



**HAL**  
open science

# Les méthodes agiles, une approche complexe de la gestion de projet en équipe pluri-générationnelle

Fanny Lenuzza

## ► To cite this version:

Fanny Lenuzza. Les méthodes agiles, une approche complexe de la gestion de projet en équipe pluri-générationnelle. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-01212068

**HAL Id: dumas-01212068**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01212068v1>**

Submitted on 6 Oct 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire professionnel de fin d'études  
Année universitaire 2014-2015

Les méthodes agiles, une approche complexe de la  
gestion de projet en équipe pluri-générationnelle

Fanny Lenuzza

Sous la direction de Caroline Ange

UFR LLASIC

Master 2 Information et Communication  
Spécialité Audiovisuel et Médias numériques  
Parcours Multimédia Interactif

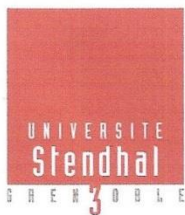
MEZCALITO

32 Allée Henri Frenay 38000 Grenoble

•

Institut de la Communication et des Médias  
11 Avenue du 8 mai 1945 38434 Échirolles





DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : LENUZZA ..... PRENOM : Fanny .....

DATE : 9.06.15 ..... SIGNATURE :



Mémoire professionnel de fin d'études  
Année universitaire 2014-2015

Les méthodes agiles, une approche complexe de la  
gestion de projet en équipe pluri-générationnelle

Fanny Lenuzza

Sous la direction de Caroline Ange

UFR LLASIC

Master 2 Information et Communication  
Spécialité Audiovisuel et Médias numériques  
Parcours Multimédia Interactif

MEZCALITO

32 Allée Henri Frenay 38000 Grenoble

•

Institut de la Communication et des Médias  
11 Avenue du 8 mai 1945 38434 Échirolles

# Remerciements

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenue et encadrées durant ces cinq années d'études supérieures.

Je tiens à remercier Laurie Schmitt ainsi que ma tutrice de stage Caroline Ange pour leur aide et leur rigueur. Je tiens également à remercier Franck Grimonpont, pour ses cours et ateliers très instructifs concernant la gestion de projet. Ils ont su développer mes réflexions autour de l'agilité et ainsi, donner naissance à ce mémoire.

Je remercie également mes collègues de promotion pour m'avoir soutenue tout au long de ces deux années. Je leur souhaite le meilleur pour la suite ainsi que de nombreux projets professionnels et personnels.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus chaleureux à l'ensemble de l'équipe Mezcalito pour leur accueil, leur dynamisme et leur professionnalisme. Ils ont tous su me donner le goût du travail bien fait et un excellent aperçu du monde du travail. Ma motivation en ressort renforcée.

Un merci tout particulier revient à Fabien del Nido pour m'avoir fait confiance et participer à relever les défis de l'aventure Mezcalito. Je remercie également Hassen Temili pour sa bonne humeur qu'il a bon d'insuffler tous les jours à l'équipe.

Ma plus grande reconnaissance se porte à ma tutrice de stage, Leslie Akindou, qui a su m'aider et également me rassurer lorsque j'en avais besoin. Au-delà du mémoire, elle a su m'écouter et m'accompagner de par ses grandes qualités humaines. Elle m'a transmis un bon bagage de connaissances qui me seront nécessaires pour la suite. Je ne la remercierai jamais assez.

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	4
<b>Table des matières</b> .....	5
<b>Introduction</b> .....	7
<b>Présentation de l'agence</b> .....	9
Les origines de la création : Un souhait d'indépendance.....	9
Un cadre: une SCOP .....	10
Les prémices de l'agilité.....	11
<i>Compétences et environnement de travail</i> .....	11
<i>Découvertes des premières démarches agiles</i> .....	13
Stratégies de communication de l'agence.....	16
Contexte économique de l'agence .....	17
<b>Déroulement du stage</b> .....	18
Les débuts à l'agence.....	18
<i>Un défi : s'intégrer à un environnement technique et un contexte prédéfini</i> .....	18
Chef de projet : la découverte d'un métier complexe aux « multiples facettes ».....	20
<i>Son rôle de conseil</i> .....	20
<i>Son rôle de formateur</i> .....	21
<i>L'analyse de sites et la veille concurrentielle : prise de décisions stratégiques</i> .....	21
<i>Une interface entre l'équipe technique et le client</i> .....	22
<i>Trouver une crédibilité lorsque l'on ne maîtrise pas la technique</i> .....	22
<b>Mes apports au sein des projets et de l'agence</b> .....	24
La conception de projet : dans une phase de pré-vente et de cadrage .....	24
Dans une phase de lancement de projet .....	26
Dans une phase de suivi de projets .....	27
<b>Avant-propos</b> .....	28
<b>1. Méthodes traditionnelles ou méthodes agiles ?</b> .....	29
1.1. Les origines et valeurs de l'agilité.....	29
1.2. Les méthodes agiles et leurs principes : une tentative de définition.....	30
1.3. Une multiplicité de points de vues autour de l'agilité.....	33
<i>Les limites avérées des méthodes classiques</i> .....	33
<i>Des principes agiles plus avantageux, mais une mise en pratique difficile</i> .....	34

<b>2. L'implication de toutes les parties prenantes : une gestion de projet complexifiée ? ....</b>	<b>35</b>
2.1. Une « nouvelle culture » : bien plus qu'une formation agile pour l'équipe .....	36
2.2. Vers une collaboration efficace avec le client.....	37
2.3. Vers une contractualisation agile ? .....	38
<i>Qu'est-ce qu'un contrat agile ?</i> .....	38
<i>Aborder l'agilité avec le client et lui faire adopter</i> .....	39
<i>Savoir reconnaître un client agile : entre flexibilité, discipline et budget</i> .....	40
<b>3. Vers un affaïssement des hiérarchies pyramidales dans un cadre pluri-générationnel.</b>	<b>41</b>
3.1. Le « chef » de projet : un délégué de pouvoir pour une équipe sur un même pied d'égalité .....	41
3.2. Défi du management agile dans un cadre pluri-générationnel .....	42
<i>Qu'est-ce qu'une génération ?</i> .....	42
<i>3 générations côte-à-côte : 3 cultures de l'entreprise et du travail différents</i> .....	42
<i>Génération y : « Naturellement » agile ?</i> .....	43
<i>Aprioris des générations « bb » et « x » envers la génération Y</i> .....	44
<i>Se faire apprécier des « y » : une nouvelle posture managériale qui modifie les hiérarchies</i> .....	45
<b>Conclusion</b> .....	<b>46</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>48</b>
<b>Mots clés</b> .....	<b>48</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>48</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>49</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>50</b>
<b>Bibliographie et sitographie</b> .....	<b>55</b>



# Introduction

L'agence web Mezcalito, fondée en 2006, réunit des spécialistes et des professionnels des techniques du web. Tous travaillent ensemble pour développer des solutions durables et tentent de répondre pour le mieux aux attentes des clients. Certains projets et techniques de gestion de projet se développent en son sein et sont puisés dans les méthodes agiles, principalement « Scrum ».

Le chef de projet appelé également, Scrum Master en situation agile, essaye de les appliquer quotidiennement. Une tâche conséquente pour lui est de les faire connaître à la fois à l'équipe mais également aux clients. En analysant cette méthode, l'organisation toute entière essaye d'en tirer le meilleur, pour tenter d'apporter des réponses concrètes adaptées à chacune des problématiques rencontrées.

Étant, par ce stage et par mes cours à l'ICM (Institut de communication et des médias d'Échirolles), plongée au cœur de ces méthodes, ma curiosité s'en est retrouvée renforcée. C'est pourquoi, étant de plus en plus intéressée par les principes agiles et notamment par les nombreux regards critiques portés haut et fort à son sujet, j'ai souhaité aborder cette méthode, la décortiquer et montrer que comme tout « effet de mode », on y appose un certain « techno déterminisme » dont il faut se méfier. Il est important de noter que les termes « agilité » et « agile » ne sont pas nouveaux et qu'ils sont réapparus, il y a peu, dans le langage managérial<sup>1</sup>. Différentes approches de travail en agilité se développent et ce, de plus en plus, dans les *start-up* et les entreprises. Elles « surfent » sur cette « mode » pour mieux répondre et s'adapter à ce besoin de flexibilité et de renouveau face à la crise économique.

Mais de nombreux discours et regards se font face. Si, certains pensent que l'agilité « révolutionne » significativement la gestion de projet, d'autres l'accusent d'être « trop légère » et « artisanale », d'autres encore trouvent la discipline « lourde » et « contraignante »<sup>2</sup>. Il faut donc se méfier de tous ces discours trop enjoués ou pessimistes.

À mon sens, ces méthodes et ces principes peuvent faire évoluer la gestion de projet. Une nuance, tout de même doit être apportée : il est facile de se revendiquer « agile », il l'est beaucoup moins de l'être totalement, et ce, sur chaque projet. Ces méthodes ne peuvent fonctionner sans respecter un cadre défini. Je tiens à préciser que ce ne sont en aucun cas des méthodes légères réduisant à néant toutes contraintes. Ce n'est pas non plus une méthode miracle qui prétend répondre à tous les maux, mais elle reconsidère les règles traditionnelles de la gestion de projet pour l'améliorer. Il est important de noter que l'agilité n'est pas seulement une technique mais bien une culture d'entreprise

---

<sup>1</sup> Exemple de discours d'entreprise concernant le management agile : [http://www.keyrus.fr/media/file/PDF/Avis\\_dexperts\\_2012/Keyrus\\_Management\\_Avis\\_Expert\\_Agilite\\_Fev12.pdf](http://www.keyrus.fr/media/file/PDF/Avis_dexperts_2012/Keyrus_Management_Avis_Expert_Agilite_Fev12.pdf)

<sup>2</sup> Messenger Véronique, " Gestion de projet agile", Eyrolles, 2013, p.73-74, mot de l'expert Contal Antoine, Scrum Master et coach XP

en tant que telle. L'agilité relève tout autant d'un état d'esprit à adopter que de techniques et de principes à mettre en place. Il faudra être rigoureux et respecter à la lettre ces principes pour pouvoir l'appliquer. Ainsi, l'équipe aura une chance de mener un projet à son terme dans de bonnes conditions.

Le but de ce mémoire sera de développer une approche critique de ces méthodes agiles, tout en croisant les différents points de vue qui gravitent autour d'elles. Je souhaite également montrer quels en sont les enjeux mais aussi, les difficultés à mettre en place de telles méthodes de travail en agence. Le tout, évoluant dans le cadre d'une avancée en projet (souvent divers et de taille fluctuante), nous pourrons ainsi voir que ces difficultés de cadrage agile se retrouvent à différents niveaux (autant vis-à-vis de l'équipe que des clients).

On constatera également, que le management et la prise de décision stratégique s'opèrent de moins en moins de manière pyramidale/verticale mais plutôt de façon transversale et qu'il est donc plus aisé de se dire « être agile » que d'en faire réellement. Difficile est donc de mettre en place ces méthodes dans une équipe pluri-générationnelle où les points de vue concernant le management de projets et d'équipes peuvent diverger.

Je propose donc le sujet et la problématique communicationnelle suivante :

*« Complexité d'une gestion de projets agiles au cœur d'une équipe "pluri-générationnelle : Vers un affaiblissement des hiérarchies pyramidales? »*

Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel est née cette réflexion, je présenterai dans un premier temps l'agence Mezcalito, dans laquelle j'effectue actuellement un stage d'une durée de 6 mois. Puis, je décrirai le déroulement de ce stage ainsi que les apports personnels que j'ai eu l'occasion d'investir dans les projets.

Ces informations contextuelles nous permettront d'engager une réflexion autour de l'agilité et de son déploiement dans un cadre pluri-générationnel. Une grande partie de ma réflexion sera étoffée par les écrits de plusieurs ouvrages théoriques concernant la gestion de projet et l'agilité, et notamment par de nombreux extraits du livre « Gestion de projet agile » par Véronique Messenger, qui a su cadrer cette longue réflexion.

# Présentation de l'agence

L'agence web Mezcalito fût créée en 2006 par trois associés : Fabien del Nido, qui en est le gérant, Hassen Temili, directeur commercial, et Laurent Beauvisage, responsable technique.

Dans cette partie, j'aborderai plus précisément dans quel cadre l'agence se développe, tout en décrivant son fonctionnement, ses compétences et l'environnement dans lequel elle évolue. Ces informations ont été recueillies lors de discussions avec l'équipe et notamment avec le gérant, Fabien del Nido.

## Les origines de la création : Un souhait d'indépendance

Fabien del Nido, actuellement, gérant et co-fondateur de l'agence, est à l'origine de la création de Mezcalito. À la base directeur technique d'une SSII Grenobloise d'une quarantaine de personnes (auprès d'Hassen Temili et Laurent Beauvisage), il a commencé à réfléchir à son départ, se disant n'être « plus en phase avec la direction générale. » Ils évoquent tous les trois un « manque de reconnaissance » et également « un manque d'épanouissement personnel ».

D'un accord commun, ils ont donc travaillé et finalisé le projet entre février et juillet 2006. Leur objectif premier était d'être uniquement hébergeurs, tout en maintenant l'activité pour leur ancien employeur. Mais, ils décident ensemble de quitter leur poste pour rejoindre l'agence à laquelle ils veulent donner naissance : « Pamplemoos ». Or, l'existence d'une autre agence également basée en Rhône-Alpes et répondant au nom de « Pamplemousse » amena à modifier le nom prévu initialement. « Mezcalito » est ainsi née.

À sa création, l'agence propose des services dans le domaine de la téléphonie et de l'expertise internet. Leur ancienne entreprise étant en difficultés économiques, ils décident début 2008 de racheter la branche télécom de la SSII, ce qui permet à la nouvelle agence de bénéficier d'une ressource clientèle non négligeable. Dans un contexte économique profitable, la petite agence se développe très rapidement, et le chiffre d'affaire prévisionnel s'est avéré doublé sur une année. Une partie de leur ancienne équipe les rejoignent : Servane Fourel (développeuse web) et Stéphane Chaloin (développeur). L'agence décide de « mieux » se positionner en déterminant avec précision les marchés du web en phase à ce moment-là, à savoir, l'hébergement (comme prévu dès ses débuts), mais également le conseil et la création de sites internet.

## Un cadre: une SCOP

### Qu'est-ce qu'une Scop ?

Une SCOP<sup>3</sup> (société coopérative et participative) est une société de type SA, SARL ou SAS s'engageant dans une gouvernance à vocation démocratique. Une grande place est portée à la figure de « l'associé », ce qui veut dire que tous les salariés (sans exception), travaillant au sein de la scop, peuvent s'ils le souhaitent acquérir ce statut. Ils sont également « majoritaires », c'est-à-dire qu'ils possèdent au moins 51% du capital social et 65 % des droits de vote. De plus, le profit généré par l'entreprise est réparti équitablement entre tous : une part est destinée à l'ensemble des salariés (participation), une autre aux salariés associés (dividende) et une dernière destinée aux réserves de l'entreprise.

### Pourquoi Mezcalito a fait le choix de la scop ?

Durant son parcours universitaire, et notamment lors de son premier Master « LEA Gestion de PME et PMI », Fabien del Nido a eu l'occasion de réaliser un mémoire sur les SCOP. C'est donc, très bien renseigné et en total accord avec ce modèle, qu'il a naturellement décidé d'orienter son choix et de choisir ce format.

