.

CONCLUSION

Avec les différentes parties de notre travail, nous avons pu répondre aux questions de recherche. Grâce à cela, nous allons pouvoir répondre à notre principale interrogation.

Pour commencer, nous avons établi la description du manifeste agile après un petit rappel de la méthode classique. Cette partie nous a permis de répondre à notre question de recherche « quels sont les caractéristiques de la méthode agile ? Quelles sont ses limites ? ».

Le manifeste agile se base sur quatre principes : les interactions entre collaborateurs priment sur les processus utilisés ; une solution fonctionnelle est plus importante que la documentation ; la collaboration avec le client est plus qu'une négociation contractuelle, c'est une relation ; l'adaptation au changement passe avant le suivi d'un plan.

Concernant Scrum, c'est une méthode de gestion de projet très souple où il n'y a pas de hiérarchie. Les exigences sont récoltées par le Product Ower qui les trie et les communique à la Dev Team. Le projet est divisé en plusieurs périodes de temps (sprints) de la même durée. Au début de chaque sprint, l'équipe se réunit lors d'un Sprint Planning pour prévoir ce qui va être fait pendant ce sprint. Chaque jour, un Daily Huddle est programmé afin de voir l'état d'avancement du produit. À chaque fin de sprint, un Sprint Review est organisé avec les parties prenantes pour leur dire ce qui a été fait jusqu'à présent et discuter de l'avenir (modifier les attentes si besoin). Après, un Sprint Retrospective est tenu par le Scrum Master pour que l'équipe Scrum puisse discuter des problèmes et des éventuels changements à faire. Les quatre phases se répètent à chaque Sprint.

Bien que flexible, favorable à l'émergence de nouvelles idées et à la communication, la méthodologie Scrum a des limites. Ayant été développée en informatique, Scrum est moins connue dans les autres secteurs d'activités. De plus, Scrum est facile à comprendre mais difficile à appliquer. La méthodologie développe principalement des petits projets car la structure n'est pas assez adaptée pour de gros projets. Par ailleurs, sur de gros projets, la main d'œuvre peut vite revenir cher.

Avant de répondre à nos autres questions de recherches, nous avons voulu voir si la méthode agile avait fait ses preuves en dehors de l'IT. Cela n'a pas été très concluant parce que la méthode était, soit fortement adapté aux secteurs d'activités et perdait ses fondamentaux, soit elle était toujours liée au secteur informatique.

Ensuite, nous avons fait un rappel sur ce qu'est le marketing et la communication hors web pour arriver à nos deux prochaines questions de recherches. Quelles sont les méthodes de gestion de projet actuelles en communication hors web ? Est- ce que la méthode agile a déjà été appliquée dans la communication hors web en marketing ?

Nous avons pu remarquer que les méthodologies actuellement utilisées dans la communication sont classiques. Les projets sont documentés dans un brief pour après être détaillés et planifiés par étapes dans une recommandation. Les différentes tâches sont ensuite réalisées afin de produire les objectifs attendus. De plus, les projets sont menés par des chefs de projets, personnages représentatifs de l'approche classique.

Quand nous avons fait nos recherches, nous n'avons pas trouvé d'application de la méthode agile dans la communication hors web. Même nos recherches étendues au marketing n'ont pas fourni de résultats très concluants. Nous avons pu voir que le marketing avait pu aider l'approche agile ou encore que des outils (électroniques) marketing ont été développés grâce à l'approche agile, mais pas d'application du manifeste dans ce secteur d'activités.

Dans cette même section de recherche, nous avons voulu répondre aux questions suivantes. Pourquoi y aurait-il du sens à implémenter la méthode agile dans la communication hors web en marketing ? Quelles caractéristiques de la méthode agile sont/seraient intéressantes pour la communication hors web en marketing ?

Le marketing étant un milieu très compétitif, les entreprises doivent innover sans cesse afin de se différencier. Cette différenciation se fait également au niveau de leur communication. C'est pour cela que la méthode agile serait intéressante dans ce secteur. Pouvoir être performant à tout moment et pouvoir répondre aux demandes assez rapidement.

Les caractéristiques agiles intéressantes pour la communication sont la documentation légère, la relation client et l'adaptabilité aux changements. Grâce à une documentation légère, le développement de la solution final sera plus rapide vu qu'il commencera plus tôt. La communication étant faite pour satisfaire les consommateurs finaux, il est normal que la méthodologie de gestion utilisée soit tournée vers le client. Ses exigences, pouvant changer dans cette approche, seront mieux comblées. L'adaptabilité aux changements est primordiale en communication. Que ce soit pour répondre aux satisfactions du client ou pour répondre à une attaque de la concurrence.

Après toute cette section de recherche, nous avons réalisé un focus group. À l'aide des résultats obtenus, nous avons fait plusieurs constats qui nous ont aidé répondre de manière factuelle à plusieurs de nos questions de recherche.

Pour cet entretien, nous avons questionné l'agence de communication Expansion qui peut répondre à tous les besoins de ses clients. Elle aide les entreprises à élaborer une stratégie marketing et de communication. Nous avons choisi cette entreprise car elle fait partie de meilleure agence de communication de Wallonie et aussi pour ses valeurs : l'explosion, l'excellence, l'expérience et l'unexpected.

Grâce à cet entretien, Expansion nous a confirmé que les méthodes de gestion les plus utilisées en communication sont classiques. Nous avons constaté cela parce que l'entreprise est fort hiérarchisée, elle travaille avec les différentes étapes de l'approche classique et elle est certifiée ISO 9001. Cette norme se base sur la méthodologie PMBOK. Cela montre également que l'approche agile n'est pas encore introduite dans ce secteur.

Suite aux différents résultats que nous avons obtenus, nous avons pu voir que Expansion n'était pas ouverte à la modification de sa méthodologie. Mais nous avons toutefois essayé d'adapter les éléments caractéristiques de l'agilité à l'agence de communication.

Nous avons pu voir que certains éléments agiles ont déjà un équivalent chez Expansion. D'autres éléments après légères modifications peuvent être adoptés dans l'agence. Cependant, nous avons trouvé quelques limites. Cela répond à notre question « quels problèmes sont rencontrés pour introduire la méthode agile en communication hors web ? ».

Les problèmes ont été trouvé au niveau de la définition de la Dev Team, du Sprint et du Sprint Retrospective. Il est difficile de définir une Dev Team à cause de la structure de l'entreprise et de l'indépendance des chefs de projets. Concernant les sprints, ils sont difficiles à établir car les chefs de projets travaillent sur plusieurs projets en même temps. Les sprints sont, normalement, utilisés pendant la réalisation d'un projet. Toutefois, nous avons pu trouver une alternative mais celle-ci reste hypothétique. La dernière difficulté fut au niveau des Sprint Retrospectives parce que cela demande beaucoup de temps aux collaborateurs.

Malgré les problèmes rencontrés, nous avons réussi à adapter, de manière théorique, les autres éléments de Scrum : le Product Backlog, le Product Owner, le Scrum Master, le Sprint Planning et le Sprint Review. Le Daily Huddle fut également difficile à adapter, mais une alternative a pu être trouvée.

Grâce à cette adaptation théorique, nous avons pu déterminer, de manière plus factuelle, quelles caractéristiques de la méthode agile sont intéressantes pour la communication hors web. Pour Expansion, la légèreté de la documentation permettra au chef de projet de gagner du temps et de procurer plus vite de la valeur au client. Si une solution est trouvé pour élaborer la Dev Team, cela permettra une collaboration plus simple et transparente entre les agents. Le dernière avantage serait d'avoir une meilleure relation avec les clients de l'entreprise. Même si elle est déjà relativement bonne, cela pourrait l'améliorer grâce à plus de contacts.

Avec toutes ces réponses, nous pouvons conclure que oui, la gestion de projet est adaptable au secteur de la communication hors web. Cette introduction dans un nouveau domaine d'activités demande quelques modifications, mais cela est faisable. Cependant, cette conclusion ne peut pas être généralisée à cause de sa validité externe. N'ayant interrogé qu'une seule entreprise, nous ne pouvons pas étendre nos résultats au-delà d'Expansion.

Toutefois, les résultats restent positifs. Nous avons réussi à introduire, de manière théorique, la méthodologie agile dans une entreprise qui ne semblait pas ouverte au changement de gestion de projet. De plus, le domaine exercé par l'entreprise est un autre domaine que celui de l'informatique.

BIBLIOGRAPHIE

Livres et articles scientifiques

- Aubry, C. (2010-2018). Scrum. *Pour une pratique vivante de l'agilité*. Dunod, Malakoff, consulté le 04 avril 2019 à 16h30.
- Balaji, S., & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, vol.*2, no*.1, pp.26-30. Con, consulté le 23 juillet 2019 à 20h11.
- Baynast A., Lendrevie J., Lévy J. (2017). *MERCATOR : Tout le marketing à l'ère digital ! – 12e édition*. Dunod, consulté le 30 juillet 2019 à 10h54.
- Beck, K., & Gamma, E. (2000). *Extreme programming explained: embrace change*. Addison-Wesley Professional. Addison Wesley, Boston, consulté le 1er août 2019 à 9h17.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, *4*(2), 2-7, consulté le 30 juillet 2019 à 13h41.
- Buttrick, R., & Chanson, G. (2015). *Gestion de projets: Le guide exhaustif du management de projets*. Pearson., consulté le 23 mars 2019 à 16h30.
- Caballero, L., Moreno, A. M., & Seffah, A. (2014, September). Persona as a tool to involving human in agile methods: contributions from hci and marketing. In *International Conference on Human-Centred Software Engineering* (pp. 283-290). Springer, Berlin, Heidelberg, consulté le 02 août 2019 à 11h10.
- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, *27*(1), 18-22, consulté le 10 juillet 2019 à 11h49.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International journal of production research*, *36*(5), 1223-1247 consulté le 31 juillet 2019 à 17h24.
- Krasteva, I., & Ilieva, S. (2008, May). Adopting an agile methodology: why it did not work. In *Proceedings of the 2008 international workshop on Scrutinizing agile practices or shoot-out at the agile corral* (pp. 33-36). ACM, consulté le 23 juillet 2019 à 19h48.

