

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Méthode Agile :
L'utilisation d'un cadre de travail Scrum au sein des agences de communication globales représente-t-elle la solution adéquate pour résoudre les dysfonctionnements et les problèmes détectés dans leur gestion de projet actuelle ?

Mémoire présenté par :
Camille ADAM

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en gestion de l'entreprise
Année académique 2021-2022

Promoteur :
Jean-Philippe DESAGER

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Avant toute chose, je souhaiterais remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire de fin d'études. Leur aide et leurs conseils m'auront été très utiles.

J'aimerais remercier également tous les autres membres de l'équipe Mikado Publicis pour l'accueil chaleureux et la sympathie qu'ils m'ont réservés tout au long de mon stage. J'adresse un merci tout particulier à Vincent Jeunejean, mon maître de stage et Yannick Schumacker, tous les deux dirigeants de l'agence de communication Mikado Publicis ; de m'avoir accompagnée durant ces deux mois de stage et m'avoir donné l'occasion de vivre une expérience professionnelle enrichissante dans un domaine qui me stimule. Leur disponibilité et leur écoute m'ont été précieuses.

J'exprime aussi toute ma reconnaissance à mon promoteur, Monsieur Jean-Philippe Desager, professeur à l'ICHEC Brussels Management School, pour son accompagnement et l'ensemble de ses conseils propices à la bonne rédaction de ce travail d'envergure. Sa collaboration et ses mots toujours positifs et encourageants m'ont donné à de maintes reprises l'envie de me surpasser.

Je tiens de plus à remercier tous les intervenants pour le temps qu'ils ont accepté de m'accorder pour cette étude. Leur participation active aux entretiens, leur point de vue et leur partage d'expérience ont joué un rôle important dans l'accomplissement de mon mémoire.

Pour terminer, je tiens à vous remercier chers lecteurs pour l'attention que vous porterez à ce travail.

Merci.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussignée, ADAM, Camille, étudiante en Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Préambule.....	0
1. Introduction.....	1
2. Approché théorique – Revue Littéraire	4
2.1. Le secteur de la communication	4
2.1.1. La communication, un outil du marketing	4
2.1.1.1. Définitions	4
2.1.1.2. Marketing mix – Promotion	5
2.1.1.3. Conclusion	5
2.1.2. Deux types de communication	6
2.1.3. Acteurs du marché de la communication	7
2.1.3.1. L’annonceur	7
2.1.3.2. L’agence média	8
2.1.3.3. La régie publicitaire	8
2.1.3.4. L’éditeur	9
2.1.3.5. Les agences de communication	9
2.1.4. Typologie des agences de communication	10
2.1.5. Avantage compétitif : la création.....	11
2.1.6. Conclusion.....	12
2.2. Fondements de la gestion de projet.....	14
2.2.1. Le projet	14
2.2.1.1. Définitions et caractéristiques	14
2.2.1.2. Les projets dans une agence de communication globale	15
2.2.2. La gestion de projet	16
2.2.2.1. Définitions	17
2.2.2.2. Processus de gestion de projet	17
2.2.2.3. Les outils essentiels de la gestion de projet.....	18
2.2.2.4. Importance de la gestion de projet en communication.....	19
2.3. Méthodes de gestion de projet traditionnelles.....	20
2.3.1. L’approche de gestion de projet traditionnelle	20
2.3.1.1. La méthode « Waterfall ».....	21
2.3.1.2. Le cycle en V.....	22
2.3.1.3. Les limites des méthodes traditionnelles.....	23
2.4. Méthodes de gestion de projet Agiles.....	24
2.4.1. Agilité	24
2.4.1.1. Manifeste Agile	24
2.4.1.2. Valeurs et principes.....	24
2.4.2. Gestion de projet Agile	25
2.4.3. Les méthodes Agiles.....	26
2.4.3.1. Scrum	27
2.4.3.2. Extreme Programming (XP).....	27
2.4.3.3. Kanban	28
2.4.3.4. Scrumban	29
2.5. Le cadre de travail Scrum	30
2.5.1. Définition – Scrum c’est quoi ?	30
2.5.2. La Théorie Scrum	31
2.5.3. Histoire.....	31
2.5.4. Scrum, un cadre de travail léger	32
2.5.4.1. Les rôles.....	32
2.5.4.2. Les événements de Scrum.....	33
2.5.4.3. Artefacts	35