Ce statut, certes particulier, a su séduire l'équipe et est souvent valorisé auprès des clients prospectés. Ce modèle de fonctionnement marque fortement l'adhésion à des valeurs humaines, ce qui crée une plus forte proximité avec ses clients. Ce statut s'intègre parfaitement dans l'image d'entreprise que souhaite Mezcalito, à savoir, « la proximité », « le professionnalisme » et « l'humanité des rapports professionnels. »

Selon Fabien del Nido, l'important c'est qu'« il n'y [ait] pas de promesses en l'air, chaque personne à son mot à dire et le choix ou non de devenir associé ». C'est une valeur importante pour lui. Ce sentiment est renforcé de par son expérience professionnelle antérieure, décrivant un manque de prise de décision et de reconnaissance dans son ancienne SSII.

---

<sup>3</sup> Qu'est-ce qu'une scop? <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html>  
[https://youtu.be/4QhR\\_wMOMXk](https://youtu.be/4QhR_wMOMXk) consulté le 09.05.15

## Les prémices de l'agilité

### *Compétences et environnement de travail*

L'agence se positionne comme étant spécialiste dans le conseil, la création et l'hébergement de sites web. L'agence a également le désir de participer à toute la chaîne de production d'un projet, à savoir de la création à sa mise en ligne, de l'hébergement au suivi. Mezcalito possède des serveurs dédiés et ne sous-traite pas, dans le but de ne pas démultiplier sa chaîne de production et de simplifier au maximum le suivi de la clientèle. Soucieux de répondre au mieux aux problématiques rencontrées, ils ont eu l'occasion de développer en interne deux solutions simples et économiques pour le client : le CMS « Websito » permettant la création et la gestion de site facilitées ; ainsi que le « Les parents services »<sup>4</sup>, un portail et logiciel de gestion dédié aux collectivités, principalement les mairies, (les aidant dans la gestion des cantines, garderies et activités périscolaires). L'agence se porte également conseil et experte auprès de ses clients en proposant des solutions de site web axées autour de l'*open source*<sup>5</sup> avec des CMS<sup>6</sup> (content management system) comme Wordpress (création de site vitrine) ou Prestashop (spécialiste du e-commerce).

Aujourd'hui, Mezcalito comptabilise 16 salariés et 3 stagiaires dont les compétences sont variées (allant de la vente commerciale à la gestion de projets, du web design au développement, en passant par l'intégration jusqu'à la maintenance de serveurs). La taille humaine de l'agence et sa volonté de cohésion des équipes en est le point phare. Une importance toute particulière est donnée au travail dans de bonnes conditions et également dans la bonne humeur.

Mezcalito a décidé de déménager à l'été 2014. Avant basés boulevard Agutte Sembat à Grenoble, ils ont quittés leurs anciens locaux pour l'éco quartier de la Caserne de Bonne. Ceci n'est pas anodin car le cadre de travail est en totale adéquation avec les valeurs de la Scop. Le travail en *open space* est de rigueur, ce qui facilite le travail en équipe, libère la communication entre ses membres et crée un sentiment d'appartenance que j'ai largement pu ressentir. La qualité du travail dépend à mon sens, beaucoup du cadre et de l'ambiance de travail.

Je constate au premier abord le reflet d'une entreprise souhaitant être agile.

---

<sup>4</sup> <https://www.les-parents-services.com/>

<sup>5</sup> Définition « open source » : signifie « code source ouvert », il désigne ici « un logiciel dans lequel le code source est à la disposition du grand public, et c'est généralement un effort de collaboration où les programmeurs améliorent ensemble le code source et partagent les changements au sein de la communauté ainsi que d'autres membres peuvent contribuer. » cf. Wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Open\\_source](http://fr.wikipedia.org/wiki/Open_source)

<sup>6</sup> Définition du « CMS » : « Un système de gestion de contenu ou SGC (Content Management System ou CMS en anglais) est une famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia. » cf. Wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Système\\_de\\_gestion\\_de\\_contenu%20](http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_de_gestion_de_contenu%20)



Figure 1 : Organigramme plat de l'agence

On constate que les managers possèdent des droits décisionnels afin de fournir une direction centralisée de l'agence. En revanche, dans le cadre des projets, il n'y a plus un ensemble de chefs et leurs subordonnés, mais une équipe soudée et orientée vers la construction d'un produit le plus fonctionnel qui soit.

On notera que l'ensemble de l'équipe travaille en *open space*. Néanmoins deux co-fondateurs disposent d'un bureau personnel (mais vitré et les portes restent ouvertes hormis en cas de rendez-vous). La notion de hiérarchie est moins visible que dans d'autres organisations. Du moins, elle n'est pas subie par les équipes. À l'agence, le protocole est moins strict. La volonté de créer un esprit de groupe et une motivation partagée est fondamentale.

## *Découvertes des premières démarches agiles*

Dès mon arrivée à l'agence, j'ai pu constater l'utilisation de méthodes agiles de par l'utilisation d'outils de communication facilitant le travail collaboratif :

– le chef de projet a le besoin de s'appuyer sur un outil « agile » qui puisse permettre de centraliser tous les projets en un lieu unique, mais surtout de lever les doutes quant au travail déjà réalisé. Cet outil s'appelle « *Redmine* »<sup>7</sup>. Il permet de garder un historique des projets et de faire le lien entre les tâches et le code. Il permet de gérer le « *backlog* »<sup>8</sup>. Un wiki est disponible pour chaque projet, ce qui permet un retour d'informations nécessaire à toute l'équipe, ainsi qu'une consolidation des savoirs. Certains clients y ont également accès, ce qui permet un suivi plus net et rapide, car ils ont eux-mêmes et directement la possibilité d'assigner une tâche à l'équipe et de suivre en « direct » l'avancement du projet.

*cf. Annexe 1 : Redmine : marche à suivre (cf. p.50)*

– un chat interne est également disponible, ce qui permet de transmettre rapidement des informations sans parole et ainsi ne pas déranger l'ensemble de l'équipe.

J'ai également pu constater l'utilisation de pratiques empruntées à la méthode Scrum et notamment au travers du travail en binôme. Cette pratique est utilisée dans différentes situations : si une personne ne peut chiffrer seule un projet, lorsqu'un webdesigner est en manque d'inspiration, ou lorsqu'un développeur n'arrive pas à réaliser une tâche. Dans les trois cas, un autre membre de l'équipe lui vient en aide pour une séance de travail en binôme.

Des réunions sont également jalonnées tout au long de la semaine pour permettre une communication « agile » à l'agence :

– toute l'équipe participe à la réunion hebdomadaire du lundi matin. Cette réunion propose un *feedback* (retour) sur la semaine passée et un suivi de l'état d'avancement des projets et des finances. C'est aussi le moment de poser des questions et d'exprimer ses incompréhensions. Dans l'idée, la parole est libre, chacun a la possibilité d'affirmer son point de vue, ses doutes. Or, dans les faits, ce n'est pas le cas : l'équipe ne se prononce que très rarement, la parole n'est pas vraiment libérée, et Fabien, investigateur de la réunion, a l'impression de l'imposer à l'équipe ; et ce n'est pas ce qu'il souhaite.

---

<sup>7</sup> L'outil *Redmine* est une application web libre de gestion de projet : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Redmine>  
Consulté le 22.04.15

<sup>8</sup> Définition : Un "backlog" est une liste de fonctionnalités ou de tâches, jugées nécessaires et suffisantes pour la réalisation satisfaisante du projet une liste d'exigences et grossièrement estimées au niveau du produit.

– le chef de projet propose également chaque matin le *Stand-up meeting*, ou mêlée quotidienne (Daily Scrum)<sup>9</sup>. Cette réunion réunit l'ensemble de l'équipe autour du tableau des tâches : elle doit être rapide, pas plus de 2 minutes par personnes. À tour de rôle, chaque membre répond à 3 questions : « Qu'ai-je fait hier ? Que dois-je faire aujourd'hui ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? » Le tour de parole doit être scrupuleusement respecté pour éviter que la mêlée ne dérive sur des discussions techniques et déborde la limite des 15 minutes. Leslie a dû, à de nombreuses reprises, recadrer l'équipe. Si le besoin s'en fait ressentir, des discussions sont alors menées librement après la mêlée. Cette réunion a un but de synchronisation pour l'équipe et ne doit pas être vécue comme un *reporting* d'activité. Puisé dans la méthode Kanban, le tableau blanc agit comme un « radiateur d'informations ».<sup>10</sup> L'équipe doit suivre ce système : chaque personne s'assigne ses propres tâches pour la journée, en prenant soin de placer ses post-it de la sorte :

- ce qu'il va falloir faire plus tard : cf. « To do »
- ce que je pense faire aujourd'hui : cf. « Doing »
- post-it de la veille, si les tâches s'avèrent être en attente client/interne : cf. « Feedback »
- tâche résolue : cf. « Done »
- tâche à chiffrer : cf. « Chiffrage »

Les post-it possèdent des couleurs différentes selon le poste concerné : bleu si la tâche concerne l'administration système et réseau, rose pour le développement, vert pour le design et l'intégration, violet pour la vente et le commercial, et jaune pour la gestion de projet.

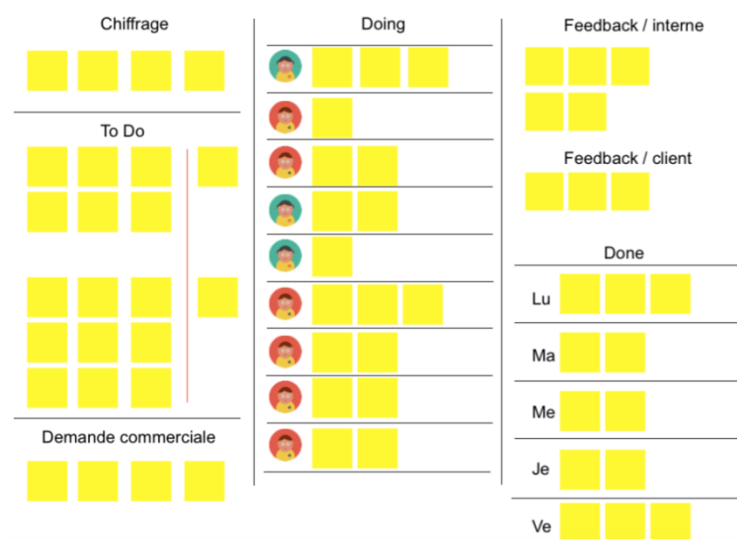


Figure 2 : Tableau blanc et usage du kanban à l'agence <sup>11</sup>

<sup>9</sup> Scrum et stand up meeting : <http://www.agiliste.fr/fiches/guide-demarrage-scrum/>

<sup>10</sup> Messager Véronique, « Gestion de projet agile », Eyrolles, 2013, p.172

<sup>11</sup> Schéma tiré d'une documentation concernant la kanban propre à Mezcalito



Cette réunion est fondamentale pour le chef de projet car elle lui permet de connaître l'état d'avancée de chaque projet, de planifier des réajustements si besoin, et également de se renseigner sur le moral des troupes. Elle facilite considérablement son travail pour la gestion des plannings et la gestion des risques. Or, pour certains membres de l'équipe, elle n'a pas l'effet escompté... Ce moment est perçu comme une contrainte leur faisant perdre du temps. Ne comprenant pas réellement le but de ces méthodes, ils n'y voient pas une aide pour leur travail.

Il est, je pense, nécessaire que l'équipe toute entière soit informée sur la mise en place de l'agilité au sein de l'agence, mais également convaincue du concept pour qu'elle puisse fonctionner convenablement.

## Stratégies de communication de l'agence

J'ai pu constater que l'ensemble de l'équipe possédait un excellent niveau d'expertise des techniques du web, or, on peut remarquer la quasi absence de compétences relevant du domaine de la communication des organisations. J'ai remarqué que l'agence communiquait très peu sur elle-même et ne fournissait pas beaucoup de documents relevant d'une stratégie de communication des organisations. Étant conscient de leurs lacunes en termes de communication « globale », ils sembleraient vouloir faire évoluer leurs stratégies de communication. Cette transformation nécessite d'utiliser des méthodologies pour avoir des chances de la mener à bien. C'est pourquoi, depuis peu et pour suivre ces changements, l'agence a fait appel à un coach en communication et stratégie d'entreprise. Des rendez-vous de communication entre l'équipe ont été prévus pour aborder la communication interne et externe de l'agence. De multiples sujets ont déjà été examinés et pris « à bras le corps » notamment autour du nouveau site web en cours de construction et l'identité graphique de Mezcalito. Une newsletter régulière va également voir le jour. Elle sera dorénavant envoyée tous les mois et contiendra les derniers projets, les faits marquants de la vie de Mezcalito, et potentiellement des accroches commerciales. Des affiches extérieures ont déjà été positionnées, car n'ayant pas de plaque dédiée à l'entrée du bâtiment, les bureaux étaient très peu identifiables. J'avais moi-même eu des difficultés à les trouver lors de mon entretien. Les affiches créées restent très discrètes, toujours dans l'idée d'une agence à taille humaine et proche de ses clients.

Des responsables par pôles d'activités ont également été désignés pour répartir équitablement les tâches et que chacun puisse jouer son rôle au sein de la communication de l'agence. Par exemple, Leslie s'occupe dorénavant du journal de Mezcalito (le blog du site web). Les articles peuvent être proposés par tous les membres de l'équipe via une tâche dans le projet *Redmine*. Leslie devra les valider et les programmer dans le planning. Bastien est responsable de communiquer sur les nouveaux projets de Mezcalito à travers de beaux visuels. Hassen se charge d'animer la page Facebook et Twitter ainsi que les envois de la newsletter. Leslie elle, en rédige les articles.

Les webdesigner eux, se chargent à tour de rôle des visuels de la newsletter. Les « midis de la technique » ont vu évoluer leur nom pour les « *Mezcalitalk* ». J'ai eu l'occasion de participer à l'un deux, proposé par Loic et qui faisait écho à sa formation Prestashop auquel il a participé en janvier. Le but des « *Mezcalitalk* » est le suivant : chacun peut proposer un sujet qui lui paraît intéressant à partager avec tous les membres de l'équipe qui le souhaitent ; ce n'est donc pas obligatoire. Les sujets abordés peuvent traiter de domaines techniques, ou non (d'où l'évolution du nom). Pour chaque talk proposé, la personne ajoute une tâche dans le *Redmine* avec une description du talk et le temps prévu. Loic, le responsable, doit gérer le planning (fusion de plusieurs talks, création de l'évènement dans l'agenda, etc.).

## Contexte économique de l'agence

Mon arrivée à l'agence s'est déroulée dans un contexte un peu particulier, j'ai rapidement constaté des tensions. Mezcalito étant dans une phase « tendue » financièrement, elle est en recherche perpétuelle de nouveaux clients.

Après 8 ans sans encombre, la petite agence rencontre quelques difficultés de trésorerie. La différence majeure avec beaucoup d'entreprises, et notamment par son statut de SCOP, c'est qu'à Mezcalito, on communique sur ces difficultés. Fabien décide d'en parler et de ne rien cacher à l'ensemble de l'équipe. Pour pouvoir relever la tête, « il faut que tous soient au courant », « on partage les choses positives, il n'y a pas de raison que je garde pour moi les soucis de trésorerie », me disait Fabien.