- Kumar, G., & Bhatia, P. K. (2012). Impact of agile methodology on software development process. *International Journal of Computer Technology and Electronics Engineering (IJCTEE)*, *2*(4), 46-50, consulté le 22 juillet 2019 à 16h28.
- Kumar, G., & Bhatia, P. K. (2014, February). Comparative analysis of software engineering models from traditional to modern methodologies. In *2014 Fourth International Conference on Advanced Computing & Communication Technologies* (pp. 189-196). IEEE, consulté le 23 juillet 2019 à 19h34.
- McHattie, L. S., Cumming, G., & French, T. (2014). Transforming patient experience: health web science meets medicine 2.0. *Medicine 2.0*, *3*(1), consulté le 24 juillet 2019 à 16h39
- McHattie, L. S., Maclean, D., & Dixon, B. (2013). Design innovation: Experimental creative research approaches. *IASDR Proceedings*, consulté le 24 juillet 2019 à 16h13.
- McLafferty, I. (2004). Focus group interviews as a data collecting strategy. *Journal of advanced nursing*, *48*(2), 187-194, consulté le 03 août 2019 à 11h53.
- Meyer, T. (2005). Validité externe et méthode expérimentale. *Questions de communication*, (7), 209-222, consulté le 08 août 2019 à 14h03
- Mills, D., Sherrell, L., Boydstun, J., & Wei, G. (2006, March). Experiences using agile software development for a marketing simulation. In *Proceedings of the IEEE SoutheastCon 2006* (pp. 285-290). IEEE, consulté le 1er août 2019 à 11h12.
- Poolton, J., Ismail, H. S., Reid, I. R., & Arokiam, I. C. (2006). Agile marketing for the manufacturing-based SME. *Marketing Intelligence & Planning*, *24*(7), 681-693, consulté le 1er août 2019 à 11h46.
- Rose, K. H. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition. *Project management journal*, *44*(3), e1-e1, consulté le 09 mars 2019 à 16h30.
- Rottier, P. A., & Rodrigues, V. (2008, August). Agile development in a medical device company. In *Agile 2008 Conference* (pp. 218-223). IEEE, consulté le 24 juillet 2019 à 15h03.
- Schwaber, K. (1997). Scrum development process. In *Business object design and implementation* (pp. 117-134). Springer, London, consulté le 09 juillet 2019 à 15h38.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). The scrum guide. *Scrum Alliance*, *21*, 19, consulté le 09 juillet 2019 à 14h51.

- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, *21*(5/6), 772-794., consulté le 28 juillet 2019 à 10h16.
- Vannieuwenhuyze, A., & Subra, J. P. (2017). *Scrum - Une méthode agile pour vos projets (2e edition)*, ENI, consulté le 11 juillet 2019 à 16h43.
- Vilatte, J. C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon*, consulté le 03 août 2019 à 15h36.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, *7*(24), 52, consulté le 02 août 2019 à 12h20.

Sites Web

- Digischool. (n.d.). *BTS Communication - Projet et pratiques de la communication Chapitre 4 - La conduite d'un projet de communication*. Retrieved from https://www.marketing-etudiant.fr/cours/c/communication-conduite-de-projet.php, consulté le 31 juillet 2019 à 16h16.
- Dunod. (n.d.). *Lexique du marketing PROSPECT*. Retrieved from https://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-prospect, consulté le 30 juillet 2019 à 15h39.
- Equipe. (2016). *Pour un plan de communication réussi*. Retrieved from https://www.capital-image.com/blogue/plan-de-communication-reussi 2/, consulté le 31 juillet 2019 à 16h05.
- Expansion Marketing et communication (n.d.). *Agence marketing – Agence de communication – Agence web | Expansion*. Retrieved from https://www.expansion.be/fr, consulté le 22 juillet 2019 à 10h08.
- Farooq, U. (2018). *3 C's of Marketing Strategic Concept*. Retrieved from https://www.marketingtutor.net/3-cs-of-marketing-strategy/, consulté le 30 juillet à 13h41.
- Farooq, U. (2018). *Marketing Mix 4Ps*. Retrieved from https://www.marketingtutor.net/marketing-mix-4ps/, consulté le 30 juillet à 14h17.
- Galiana, D. (2017). *7 méthodologies de gestion de projet à connaitre absolument*. Retrieved from https://www.planzone.fr/blog/methodologies-gestion-projet, consulté le 03 juillet 2019 à 14h54.
- Galiana, D. (2017). *Qu'est - ce que la méthodologie Agile ?*. Retrieved from https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-agile, consulté le 15 juillet 2019 à 14h56.
- Halcya. (2013). *La démarche de projet en communication*. Retrieved from http://love-communication.eklablog.fr/la-demarche-de-projet-en-communication-a76397771, consulté le 31 juillet à 17h32.
- Larousse. (n.d.). Retrieved from https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/marketing/49526 , consulté le 29 juillet 2019 à 15h36.

- L'équipe Editoriale (n.d.*). Les méthodes Agiles – La liste complète des méthodologies Agiles*. Retrieved from https://www.nutcache.com/fr/blog/les-methodes-agiles/, consulté le 18 juillet 2019 à 20h12.
- L'équipe Dynamique Entrepreunariale. (2014). *De quels moyens de communication disposent les PME pour se faire connaître?.* Retrieved from http://www.dynamique-mag.com/article/moyens-communication-disposent-pme-faire-connaitre.5200, consulté le 30 juillet 2019 à 15h23.
- Marketing opérationnel. (n.d.). *Importance de la communication en marketing*. Retrieved from http://www.xn--marketing-oprationnel-m5b.com/importance-de-la-communication-en-marketing/, consulté le 31 juillet 2019 à 16h38.
- Michaud, C. (2013). *Canaux et outils de communication*. Retrieved from https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/canaux-et-outils-de-communication, consulté le 31 juillet 2019 à 17h26.
- Oxidian. (2017). *The five marketing concepts explained*. Retrieved from https://oxidian.ch/en/the-five-marketing-concepts-explained/, consulté le 30 juillet 2019 à 12h55.
- Pestle analysis. (n.d.). *What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis*. Retrieved from https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/, consulté le 30 juillet 209 à 13h55.
- Pigot, T. (2011). *Définition Scrum en moins de 10 minutes*. Retrieved from https://www.thierry-pigot.fr/scrum-en-moins-de-10-minutes/, consulté le 19 juillet 2019 à 14h54.
- Sobiann, O. (2019). *40 moyens de communication efficaces pour votre entreprise*. Retrieved from https://blog.neocamino.com/techniques-moyens-de-communication-entreprise/, consulté le 31 juillet 2019 à 17h39.
- Spoiden, A; & Patris, S. (2015*). Norme ISO 9001*. Retrieved from https://edu.mynbn.be/saml/module.php/saml/disco.php?entityID=https%3A%2F%2Fedu.mynbn.be%2Fsaml%2Fmodule.php%2Fsaml%2Fsp%2Fmetadata.php%2Fedu.mynbn.be&return=https%3A%2F%2Fedu.mynbn.be%2Fsaml%2Fmodule.php%2Fsaml%2Fsp%2Fdiscoresp.php%3FAuthID%3D_ea4da2ebb1fa31041c84b37c59d5cfe170d524d77b%253Ahttps%253A%252F%252Fedu.mynbn.be%252Fsaml%252Fmodule.php%252Fcore%252Fas_login.php%253FAuthId%253Dedu.mynbn.be%2526ReturnTo%253Dhttps%25253A%25252F%25252Fedu.mynbn.be%25252Fnbnframework%25252Fi

ndex.php%25252Fsite%25252Fsso&returnIDParam=idpentityid, consulté le 1er août 2019 à 12h42.

- Université Libre de Bruxelles. (n.d.). *Petit guide de méthodologie de l'enquête*. Retrieved from https://igeat.ulb.ac.be/fileadmin/media/publications/Enseignement/Petit_guide_de_me%CC%81thodologie_de_l_enque%CC%82te.pdf?fbclid=IwAR1sSoZJBtxhfjRclw_Y1L5sRXxmfuOX3f4KLK6PnpU-L2TZ0f6WDOwsYdA, consulté le 03 août 2019 à 10h53.

ANNEXES

Annexe I : Le Questionnaire

A. Entreprise

Structure actuelle de l'entreprise

- Dans quel département travaillez-vous ?
- Les départements marketing et communication travaillent-ils ensemble ou individuellement ?
- Y a-t-il un manager pour ce département ?
- Y a-t-il plusieurs équipes dans le département communication ? Pour pouvoir travailler sur plusieurs projets en même temps.
- Est-ce que chaque équipe a un chef ou le manager est responsable de toutes les équipes ?
- Le manager et le chef de projets sont-ils différenciés ou ce n'est qu'une seule personne ?
- Le chef de projet travaille-t-il sur plusieurs projets en même temps ?
- Combien y a-t-il de personne en moyenne dans une équipe ? Reste-t-elle stable tout au long du projet ?
- Dans une équipe, y a-t-il différents rôles ?
- Des personnes spécialisées pour l'analyse des demandes ? D'autres pour développer la demande ? D'autres pour tester ce qui a été construit ?
- Une personne responsable de la stratégie, une de la communication, une du financement,…
- Est-ce que chaque équipe a cette répartition ?
- Dans les équipes, est-ce que les membres travaillent ensemble ou chacun se voit attribuer une tâche et travaille de son côté ? Les différents rôles collaborent-ils ?
- Si il y a un problème, arrive-t-il parfois/souvent qu'une seule personne soit tenue pour responsable ? Ou l'équipe est solidaire et tout le groupe assume la responsabilité ?

- Est-ce que les membres de l'équipe font souvent le point sur l'avancée du projet ? Communiquent-il une fois une étape finie ?
- Y a-t-il une cohésion de groupe ? Tout le monde partage avec tout le monde, …
- Quand il y a des tensions dans une équipe, comment les réglez-vous? Est-ce qu'une personne est en charge de calmer les tensions, donner une cohésion au groupe ? Ou les membres règlent-ils ça entre eux ?

La technique de travail

- Quand vous avez une demande d'un client, comment la traitez-vous ? Quelle est votre structure de travail ?
- Est-ce que vous documentez/planifiez beaucoup le projet avant de commencer le travail ?
- Est-ce que vous avez un cahier des charges ? Un classeur qui regroupe tout le travail à accomplir ?
- Est-ce que vous planifiez tout le travail en une seule fois ou est-ce que vous planifiez partie par partie ?
- Est-ce que vous divisez le travail en plusieurs étapes ?
- Quand une étape est terminée, est-ce que vous vérifiez à chaque fois si elle a bien été réalisée dans les normes ? Ou est-ce qu'une étape, plus tard, permettra de la vérifier ?
- Est-ce que vous avez beaucoup de contact avec le client pendant que vous réalisez sa demande ?
- Comment collectez-vous ses exigences ?
- Peuvent-elle changer pendant la durée/la réalisation du projet ?
- Est-ce que vous lui montrez les résultats intermédiaires de votre travail ou seulement une fois le travail fini ?
- Lors de la planification, quelqu'un est-il en charge de trouver les éventuels problèmes qu'il pourrait avoir ?
- Comment les identifie-t-il ?
- Comment fait-il pour les traiter ?

- Lorsque qu'un problème, un obstacle non prévu intervient, comment réagissez-vous ?
- Comment gérez-vous les problèmes ?
- Est-ce qu'une personne en particulier est chargée de trouver une solution ? ou la personne en face de ce problème doit le confronter seul ?
- Est-ce que vous pouvez dire que vous apportez rapidement de la valeur au client lors que vous développez un produit ?

B. Approche Scrum

- Si on proposait à la société de changer de façon de travailler, pensez-vous que cela serait possible ?
- Pensez-vous qu'il serait possible pour l'entreprise de travailler sans chef ? Sans hiérarchie, sans que personne ne commande ?
- Est-ce que vous pensez que l'équipe de développement pourrait travailler sans chef de projet, de manière autonome, auto-organisé ?
- Est-ce que l'équipe s'adapte facilement en cas de problème, de changement de plan ?
- Est-ce que vous pouvez dire qu'il y a un sentiment d'appartenance au sein de l'équipe ?
- Scrum est une méthode de gestion de projet très souple où il n'y a pas de hiérarchie, tous les membre de l'équipe sont au même niveau. Le projet n'est pas planifié sur le long terme, ne se focalise pas beaucoup sur la documentation.
- Les exigences du projet sont d'abord récoltées puis l'équipe de développement se met au travail. Le projet est divisé en plusieurs périodes de temps de la même durée. Au début de chaque période, une réunion est faite pour prévoir ce qui va être fait pendant celle-ci. Chaque jour, une réunion matinale est faite pour voir l'état d'avancement du produit. En fin de chaque période, une réunion est programmée avec les parties prenantes pour leur dire ce qui a été fait jusqu'à présent, et discuter de l'avenir (et modifier les attentes si besoin). Après cette réunion, l'équipe se réunit pour discuter des problèmes qu'il y a au sein de celle-ci et discuter des éventuels changements à faire.
- Pensez-vous que votre entreprise pourrait travailler d'une telle manière sur ces projets ?
- Oui, non ? pourquoi ?
- Est-ce que vous pourriez vous adapter ?

Product Owner

- Si vous deviez nommer quelqu'un qui est en charge des exigences qui est-ce que ce serait ? (si il y a quelqu'un en particulier)
- Que fait-il de ces exigences ? est-ce qu'il les trie, les fait comprendre à l'équipe de développement ?
- A-t-il d'autre responsabilité ?
- Est-ce que vous pouvez dire qu'une personne est chargée du résultat du livrable ? Qui est-ce et quel est son rôle ?
- Est-ce que quelqu'un est responsable de communiquer avec les autres parties prenantes du projet ? Qui est-ce et quel est son rôle ?
- Est-ce que quelqu'un est responsable de prendre des décisions, faire des choix importants quand il y a un problème ? Est-ce que cette personne est ouverte au changement ?
- Si une seule personne regroupe tous ces critères, est-ce que cette personne à un pouvoir hiérarchique sur l'équipe ? Ou ne fait-il que guider, influencer le travail ?
- Si plusieurs personnes décrivent tous ces critères, pensez-vous qu'il serait possible qu'une seule personne remplisse ses critères ? Ou d'ajouter une personne avec ces responsabilités là
- Non, pourquoi ?
- Oui, qui et quel est son rôle actuellement ?
- Y a-t-il un poste dans l'entreprise qui regroupe ou se rapproche le plus de ses critères actuellement ?

Scrum Master

- Y a-t-il quelqu'un dans votre équipe actuelle que vous pourriez qualifier de coach ? Quelqu'un qui est là pour orienter l'équipe dans sa façon de travailler ?
- Qui ? quel est son rôle ?
- Si l'entreprise adoptait la méthode Scrum, est-ce que vous voyez quelqu'un qui pourrait aider l'équipe à s'adapter à la méthode ?

- Pensez-vous que la personne en charge de calmer les tensions pourrait remplir ce rôle ?
- La personne responsable d'identifier les problèmes pourrait-elle tenir ce rôle ?
- Est-que ces deux responsabilités sont à la charge d'une seule personne ou de plusieurs ?
- Qui pourrait tenir ce rôle si personne ne le fait actuellement et quelle est sa position actuelle dans l'équipe ?

Les phases

- Pensez-vous que l'entreprise pourrait travailler par période de temps fixe plutôt que de la façon actuelle ?
- Est-ce que l'équipe organise une réunion quotidienne pour faire le point sur l'avancement du projet ?
- Est-ce qu'au début de chaque étape, l'équipe se réunit afin de bien la détailler et se donner un objectif quand elle sera finie ?
- Est-ce qu'à la fin de chaque étape l'équipe se réunit avec les parties prenantes pour leur parler de l'avancement du projet ?
- Est-ce qu'à la fin de chaque étape, l'équipe se réunit pour discuter de ce qui ne s'est pas bien passé au sein de celle-ci, parler des tensions et leur trouver des solutions ?
- Est-ce que ces étapes pourraient être intégrées dans votre méthode de travail actuelle ou faudrait-il changer toute l'organisation pour les mettre en place ?
- Pensez-vous que l'entreprise pourrait changer sa façon de faire pour travailler de cette façon ?

Product Backlog

- Pensez-vous que vous pourriez gérer un projet de manière légère, sans surcharge de documentation, uniquement un document avec les exigences du client ?
- Pensez-vous qu'il serait possible pour le client de modifier ses exigences tout au long du projet et que l'équipe pourrait facilement s'y adapter ?
- Pensez-vous que l'équipe de développement pourrait planifier le travail à réaliser seulement sur une courte période de temps ?

Valeur Scrum

- Pouvez-vous dire que les interactions entre individus sont plus importante que la procédure et les outils utilisés par la société ?
- Serait-ce possible que l'entreprise change sa façon de faire pour penser comme cela ?
- Pouvez-vous dire qu'une solution fonctionnelle est plus importante que la documentation ?
- Serait-ce possible que l'entreprise change sa façon de faire pour penser comme cela ?
- Pouvez-vous dire que la collaboration avec le client est plus importante que la négociation commerciale ?
- Serait-ce possible que l'entreprise change sa façon de faire pour penser comme cela ?
- Pouvez-vous dire que l'équipe accepte facilement le changement, qu'elle s'adapte facilement et que cette adaptation est plus importante qu'un plan bien défini ?
- Serait-ce possible que l'entreprise change sa façon de faire pour penser comme cela ?

Annexe II : Retranscription du focus group

Avant de commencer à enregistrer, nous nous somme présentés. Nous avons rappelé que nous étions étudiant en science de gestion à l'université de Namur et que nous faisions ça dans le cadre de notre mémoire. Nous avons ensuite demandé si nous pouvions enregistrer cette entrevue.

Pour faciliter la lecture et la retranscription, nous avons renommé Moëns Julie : M. J., Roose Laura : R. L. et Salmon Emilie : S. E. Voici la réécriture du focus group.

M. J. : Donc ça va se dérouler en plusieurs parties. D'abord je vais vous poser des questions sur la structure de l'entreprise. Après sur la façon dont vous travaillez. Puis après sur une méthode de travail différente et du coup je vous poserai des questions à ce niveau-là.

R. L. : Très bien.

M. J. : Tout d'abord est ce que je pourrais savoir vos rôles dans l'entreprise, votre statut si je puis dire.

R. L. : Oui. Bah mh… en fait Expansion tu connais un petit peu comment ça fonctionne… en interne ?

M. J. : En interne non.

R. L. : Non ? Bon.. Donc en fait Expansion c'est une agence de communication et on se définit comme une agence 360 degrés, ça veut dire qu'on sait à répondre à tous les besoins en communication de nos clients. Et nos clients c'est essentiellement, on travaille pour le secteur public et le secteur privé donc dans le secteur public c'est via des appels d'offres on répond à des appels d'offres. Si on gagne génial on gère le projet sur une durée qui est plutôt limitée. Et avec nos clients dans le secteur privé c'est essentiellement des PME…. Oui…. On a tout le temps un portefeuille…

S. E. : Et essentiellement en Wallonie Bruxelles

R. L. : Oui, Wallonie Bruxelles. Hormis quelques exceptions mais c'est essentiellement ça. Donc c'est vrai qu'on est une agence, on est… on est quand même dans le top 3 des agences wallonnes. On est plus ou moins 40, fin pas plus ou moins, on est… je ne sais plus le nombre exact mais on a une quarantaine de collaborateurs tous profils confondus, toutes fonctions confondues. Et mh… en interne donc on a, qui dit 360 degrés bah c'est toutes les… tous les métiers et toutes les…

M. J. : Les différentes plateformes ?

R. L. : Oui mais plus… c'est à dire que donc du coup on a divisé l'agence un peu en deux pôles qui sont les principaux. Il y a le pôle communication et nous on travaille dans le pôle communication et on est tous les deux chefs de projets. On est donc en tant que chef de projet on est plus ou moins… On est huit maintenant. Oui, il y a huit chefs de projets et chaque mh… chaque chef de projet a son propre portefeuille clients.