Or, durant ces quelques mois, des contrats ont été signés, il n'y a aucun risque de défaillance généralisée de l'agence. À l'heure actuelle, le contexte des agences web n'est pas facilité par l'économie actuelle. Lorsqu'une entreprise, ou un client, rencontre des difficultés financières, l'un des premiers postes de dépenses sacrifié est la communication et donc, par la même occasion le site web. Ceci peut signifier un manque à gagner pour l'agence. De plus, même si Mezcalito possède une clientèle très fidèle, notamment dans le domaine du sport et de la montagne (location de skis, achat de forfaits, stations d'hiver), ce qui représente 60 à 70% de son chiffre d'affaire, ces clients affluent principalement en présaison (avril/juin). Cette période s'avère être plus creuse en terme de travail et les rentrées d'argent sont minimisées. Elle est donc dépendante de certains clients.

C'est pourquoi Mezcalito aimerait garder une clientèle diversifiée, ce qui lui permettrait de ne pas trop sectoriser ses domaines d'expertises. De plus, la diversité des projets est une motivation supplémentaire pour l'équipe qui apprécie côtoyer différents domaines.

## Déroulement du stage

J'effectue actuellement mon stage à l'agence Mezcalito, il a débuté le 19 janvier 2015 et s'achèvera le 17 juillet 2015.

J'ai eu, dès mes premières recherches de stage, le souhait de faire un stage long de 6 mois. Etant donné qu'il serait, je l'espère, le dernier, je trouvais ce choix plus intéressant et judicieux car il me permettrait de consolider mes expériences professionnelles et faciliterait mon insertion professionnelle future. N'ayant effectué que des stages courts, j'ai vraiment apprécié m'intégrer progressivement à l'agence. J'ai eu le temps de trouver mes marques au sein de l'équipe, et surtout, de comprendre son contexte, son environnement et les spécificités de chaque projet (nombreux et de tous types).

Le statut que j'exerce au sein de l'agence est celui d' « Assistante chef de projet ». Ma principale mission est de faire en sorte de faciliter le travail de l'équipe et les relations entre toutes les parties prenantes d'un projet. En conclusion, il faut être une vraie interface entre l'équipe et les clients, faire en sorte qu'un projet se déroule pour le mieux et dans les meilleures conditions possibles.

### Les débuts à l'agence

#### *Un défi : s'intégrer à un environnement technique et un contexte prédéfini*

Le premier challenge à relever était, bien évidemment, de se familiariser avec l'environnement et le contexte de l'agence. Toute la difficulté résidait dans ma capacité d'intégration à une équipe aux compétences diverses, pluri-générationnelle et aux relations déjà bien établies entre chaque membre de l'équipe. La deuxième difficulté était de comprendre l'environnement de chaque projet.

Durant les premiers jours de stage, ma tutrice, Leslie, a su me briefer au mieux sur les projets actifs et passés de l'agence. Elle a pris le temps de détailler leur fonctionnement, à savoir, le contexte qui entoure chaque projet, les techniques utilisées, l'équipe en charge du projet, les plannings en cours ainsi que les clients de l'agence. La maîtrise des techniques de gestion de projet est une compétence de base que le chef de projet doit exploiter en s'adaptant, justement, à toutes ses caractéristiques. Un projet étant unique, son organisation se caractérise par une culture, des procédures ainsi que des moyens plus ou moins importants mis à disposition (ces caractéristiques dépendent du projet, du cadre et de l'environnement dans lequel il évolue). Le chef de projet devra s'adapter rapidement à ces variables.

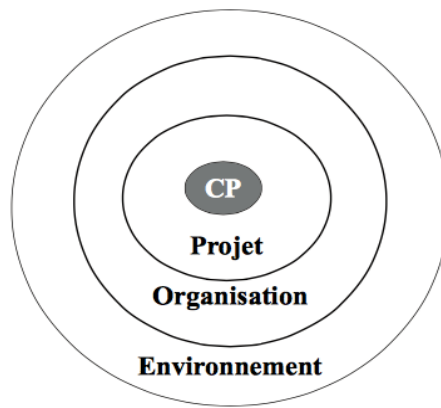


Figure 3 : Le chef de projet dans son environnement<sup>12</sup>

Dès le premier jour, Leslie m'a également formée aux différents outils utilisés pour le suivi des projets de l'agence. Je ne vais en détailler qu'un seul : le « *Redmine* », car à mon sens, c'est le principal, et son fonctionnement agile est très intéressant. Il est utilisé quotidiennement par toute l'équipe et parfois même par les clients. Il permet de suivre l'avancée des projets et des tâches à effectuer par l'équipe. Au début de cette prise en main, j'ai pu constater que l'environnement mis en place par l'équipe était particulièrement technique. Le vocabulaire utilisé était parfois très éloigné de mes propres compétences, mais toute l'équipe a su répondre à toutes mes questions lorsque que j'en ai eu besoin. Leslie, ayant suivi la même formation à l'ICM, connaissait les difficultés à s'adapter à un outil au vocabulaire si technique. Elle a participé grandement à mon intégration au sein de Mezcalito.

Progressivement, elle m'a confiée des tâches soumises par les clients, que je devais ensuite renseigner dans le « *Redmine* », ce qui m'a permis de le prendre en main. Dès la première semaine, j'ai eu la responsabilité de suivre une mise en ligne de site. Celui de Pollen Technology<sup>13</sup>, jeune start-up Grenobloise dans le domaine des nanotechnologies. Je devais donc renseigner le *Redmine* et attribuer des tâches aux différentes personnes concernées (Nicolas Prat, le webdesigner assigné à ce projet, et Thomas Pierson, l'administrateur réseaux). Je devais également en assurer le suivi client. Dès qu'une tâche était résolue, je devais prendre contact avec le client pour l'informer de l'état de ses demandes. Cette première responsabilité m'a permis de me familiariser pleinement avec les méthodes de travail de l'agence concernant la gestion des projets. Ceci m'a également permis d'établir un premier contact avec les clients.

Ma première joie fut d'annoncer à ce client que son site était à présent en ligne. En effet, même si je n'avais pas participé au projet sur sa totalité, j'étais déjà contente de voir qu'un client était satisfait

<sup>12</sup> Messenger Véronique « Gestion de projet agile », Eyrolles, 2013, p.7

<sup>13</sup> <http://www.pollen-technology.com>

du travail fourni par l'équipe. Le fait d'arriver dans un projet qui, de mes yeux et au vu des discussions avec l'équipe, s'était très bien déroulé, était une motivation supplémentaire pour la suite. Je me suis rapidement rendu compte qu'un des points qui tenait à cœur chez Mezcalito était la relation entretenue avec le client et le suivi des projets. On ne quitte pas le client à la suite d'une mise en ligne, l'équipe reste disponible pour toute autre demande et en assure un suivi constant.

## Chef de projet : la découverte d'un métier complexe aux « multiples facettes »

### *Son rôle de conseil*

L'équipe, et notamment le chef de projet, possède un vrai rôle de conseil. J'ai pu le remarquer lors d'un second projet auquel j'ai eu le plaisir de participer dès ses débuts : « TDM 3D by Insidix<sup>14</sup> », mis en ligne très récemment par l'équipe. Ce site utilise le CMS Wordpress (un système de gestion de contenu). Ceci implique que le client est libre de renseigner sur son site le contenu qu'il souhaite (textes ou médias). Or, étant débutants dans le domaine de l'internet, les clients n'ont parfois pas les connaissances nécessaires pour rédiger du contenu destiné au web. C'est à ce moment-là que le chef de projet entre en action. Son rôle est alors de conseiller le client, de manière simple, sur la façon de rédiger du contenu et de lui insuffler les bases du design et de l'ergonomie d'un site.

À la suite de la réalisation du site [tdm-3d.com](http://tdm-3d.com), le client a ajouté son contenu ainsi que ces images. Il peut dès qu'il le souhaite apporter des modifications à son site grâce aux zones « Wysiwyg<sup>15</sup> », dont l'utilisation est rendu possible avec le CMS Wordpress.

J'ai pu constater qu'il était parfois difficile de « faire comprendre à un client novice, les bonnes pratiques de rédaction web. Ce n'est pas la même manière de faire que pour des documents qu'ils ont l'habitude de produire, comme des plaquettes d'entreprises. Écrire pour le web est un métier à part entière et nécessite donc un suivi constant des projets et des agissements du client.

Le conseil est donc fondamental, la volonté principale de l'agence est de pouvoir donner aux clients, une certaine liberté en les responsabilisant.

---

<sup>14</sup> <http://www.tdm-3d.com>

<sup>15</sup> Définition Wysiwyg : « est l'acronyme de la locution anglaise « What you see is what you get », signifiant littéralement en français « ce que vous voyez est ce que vous obtenez » C'est une interface utilisateur qui permet de composer visuellement le résultat voulu, typiquement pour un logiciel de mise en page, un traitement de texte ou d'image. C'est une interface « intuitive » : l'utilisateur voit directement à l'écran à quoi ressemblera le résultat final. » cf. Wikipédia [http://fr.wikipedia.org/wiki/What\\_you\\_see\\_is\\_what\\_you\\_get](http://fr.wikipedia.org/wiki/What_you_see_is_what_you_get)

## *Son rôle de formateur*

Etant une non initiée, j'ai apprécié me former en interne aux deux CMS très utilisés à l'agence, à savoir, *Wordpress* et *Prestashop*. Très rapidement, Leslie a jugé bon de me faire une rapide formation à *Prestashop* que je ne connaissais que de nom. De nombreux projets étant réalisés avec cet outil, j'allais être amenée très rapidement à l'utiliser.

Mais, c'est vraiment au fil des projets et des petites tâches soumises par les clients que j'ai pu découvrir les nombreuses possibilités offertes par ce type d'outil. Après avoir pris mes marques, j'ai participé avec Leslie à des formations clients. Ces formations avaient pour but de faire connaître les fonctionnalités de ces CMS à différents clients, en leur expliquant point par point toutes les possibilités de l'outil. L'acquisition de ces compétences techniques me permet d'avoir une meilleure crédibilité en tant qu'assistante chef de projet, autant auprès des clients que face à l'équipe.

## *L'analyse de sites et la veille concurrentielle : prise de décisions stratégiques*

La tâche principale sur laquelle je travaille quotidiennement à l'agence, est l'analyse de la concurrence en effectuant des « *benchmarking* ». Le but de cette veille est de me tenir au courant des tendances actuelles du web, des modules souvent utilisé dans le e-commerce et précisément, d'avoir une meilleure vision de ce qui se fait dans le secteur de la location et l'achat de matériel de montagne. Les principaux projets de l'agence étant des sites de e-commerce de ce type, il paraissait donc important de veiller à bien connaître les stratégies de communication de ce secteur, pour ainsi pouvoir proposer et soumettre des recommandations stratégiques adéquates en fonction des besoins des clients.

À mon arrivée dans l'agence, j'ai donc réalisé un benchmark de sites de stations et de remontées mécaniques (stations françaises et mondiales). J'ai ainsi pu récupérer les fonctionnalités qui me paraissaient pertinentes, esthétiques et principalement ergonomiques. À la suite de cela et pour un projet m'ayant été confié, mon attention s'est principalement portée sur l'ergonomie et le référencement naturel dans le but d'optimiser le site *Sataski.com*.<sup>16</sup> Une fois mon benchmark réalisé, Fabien et Leslie ont présenté les points d'améliorations visés et prévus pour ce site aux clients. Cette réunion a permis de valider une refonte des pages internes du site. J'ai donc été en charge de gérer le travail créatif de Bazil, un webdesigner dans le cadre d'une refonte graphique. Cette analyse passe souvent par une deuxième étape pour rendre compte au client de ce qui a été décidé stratégiquement. J'ai donc réalisé un argumentaire sous forme de Powerpoint, en argumentant point par point nos choix graphiques.

cf. *Annexe 2 : argumentaire pour l'équipe de Sataski p.51*

---

<sup>16</sup> <http://www.sataski.com>, site d'achat de forfait de ski, ou activités de montagne à l'Alpe d'Huez.

La rédaction de tutoriels destinés aux clients et aux utilisateurs est un travail de fond et de communication très peu réalisé par l'équipe et pourtant bien utile au client. J'ai donc réalisé de nombreux tutoriels destinés à des clients ou à des internautes, comme par exemple, « comment se servir du back-office Wordpress, comment renseigner des traductions pour un site Wordpress avec le logiciel PoEdit », ou plus spécifiquement à un projet, comme renseigner des magasins dans le back-office Twinner, comment insérer des vidéos embarquées dans le forum Citroën Classic<sup>17</sup>.

Faire ce travail de pédagogie est nécessaire à Mezcalito, dans le but de rendre le client le plus autonome possible.

### *Une interface entre l'équipe technique et le client*

J'ai constaté que le chef de projet devait protéger l'équipe de la pression du client pour la rendre plus performante. C'est une chose importante et qui semble faire ses preuves. Une seule personne devient l'interlocutrice privilégiée, ce qui centralise toutes les demandes et implique une bonne gestion des outils. Mais, humainement, le chef de projet ne doit pas devenir un « goulot d'étranglement ». Même entouré d'une équipe, le chef de projet se sent souvent seul pour faire face à l'incertitude des projets et aux difficultés qui l'entourent. Travailler dans l'urgence, parce qu'on lui demande de livrer « pour hier », telle est la contrainte majeure pour lui.

### *Trouver une crédibilité lorsque l'on ne maîtrise pas la technique*

J'ai également réalisé que la crédibilité d'un chef de projet est difficile à asseoir. En effet, celle-ci dépend non seulement de la capacité à gérer les multiples compétences sur les nombreux projets, mais également du fait de soulager la charge de travail des membres de l'équipe technique. En effet, le chef de projet doit parfois « maîtriser » la technique. On retrouve fréquemment ce débat lorsque l'on parle de ce métier. À mon sens, il est nécessaire au chef de projet de connaître les bases de la technique, sans en être pour autant un expert. Il sera plus simple pour lui de trouver des solutions adéquates, mais également plus simple de dialoguer avec les techniciens. De plus, il pourra organiser plus facilement les plannings. S'il connaît la technique, il pourra évaluer plus facilement le temps de réalisation du projet, et pourra également faire preuve de compréhension envers les réalités professionnelles des techniciens.

---

<sup>17</sup> <http://www.forumcitroenclassic.com/fr/>



Pour résumer cette partie, j'aimerais citer un extrait du livre « Gestion de projet » de Véronique Messenger. Elle a su donner les mots justes pour définir le métier de chef de projet, et je ne pouvais mieux le dire :

*« Rigueur, ouverture, disponibilité, intégrité, bon sens, organisation, anticipation, écoute active, autodiscipline, capacités analytiques, diplomatie, leadership, transparence, proactivité, capacités relationnelles, professionnalisme... voilà tout ce qu'on demande à un chef de projet aujourd'hui: de réunir l'ensemble de ces qualités... et la liste pourrait s'allonger. Un "mouton à cinq pattes" allez-vous dire. En effet, dans un environnement complexe, de surcroît, contraint par le time to market, il doit (faire) développer un produit au moindre coût dans des délais de plus en plus courts avec une qualité irréprochable. Capitaine du navire, chef d'entreprise ou chef d'orchestre, clé de voute de l'édifice que constitue son équipe, le métier de chef de projet est loin d'être simple et confortable! D'autant que si tout va bien, il recueille rarement les félicitations du client ou de sa hiérarchie ("après tout, il ne fait que son travail"); en revanche, si quelque chose tourne mal, il en sera responsable »<sup>18</sup>.*

Le succès du chef de projet passe par la confiance qu'il doit gagner chaque jour face à l'équipe et aux clients. Mais quoi qu'il en soit, il sera toujours garant du résultat.