Et heu… donc je vais d'abord parlé du pôle communication. Donc bon, il y a les chefs de projet et puis après on a aussi un studio graphique en interne avec un directeur artistique, les graphistes, des designers, des concepts. Donc on sait gérer en interne les demandes de nos clients. On externalise tout ce qui est impression. Voilà, si après il y a des demandes plus précises comme un évènement bah évidemment tout ce qui est mobilier, traiteur, fin je veux dire on n'est pas… on a toute une série de partenaires avec lesquels on travaille pour des besoins spécifiques.

Dans le pôle digital, c'est… en fait c'est quasiment la même configuration donc il y a des chefs de projet. Mh… évidemment on travaille souvent en collaboration quand c'est des gros projets justement 360 degrés. On travaille alors en collaboration entre chefs de projet mais on a aussi en interne des développeurs et des web designers. C'est essentiellement les deux pôles de l'agence. Mais ça je pourrais me donner si tu prends la plaquette en partant.

M. J. : Ok merci.

R. L. : Il y a une plaquette Expansion et t'as, t'auras un peu de blabla et tout le détail sur l'entreprise… Et donc nous on travaille toutes les deux en tant que chef de projet.

M. J. : Et bien c'était très détaillé, du coup il y a plein de sous-questions qui vont sauter.

R. L. : C'est très bien haha.

M. J. : Donc vous êtes chef de projet mais est-ce que vous, est-ce qu'il y a un manager ou une personne au-dessus de vous… qui vous gère vous les chefs de projet ou alors…

R. L. : Oui, alors en fait, dans les chefs de projet, il y a deux… on appelle ça des équipes. Mh… donc comment ça fonctionne. Moi quand je suis arrivée… Mh… Tu peux commencer comme assistante du pôle communication. Donc ça pour l'instant on a une assistante Rachel qui travaille. Alors elle, elle n'est pas comme je disais… Elle est… elle n'a pas des projets qu'elle va gérer elle-même et voilà, elle va nous assister sur des projets. Et puis alors après au niveau des… en plus ça vient de changer tous les noms, moi je sais plus.

Mais bon bref, tant pis je vais utiliser les anciens termes et je te donnerai les nouveaux après mais donc tu deviens junior chef de projet et puis chef de projet. Là t'as aussi des différents niveaux…

S. E. : Je crois que c'est coordinator, lead coordinator… Fin oui voilà…

R. L. : Je te referai un mail avec les intitulés.

M. J. : Ok ça va, c'est gentil.

R. L. : Parce qu'on vient de changer en fait, c'est juste les noms parce que finalement ça ne change rien.

M. J. : La structure reste la même ?

R. L. : La structure reste la même mais c'est des appellations. Mh… Effectivement parfois, tu vois junior ça peut être un peu péjoratif. Donc c'est vrai que c'est un peu une des raisons pour lesquelles on a revu la manière de procéder. Mais finalement c'est un peu la même chose. Donc c'est assistante, junior chef de projet, chef de projet et là t'as 1 2 3… et puis senior chef de projet. Et puis alors après tu peux être manager de ton équipe.

M. J. : Ok.

R. L. : Donc effectivement moi je suis senior, fin chef de projet senior. Emi est chef de projet 3, niveau 3 ?

S. E. : Oui.

R. L. : Et on a du coup au-dessus de nous Christine qui est, elle, la manager du pôle communication.

M. J. : Ok.

R. L. : Fin, pas du pôle, de notre équipe parce que au sein du pôle communication on a deux équipes. Donc il il y a deux manageurs, si tu veux, d'équipe qui ont toutes les deux en dessous d'elles des seniors, des chefs de projet 1 2 3, des juniors et une assistante. Et au-dessus des deux manageurs d'équipe il y a le directeur. On est, fin, ça paraît très hiérarchisée comme ça mais en soit on est une petite agence, fin petite on n'est que 40 personnes donc finalement… la direction est très accessible aussi. Mais effectivement si tu dois, fin si on part du haut, donc t'as le directeur, qui est Bertrand, de l'agence et puis dans le pôle communication, t'as deux managers d'équipe et puis tous les profils dans les équipes.

M. J. : Ok. Donc vous avez dit que vous étiez toutes les deux chefs de projet. Et vous, quand vous avez un projet vous en gérez qu'un ou plusieurs à la fois ?

R. L. : Plusieurs.

M. J. : Plusieurs ?

R. L. : Oui, enfin ça dépend des périodes mais entre…. une dizaine.

M. J. : Ah oui.

S. E. : Et puis il y a des projets. Il y a des projets qu'on pour différents clients et puis pour un client on peut gérer différents projets aussi quoi. C'est pas un projet par client. Un client peut nous briefer et nous déléguer différents projets… à gérer pour lui.

R. L. : C'est que toi t'as beaucoup ce cas-là. Notamment on a un gros client qui est l'IFAPME que tu connais peut-être, sans doute.

M. J. : Oui.

R. L. : Et bah voilà typiquement Emilie, elle a je ne sais pas combien de projets en cours pour ce client.

S. E. : 4 ou 5.

M. J. : Ok ça va. Désolé hein, je relis en même temps.

R. L. : Non non pas de soucis.

M. J. : En moyenne dans une équipe il y a combien de personnes ? Qui travaillent, pas pour vous, mais vous gérez combien de personnes, en tant que chef de projet.

R. L. : Combien ? en interne ? ou…

M. J. : En interne oui.

R. L. : Ah on est toute seule toute seule, oui. On gère…

M. J. : Vous gérez un projet vous-même ?

R. L. : Bah non. Alors oui on va travailler...

S. E. : Vas-y.

R. L. : On va travailler en équipe c'est à dire que nous notre rôle en tant que chef de projet… c'est d'être le contact, le seul contact avec le client. Une société X vient chez nous en disant… bah voilà, j'aimerais bien avoir quelqu'un qui va gérer mon plan de

communication à l'année. Donc par exemple ce sera voilà, après on prend le briefing etc. et c'est moi qui vais gérer son projet. Donc c'est moi qui vais rester son contact principal. Mais effectivement moi une fois que je prends le briefing du client je dis ok il faut que je fasse, par exemple, un site inter… heu fin… Si, je dois faire par exemple une annonce presse, bah évidemment je vais travailler en équipe avec le graphiste mais ce n'est pas sous mes ordres. C'est moi qui prends le lead mais c'est plus un travail d'équipe qu'un travail heu…

M. J. : C'est le guider vers ce qu'il doit faire ?

R. L. : Voilà, on travaille plus en équipe mais ce n'est pas quelqu'un qui va, qui est sous mes ordres.

M. J. : Qui n'est pas tout le temps associé à vous ?

R. L. : Oui, et en fonction des projets ça peut changer. Mais effectivement dans la gestion du projet c'est le chef de projet qui est seul avec son client. Évidemment s'il a des questions la direction présente. Notre… notre manager d'équipe aussi est là pour nous soutenir mais c'est chaque chef de projet qui gère son portefeuille.

M. J. : Et dans l'exemple que vous avez donné. Don par exemple si quelqu'un vous demande un site web que vous travaillez avec un designer ça sera toujours le même designer pendant tout le projet ?

R. L. : Idéalement oui. Dans les faits non.

M. J. : Ah oui d'accord.

S. E. : Mais pour plusieurs raisons différentes. C'est-à-dire que soit une raison de congés etc. et donc le projet passe d'un designer à l'autre, ou alors parce que la créa que le designer fait ne convient pas aux clients. Et donc du coup on se dit qu'il vaut mieux que ce soit une autre tête créative qui heu… qui travaille dessus.

M. J. : Ok ça va. Donc oui ça saute aussi. Dans les équipes, est-ce que les membres travaillant ensemble ou chacun seul ? Quand vous avez votre projet chacun a sa tâche et y travaille de son côté où est ce qu'il y a quand même un maximum de communication pour heu... pour gérer le projet ? Quand on attribue la tâche je veux dire.

R. L. : Chacun heu… Les tâches sont assez définies donc chacun sait ce qu'il doit faire. Et évidemment pour que le projet soit mené à bien c'est indispensable que chacun soit tenu au courant des avancées des modifications éventuelles. Donc… je dirais que…

quand il y a beaucoup… il y a beaucoup de concertation, beaucoup de communication mais que dans les faits on travaille quand même seul sur ce qu'on a à faire.

M. J. : Sur votre tâche, oui.

R. L. : Sur notre tâche oui. Essentiellement, c'est vrai qu'on en a parlé même avec, entre nous. Même voilà, on se côtoie, fin, tu l'as vu on travaille en Open Space. On se côtoie tous les jours mais c'est vrai que parfois, on ne sait même pas forcément non plus sur quelles tâches travaille nos collègues parce qu'on est indépendante… totalement dans notre travail. Alors oui on travaille avec des graphistes en équipe. Mais comme je disais tout à l'heure, c'est vraiment chacune gère… je dis chacune parce qu'on est que des filles, gère vraiment son projet de A à Z. Nous, c'est comme si on était un peu des mini agences de com à nous toute seule aussi. On passe, fin, on fait tout. Dans le sens où on prend le briefing du client jusqu'à la facturation. Fin, je veux dire c'est même nous qui devons faire l'administratif tu vois.

M. J. : Ah oui ok.

R. L. : Donc vraiment de la prise debriefing à la création de l'œuvre, à la validation des procédures, au briefing des créatifs, à la vérification des livrables… On, voilà, on fait vraiment tout de A à Z. Alors certes avec soit avec des membres du personnel en interne quand on a besoin de créa ou avec des prestataires internes heu externes quand on ne sait pas gérer la demande parce que c'est assez spécifique. Mais c'est nous qui avons vraiment la vision, totalement holistique de tout le projet de A à Z quoi.

M. J. : Ok ça va… Oui, est-ce que vous faites souvent le point sur l'avancée du projet quand… Si par exemple vous avez un gros projet, ça vous arrive parfois de travailler à deux chefs de projet sur un seul projet ou pas du tout ?

R. L. : Mh… toi peut être plus, comme c'est un très très gros client.

S. E. : Oui… Mais c'est vrai sinon c'est vrai que ça ne se met pas souvent.

R. L. : Non. Ça ne se met pas souvent. C'est vraiment sur l'IFAPME ou là, mais déjà c'est assez… En fait c'est assez récent que… C'est depuis janvier que Christine est devenue manager de notre équipe. Donc avant on avait, il n'y avait pas cette personne…

M. J. : De personne au-dessus de vous ?

R. L. : Fin si il y a avait directement la direction. Mais on est devenus de plus en plus nombreuses avec heu… Il y a eu aussi beaucoup de départs et de nouvelles arrivées. Donc il faut quand même le temps de… bah de former. Et donc c'est depuis janvier que Christine

a moins d'opérationnel parce que nous on est vraiment dans l'opérationnel tout le temps et elle, du coup maintenant depuis janvier, permet aussi à heu… a vraiment une fonction de management et en plus de venir épauler sur des gros projets. Alors à ce moment-là elle conseil.

S. E. : Et en fait le souci c'est que les clients sont liés à une rentabilité. Et donc du coup à partir du moment où il y a deux clients heu… deux chefs de projet qui sont liés à un client, c'est-à-dire au niveau du chiffre, la question est de savoir bah tient, à qui est ce que la rentabilité de ce client-là va être attribuée si on est deux chefs de projet à travailler dessus. Donc en interne il y a des systèmes. Alors quand il y a une personne qui gère le projet la rentabilité lui est attribuée. Et si un autre chef de projet qui vient la seconder, par exemple, ça va être lié à un système de pointage d'heures. Mais le bénéfice du projet va être au chef de projets qui a la responsabilité principale tandis que si on est deux chefs de projets à gérer un même client disons, ce système de répartition du bénéfice finalement du projet serait plus complexe à mettre en place par rapport à la structure.

R. L. : C'est vrai qu'il y a toujours un chef de projet bien défini.

M. J. : Principal, oui.

R. L. : Principal, oui, parce que c'est aussi heu… Tu sais quand il y a un, parce que nous notre métier on ne fait que gérer des merdes. Fin, on n'a que des problèmes. C'est notre boulot c'est de gérer les problèmes. Et donc du coup, si on est deux aussi c'est à qui... fin, alors je ne veux pas dire que c'est… qui va endosser la responsabilité. Tu vois c'est toujours plus compliqué, fin c'est ton projet tu es responsable. Alors oui tu peux faire appel à d'autres personnes. Quand tu dis, fin ce que je disais tout à l'heure ce n'était pas totalement vrai à 100% non plus parce que là par exemple j'ai un événement à gérer en septembre bah j'ai une collègue qui est aussi chef de projet, qui me dit voilà moi j'ai un planning peut être un peu plus light pour l'instant je veux bien t'aider. Mais c'est mon projet c'est moi qui en suis responsable. Mais je lui attribue, je dis ah bah Ok super, est ce que tu sais faire, genre toute cette partie-là, ça, je te la laisse. Et alors elle comme disait Emilie, elle va venir pointer sur mon projet le nombre d'heures et nombre de jours qu'elle aura presté. Mais sur base de mon briefing.

M. J. : Oui c'est une aide.

R. L. : Je lui dis, écoute t'as X jours pour contacter tous les traiteurs et faire les demandes de prix, organiser les dégustations. Bah voilà, c'est sa tâche bien définie mais ça va partir de ma demande parce que c'est moi qui suis responsable de ce projet.

M. J. : Et quand ce genre de situation arrive vous faites souvent un briefing ? Quotidiennement ou…

R. L. : Oui, oui, oui. Fin peut être pas quotidiennement, non pas quotidiennement mais toutes les semaines.

M. J. : Oui, vous faites un briefing ok.

S. E. : Mais déjà tous les lundis matin il y a une réunion planning qui est organisée ici avec tous les chefs de projet et le studio créatif et on passe, en fait, en revue les projets de chacun et au niveau du studio les… la façon dont les projets seront répartis sur la semaine.

M. J. : Ah d'accord.

S. E. : L'idée c'est que tout le monde ait un peu une vue mais rapide sur les projets qui sont en cours et d'avoir un échange ici et de voir avec le studio, comment leur planning va être géré. Et parfois il faut décaler certaines tâches parce qu'il y en a qui sont plus urgentes que d'autres etc.. Donc voilà.

M. J. : Ok ça va. Et je me demandais quand il y a des tensions dans les bureaux. Enfin, je suppose que ça arrive. Quand il y a des tensions, est-ce que une personne est chargée de les calmer ou c'est un peu vous qui vous débrouillez ? Les deux personnes en conflit règlent ça entre elles ?

R. L. : Bah alors, il peut y avoir des tensions… il y a des tensions avec le client, fin avec nos clients pour des raisons diverses ou des tensions effectivement entre les membres du personnel. Alors, touchons du bois, on est quand même… Je crois qu'on a tellement de travail qu'on n'a pas le temps de se disputer. Fin c'est un peu ça. Mais si il y en a effectivement, ça c'est le rôle d'abord de notre manager. Et puis… et puis de la direction si le manager ne s'en sort pas. Mais… fin c'est…

M. J. : C'est rare ?

R. L. : C'est rare, oui.

M. J. : Et avec le client c'est le manager aussi qui gère les tensions ou c'est… ?

R. L. : Heu oui… oui ou le directeur oui oui c'est… fin gérer la tension. Après c'est vrai que notre point fort c'est justement le relationnel aussi avec nos clients. Je pense que très vite on a dans cette, c'est un peu dans la culture d'entreprise de ne pas laisser pourrir une situation et si il y a un souci, que ce soit pour une insatisfaction au niveau des livrables qu'on aurait créé ou qu'on propose. On fixe une réunion, on en parle, on en discute, on voit

comment est-ce qu'on peut améliorer la chose. Mais on est plus axés solutions avec le client. Voilà, fin je ne sais pas si tu as des choses à dire ?

S. E. : Non, c'est parfait.

M. J. : Maintenant à propos de votre technique de travail. Donc quand vous avez une demande, comment est-ce que vous la traitez ? Quelle est votre structure de travail ? Par quoi vous commencez, fin les différentes étapes ?

S. E. : La première étape ça va être de toute façon le briefing du client et le préciser au maximum c'est-à-dire voir par rapport à... Oui c'est ça, voir par rapport à sa demande vraiment la creuser et voir ce qu'est une recherche. Parce que parfois le client a quelque chose en tête et l'idée c'est de le traduire, nous, le mieux possible. Voilà que ce soit, soit pour après nous en refaire un briefing en interne avec le studio graphique ou pour pouvoir lui remettre une offre de prix en ayant inclus tous les éléments auxquels lui va s'attendre par la suite.

R. L. : Et je dirais que moi l'étape même 0 c'est quand on a un prospect. Donc Expansion ne prospecte pas. Fin quand je dis prospection, c'est qu'il n'y a pas de commercial qui vont sur la route. Donc on a la chance finalement d'avoir des demandes d'offres qui tombent comme ça et la toute première étape même avant de prendre le briefing c'est de qualifier le client, fin la demande parce que parfois c'est vrai qu'il y en a qui… pour certains parfois une agence de communication de marketing c'est aussi un peu abstrait et, en fait, on n'est pas le bon prestataire pour leur demande ou fin voilà. Et ça c'est le rôle du directeur, de Bertrand. C'est Bertrand qui fait tous les premiers rendez-vous client que nous en fait on appelle prospection mais c'est pas vraiment de la prospection, c'est le premier rendez-vous, le premier contact. Ça c'est pour les clients pour lesquels on n'a encore jamais travaillé. Et puis il va donner l'info à Sophie et Christine, qui sont les deux managers des équipes, en disant voilà il y a une offre à faire, une offre à attribuer. Et c'est les lundis matin, donc on se voit en réunion planning que l'on parcourt le planning de chaque chef de projet et on voit qui a du temps pour traiter la demande en fonction aussi de la complexité de la demande, bah on voit quel profil peut répondre au mieux à la demande. Et c'est comme ça que le client est attribué à une chef de projet. Et puis alors évidemment il y a la rencontre avec... Une deuxième, fin si le briefing n'est pas assez complet on reprend contact. Si on a assez d'infos pour faire l'offre, alors à ce moment-là, on rédige l'offre qu'on soumet au client. Si il la valide, il la signe et il nous la renvoie, on la classe. Oui, parce que ce qu'on a pas dit non plus c'est qu'Expansion, on est certifiée ISO…

S. E. : 9001.

R. L. : Merci. Ça doit te parler ?

M. J. : Oui on l'a évoqué en cours.

R. L. : Voilà, donc on a toute une série de procédures à respecter avec la signature de l'offre, classement de l'offre, etc.. Création du dossier client sur notre serveur parce que du coup on est vraiment dans un système d'archivage et de classification des documents qui est quand même assez important. Qui nous demande à nous aussi un certain temps mais voilà, après c'est pour nous en faire gagner à d'autres moments mais c'est quand même assez ardu comme procédure. Et puis ça dépend tellement des jobs, mais voilà on prend le briefing et puis alors… si le client accepte l'offre on fait un planning, on planifie les choses et on attaque le projet quoi.

M. J. : Ok.

R. L. : Une fois que le projet est fini, on facture. Et on fait ça pas toujours ça dépend un peu de la complexité du dossier, mais on essaye un maximum de faire des réunions débriefing aussi avec un client pour feedbacker et pour avoir son retour.

M. J. : Ok, oui c'est ça que je me demandais quand vous avez fini une étape par exemple. Est-ce que vous vérifiez si elle est bien aux normes de, du cahier des charges que vous avez fait etc ?

R. L. : Mh… oui, ça c'est notre mission. Oui…

M.J. : Fin juste vérifier si elle est bien aux normes de ce que vous aviez décidé au préalable avec l'équipe ?

S. E. : Oui.

R. L. : Oui oui bien sûr c'est le rôle du chef de projet quoi. De vérifier, de vérifier la qualité du livrable avant de le soumettre au client quoi.

M. J. : Mais même avant que le livrable soit finit, quand il y a une étape de fait. Par exemple, si on vous demande toute une campagne publicitaire et que l'entreprise n'a pas de logo, une fois que le logo est fait, est-ce que vous vous revérifier derrière s'il est bien fait comme la demande a été faite et puis après vous commencez seulement…

R. L. : Oui oui ça c'est vraiment la mission… C'est vraiment la mission du chef de projet. D'être heu… Nous on est gérant du bon fonctionnement du projet, de la qualité des livrables, de l'agenda en fonction du planning qu'on aura validé ensemble, de voir si cette tâche-là a bien été planifiée pour qu'on puisse la livrer à temps aux clients etc.. Donc oui ça c'est vraiment notre job au quotidien.