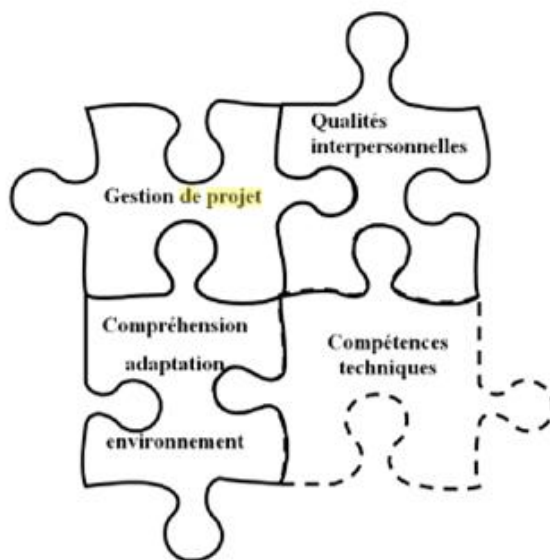


Figure 4 : Le chef de projet multi-compétent<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Messenger Véronique « Gestion de projet agile », Eyrolles, 2013, introduction p.9

<sup>19</sup> Messenger Véronique « Gestion de projet agile », Eyrolles, 2013, p.9

## Mes apports au sein des projets et de l'agence

Au fil des jours et de mon intégration au sein de l'équipe, j'ai pu participer à ce que l'on appelle dans le jargon « la conception de projet », c'est-à-dire, participer aux différentes étapes d'un projet. J'ai pu toucher de plus près les responsabilités du chef de projet, et, comme je l'ai détaillé plus haut, ces tâches se sont avérées être très diverses et variées. J'ai constaté que le métier de chef de projet s'adapte perpétuellement à la pluralité des paramètres impliqués par les projets mais également l'environnement de travail.

### La conception de projet : dans une phase de pré-vente et de cadrage

J'ai eu l'occasion à de nombreuses reprises d'accompagner Hassen Temili, le responsable commercial, à des réunions de « pré-vente » (phase de négociation du projet, où le contrat et le devis n'ont pas encore été signés). J'ai souhaité évoquer un projet en particulier et auquel j'ai participé. Etant le premier dont j'allais m'occuper en amont de la conception, il me tenait à cœur. De plus, la réunion de cadrage et le retour de prévente ont abouti à une signature du projet.

Le projet en question s'appelle ZERO G. Il s'agit d'un site de e-commerce spécialisé dans la vente de matériel de montagne et de sport (skis, snows, vélos, vêtements). Leur ancienne agence ayant mis « la clé sous la porte » ils ont donc eu besoin d'être rassurés sur la stabilité financière de l'agence.

Le but est le suivant : refondre le site actuel avec le CMS Prestashop (version 1.6) pour permettre au client d'être plus autonome. Il veut également appliquer du RWD (responsive web design) sur son site. En effet, on peut s'apercevoir que ce critère devient de plus en plus important pour les utilisateurs leur permettant une expérience moins limitée. Les moteurs de recherches et principalement Google, vont très bientôt sanctionner les sites non adaptés aux mobiles et aux tablettes. ZeroG veut faire en sorte d'optimiser son référencement et améliorer ses ventes.

Avant la réunion de vente, Hassen Temili m'avait transmis le cahier des charges réalisé par le client. Mon premier travail de conception de projet a d'abord été d'établir un état des lieux de leur site actuel et de prendre en compte les demandes très précises de leur présent cahier. Ma réflexion s'est alors portée sur ces questions : « Quels sont les demandes spécifiques ? Quelles fonctionnalités incontournables ? Comment répondre au mieux à ces exigences? Par quels technologies et moyens ? Quels seront les jalons ? Rentre-ton dans le budget communiqué ?

Mon but a été de déterminer, le plus significativement possible, les demandes formulées des commanditaires et d'y répondre en argumentant chaque choix. J'ai donc dû effectuer un benchmark

et une veille de modules Prestashop, puis, sous forme d'une présentation Powerpoint, j'ai repris chaque demande en argumentant mes réponses.

La réunion de prévente en question s'est déroulée dans les locaux de Mezcalito, où nous avons accueilli trois représentants venus de Chamonix. Les premières ébauches de solutions et de prix ont donc été proposées. Hassen et moi-même avons répondu à leurs nombreux questionnements, eux ont également répondu aux nôtres. Les échanges étaient très chaleureux.

J'ai réalisé que cette réunion de cadrage n'avait pas pour simple but de fixer les besoins des utilisateurs finaux, les jalons et le budget, mais aussi de jauger la fiabilité d'un client et de commencer à instaurer un climat de confiance. C'est également le moment de sensibiliser les commanditaires aux enjeux impliqués par la création d'un site internet et des méthodes agiles.

De plus, mes compétences en communication des organisations m'ont permis d'émettre des hypothèses de conception et de réfuter certains choix me semblant inadaptés. En effet, les clients avaient la volonté de garder une fonctionnalité présente sur leur site actuel, à savoir le « scroll infini »<sup>20</sup> des produits<sup>21</sup>. Ceci me semblait peu pertinent. L'internaute ne pouvait pas se rendre sur le *footer* (bloc de bas de page). Après avoir évoqué ceci avec les commanditaires, ils étaient d'accord avec moi. J'ai ainsi pu leur apporter mon rôle de conseil.

À la fin de la réunion, l'aide d'un développeur a été nécessaire pour les questions plus techniques, ce qui prouve la grande nécessité de l'équipe technique au sein des rendez-vous de cadrage.

À la suite de ce rendez-vous, quelques spécificités ont encore été apportées au cahier des charges et un chiffrage plus précis a été réalisé avec l'équipe technique pour permettre d'envoyer un devis détaillé aux commanditaires. Quelques jours plus tard le retour était positif : le devis était signé. La réunion de lancement de projet pouvait commencer !

---

<sup>20</sup> Définition « Scroll » : qui signifie dérouler, faire défiler. Du verbe « scroller » qui exprime le fait de faire défiler verticalement le contenu d'un document sur un écran d'ordinateur à l'aide de la molette d'une souris, d'un pavé tactile, mais également avec le doigt sur un écran tactile de téléphone portable ou de tablette.  
Cf. <http://fr.wiktionary.org/wiki/scroller>

<sup>21</sup> Exemple Scroll infini de produit exemple : <http://www.zerogchx.com/SNOWBOARD.93065691.r.html>. La liste de produits se développe au fur et à mesure du défilement de l'utilisateur dans la page.

## Dans une phase de lancement de projet

Cette réunion de lancement est importante pour l'équipe technique : elle permet de rendre compte du projet aux membres y prenant part. Une fois l'équipe constituée, le chef de projet doit rassembler pour faire comprendre à l'équipe le contexte du projet et les demandes spécifiques du client, mais également, inculquer la « vision » du projet, l'accepter et la partager.

Lors du lancement du projet ZEROG, je me suis rapidement rendu compte d'un écueil à éviter : « le téléphone arabe ». Ce qui est primordial c'est d'être sûr que ce que l'on communique à l'équipe est bien ce qui avait été prévu, et bien évidemment d'être sûr que l'équipe technique a également bien assimilé ce qui est souhaité. Faire répéter ce qui a été compris par l'équipe est donc nécessaire. Il ne faut pas laisser place à l'interprétation. Être clair et concis est primordial pour éliminer le « bruit ». Ce « bruit » fait référence à toutes les choses qui peuvent empêcher la communication et la bonne compréhension du message. On peut sans hésiter rapprocher ce phénomène au modèle de Claude Shannon et Warren Weaver. Plus connue sous le nom de Théorie de l'information<sup>22</sup>, elle correspond au modèle « source – message - canal – récepteur - effet et rétroaction ». Pourtant très théorique, elle s'adapte parfaitement au problème que nous rencontrons ici. L'important est donc de prévoir un grand nombre de feedback (appelé rétroaction) pour permettre à chaque partie de comprendre et être sûre d'être bien comprise en retour. C'est pourquoi, pendant la réunion de lancement de ZEROG, toute l'information disponible du cahier des charges a été repris point par point et expliqué à l'équipe (Bastien et Nicolas tous les deux, intégrateur et webdesigner, ainsi que Loïc Sapone le développeur). Le but était de s'imprégner du projet, « penser » le design du site et bien sûr, être certain que toute l'équipe avait compris chaque enjeux. De plus, il s'agissait d'une refonte, j'ai donc pu constater qu'elle a permis aux webdesigner de ne pas partir de zéro, et de profiter d'un ancien support de communication. Ceci leur a permis de cerner partiellement l'identité et le contexte de l'organisation. Les clients souhaitant une refonte de leur site ont souvent une idée plus précise de leurs souhaits et de leurs attentes, à l'inverse des organisations créant leur premier site internet, dont les souhaits sont souvent contradictoires. Présent depuis plus de 3 ans sur le web et dans le monde du e-commerce, le client ZEROG a pu nous communiquer le plus simplement ses souhaits. Il a affirmé sa volonté et ses choix pour la plupart judicieux. N'étant pas « novice » dans le domaine, il connaissait pleinement son marché ce qui est un gain de temps. À la suite de cette réunion de lancement du projet, les étapes ont été communiquées au client, tout en lui expliquant les phases du déroulement de la conception et en fixant les prochaines itérations. Ce client souhaitant travailler de manière agile, il a donc souhaité communiquer principalement avec l'outil « *Redmine* » (des accès lui ont été créés et soumis).

---

<sup>22</sup> Shannon Claude, Weaver Warren « Théorie mathématique de la communication » Retz, 1949

## Dans une phase de suivi de projets

Dans le cadre du suivi du projet ZEROG, mais également dans le cadre de tous les projets que j'ai pu suivre, mon rôle principal a été de garder un contact régulier avec le client (soit par mail, soit par téléphone). Il fallait gérer quotidiennement les demandes clients en les inscrivant dans le *Redmine* et en les attribuant à un membre de l'équipe. Une fois la tâche réalisée, il fallait en faire le suivi, à savoir, changer son statut dans le *Redmine*, tester le changement sur le site et en faire part aux clients concernés. Sur certains projets, mon rôle consistait à faire de la veille et vérifier que les sites mis en ligne fonctionnaient bien.

En observant le travail de Leslie, j'ai pu remarquer que le chef de projet possède un rôle de « garde-fou ». Il doit sans cesse connaître le planning des équipes pour s'assurer qu'elles ne dépassent pas le temps prévu pour telles ou telles tâches. Elle doit faire en sorte que la marge commerciale reste intacte.

L'agence Mezcalito revendique une capacité de réaction très rapide. J'ai donc été amenée à gérer des projets qui ne m'étaient pas forcément attribués à la base. De ce fait, j'ai eu de nombreuses fois l'occasion d'entrer en contact avec des clients afin de gérer des modifications mineures sur leur site internet, telles que des actes de référencement (ajout de mots clés, balise title et description) pour le site d'une entreprise de vente de bois<sup>23</sup>, mais également des modifications et des ajouts de contenus pour les magasins Twinner.

La prise en charge de ces demandes très spécifiques m'a permis de développer mes compétences et mes connaissances au travers des CMS tels que Wordpress et Prestashop. Comme j'ai pu l'évoquer plus haut, mes tâches ne se limitaient pas seulement à la gestion des demandes du client. En effet, dans le cadre du projet de e-commerce présenté plus haut, ma tutrice de stage m'a présentée très tôt auprès du client comme chef de projet et donc « interlocutrice » principale au sein de l'agence. J'ai donc pu conseiller le client au fil du projet, et notamment concernant le choix des modules adaptés à son projet mais également en lui donnant des conseils pour améliorer son référencement naturel.

---

<sup>23</sup> Machot bois : <http://www.machot-bois.com>

# Les méthodes agiles au sein d'une équipe pluri générationnelle : une approche complexe de la gestion de projet

## Avant-propos

Dans cette partie je m'intéresserai plus précisément à ma problématique communicationnelle, qui est la suivante : « Complexité d'une gestion de projets agiles au cœur d'une équipe "pluri-générationnelle : Vers un affaïssement des hiérarchies pyramidales ? »

J'ai eu l'occasion de par des expériences communes et de nombreuses discussions avec l'équipe de Mezcalito de nourrir cette réflexion. J'ai notamment pu constater que les entreprises avaient parfois des difficultés à prendre du recul et à évaluer l'état actuel de leurs pratiques agiles. « Ouvrir les yeux » et prendre conscience que l'on n'est pas totalement agile est difficile (il y a vouloir être agile et l'être véritablement). De plus, si l'on constate qu'il y a également eu des incidents sur des projets, toute l'organisation et la manière de travailler peut-être remise en cause. Effectivement on constate que cette transition vers l'agilité n'est pas si simple qu'écrite dans les livres et sur internet.

Alors quels principes et quels consensus retrouve-t-on sous le concept des méthodes agiles ? Quand l'aborder en entreprise ? Autant de questions auxquelles je tenterai d'apporter une réponse ici, tout en montrant que le métier de chef de projet se complexifie, ce qui en fait sa principale particularité.

Autrefois d'une nature plus directive, le chef de projet devient progressivement coach et facilitateur pour servir son équipe. Le management de projet devient de moins en moins pyramidal et semble s'adapter aux nouvelles générations en manque de flexibilité et de reconnaissance.

Tout ceci implique de nombreux changements pour l'équipe, pour le client et l'organisation de plus en plus d'entreprise.

# 1. Méthodes traditionnelles ou méthodes agiles ?

Cette partie a pour but de définir plus significativement ce qu'impliquent les méthodes agiles. De montrer qu'elles ne viennent pas écraser les méthodes traditionnelles mais bien les compléter pour arriver à modifier le cadre général et l'attitude d'une équipe face à un projet. Je tenterai d'apporter des définitions simples et claires pour poser les bases de mes réflexions. Dans un second temps, j'essaierai également d'exposer les consensus gravitant autour de l'« agilité » en concentrant ma réflexion sur les avantages et les inconvénients de ces méthodes par rapport aux méthodes classiques. Ainsi, mon but sera d'en tirer des conclusions, en montrant qu'il faut également se méfier des discours techno-déterministes souvent rencontrés, ceci toujours dans une approche critique concernant les apports de ces méthodes pour le management et la gestion de projets.

## 1.1. Les origines et valeurs de l'agilité

L'« agilité », n'est pas un terme nouveau. Abordées dès les années 1990 par des développeurs, ces méthodes consistent à mettre en place une forme de gestion de projet différente et dite « plus efficace », car elles intègreraient le client au cœur du développement du projet. Elles conjuguent à ceci, un certain bien-être au travail, ce qui n'est pas négligeable ! La première mise en œuvre de ces méthodes est apparue en 1993 avec la méthode Scrum<sup>24</sup>, la seconde concerne un événement majeur rassemblant en 2001, aux Etats-Unis, 17 personnes travaillant dans le domaine du développement logiciel. Au terme de ces discussions, il a été mis en place un document rassemblant les principes agiles et les différentes expériences de chacun des membres. Ce document est le « Manifeste agile » (*manifesto agile*)<sup>25</sup>. Il présente 4 valeurs et 13 principes applicables à toute démarche agile. Les quatre valeurs sont les suivantes :

- Faire passer les fonctionnalités opérationnelles avant la documentation
- Reconsidérer les individus et leurs interactions plutôt que les processus et les outils
- Collaborer avec le client plutôt que de contractualiser des relations et des échanges
- Accepter le changement plutôt que de se conformer aux plans prévus

---

<sup>24</sup> Pour en savoir plus sur la méthode Scrum : « Scrum : le guide pratique de la méthode agile la plus populaire » de Aubry Claude, Ed. Dunod, 2013

<sup>25</sup> Manifeste agile : <http://agilemanifesto.org/iso/fr/>

Depuis cinq ans, un mouvement plus large est né, toutes les sphères de l'entreprise se mettent au « management agile ». Il couple les valeurs agiles aux techniques d'amélioration continue de la qualité. Cette utilisation se développe dorénavant à l'ensemble de la structure de l'entreprise et touche plus particulièrement les organisations dans leur globalité.

## 1.2. Les méthodes agiles et leurs principes : une tentative de définition

Selon Véronique Messenger, la méthode agile « *c'est une approche itérative et incrémentale, qui est menée dans un esprit collaboratif, avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant compte l'évolution des besoins des clients.* »<sup>26</sup> J'ai souhaité reprendre cette définition car elle clarifie les points essentiels de cette méthode.

Cette pratique a été imaginée pour pallier les difficultés rencontrées dans les cycles de développement en « cascade » ou en « V ». Ces méthodes traditionnellement utilisées dans le monde du développement logiciel et la gestion de projet, s'attardaient à vouloir tout planifier. Ceci s'opposait donc à tout changement et modification dans le projet. « Quand on trouve une recette qui marche bien, on a du mal à la quitter même si l'on constate que son efficacité semble diminuer ; il existe une inertie due à la peur du changement, à la recherche de facilité ou à l'ivresse du succès (ce qui marchait hier doit marcher demain...). Eh bien non !!!<sup>27</sup> »

On constate donc que les plans initialement prévus sont souvent modifiés, que les besoins du client évoluent et que la réactivité de l'équipe est trop infime face à de lourds changements, ce qui amène parfois à des projets qui échouent. Les méthodes agiles tentent donc de répondre à ces méthodes trop prédictives et trop rigides en exposant de nouveaux principes plus souples ; (anticipation – auto-organisation – feedback – collaboration – etc...) autant de compétences et de comportements qui seront détaillés par la suite.

---

<sup>26</sup> Messenger Véronique « Gestion de projet agile » Eyrolles, 2013, p.42 « qu'est-ce qu'une méthode agile ? »

<sup>27</sup> Barrand Jérôme, « Le manager agile » Ed. Dunod, 2006



- Quelques principes alternatifs :

*L'adoption d'un cycle itératif et incrémental : la définition d'objectif sur le court terme*

Le développement itératif consiste à découper le projet en plusieurs étapes d'une durée de quelques semaines que l'on appelle un « Sprint »<sup>28</sup>. Elles durent, en moyenne, au maximum 1 mois. À chaque itération, une fonctionnalité ou version minimale est développée et soumise aux clients, qui valide ou non cette version. La notion incrémentale signifie qu'elle s'enrichit progressivement « morceau par morceau ». Les itérations s'enchaînent et chacune d'entre elles est un projet en elle-même. Elles ont pour but de satisfaire au mieux les besoins du client en termes de fonctionnalités et de qualités. À la dernière itération, la version finale du produit doit être opérationnelle. L'avantage de ces approches itératives et incrémentales est de reconnaître que l'on ne peut pas tout anticiper. Il est donc plus approprié d'avancer petit à petit plutôt que de tout prévoir en sachant qu'inévitablement des modifications seront à prévoir. De plus, cette pratique permet de revenir sur ce qui a été fait dans le but de l'améliorer.

J'ai souhaité reprendre la métaphore humoristique de Freddy Mallet concernant les avantages de ce développement itératif. Car, elle m'a permis de mieux comprendre le principe de ces « boîtes de temps », j'espère qu'il en sera de même pour vous.

« Si je vous dis que vous devez perdre 10 kilos en 4 mois, est-ce que ça vous parle ? Si je vous dis que vous devez perdre 600g par semaine, est-ce que ça vous parle mieux ? »<sup>29</sup> Effectivement on constate que de se fixer des étapes intermédiaires sur le court terme permet d'être plus réaliste et pouvoir rectifier ce qui a été fait plus rapidement. Elles permettent également de remettre en question ses agissements et donc d'en maîtriser les risques. Si les objectifs sont trop élevés, des corrections seront apportées rapidement à la deuxième ou troisième boîte de temps. Sans celles-ci, on remet sans cesse à demain ce qui a été prévu la veille : en se disant « j'ai le temps », on est moins objectif sur ce qu'il reste à faire. Maîtriser le risque n'est pas le seul avantage. Ces boîtes de temps permettent de motiver et de réguler la pression de l'équipe : plus l'objectif est à portée de main et se rapproche, moins la tentation de s'en éloigner grandit et plus la motivation pour l'atteindre sera naturelle. De même que plus la pression sera étalée dans le temps, plus elle sera bénéfique. De ce fait, la satisfaction de l'équipe sera exponentielle car, si, dès la première boîte de temps, l'objectif prévu est atteint, l'équipe voudra continuer sur cette lancée et l'énergie fournie à chaque itération soutiendra la dynamique tout le long du projet.

---

<sup>28</sup> Le « Sprint » est ce que l'on appelle également une itération. C'est le laps de temps (généralement entre 2 et 4 semaines) au cours duquel une ou plusieurs fonctionnalités sont développées par l'équipe. À la fin du sprint le client doit valider ou non, en tout cas il restitue un feedback. Source : Messenger Véronique livre « gestion de projet agile ».

<sup>29</sup> Messenger Véronique « Gestion de projet agile » Eyrolles, 2013, métaphore humoristique de Freddy Mallet p.44

Le dernier point important évoqué par Freddy Mallet, c'est « l'augmentation des degrés de liberté »<sup>30</sup>. Certes, ce dernier point est contradictoire, car une boîte de temps est déjà en elle-même une contrainte, alors comment pourrait-elle augmenter le degré de liberté de l'équipe ? En réalité, plus la demande est grande, moins l'équipe s'autorise à faire des choix et des tentatives d'écart. Lorsque l'on procède par boîte de temps et que les premières se déroulent bien, l'équipe gagne en liberté d'esprit et donc d'action. « Réaliser un projet de développement d'une charge de 1000 jours/homme est aussi simple et compliqué que de perdre 10 kilos en 4 mois » conclut Freddy Mallet.<sup>31</sup>

### *Un esprit collaboratif*

C'est bien sûr l'une des valeurs essentielles à l'agilité, que de placer l'individu et ses interactions au centre de l'organisation du projet. Le partage d'informations entre toutes les parties prenantes d'un projet devient essentiel. La communication passe par l'échange de différents points de vue en respectant l'opinion de l'autre. Plutôt que de choisir de montrer son mécontentement de manière agressive, les échanges passeront plutôt par une discussion et non par un affront du client envers le chef de projet (et vice versa). On préférera donc les relations « partenariales »<sup>32</sup>. Les méthodes agiles favorisent également l'entraide plutôt que la concurrence. Le but est d'atteindre le consensus sans frustration.

### *Livrer un produit opérationnel et de haute qualité*

L'idée fondamentale de l'approche agile spécifie qu'un produit de qualité doit s'atteler à satisfaire les besoins du client, tant sur le plan fonctionnel et ergonomique, que sur les aspects de performance et d'évolution. En outre, apporter de la valeur et une plus-value au projet.

Grâce au feedback et au test régulier du client à chaque itération, le produit s'améliore en fonction des attentes. Cette approche adaptative, permet de mieux jauger la qualité du produit, qui est favorisée par une organisation du projet et un esprit d'équipe mieux mesurés.

---

<sup>30</sup> Messager Véronique, « Gestion de projet agile », Eyrolles, 2013, p.44 voir <http://www.freddymallet.com>

<sup>31</sup> Messager Véronique, « Gestion de projet agile », Eyrolles, 2013, p.44 voir <http://www.freddymallet.com>

<sup>32</sup> Barrand Jérôme, « Le manager agile », ed Dunod, 2006, p.52

## *S'adapter et accepter le changement : vers de l'auto-gestion*

J'ai également pu remarquer que l'idée de base de l'agilité, et qui est commune à tout projet, est justement de simplifier la complexité. Au fur et à mesure des épreuves, des échecs et des succès, l'équipe évolue vers une organisation plus appropriée en s'adaptant et en acceptant les changements. L'objectif recherché est la mise en place d'une équipe auto-organisée visant l'amélioration continue.

*Annexe 3 : Les treize principes du manifeste (cf. p.61)*

### 1.3. Une multiplicité de points de vues autour de l'agilité

Si les méthodes traditionnelles se veulent rassurantes, très prédictives et largement choisies encore dans des entreprises, on constate qu'elles sont pour les coaches agiles bien éloignées de la réalité des projets. Inversement pour les méthodes agiles, on voit en elles un concept marketing et bon nombres d'entreprises surfent sur cette « mode » en pensant qu'adopter cet état d'esprit agile va pouvoir largement améliorer leur gestion de projet. « Lourdes », « contraignantes », « légères », « artisanales », ou même de « bricolage ». Autant d'étiquettes accolées à ces méthodes. Qu'en est-il ? : trouver un juste milieu à ses propos.

#### *Les limites avérées des méthodes classiques*

Les principales caractéristiques de cette méthode en cascade consistent en des phases séquentielles se succédant sans feedback prévu. Ces phases sont définies, jalonnées et planifiées dès le début du projet par le chef de projet.

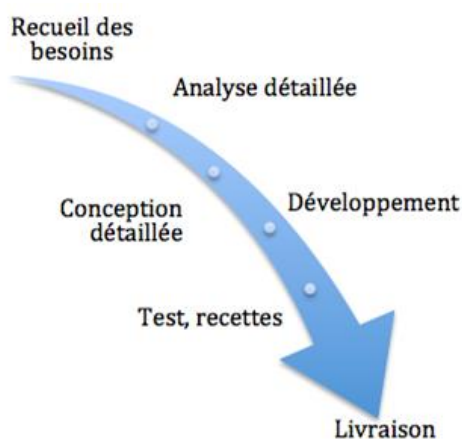
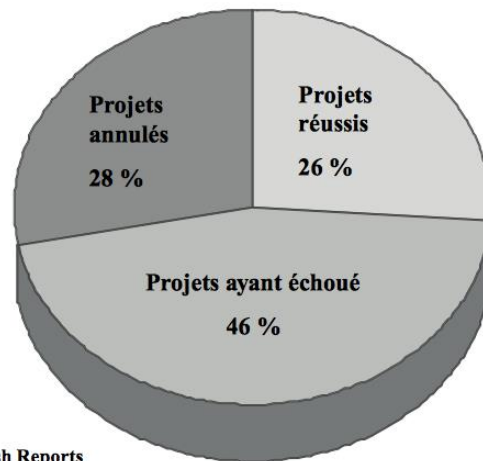


Figure 5 : Les phases du cycle « en cascade »<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Source de la figure 4: <http://www.access-dev.com/access-dev/la-gestion-de-projet-methodes-classiques-vs-methodes-agiles/>

Nous savons d'expérience que de nombreux projets exécutés selon ces méthodes connaissent des retards, des dépassements budgétaires, voir même quelques échecs, lorsque le client n'est pas à 100% satisfait. On peut la qualifier d'approche rigide qui ne permet pas ou très peu les retours en arrière. Le client ne peut pas faire évoluer ses attentes. Ce qui implique une non satisfaction à la livraison du produit et donc, dans l'idée, favorise l'échec d'un projet.



Source : Standish Reports

Figure 6 : Le taux de réussite des projets<sup>34</sup>

Une mauvaise communication caractérise également ces méthodes classiques. L'absence d'itération ne facilite pas cette communication avec le client, ce qui dissimule souvent de mauvaises surprises à la livraison du produit final (dysfonctionnements, oublis, changements de besoins en cours du projet non communiqués, attentes du client qui évoluent, ...). Ceci implique souvent la formation de relations conflictuelles entre les membres de l'équipe et le client, qui ne retrouve aucune satisfaction à la fin du projet.

*Annexe 4 : Synthèse des différences fondamentales entre approche traditionnelle et approche agile (cf. p.62)*

#### *Des principes agiles plus avantageux, mais une mise en pratique difficile*

Comme on a pu le constater plus haut, les méthodes agiles tentent de pallier ces problèmes en s'adaptant plus souplement aux aléas d'un projet. Elles apportent de la valeur ajoutée à un projet. Et on ne peut le nier, par le simple fait que les modifications dans le projet sont possibles.

Or, il faut se méfier des discours techno déterministe et de l'engouement qu'elles déploient.

Car si on ne peut ignorer et remarquer que ces nouvelles méthodes s'imposent depuis quelques années et que si on en parle tant, c'est qu'elles ont peut-être quelque chose à prouver, on ne peut pas ignorer non plus les difficultés des organisations à les mettre en place.

<sup>34</sup> Source de la figure 5 : Messenger Véronique « Gestion de projet agile » Eyrolles, 2013, p.2.  
Source première : <http://www.standishgroup.com/>

## 2. L'implication de toutes les parties prenantes : une gestion de projet complexifiée ?

Pour commencer cette partie et développer ma réflexion, j'ai souhaité partir d'un constat, remarqué à l'agence Mezcalito. L'agilité est omniprésente dans le cadre des projets, mais le réel souci est qu'elle est « parsemée ». En effet, j'ai pu constater que certains projet commençaient dans un esprit agile, mais ne s'y terminaient pas forcément, ou se déroulaient mal. J'ai eu l'occasion d'évoquer avec Fabien (le fondateur) ainsi que Leslie, ma tutrice, le fonctionnement de ces méthodes et notamment sur de gros projets de développement. Voici ce qui en ressort : *« Sur le papier c'est une méthode formidable, qui, si elle est bien menée, ne peut conduire qu'à des réussites. Mais mal menée, cela conduit à des échecs retentissants. Le premier soucis vient du client, qui, souvent, a entendu parler de l'agilité, trouve ça "fun", mais en fait ne se rend pas compte de ce que cela implique. Si en interne ton chef de projet ne joue pas son rôle de formation à cette méthode auprès du client, et surtout ne joue pas son rôle de garde-fou (par exemple pour empêcher de passer 2 fois plus de jours homme que le total vendu), alors ça part à vau-l'eau. »* me disait Fabien. En effet, on ne peut nier la difficulté à mettre en place l'agilité et notamment pour des projets de grande ampleur, avec de nombreuses personnes prenant part au projet, que ce soit coté équipe ou coté client. Le problème majeur remarqué est le suivant : la communication autour de l'agilité et de ces principes n'est pas assez présente, et donc ne peut être appliquée. À mon sens, il y a une nécessité de former toutes les parties prenantes d'un projet. De plus, quand viennent s'ajouter des points de vue différents autour de l'agilité et que toutes les parties prenantes des projets ne sont pas forcément en accord avec ceux-ci, ni même au courant de ces méthodes, le déroulement du projet en « agilité » ne peut se dérouler sans encombres.