M. J. : Et quand vous parliez du faite de faire un briefing avec le client, c'est rare mais…

R. L. : Un débriefing

M. J. : Oui un débriefing, c'est rare mais ce que vous faites par exemple à chaque étape ? Donc comme je disais le logo, une fois que le logo fait, est-ce que vous lui montrez ?

R. L. : Ah oui oui bien sûr.

S. E. : Ça c'est plus des validations. Ça s'appelle plus des validations qu'un débriefing.

R. L. : Oui, un débriefing, c'est plus vraiment sur des grosses campagnes, de vraiment prendre le temps. Alors évidemment les validations on les fait par téléphone. Mais là le débriefing, c'est vraiment de mettre un peu tous les acteurs autour de la table

M. J. : Avec toutes les parties prenantes ?

R. L. : Oui, parce que bien souvent nous on a une personne de contact qui est le responsable de communication, mais on ne va peut-être pas forcément toujours rencontrer sa direction. Tu vois, ça dépend aussi un peu des structures parce que parfois l'assistant de communication est soit relié à la direction, soit il est relié au département. Fin, soit il y a vraiment un département communication marketing soit c'est une personne qui est directement reliée à la direction. Donc on n'a pas toujours… fin, cette personne-là peut parfois être le filtre, tu vois. Et si la personne fait bien son boulot elle va correctement relayer aussi les infos qu'on lui donne à sa direction mais parfois ça fait un peu téléphone arabe…

M. J. : C'est toujours un débriefing au visuel ?

R. L. : Oui, c'est vraiment on se met tous autour de la table et on parle ensemble de ce qui a été, de ce qui n'a pas été et ce qu'on pourrait mettre en place. Fin, ce qu'on pourrait améliorer dans notre procédé.

M. J. : Il y a plusieurs sous-questions qui sautent encore une fois. Oui, alors quand vous planifiez, quand vous organisez un projet, est-ce que vous identifiez au préalable quelques problèmes qui pourraient intervenir.

R. L. : On anticipe les problèmes ?

S. E. : Oui.

R. L. : Oui, encore une fois c'est vraiment notre quotidien d'anticiper.

S. E. : Tout le temps.

M. J. : Et c'est vous en tant que chef de projet ?

R. L. : Oui. Nous on pense toujours au pire. Tout le temps c'est notre travail d'anticiper les problèmes.

M. J. : Par exemple s'il y a un problème au niveau du design mais que vous ne l'aviez pas anticipé, comment vous réagissez ? Vous prenez contact avec le client et vous lui en faites part ? Ou vous essayez de trouver une solution d'abord en interne ?

R. L. : Alors nous on met… alors une de nos valeurs c'est d'être axé solution. Donc il y a des problèmes, ça c'est normal il peut y en avoir mais alors on va jamais dire au client bah on a un problème et sans amener une solution. Donc effectivement on va, on va être transparent avec le client on va lui annoncer le souci s'il y en a un mais on va toujours amener une solution. C'est dans notre travail, il nous contact aussi pour ça.

M. J. : Et ça vous arrive parfois de prendre des décisions sans lui en parler ? Si il y a un problème interne, par exemple, et que vous avez deux solutions, vous prônez une solution à une autre avant de vous lui en parler ?

S. E. : Bien sûr mais ça dépend de la gravité et l'ampleur c'est ça. Par exemple on peut avoir un souci avec un imprimeur qui a foiré une impression et on décide, ou une erreur sur un fichier mais qui est lié à un problème en interne et on décide de le réimprimer sans que le client soit au courant, par exemple. Donc là on n'en avertit pas le client parce que voilà c'est un souci interne ou en tout cas entre nous et un prestataire. Donc voilà, c'est plus si vraiment le client est impacté directement., ou si…par exemple si le budget est plus important que là ça va répercuter l'ensemble.

M. J. : Ok. Oui donc ça vous avez parlé du fait que vous documenter beaucoup le projet avant de vous y mettre en soit, enfin avant de le réaliser. Mais est-ce que vous apportez vite de la valeur au projet ? Quand vous commencez à réaliser le projet, est-ce que le client peut vite arriver et vous pouvez déjà lui montrer rapidement quelque chose de réalisé, de concret ?

S. E. : Tout va dépendre de l'ampleur du projet et tout va dépendre du... Ici c'est plutôt en termes de création, par exemple ?

M. J. : Oui.

S. E. : Oui, tout va dépendre de l'urgence du client. C'est-à-dire que nous on est quand même lié à un calendrier du studio avec beaucoup de clients à gérer. Et donc des plannings qui sont établis à l'avance et donc c'est vrai que parfois, ça peut arriver si le client ce n'est pas une urgence qu'il soit décalé à la semaine suivante parce qu'il y a d'autres

urgences, d'autres priorités qui passent avant. Donc c'est pour ça que la réunion, en effet, du lundi matin pour définir un planning est vraiment importante et que chaque chef de projet en tout cas, ici on essaie vraiment de plus en plus de définir le degré d'urgence du projet et de voir s'il faut en effet qu'il soit fini dans la semaine ou ce qui peut passer à la semaine suivante par rapport au studio graphique.

M. J. : Maintenant je vais passer à une autre approche. Ce sont des questions toujours liées à la structure de projet mais si l'entreprise s'organisait autrement. Par exemple, est-ce que vous pouvez imaginer justement la société changer sa façon de travailler ? Par exemple, au lieu de tout organiser, de bien tout définir et justement ne plus avoir cette norme ISO et travailler directement sans spécialement faire plein de rédaction etc.. ?

R. L. : Bah changer nos manières de fonctionner on l'a déjà fait, c'est à dire qu'on ne se dit pas que c'est… on a conscience que rien n'est parfait. Fin voilà, qu'on peut toujours faire mieux, qu'on peut toujours s'améliorer. Donc on est quand même déjà dans un processus d'amélioration continue. On a un système aussi en interne de… d'action qualité. Donc quand il y a une problématique, bah voilà on fait une action qualité et la personne chez nous qui est en charge de justement l'ISO et de l'action, fin de la gestion du suivi de ses actions qualité, va créer un nouveau processus interne ou en tout cas va mettre les choses en place en interne pour que ça n'arrive plus. Donc on est déjà dans cette mouvance d'adaptation et d'amélioration continu.

S. E. : Maintenant les méthodologies qui sont mises en place actuellement sont des méthodologies qui ont fait leurs preuves. Donc je ne pense pas que du jour au lendemain on se dise, on va travailler complètement différemment quoi. On est plus dans un processus d'évolution et de perfectionnement des méthodologies mises en place actuellement, que de se dire ok demain on va travailler complètement différemment et on va faire table rase sur tout ça. C'est vrai que moi pour venir d'une autre agence, finalement dans beaucoup d'agences on suit ce processus de travail là. Peut-être pas complètement à l'identique mais, c'est quand même des façons de travailler qu'on retrouve dans ce secteur-ci.

M. J. : Ok. Maintenant est-ce que vous pensez que ça serait possible de travailler sans hiérarchie ? Ça veut dire sans management au-dessus de vous ?

S. E. : Bah c'est ce qui se faisait avant, il y a six mois, donc du coup, oui.

M. J. : Et est-ce que vous pensez, par exemple quand un client vient vous donner un projet, que vous pourriez délaisser, enfin, de laisser la tâche de création par exemple au web designer etc. sans spécialement tout avoir rédigé au préalable ? On lui dit par exemple

qu'on veut une campagne de pub qui fait ça, qui représente ça, et il laisserait libre cours à son imagination sans pour autant tout détailler ?

S. E. : Alors ça dépend du designer et ça dépend de son expérience. C'est vrai qu'ici on a un directeur artistique à qui on peut tout laisser et qui va créer toute la campagne de A à Z et même en faire le copie. Et puis c'est vrai qu'il y a d'autres designers moins expérimentés aussi où il y a plus besoin heu…

M. J. : D'encadrement ?

S. E. : D'encadrement. Exactement.

R. L. : Après… Ce qui est compliqué c'est qu'on a énormément, énormément de clients. Donc ce qui est enrichissant aussi pour nous en tant que chef de projet parce que, voilà, c'est fort varié et on a de quoi s'amuser. Ce qui est parfois compliqué aussi du coup justement pour les designers parce que il faut être multitâche quoi. Ils passent d'un client à un autre, des secteurs totalement différents parce qu'on a très bien, on a des clients aussi bien dans l'information que dans les chaudières, que dans les châssis, que dans l'automobile, fin c'est complètement… très diversifié. Et donc si on ne prépare pas, je crois que nous notre objectif n'est pas d'entraver la créativité des créatifs mais de les guider au mieux pour qu'ils perdent moins de temps possible. Donc nous notre but en tant que chef, notre objectif, notre devoir en tant que chef de projet c'est quand même de prendre le briefing au mieux pour pouvoir donner des informations les plus justes et les plus précises possible au designer pour que lui perde le moins de temps possible et qu'il soit bah sur la bonne route, quoi, directement. Donc on ne va pas lui dire on veut faire ça comme ça, mais c'est plutôt lui donner…

M. J. : Une orientation ?

R. L. : Une orientation, oui voilà.

M. J. : Maintenant je vais vous parler d'une méthodologie totalement autre que la vôtre et après, j'aurai des questions à vous poser là-dessus.

Donc c'est la méthodologie SCRUM c'est une méthode en gestion de projet qui est très souple où il n'y a pas justement toute cette planification au préalable et où il n'y a pas de hiérarchie. En fait, c'est une équipe qui travaille aussi en Open Space mais où les gens sont très libres de s'organiser et dire qui fait quoi. Donc tous les membres de l'équipe sont au même niveau il n'y a pas de chef de projet en soi et le projet n'est pas planifié sur le long terme. En fait les exigences sont en premier récoltées auprès du client et ensuite le projet se déroule en plusieurs petites périodes à chaque fois de la même durée. Au début de la

période il y a une réunion avec toute l'équipe qui décide de qui fait quoi, ce qui va se faire pendant cette période de temps là et comment ça va se faire. Tous les jours pendant cette saison-là, il va y avoir une réunion quotidienne de 15 minutes pour parler de l'avancement. À la fin de la période, il y a une réunion avec toutes les parties prenantes du projet, et le client bien évidemment, pour leur expliquer l'avancement, ce qui a déjà été réalisé, ce qui va être fait par la suite pour la prochaine période de temps. Et enfin il y a une dernière réunion mais seulement au sein de l'équipe pour dire ce qui n'a pas été au niveau de la collaboration etc..