## 2.1. Une « nouvelle culture » : bien plus qu'une formation agile pour l'équipe

La mise en place des méthodes agiles dans une organisation provoque forcément un renversement de l'ordre préétabli. Cette mise en place est un projet à part entière, qui implique un vocabulaire nouveau, des pratiques nouvelles, de nouveaux outils : et forcément des changements. En cela, les personnes touchées par ces changements doivent nécessiter une formation qui prendra en compte cette nouvelle culture. La transition vers l'agilité doit se faire progressivement car on ne change pas si facilement de culture d'entreprise. La contrainte est contre-productive car elle force son équipe aux changements. En cela, on ne fait que l'imposer à des personnes qui ne le souhaitaient pas et le projet d'agilité perd tout son sens.

Au-delà de l'implication de l'équipe et du client, il faut significativement faire partager et susciter l'adhésion à cet esprit agile, ainsi qu'aux pratiques qui en découlent. D'où l'obligation de ne pas être trop radical dans sa gestion agile, pour ne pas brusquer l'équipe. Il est nécessaire d'accompagner le changement plus que de le contraindre.

Pendant mon stage, j'ai remarqué que tous les membres de l'équipe n'étaient pas forcément renseignés sur l'agilité. Certains la connaissent bien, la trouvent utile et comprennent ses bénéfices, d'autres ne la connaissent que de nom, mais ne voient pas en elle une solution, où ne se posent à peine la question... Il est difficile de générer un esprit totalement agile au sein de l'agence et des projets. Prenons l'exemple du *stand-up meeting* : Comment faire passer l'idée ?

Progressivement et de manière incrémentale. Le chef de projet ne doit pas imposer cette réunion au membre de l'équipe, mais plutôt leur dire qu'elle est fortement conseillée, ce qui évite un affrontement avec les personnes réfractaires au formalisme et à la « réunionite »<sup>35</sup>. Il est ensuite nécessaire de montrer et de prouver à chacun l'intérêt qu'il peut en tirer. C'est le moment de poser ces questions et d'y trouver des réponses. Faire de cet échange un moment agréable est important, il permet un suivi régulier et rigoureux des projets dans le but d'arriver à un produit de qualité. Le *stand-up meeting* doit générer l'esprit d'équipe et la motivation de tous ces membres.

---

<sup>35</sup> Antoine Contal, scrum master et coach XP, suivre et piloter un projet.

## 2.2. Vers une collaboration efficace avec le client

Une fois l'équipe convaincue des bienfaits de l'agilité, il est nécessaire de repenser la « culture client ». Le placer au centre de l'attention est l'objectif principal des méthodes de développement agile. Une chose est à noter, le client peut être l'utilisateur final du produit ou en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux. Dans ce cas, il doit cerner au mieux leurs attentes. Il est la véritable clé du projet. C'est lui qui recueille les besoins de l'utilisateur et pour les communiquer, il doit faire preuve de compétences à la fois techniques et communicationnelles. Son comportement face à l'équipe en charge du projet et notamment le chef de projet, conditionne le bon déroulement du projet et une collaboration efficace avec l'équipe.

- Les compétences techniques :

Un client qui possède une bonne connaissance du web a forcément plus de facilité à communiquer sur ses besoins et à cibler les fonctionnalités utiles susceptible d'apporter de la valeur ajoutée au projet. Son objectif est plus clairement défini ce qui facilite le lancement d'un projet. À l'inverse, un client novice dans le métier, aura plus de mal à cibler ses besoins et d'être certain de ce qu'il souhaite, au risque de mal communiquer les enjeux du projet. En cela le chef de projet se doit de prévoir de nombreux échanges et itérations dans les discussions pour s'assurer que le client : à fait émerger la totalité de ses souhaits et a bien fait comprendre au chef de projet les objectifs souhaités. Le client doit également connaître les priorités du projet et peut également changer d'avis. Certes, le périmètre du projet peut être amené à changer, mais pas en totalité. Les changements trop radicaux restent mal perçus et mal gérés.

- Les compétences communicationnelles :

Il doit avoir la fibre de la collaboration : c'est-à-dire que les deux parties (client et équipe de réalisation) ne doivent pas se sentir en concurrence car ils vont travailler ensemble pour un projet commun, où le but est d'arriver à satisfaire tout le monde. Le client n'est pas forcément « roi », bien qu'il paye, ce qui lui donne un certain pouvoir décisionnel. Il peut donc être exigeant mais ne doit pas imposer à l'équipe de réalisation une organisation ou une solution précise, si l'équipe pense qu'elle n'est pas adaptée (d'où la confiance nécessaire entre les deux parties).

L'équipe apprécie relever des défis mais en gardant un degré de liberté pour manœuvrer, sa motivation est renforcée. De plus, si le client soutient l'équipe, en lui montrant sa reconnaissance l'équipe de réalisation est d'autant plus productive et satisfaite du cadre et de l'environnement de

travail.

Cette compétence humaine est selon moi, importante, car en adoptant ce comportement collaboratif on favorise une relation « gagnant-gagnant. » Or, le juste degré d'implication du client ne peut se quantifier. La clé est de trouver le nombre de *feedback* plus ou moins régulier selon les besoins. Le chef de projet doit donc selon la personne, être à l'écoute, être pragmatique et très observateurs.

Il doit également jouer son rôle de formateur agile en montrant le résultat des itérations, l'impliquer dans les réunions ce qui favorisera sa confiance et son implication dans le projet. Pour étayer mon propos, j'aborderai rapidement les travaux d'Abraham Maslow et d'Elton Mayo, concernant leur théorie de la reconnaissance et de l'implication du salarié. Selon Abraham Maslow, la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés sous forme d'une pyramide<sup>36</sup>. Les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres. Pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs, en lui confiant par exemple des responsabilités. Pour, Elton Mayo la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. Il montre dans ses travaux que les conditions de travail et la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs.<sup>37</sup> Ces deux théories sont applicables dans un contexte agile. Attention, je tiens à rappeler que la pratique agile n'est pas vue comme LA solution pour le succès d'un projet. Elle ne fait que favoriser et augmenter ses chances de réussite.

### 2.3. Vers une contractualisation agile ?

#### *Qu'est-ce qu'un contrat agile ?*

Lorsque le client et le prestataire contractent un forfait, les intérêts au cours du projet divergent. En effet le client aimerait être livré rapidement, pour le moins cher possible avec la meilleure qualité possible, sans avoir à « repasser par la caisse ». Le prestataire apprécie toujours finir en un temps plus court que prévu pour optimiser son rendement. Ceci implique parfois un produit de moins bonne qualité et une négociation perpétuelle avec le client, ce qui peut engendrer une mauvaise entente entre les deux parties. Le souci majeur avec un contrat traditionnel est que les clients ont la possibilité de reporter sur le prestataire les risques de dépassement des coûts et de temps.

Avec un contrat agile, les deux parties fixent un budget et un temps estimatif, mais savent qu'ils pourront plus ou moins le dépasser selon les spécifications et changement en cours du projet. En tout cas ils savent qu'ils auront une marge de manœuvre. Les clauses du projet sont adaptées à

---

<sup>36</sup> Pyramide des besoins – Maslow : [http://semioscope.free.fr/article.php3?id\\_article=8](http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8)

<sup>37</sup> Robert Jocelyne, « Organisations et changements en entreprises : approches historique, théorique et pratique », ed de l'ULG, 2007, p.70



l'agilité et aux besoins du client: le client reçoit un produit fonctionnel à chaque itération. Quelques *feedback* sont prévus (sans dépasser la limites du raisonnables). Il peut également arrêter son contrat à la fin de chaque itération (en payant une indemnité sur le temps déjà travaillé).

En bref, le contrat agile, n'est pas un forfait, ni même un vrai contrat, il permet seulement aux deux parties de convenir du périmètre du projet, en impliquant la notion du changement non prévue initialement avec les méthodes classiques. Il permet de fixer et de rappeler les règles et les principes de l'agilité. Le but est d'en maîtriser les risques (temps - cout – dérives d'objectifs – déception), mais attention, ce contrat ne pourra cependant jamais se substituer à la confiance et à la collaboration entre les deux parties. La flexibilité sera donc la notion capitale pour mener à bien un projet agile.

### *Aborder l'agilité avec le client et lui faire adopter*

Comme on a pu le remarquer, de plus en plus de professionnels du développement logiciel sont convaincus du bien-fondé de l'utilisation des méthodes agiles. En revanche, elles restent inconnues auprès de nombreux acheteurs de prestations web, tout simplement parce qu'ils ne sont pas du métier. Travailler en agilité nécessite un cadre commercial approprié qui a ses spécificités, et qui peut rebuter des acheteurs habitués aux démarches classiques : comme « l'appel d'offre / le cahier des charges / le devis / la deadline ». <sup>38</sup> Aborder ce sujet et convaincre de les mettre en pratiques est une réelle difficulté. Le chef de projet va, comme avec l'équipe, devoir convaincre de l'intérêt de ces méthodes. Le chef de projet ne va pas seulement vendre une prestation agile mais bien une « transition agile » en proposant une formation à la méthode voir même aller jusqu'à un accompagnement par un coach pour guider l'équipe. Il ne faut pas que les clients voit en cette méthode un simple argument de vente marketing, au risque de mécomprendre les réalités implicatives qu'impose l'agilité. Il faut que le client « découvre » l'agilité, qu'il s'intéresse au concept et qu'il y voit une plus-value. Une méthode est mieux suivie, si les parties prenantes participent à sa conception. Il faut éviter le fait d' « imposer ».

Pour appuyer ce propos je donnerai en exemple le logiciel « Lotus Note » <sup>39</sup> par IBM. Censé faciliter le travail collaboratif, il est utilisé dans certaines entreprises ou administrations pour gérer des projets. Or une étude réalisé a montré que la communication et la formation autour du logiciel n'était pas optimal. Les personnes ont été contraintes de l'utiliser sans formation préalable. Finalement, l'outil n'est pas utilisé et s'avèrent être un échec.

---

<sup>38</sup> Le contrat agile : <https://vimeo.com/49449218> via <https://forum.pragmaticentrepreneurs.com/t/comment-facturez-vous-en-agile/1847>

<sup>39</sup> Valérie Lépine, « Dispositifs de groupware : entre prescriptions et usages réels », Communication et organisation [En ligne], 19 | 2001, mis en ligne le 01 avril 2012, consulté le 08 juin 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2485>

*Savoir reconnaître quand être agile : entre flexibilité, discipline, et budget ?*

À mon sens, certains types de projet se prêteront moins à l'agilité.

Une cause comportementale :

Certains clients et membres de l'équipe sont trop réfractères à l'agilité. Quelqu'un qui n'est pas assez flexible et qui veut planifier à outrance, ne pourra s'adapter à ces méthodes. De même, qu'un client qui n'aura aucune discipline et ne respectera pas à la lettre les principes agiles, n'y arrivera pas non plus. Il est assez curieux d'associer ces deux concepts, qui apparaissent contraires.

Alors, que la discipline fait penser à la rigidité et à l'application inconditionnelle des normes. La flexibilité elle, à l'inverse, relève de la capacité à changer ses priorités rapidement pour s'adapter à un changement. Le premier concept considère que l'environnement est stable et productif, le second qu'il est variable et créatif. Ceci peut relever d'un paradoxe, mais est tout autre. Lorsque que l'on évolue dans une organisation, un environnement et que l'on développe un projet agile, le mélange de ces deux concepts est selon moi indispensable.

Une cause budgétaire :

Selon moi, l'agilité ne convient pas à tout type de projet, ni également à toutes les trésoreries. Je donnerai l'exemple de [Pollen-technology.com](http://Pollen-technology.com) pour appuyer mon propos. Ce site web appartient à une jeune *start up*, mais financé par une collectivité. Le budget était donc fixe, il n'y avait aucun moyen de voir à la hausse le budget alloué au site. Or, il n'est pas rare qu'en « agilité » les besoins et le budget évoluent au cours du projet. Avec Pollen, les objectifs devaient être très clairement identifiés dès le départ, pour ne pas s'éloigner du but et dépenser plus que prévu initialement.

### 3. Vers un affaïssement des hiérarchies pyramidales dans un cadre pluri-générationnel

#### 3.1. Le « chef » de projet : un délégué de pouvoir pour une équipe sur un même pied d'égalité

Avec l'apparition de l'agilité dans l'environnement du chef de projet, on constate que son métier évolue. Il doit faire preuve de rigueur et d'autodiscipline. Comme le dit Theodore Roosevelt : « Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler ». Il ne va plus « commander » son équipe en « chef » mais mettre en place les conditions optimales pour permettre à tous ses membres de s'investir au mieux dans le projet. Il n'est plus simplement le représentant du client face à l'équipe, il en fait partie activement. En lui déléguant du pouvoir (à l'équipe) et en lui faisant confiance, le manager, refaçonnent naturellement les hiérarchies au sein de l'organisation qui semblent moins visibles. J'ai largement pu le constater lors de la mise en place de l'auto-organisation et d'un plus grand degré de liberté. Leslie me disait qu'elle ne se sentait pas « chef », mais bien un membre de l'équipe à part entière, au même niveau, et avançant avec elle vers un même but : livrer un produit fonctionnel en répondant pour le mieux aux attentes du client et dans les meilleures conditions de travail possible. Plutôt que de travailler les uns avec les autres, il va falloir essayer de travailler les uns pour la satisfaction des autres. L'information s'échange rapidement et avec précision.

« On ne privilégie pas les intérêts personnels aux intérêts de l'entreprise car la progression dans la hiérarchie ne dépend plus de notre capacité à satisfaire telle ou telle personne, mais de notre apport à la création de valeur, à l'amélioration continue ou à l'innovation. » évoque Jérôme Barrant dans son ouvrage « Le manager agile ». Il n'y a donc plus de privilèges dus à la position hiérarchique, la machine se doit d'avancer. Tout le monde est sur le même pied d'égalité.

Le métier de « manager coach » s'imisce également, de plus en plus dans les entreprises de développement logiciel. L'appellation la plus courante est le « coach agile ». Ce type de management induit un rapport d'« égal à égal » et notamment une reconnaissance face à l'équipe. Nous allons donc voir par la suite que ces critères sont appréciés de plus en plus chez les jeunes générations.

## 3.2. Défi du management agile dans un cadre pluri-générationnel

Face à la nouvelle génération des 20-35 ans qui se dessine, les managers des générations précédentes sont amenés à bousculer les hiérarchies, aplanir les organigrammes et repenser les méthodes de travail au sein de l'organisation pour tenter de s'adapter aux nouveaux critères des jeunes générations. Appelé la « génération Y », ces jeunes sont présentés comme étant « hyper-connectés, [...] enfant du net, [...] née avec une souris dans la main et un téléphone en poche. [...] Ils ont appris à écrire avec le sms et ils ne lisent plus »<sup>40</sup> tel est ce qu'on peut entendre sur cette génération et qui a mon sens n'est pas totalement vrai.

*Qu'est-ce qu'une génération ?*

On estime qu'une génération apparaît en moyenne tous les 20-25 ans. Une génération réunit les individus ayant grandi pendant la même période. Les valeurs et les habitudes de ces générations vont donc être conditionnées par son environnement économique, technologique, culturel et social. Cette atmosphère crée une « sorte » de culture commune.<sup>41</sup>

*3 générations côte-à-côte : 3 cultures de l'entreprise et du travail différents*

Chacune de ces générations présentent des particularités et une vision bien précise de ce que représentent le travail et l'entreprise. Ceci provoque souvent des désaccords, des malentendus voir même des incompréhensions.

La génération des « Baby-Boomers » ou « BB » sont nés entre les années 1946 et 1964. Ils ont connu les Trente Glorieuses. Pour eux, l'entreprise représente l'accomplissement de leur travail, qu'il trouve facilement. Leur vision de l'autorité est descendante et plutôt paternaliste. Fidèles et respectant règles et procédures managériales, leur posture managériale est parfois empreinte du rapport Parent / Enfant. Leur travail est leur vie.

La génération des « X », baptisé ainsi par deux sociologues américains à cause de l'expression « né sous X », parle des personnes née entre 1965 et 1979. Faisant écho à l'identité inconnue et les valeurs sociales et culturelles remise en question par le choc pétrolier, la montée du chômage, le SIDA etc... À l'inverse des « BB », ils abordent l'adolescence dans un climat « désenchanté et anxiogène ».<sup>42</sup> Ils reconnaissent moins l'autorité managériale et lui reprochent souvent de n'avoir

---

<sup>40</sup> Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed Dunod, p.16 « la situation »

<sup>41</sup> Une génération en sociologie: [http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration\\_\(sociologie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration_(sociologie))

<sup>42</sup> Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed Dunod, p.19-20, Cinq générations côte-à-côte

pas totalement respecté les engagements pris. Ils constituent la population la plus directement concernée aujourd'hui par la plus grande mutation des emplois et compétences associées. Il leur reste encore une vingtaine d'année dans l'entreprise et leur avenir est parfois bouché du fait de l'arrivée de jeunes souvent plus diplômés, plus mobiles et plus agiles. Ils doivent travailler pour « bien vivre ». L'important pour la plupart d'entre eux est de gagner de l'argent, peu importe le travail effectué.

À la suite de cette génération, arrive la « Génération y » ou génération des « digital natives » elle correspond aux jeunes nés entre 1980 et 1995. Pour eux, l'entreprise ne serait qu'un passage, un moyen pour vivre pleinement leur vie. Tout doit aller vite, ils veulent des évolutions rapides. Ils ne reconnaissent pas naturellement le management car l'autorité qui y est associée n'y est pas naturelle. Le travail n'est qu'un moyen pour mieux vivre leur vie individuelle.

Je tiens à préciser qu'il est nécessaire de se méfier du concept de génération qui, comme son nom l'indique « généralise » et « catégorise ». Certains salariés ne se retrouvent pas forcément dans la génération à laquelle ils sont censés appartenir. Il faut donc prendre en compte les particularités individuelles de chacun.

#### *Génération Y : « Naturellement » agile ?*

On constate que cette génération apprécie les valeurs portées par le célèbre « manifeste agile » sans forcément le connaître. Dans l'ensemble, il souhaite, un apprentissage itératif, moins de hiérarchie au profit de plus d'autonomie, plus de communication et d'adaptation dans un cadre plus souple, et un environnement plus permissif pour une meilleure créativité.

Le jeune de la génération Y possède quelques principes fondamentaux :

– il est « en quête de sens à son action »<sup>43</sup>, il prêtera moins attention à son salaire, si ce qu'il fait à un sens pour lui. Son questionnement personnel se positionnera donc sur des questions du type : « pourquoi je fais ça ? » plutôt que « comment je dois le faire ? » D'où, l'autre nom associés à cette génération : « WHY » (« pourquoi »). « Pour le management, cela revient à parler en priorité au « cœur de l'homme » et pas seulement en termes de contraintes et de règles à suivre. » évoque Vincent Diecca, responsable management et leadership chez CSP Formation. On constate donc, que lorsque le jeune « y » comprend le sens de ce qu'il fait, il se lance dans le travail et s'y implique avec énergie.

---

<sup>43</sup> Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed Dunod, p.25, des jeunes en quête de sens.

– Il « vit dans l'instant »<sup>44</sup>, le présent est essentiel. Certains pensent que ceci est dû à sa pratique du numérique avec lequel tout, ou presque, est possible en un clic. Ceci l'a habitué à recevoir ce qu'il voulait très rapidement. Ce qui notamment pour les générations supérieures amène à penser que le Y n'a plus la culture de l'effort. Elle va donc négocier beaucoup plus pour pouvoir obtenir ce qui les rend impatient.

– Il « apprend dans l'action »<sup>45</sup>. Ce phénomène vient sûrement de la manière dont les formations et l'apprentissage à l'école ont évolué. Cette éducation est plus souple, moins linéaire qu'auparavant. Les professeurs se sont adaptés à la motivation et aux attentes des élèves, plutôt que d'imposer un programme. Internet à son rôle également, avec la multiplication de l'information rapide et accessible à tous (cf. Wiki et forum en tout genre). Les jeunes ont donc pris l'habitude de récupérer l'information en piochant seulement ce qui les intéresse. Le jeune Y est « acteur et non plus, simple spectateur de son apprentissage. »<sup>46</sup> En cela, il s'auto-forme ce qui fait partie intégrante de l'agilité.

#### *Aprioris des générations « bb » et « x » envers la génération Y*

Depuis toujours, les générations précédentes portent des jugements et sont épris d'aprioris forts par rapport aux générations suivantes.

Mais il est clair que la « génération y » déconcerte, marque une importante rupture et déroute leurs aînés. Les « baby-boomers » et les « x » estiment que « les « y » sont plus égoïste (70%), ont perdu le sens des valeurs collectives (70%), et seraient moins travailleurs (58%) »<sup>47</sup>. La génération « X » est encore plus critique face au « Y », il pense qu'ils feront bien leur travail seulement si les projets les motivent. En définitif qu'ils « bâclent » la plupart de leur projet.

En réalité, il est normal que lorsque l'on est davantage motivé par un projet, on veuille s'impliquer davantage, on va être forcément plus créatif, car on sera sûrement plus inspiré, et plus en confiance dans un cadre qui « nous parle ». Or, faisant moi-même partie des « y », je ne suis pas d'accord avec le fait de « bien faire » QUE ce qui me motive. Quoi qu'il arrive, j'essaierai de donner le meilleur de moi-même, même si la motivation sur le projet n'est pas à son paroxysme. Ma motivation, (si elle ne vient pas forcément du projet en lui-même), viendra par cette volonté de reconnaissance dont j'ai besoin, tout se doit d'être bien fait.

La seconde chose qui différencie les aînés concernant le « y », c'est sa facilité à « zapper ». C'est-à-

---

<sup>44</sup> Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed Dunod, 2006, p.28

<sup>45</sup> Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed Dunod, 2006, p.29-30

<sup>46</sup> Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed Dunod, 2006, p.29

<sup>47</sup> Chiffre repris du livre Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed Dunod, 2006

dire sa facilité à passer d'une activité à une autre, voir même d'en faire plusieurs à la fois ce qui accentue l'idée que les jeunes font « tout à moitié ».

De nombreux managers reprochent également l'attitude qu'ils ont dans l'entreprise : heure d'arrivée tardive dans les locaux, non-respect des hiérarchies, manque de discipline, non-conformisme aux règles préétablies etc... À mon sens le respect de l'autorité du « y » est bien présente mais est basé sur une relation interpersonnelle plus forte avec son manager. Les rapports sociaux sont de plus en plus transversaux qu'horizontaux, une relation et une hiérarchie plus verticale peut se mettre en place pour intégrer les jeunes générations. Si il n'y a plus cette notion de hiérarchie cela n'empêche pas au « y » de reconnaître le pouvoir du manager lorsqu'il est utile.

### *Se faire apprécier des « y » : une nouvelle posture managériale qui modifie les hiérarchies*

Le défi des aînés sera de se faire reconnaître par les jeunes « Y », qui va traiter le manager comme son égal, mais va attendre beaucoup de lui. Pour un « y », la place dans l'entreprise et le « titre » ne veut pas dire grand-chose. Ce qui va faire la différence c'est sa capacité à être multi-compétent et à entretenir une relation humaine saine avec l'équipe. Le manager idéal sait reconnaître les efforts fournis par l'équipe, il sait également reconnaître ses erreurs et se remettre constamment en question. La tendance du management tend à expliquer plus nettement les enjeux et les consignes en impliquant chaque individu et en s'adaptant à chaque génération.

En bref, on constate que certains « y » s'avèrent être très exigeants face à leur manager, qui doivent proposer un environnement de travail agréable et flexible.

## Conclusion

Il faut savoir prendre garde aux excès de l'agilité et à la surcharge de travail que peuvent entraîner les méthodes agiles mal appliquées. Cela peut arriver lorsqu'un responsable s'engage au nom d'une équipe et d'un commanditaire sans s'être assuré au préalable de leur totale adhésion au concept.

À mon sens, pour appliquer réellement l'agilité, il ne s'agit pas simplement d'instaurer des techniques et des principes de management, ni de contraindre son équipe dans le choix d'une méthode, mais bien de convaincre individuellement chaque partie prenante d'une structure qui souhaite se réclamer « agile », de faire adhérer aux valeurs. On ne peut pas non plus proposer de l'agilité à toutes « les sauces ». Comme on a pu le constater, certains projets au budget trop spécifiques et certains clients se prêteront difficilement à l'agilité. De plus, si elle est mal gérée, les projets ont plus de chance d'échouer que de réussir.

Une seconde chose importante à noter est que, la réussite d'un projet agile passe avant tout par l'écoute, la confiance et le respect des individus.

En adoptant l'agilité, on constate un affaïssement des hiérarchies, ainsi qu'une nouvelle posture pour le manager qui s'adapte au cadre, à l'environnement ainsi qu'aux individus. Le management pluri générationnel marque une véritable mutation et conduit à s'éloigner de schémas managériaux traditionnels au profit d'un fonctionnement basé sur plus de souplesse et d'agilité, en adéquation avec les attentes des nouvelles générations.

Faire et être totalement agile sur chaque projet est, à mon sens, synonyme de luxe. Car pouvoir choisir si « oui ou non on garde le projet car il pourra se développer de manière agile » est une décision qui ne peut se prendre à la légère. Pouvoir refuser de nombreux projets signifie que l'entreprise ne rencontre aucun problème financier, à l'heure actuelle ceci est, je pense, assez rare.

En guise d'ouverture, j'aimerais vous proposer la lecture d'une nouvelle méthode appelée « Grows »<sup>48</sup> et créée par Andy Hunt, l'un des 17 co-auteurs du Manifeste Agile en 2001. Indigné par la manière dont le concept agile s'est détourné et écarté de la vision initiale prévue, il a souhaité ré-écrire ses fondements.

---

<sup>48</sup> <http://growsmethod.com/>

Grows est l'acronyme de Growing Real-World Oriented Working Systems, growing signifie le changement, la croissance, une évolution. Ces changements doivent être basés sur le monde réel (d'où le Real World oriented) qui conduisent à des systèmes qui fonctionnent. .



Andy, explique que l'agilité a été un espoir pour bon nombre d'entreprises. Mais qu'aujourd'hui, elle est devenue un slogan, un concept marketing, plus qu'une méthode et a été dépourvue de tout son sens. Il souhaite donc éviter les applications superficielles de l'agilité sans en comprendre le fondement. Il spécifie donc plusieurs points en rappelant le fondement de l'agilité :

*« La base d'une approche agile est d'embrasser le changement ; d'être au courant des changements apportés au produit en cours de développement, des besoins et des souhaits des utilisateurs, de l'environnement, la concurrence, le marché, la technologie ; tous ces éléments peuvent être des fontaines volatiles de changement. [...] Pour embrasser le flot de changements, les méthodes agiles nous conseillent d'examiner et de s'adapter. Autrement dit, comprendre ce qui a changé et s'y adapter en changeant nos méthodes, en collaboration avec nos clients, et ainsi de suite. »<sup>49</sup>*

Pour lui, l'agile c'est aussi la possibilité d'introduire de nouvelles pratiques, de faire évoluer les pratiques actuelles pour mieux répondre aux défis à relever. Car malheureusement, les méthodes agiles qui permettent de faire face au changement sont elles-mêmes restées inchangées depuis plus d'une décennie. Autrement dit, elles ne sont pas elles-mêmes agiles.

Andy place l'humain au cœur du système en estimant que le logiciel doit fonctionner mais pas au détriment des autres composantes du système. Il fait valoir le fait qu'il n'y ait pas de « nous » contre « eux » dans la méthode GROWS, mais seulement une équipe unie, seulement « nous ».

---

<sup>49</sup> <http://andy.pragprog.com/> article : May 06, 2015 , The Failure of Agile

## Résumé

Différentes approches de travail en agilité se développent dans bon nombre d'entreprise pour tenter de répondre aux échecs parfois constatés de l'utilisation de méthodes de gestion de projet plus classiques. Or des dérives d'interprétation peuvent être constatées et des discours, très techno-déterministes se font face. Pour respecter les fondements agiles et les appliquer, de nombreux facteurs sont à prendre en compte. Cette méthode ne prétend pas résoudre tous les problèmes, mais elle tente de mettre en place des principes et des méthodes pour favoriser la réussite d'un projet et satisfaire chaque individu y prenant part. De plus, l'arrivée des nouvelles générations dans l'entreprise favorise cette montée en puissance de l'agilité car elles apprécient sans même le savoir les valeurs portées par le Manifeste Agile. Les manager tentent de répondre à leurs besoins en instaurant une relation transversale dans l'entreprise. Les hiérarchies tendent à se redessiner.

## Mots clés

Méthodes agiles, gestion de projet, chef de projet, management pluri-générationnel

## Abstract

Different kinds of agility work approaches are now developing in several companies, to try to find a better way to avoid failures sometimes observed by using more classical project management processes. Nevertheless, interpretation driftings can appear and “techno-determinists” speeches are facing off. In order to respect agile fundamentals and apply them, many factors must be considered. This method is not a solution to solve any kind of problems, but it tries to develop principles and methods to promote project success and gratify each project involved worker. Moreover new generations' arrival at company enhances the skyrocketing of agility because they join to Agile Manifest's values, although they are not aware of it. Managers are trying to meet their needs by establishing a transversal relation into the company. Hierarchies tend to be redrawn.