Et donc je me demandais, est-ce que vous pensez que l'entreprise pourrait travailler d'une telle manière sur ses projets ?

S. E. : Mais déjà ça paraît fort chronophage parce que c'est vrai que 15 minutes par jour quand on voit le nombre de projets qu'on a à gérer, si on devait…

M. J. : Mais ça c'est dans l'hypothèse où chaque chef de projet aurait plus un projet et à la fois.

S. E. : Alors du coût par rapport à la typologie des clients de l'agence, c'est vrai que chaque client, chaque chef de projet qui est... Ou alors c'est vraiment dans un… au mieux. Mais ici concrètement je ne vois pas comment on pourrait avoir chacun un projet, par rapport à la typologie des clients actuels. Ce qui se passe, c'est que chez Expansion on a un portefeuille avec beaucoup de clients ce qui minimise le risque mais beaucoup de plus petites clients, parfois. Et du coup, d'où le fait qu'il faille multiplier les clients pour arriver à un certain chiffre. Donc du coup avoir un client ici à la fois où travailler que sur un client, je ne vois pas comment actuellement ce serait possible.

R. L. : Par contre moi ça me fait quand même penser à un projet que j'avais géré. C'est plus, on est plus finalement un peu dans la phase de recherche et développement où du coup on savait pas forcément planifier. On a dû faire heu… fin c'était une présentation, une présentation de différents scénarios pour un client. Donc c'était un outil, en fait, commercial que eux allaient utiliser pour présenter leur entreprise. Et ils voulaient faire… on hésitait soit à faire un power point, soit une vidéo ou encore autre chose et on a voulu mixer le tout. On ne savait pas très bien, mais c'est quelque chose, voilà où… quelque part où on a un peu utilisé cette méthodologie là où finalement comme on ne savait pas le temps que ça allait nous prendre on n'a pas trop planifié les choses. Même au niveau du paiement avec le client, on lui a indiqué un peu le temps qu'on prenait en sachant que… et on faisait des réunions intermédiaires pour lui dire voilà, après analyse on pense que la meilleure solution c'est peut-être de mixer ça avec ça ou faire comme ça. Donc ça se rapproche un

peu de cette théorie là mais c'est très très rare qu'on applique ça parce que généralement… généralement tout est…

M. J. : Tout est cadré ?

R. L. : Oui tout est cadré.

M. J. : Et vous ne pensez pas que… Vous ne voyez pas comment ça serait possible justement de gérer vos projets, par exemple vos projets actuels sans, sans les avoir planifié au préalable ? Ou alors les avoir planifié mais en gros ? Et pas chaque étape bien détaillée.

S. E. : Si bien sûr ça c'est possible. Parfois ça nous arrive de planifier en gros et pas chaque étape. Pour certains clients on le fait déjà si au niveau de la planification si.

M. J. : Ok ça va. Maintenant, si vous deviez nommer quelqu'un qui est en charge des exigences du client ça serait qui par projet ?

R. L. : Bah c'est nous.

M. J. : Le Chef de projet ?

R. L. : Oui.

M. J. : Ok. Et qu'est-ce que vous faites de ces exigences ? Vous les triez ? Vous les faites comprendre aux équipes de projet à chaque fois ? Enfin, les équipes, les personnes avec qui vous travaillez ?

S. E. : Oui et alors une fois par an pour certains clients elles sont évaluées aussi c'est à dire qu'on a une évaluation satisfaction client, une étude de satisfaction client qui est mise en place.

M. J. : Et je me demandais quand vous avez collecté ces exigences, est-ce qu'il y a moyen que le client revienne dessus ? Ou elles sont toutes colectées au début du projet et elles sont bouclées et il n'y a pas de moyen de les modifier ?

S. E. : Non, elles peuvent évoluer au fur et à mesure du projet.

R. L. : Et ça c'est aussi notre rôle en tant que chef de projet parce que bon il y a des clients qui sont aussi parfois très très exigeants. Donc nous on fonctionne souvent avec, par exemple pour des... Si on part sur un catalogue ou un imprimé, avec deux phases de corrections qui sont incluses dans nos tâches. On est assez souple là-dessus parce que ça nous arrive aussi à nous de faire des erreurs, des choses qui n'ont pas été. Mais voilà c'est aussi notre rôle de… d'éduquer aussi un peu le client quelque part de se dire ok, on comprend bien votre… Enfin, d'essayer de comprendre au mieux sa frustration mais aussi

de lui dire, voilà nous on ne peut pas aller à la version 10 sans qu'on… Bah voilà, là il y a un problème, qu'est-ce qu'on doit faire pour régler le souci quoi. Donc voilà, c'est aussi.. On est les chiens de garde de la satisfaction. C'est trouver un juste équilibre quoi. La satisfaction client mais en même temps il ne faut pas qu'on se fasse avoir non plus quoi.

M. J. : Ok. Là, ça va être des petites questions à chaque fois. Est-ce que vous pouvez dire qu'une personne est chargée du résultat du livrable ? Du produit de le demande ?

R. L. : Bah ça c'est l'équipe plutôt.

M. J. : L'équipe ? Et il n'y a pas une personne en particulier ?

S. E. : Bah le chef de studio un peu quelque part aussi.

R. L. : La qualité ? C'est ça ? C'est ça le mot que tu as employé ?

M. J. : Le résultat. Fin oui, la qualité, le résultat final quoi.

S. E. : Bah disons qu'il y a un AD, donc un directeur artistique qui normalement, parce qu'en fonction de son planning mais… il est quand imprévu qu'il vérifie ou en tout cas qu'il donne son accord sur tout ce qui va sortir au niveau créatif. En tout cas. Par exemple que la charte graphique des clients soit respectée ça c'est… une qualité. On a alors en termes de qualité on a aussi une copie qui va être chargée de relire ce qui est écrit pour vérifier la qualité du contenu au nouveau texte. Et alors au niveau des fichiers créatifs, là on a deux responsables de production chez nous et qui vont donc… réaliser les fichiers de production qui vont être envoyés en impression, principalement ou en production en tout cas. Et qui vont venir nous les soumettre pour dernière relecture et que nous on parafe pour accord. Donc on a différents intervenants sur la qualité de ce qui sort au niveau créatif en tout cas.

M. J. : Ok. Et par exemple si un client vous dit non ça ne va pas, donc il revient vers vous et vous dit ça. Vous vous, pas remettre la faute sur le directeur créatif mais vous… C'est à lui que vous communiquez le problème quoi ?

R. L. : Oui et alors on débriefe ensemble et ça dépend fin voilà où… où est le manquement…

S. E. : Où ça coince.

R. L. : Et on essaie de comprendre. Voilà. Maintenant le client à chaque étape et aussi inclus. C'est-à-dire que quand on fait les fichiers de production le client généralement on lui soumet aussi. Et il doit aussi le valider quelque part. Comme ça, à partir du moment où on lui appose sa signature sur le fichier final de production, il est aussi responsable, fin, il engage sa responsabilité quoi.

M. J. : Ok. Est ce qu'il y a une personne responsable de communiquer avec les autres parties prenantes ? Donc comme vous l'avez dit si vous devez imprimer etc..

R. L. : C'est les chefs de projets.

M. J. : Chef de projet. Ça on l'a déjà dit tantôt. Donc quelqu'un est responsable de prendre les décisions ? C'est le chef de projet aussi ?

R. L. : Chef de projet. Haha je pense que tu peux mettre chef de projet à côté de toutes tes questions.

S. E. : Ça résoudra le problème, c'est le chef de projet.

R. L. : Qui se fait taper sur les doigts ? Le chef de projet.

M. J. : Voilà. Y a-t-il quelqu'un dans votre équipe qui pourrait être qualifié de coach ? Qui serait là pour guider les équipes, les projets, etc. ?

R. L. : Le directeur et le manager… Oui.

M. J. : Ok. Le manager, en fin, elle en a que ça comme, enfin que, ça comme rôle de guider, d'aider ?

R. L. : Oui, depuis janvier oui. Donc elle, elle n'a plus ou très peu d'opérationnel comme nous. Plus de contact avec les clients sauf quand il y a litige ou besoin sur des gros dossiers. Mais c'est vraiment voilà… Maintenant son boulot c'est du management.

M. J. : Ok. Donc si par exemple dans l'hypothèse où vous décidez de changer de travail, de méthodologie de travail et que vous adoptiez celle que je vous ai décrite. Est-ce que ce serait cette personne-là qui serait en gage d'aider les gens à comprendre et à aider les gens à appliquer cette méthode-là ?

S. E. : Sûrement oui.

R. L. : Sûrement oui.

M. J. : Vous ne voyez pas quelqu'un d'autre qui pourrait… ?

S. E. : Ou alors on aurait vraiment une personne dédiée au sein de l'agence.

R. L. : Bah non ça serait sûrement.

S. E. : À mon avis ça serait sûrement elle.

M. J. : Ok, j'avais la question, est-ce que la personne en charge de calmer les tensions pourraient tenir ce rôle ? Mais c'est d'elle dont vous m'aviez parlé donc oui….

Pensez-vous que l'entreprise pourrait travailler par période de temps fixe ? Comme je vous l'ai expliqué à chaque période de temps, vous dites aux clients, voilà on a fait ça, etc. puis après vous retravaillez sur la même période de temps. Sans spécialement avoir délimité les tâches au préalable.

R. L. : Heu non parce que nous nos clients ce sont des PME et généralement la communication c'est pas leur priorité. Tu vois ils ont… c'est des petites entreprises, des petites moyennes entreprises, des indépendants qui sont déjà, qui ont déjà un énorme guidon. Donc voilà, nous c'est déjà arrivé combien de fois qu'on ait un client qui dise ah bah oui, je vais participer à Batibouw mais en fait j'avais oublié que j'avais pas de stand, pas de brochures, j'ai que dalle donc c'est toujours dans l'urgence. Donc nous notre travail, on travaille dans l'urgence. Donc on n'a pas le temps de la réflexion. Malheureusement, on n'a pas toujours, on n'a pas assez de temps pour prendre le temps. Donc je pense que ce ne serait pas d'application.

M. J. : Oui donc les réunions ça ne serait pas possible. Et la période de temps fixe non plus ?

R. L. : Non.

M. J. : Ok. Et faire une réunion quotidienne pour faire le point sur l'avancement ? Mais en tant que chef de projet avec les personnes avec qui vous travaillez sur un projet ?

R. L. : Si bah ça on le fait, pas quotidiennement mais on le fait… de manière… fin toutes les semaines quoi, tous les lundis.

M. J. : Ok. Et faire une réunion pour parler de ce qui ne va pas au sein de l'entreprise ? Ça est-ce que vous en faire ? Ou est-ce que vous pourriez voir l'entreprise faire ça ?

S. E. : C'est la Happy Team hein ? Bah moi je sais peut être un peu moins ce que c'est donc je te laisse ça.

R. L. : Oui après nous… je crois… Tu vois nos patrons, ils ont commencé à deux. Alors effectivement maintenant on est 40. Mais je crois qu'ils sont encore dans cette logique où…

S. E. : De petite entreprise…

R. L. : Bah genre si il y a un problème. T'as aussi ta carte à jouer. Je veux dire si y a un souci mettons, discutons et mettons tout en œuvre pour que ça n'arrive plus. Donc je crois que chacun. Alors oui il y a une hiérarchie chez Expansion mais qui est quand même assez minime vu qu'on est 40 et donc je crois que l'idée c'est effectivement que chacun,

peu importe son grade peu importe son niveau peu importe sa durée de travail, son ancienneté plutôt, chacun a un rôle à jouer. Et donc si toi tu veux aller, si tu veux planifier une réunion pour discuter de quelque chose parce que ça ne va pas. Bah personne ne va jamais t'en empêcher. Fin je veux dire chacun est maître un peu de ça. Je ne sais pas si c'est très français ce que je viens de dire mais on a compris l'idée.

M. J. : Et donc des réunions pour parler de la méthodologie, de la mise en place, ce n'est pas de votre rôle ? C'est la « P-team » dont vous avez parlé ? Ou je ne sais pas…

S. E. : Heu… non Happy Team c'est plus dédié au bien-être au sein de l'agence. Donc ça ne va pas vraiment être relié à la méthodologie.

M. J. : Et le bien être au sein de l'agence c'est une personne externe ? Ou c'est quelqu'un en interne ?

R. L. : Oui c'est un groupe interne de personnes volontaires qui veulent mettre des actions en place pour améliorer notre bien-être. Mais voilà, ça passe par des petites choses, le télétravail, des petites actions.

M. J. : Donc ça vous l'avait déjà dit précédemment mais vous pensez, donc vous ne pensez pas que l'entreprise pourrait changer sa façon de travailler pour justement adopter cette méthode de travail de temps fixe ?

S. E. : Non ça serait trop compliqué.

M. J. : D'accord, alors je n'ai plus beaucoup de questions. Est-ce que vous pensez que vous pourriez travailler de manière plus légère ? Avec moins de planification, avec moins de documentation, sans toutes les règles ISO ?

S. E. : Oui parce que déjà sur certains projets on se documente pas. Fin c'est pas qu'on ne se documente pas mais il y a des…

M. J. : C'est plus light, c'est plus léger ?

S. E. : Oui exactement.

M. J. : Ok. Pensez-vous qu'il serait possible pour le client de modifier ses exigences ? Ça vous me l'aviez déjà dit. Heu…donc ça vous vous en aviez déjà parlé auparavant mais donc vous ne pensez pas que ça serait possible pour vous de travailler sur des courtes périodes de temps et seulement planifier à court terme ? À chaque fois vous planifier à long terme. Vous ne pensez pas….

S. E. : Bah encore une fois ça, ça dépend du projet. Tout n'est pas toujours planifié à long terme non. On a des plus petits projets qui vont durer… parfois on a des projets qui durent deux jours.

M. J. : Ah oui, c'est vraiment court.

S. E. : Oui donc du coup ça dépend vraiment de la demande du client… ou en tout cas trois jours. Si on demande juste la création d'une affiche par exemple, le temps de voir le client prendre son briefing de refaire le briefing ici, que la créa soi faite, on a des projets oui qui peuvent durer trois, quatre jours.

M. J. : Ok ça va. Maintenant ça serait plus au niveau des valeurs de l'entreprise. Est-ce que vous pouvez dire que les interactions avec, entre vous, l'équipe de projet, est plus importante que la procédure utilisée ? donc que votre cadre de travail ?

S. E. : Est plus importante que la procédure utilisée dans le cadre des projets ?

M. J. : Oui.

S. E. : Oui bien sûr les interactions sont plus importantes.

M. J. : Est-ce que vous pouvez dire que la solution, une solution fonctionnelle est plus importante que la documentation ?

S. E. : Oui.

M. J. : Oui. Maintenant est-ce que vous pouvez dire que la collaboration avec le client est plus importante que la négociation commerciale ?

R. L. : Heu attend, répète la question.

S. E. : La collaboration avec le client ?

R. L. : Oui la relation quoi… Oui, oui

S. E. : Oui.

M. J. : Et pour finir, est-ce que vous pouvez dire que l'équipe accepte facilement le changement ?

R. L. : Ça je dirais que oui.

S. E. : Oui et c'est lié à l'âge aussi parce que c'est une équipe très jeune et donc du coup... La moyenne d'âge est quand même entre 25 et 30 ans. Et donc du coup ce sont des personnes, oui, plus réceptives aux changements.

M. J. : Et donc, l'adaptation aux projets plus importante, heu aux problèmes est plus importante que le plan en lui-même ?

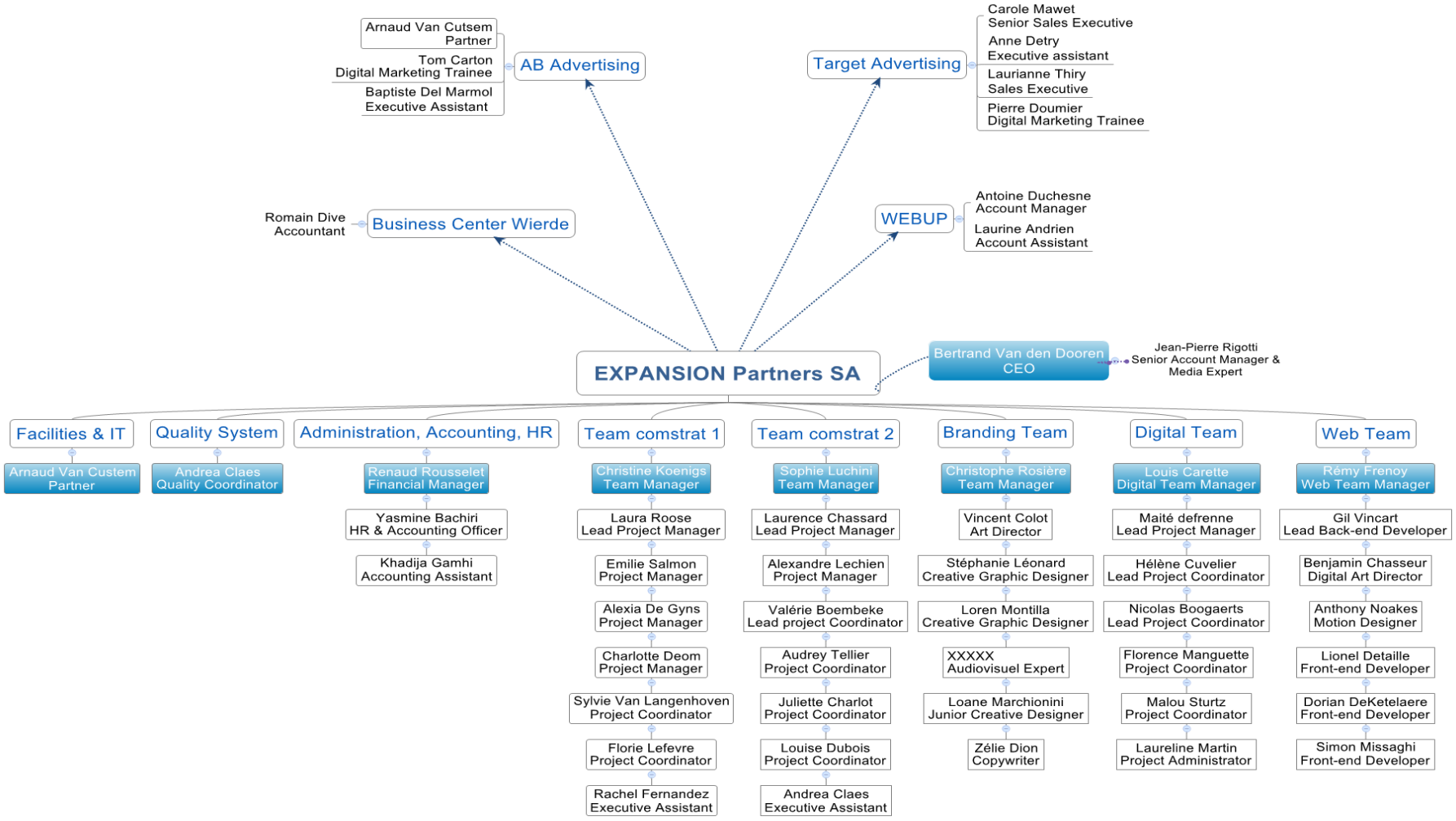
R. L. : Attend, répète un peu.

M. J. : Si vous avez planifié vous avez planifié tout votre projet. Est-ce que le plan est plus important à suivre qu'un changement qui pourrait intervenir ?

R. L. : Non non non

S. E. : Non non on s'adapte constamment.

M. J. : Ok bah voilà. C'est parfait merci d'avoir répondu à toutes mes questions.

S. E. : Ça va super.

Annexe III : Organigramme Expansion