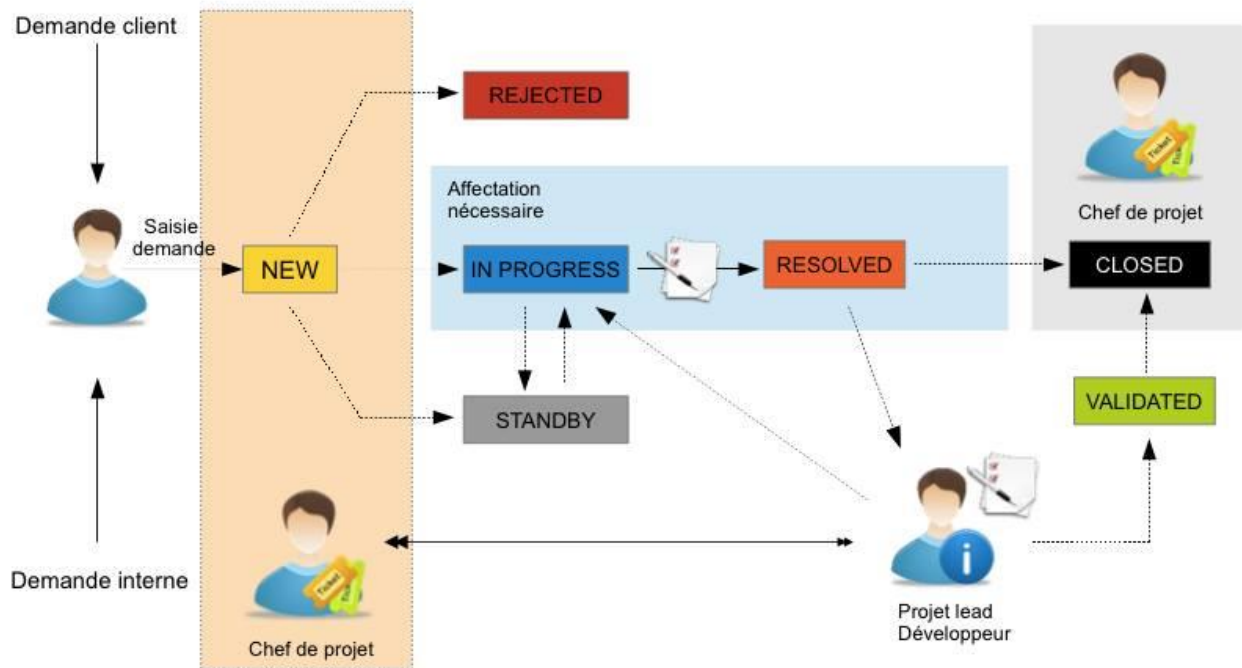
## Liste des figures

<i>Figure 1 : Organigramme plat de l'agence</i> .....	12
<i>Figure 2 : Tableau blanc et usage du kanban à l'agence</i> .....	14
<i>Figure 3 : Le chef de projet dans son environnement</i> .....	19
<i>Figure 4 : Le chef de projet multi-compétent</i> .....	23
<i>Figure 5 : Les phases du cycle « en cascade »</i> .....	33
<i>Figure 6 : Le taux de réussite des projets</i> .....	34

# Annexes

Annexe 1 : *Redmine* : marche à suivre (cf. p.13)

## Redmine : Workflow



Annexe 2 : Argumentaire Sataski (cf. p.21)

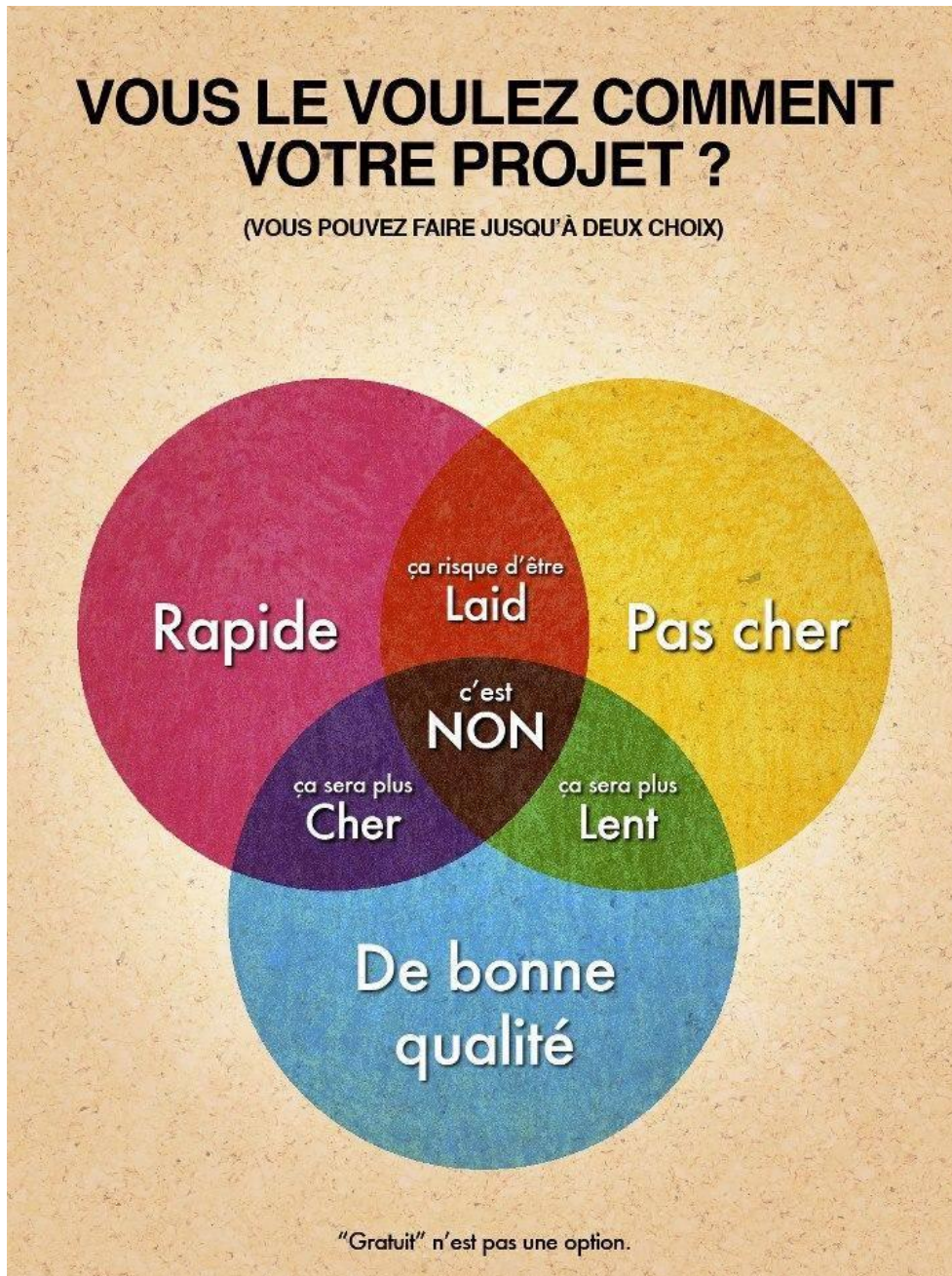
pas visible (confidentiel)

### Annexe 3 : Tableau des Treize principes du manifeste agile (cf. p.33)

Principe	Description
Notre priorité est de satisfaire le client en lui livrant très tôt et régulièrement des versions opérationnelles de l'application, source de valeur.	Grâce au développement itératif, chaque livraison intermédiaire donne lieu à une validation par le client ; son feedback est essentiel pour garantir la conformité de la livraison avec ses attentes, pour prendre en compte ses remarques et (re)prioriser.
Accepter le changement dans les exigences, même tard dans le cycle de vie, pour garantir la compétitivité du client.	Cet état d'esprit caractérise une équipe agile qui démontre ainsi sa capacité à comprendre et apprendre comment satisfaire encore mieux la demande.
Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application, à une fréquence allant de deux semaines à deux mois.	Une version intermédiaire du produit final, visible et testable, satisfait davantage le client qu'une documentation à valider. Il a, de ce fait, la preuve tangible que le projet avance et peut exprimer son point de vue sur le résultat présenté.
Client et développeurs doivent coopérer quotidiennement tout au long du projet.	Les relations conflictuelles ne font pas partie de l'esprit agile ; on préférera des relations collaboratives et de partenariat basées sur la confiance et le consensus. Le client (ou son représentant) est accessible et disponible, totalement impliqué dans toutes les phases du projet.
Construire des projets autour d'individus motivés. Leur donner l'environnement et le support dont ils ont besoin et leur faire confiance pour remplir leur mission.	Le facteur clé du succès d'un projet est l'équipe. Tout obstacle à son bon fonctionnement devra être levé ; un changement, s'il s'avère nécessaire, sera apporté aux processus, aux outils, à l'environnement, à la composition de l'équipe
La méthode la plus efficace de communiquer des informations à une équipe et au sein de celle-ci reste la conversation en face à face.	Par défaut, on privilégie l'échange oral à l'écrit, pour lever toute ambiguïté et favoriser la rapidité de la compréhension. Tout ne peut être formalisé par écrit, notamment la « connaissance tacite », c'est-à-dire l'information « informelle », la culture du projet, détenues par chacun au sein d'une équipe.
Le fonctionnement de l'application est le premier indicateur d'avancement du projet.	Il n'existe pas d'autre indicateur plus pertinent que le pourcentage ou le nombre d'exigences satisfaites ; on ne mesure pas un projet à la quantité de documents produits ou au nombre de lignes de code, non significatifs pour le client.
Les méthodes agiles recommandent que le projet avance à un rythme soutenable.	La qualité du travail fourni dépend du rythme de travail qui doit être adapté en fonction des spécificités du projet. Le rythme doit être soutenu et soutenable sur la durée du projet.
Sponsors, développeurs et utilisateurs devraient pouvoir maintenir un rythme constant indéfiniment.	Ce rythme de travail est à déterminer par l'ensemble des membres de l'équipe et par le client, en fonction de la productivité de l'équipe et des priorités du client. Mais travailler en heures supplémentaires, surtout pour corriger des bogues ou des régressions, n'apporte aucune valeur ajoutée.
Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception améliore l'agilité.	Maintenir un code propre, évolutif et performant est un objectif permanent de l'équipe ; il ne s'agit pas de produire rapidement du code non exploitable par les autres, ni du « jetable ». De plus, cela évite surtout d'enliser les développements ultérieurs, avec des modifications cassant un développement fragile, nécessitant des interventions à des endroits variés du code.
La simplicité – art de maximiser la quantité de travail non fait – est essentielle.	La simplicité garantit l'évolutivité du système. La complexité, au contraire, coûte davantage et rend plus difficiles les évolutions inhérentes au développement incrémental. La conception ne doit comporter que des éléments utiles.
Les meilleures architectures, spécifications et conceptions sont le fruit d'équipes qui s'auto-organisent	Le chef de projet agile n'est plus celui qui attribue des tâches. L'équipe, elle-même, se responsabilise et définit ses travaux à réaliser, le partage des tâches s'effectuant sur la base du volontariat.
À intervalles réguliers, l'ensemble de l'équipe s'interroge sur la manière de devenir encore plus efficace, puis ajuste son comportement en conséquence.	L'environnement d'un projet n'est pas constant ; l'équipe agile, qui en a conscience, s'interroge en permanence sur la façon d'améliorer son fonctionnement afin de s'adapter aux nouvelles conditions. C'est aussi l'acceptation du changement !

Annexe 4: Synthèse des différences fondamentales entre approche traditionnelle et approche agile  
(cf. p.34)

Thème	Approche traditionnelle	Approche agile
Cycle de vie	En cascade ou en V, sans rétroaction possible, phases séquentielles.	Itératif et incrémental.
Planification	Prédictive, caractérisée par des plans plus ou moins détaillés sur la base d'un périmètre et d'exigences définies et stables au début du projet.	Adaptative avec plusieurs niveaux de planification (macro- et microplanification) avec ajustements si nécessaires au fil de l'eau en fonction des changements survenus.
Documentation	Produite en quantité importante comme support de communication, de validation et de contractualisation.	Réduite au strict nécessaire au profit d'incrément fonctionnels opérationnels pour obtenir le feedback du client.
Équipe	Une équipe avec des ressources spécialisées, dirigées par un chef de projet.	Une équipe responsabilisée où l'initiative et la communication sont privilégiées, soutenue par le chef de projet.
Qualité	Contrôle qualité à la fin du cycle de développement. Le client découvre le produit fini.	Un contrôle qualité précoce et permanent, au niveau du produit et du processus. Le client visualise les résultats tôt et fréquemment.
Changement	Résistance voire opposition au changement. Processus lourds de gestion des changements acceptés.	Accueil favorable au changement inéluctable, intégré dans le processus.
Suivi de l'avancement	Mesure de la conformité aux plans initiaux. Analyse des écarts.	Un seul indicateur d'avancement : le nombre de fonctionnalités implémentées et le travail restant à faire.
Gestion des risques	Processus distinct, rigoureux, de gestion des risques.	Gestion des risques intégrée dans le processus global, avec responsabilisation de chacun dans l'identification et la résolution des risques. Pilotage par les risques.
Mesure du succès	Respect des engagements initiaux en termes de coûts, de budget et de niveau de qualité.	Satisfaction client par la livraison de valeur ajoutée.





## Bibliographie

- Aubry Claude « Scrum : le guide pratique de la méthode agile la plus populaire », Ed. Dunod, 2013
- Barrand Jérôme, « L'entreprise agile » Ed. Dunod, 2010
- Barrand Jérôme, « Le manager agile » Ed. Dunod, 2006
- Boisvert Mathieu, Trudel Sylvie, « Choisir l'agilité. Du développement logiciel à la gouvernance », Ed. Dunod, 2011
- Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed. Dunod
- Messenger Véronique, « Gestion de projet agile », Eyrolles, 2013
- Robert Jocelyne, « Organisations et changements en entreprises : approches historique, théorique et pratique », Ed. de l'ULG, 2007
- Shannon Claude, Weaver Warren « Théorie mathématique de la communication » Retz, 1949

## Sitographie

- Définitions :

Définition « génération » en sociologie :

[http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration\\_\(sociologie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9n%C3%A9ration_(sociologie)) consulté le 01.06.15

Définition « Scroll » <http://fr.wiktionary.org/wiki/scroller> consulté le 01.06.15

Définition “Wysiwyg”: What you see is what you get :

[http://fr.wikipedia.org/wiki/What\\_you\\_see\\_is\\_what\\_you\\_get](http://fr.wikipedia.org/wiki/What_you_see_is_what_you_get) consulté le 22.05.15

- Les méthodes agiles :

Grows method : <http://growsmethod.com/> et <http://andy.pragprog.com/> consulté le 05.06.15

Le contrat agile : <https://forum.pragmaticentrepreneurs.com/t/comment-facturez-vous-en-agile/1847> consulté le 07.05.15

Manifeste agile : <http://agilemanifesto.org/iso/fr/> consulté le 04.04.15

Scrum et Stand up meeting: <http://www.agiliste.fr/fiches/guide-demarrage-scrum/> consulté le 05.04.15

- Les Outils de gestion :

Définition du « CMS » : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Système\\_de\\_gestion\\_de\\_contenu](http://fr.wikipedia.org/wiki/Système_de_gestion_de_contenu) Consulté le 02.05.15

L'outil *Redmine* est une application web libre de gestion de projet :  
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Redmine> Consulté le 22.04.15

- Les Scop :

<http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html> Consulté le 09.05.15

- Théorie de la communication :

Pyramide des besoins – Maslow : [http://semioscope.free.fr/article.php3?id\\_article=8](http://semioscope.free.fr/article.php3?id_article=8) consulté le 27.05.15

Valérie Lépine, « Dispositifs de groupware : entre prescriptions et usages réels », Communication et organisation [En ligne], 19 | 2001, mis en ligne le 01 avril 2012. URL :  
<http://communicationorganisation.revues.org/2485>

## Contenus vidéo

Les Scop : [https://youtu.be/4QhR\\_wM0MXk](https://youtu.be/4QhR_wM0MXk) consulté le 09.05.15

Le contrat agile : <https://vimeo.com/49449218> consulté le 27.05.15

## Réalisations de l'agence

<http://www.forumcitroenclassic.com/fr/>

<https://www.les-parents-services.com/>

<http://www.machot-bois.com>

<http://www.pollen-technology.com>

<http://www.sataski.com>

<http://www.tdm-3d.com>