2.5.5. Le processus Scrum	37
2.5.6. Mon organisation est-elle prête pour Scrum ?	38
2.5.6.1. La matrice de complexité de Stacey	38
2.5.6.2. Critères d'adoptions	40
2.5.7. Scrum dans tous les secteurs	41
2.5.8. Bénéfices de Scrum	42
2.6. Conclusion intermédiaire	43
3. Cas d'observation – Mikado Publicis	45
3.1. Mikado Publicis – Présentation de l'entreprise.....	45
3.1.1. Histoire de l'entreprise	45
3.1.2. L'agence	46
3.1.3. Expertises et domaines de compétences.....	47
3.2. Mikado Publicis – Gestion de projet actuelle.....	48
3.3. Mikado Publicis - Analyse de l'existant	53
3.3.1. Identification des problématiques de gestion de projet.....	54
3.4. Conclusion intermédiaire	62
4. Approche pratique - Méthodologie de la Recherche	64
4.1. Choix de la méthode - Étude qualitative.....	64
4.2. Échantillonnage	64
4.2.1. Identification et sélection des participants aux entretiens.....	65
4.2.2. Champ d'analyse effectif - Échantillon final.....	66
4.3. Outil de récolte de données	66
4.3.1. Entretiens semi-dirigés	67
4.3.2. Guide d'entretien.....	67
5. Analyse des données et présentation des résultats.....	69
5.1. Condensation des données.....	69
5.1.1. Retranscriptions des entretiens	69
5.1.2. Analyse thématique de contenu	69
5.1.2.1. La méthode	70
5.1.2.2. Application de la méthode à mon travail d'étude	70
5.2. Présentation des résultats.....	71
5.2.1. Axe 1 – Analyse de la pertinence de Scrum dans une agence de communication globale	71
5.2.1.1. Contexte - Scrum dans tous les secteurs d'activité.....	71
5.2.1.2. Critère : L'équipe.....	72
5.2.1.3. Critère : Le projet	73
5.2.1.4. Critère : Facteur clé de succès.....	74
5.2.2. Axe 2 – Analyse de Scrum comme solution potentielle pour régler les problèmes et dysfonctionnements observés lors de l'analyse de l'existant.....	78
5.2.3. Autres résultats	84
6. Discussion et interprétations.....	86
6.1. Question de recherche centrale et hypothèses.....	86
6.2. Vérification des hypothèses	87
6.2.1. Hypothèse 1 - Interprétations.....	87
6.2.2. Hypothèse 2 – Interprétations & Réponses aux sous -hypothèses	91

6.3. Retour sur la question de recherche centrale	94
6.3.1. Tentative de réponse à l'hypothèse 1.....	94
6.3.2. Tentative de réponse à l'hypothèse 2.....	95
7. Conclusion	97
7.1. Tentative de réponse à la question finale.....	97
7.2. Limites rencontrées.....	98
7.3. Perspectives futures.....	99
Bibliographie.....	100

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : Comparaison entre Scrum, Kanban et Scrumban	30
Figure 1 : Acteurs du marché de la communication	7
Figure 2 : Etapes de la méthode « Waterfall »	22
Figure 3 : « Agile Frameworks »	26
Figure 4 : Tableau Kanban	28
Figure 5 : Processus de gestion de projet – Mikado Publicis	49
Figure 6 : Étapes détaillées de la gestion de projet – Mikado Publicis	50

Préambule

Pour conclure mon master en Gestion de l'entreprise à l'ICHEC Brussels Management School, j'ai réalisé un mémoire en lien avec les domaines qui me stimulent et qui correspondent à mes différents centres d'intérêt, notamment la gestion de projet et les secteurs de la communication et du marketing.

Dans le cadre de mon parcours scolaire, j'ai été amenée à réaliser plusieurs stages dans différentes entreprises. J'ai eu la chance d'effectuer un de mes stages au sein de l'agence digitale Nvision Luxembourg ; celui-ci a été déterminant pour ce mémoire, car j'ai pu y découvrir « Scrum » et le concept d'« Agilité ». En effet, avant cette expérience, ces notions m'étaient complètement inconnues. J'ai donc eu l'occasion d'observer leur manière de gérer des projets, leur organisation efficace, l'impressionnant esprit de collaboration qui régnait au sein de l'agence, mais encore l'utilisation quotidienne d'outils de gestion spécifiques (ex : Jira). Cela a directement suscité mon intérêt pour la gestion de projet, mais également pour l'Agilité.

Ensuite, mon dernier stage effectué au sein de l'agence de communication globale Mikado Publicis a confirmé mon envie d'exploiter l'utilisation du cadre de travail Scrum dans le contexte de la communication. Pendant ces deux mois de stage, je me suis rendu compte de la particularité de l'environnement dans lequel les collaborateurs de Mikado Publicis évoluent et travaillent. Un rythme de travail soutenu, la gestion des urgences qui surviennent à tout moment, une multitude de projets à gérer en même temps, des réunions hebdomadaires qui fixent des décisions qui deviennent vite obsolètes, l'absence d'un outil de gestion en commun et des collaborateurs très autonomes étaient les principales caractéristiques du quotidien de cette agence de communication globale. J'ai eu l'occasion d'être impliquée dans certains projets, j'ai observé plusieurs problèmes et dysfonctionnements quant à leur gestion de projet actuelle : aucune planification pour la gestion des imprévus, des dérives d'objectifs fréquentes, le besoin crucial d'avoir une bonne organisation personnelle, le manque de suivi et de visibilité globale sur l'état d'avancement des projets, une communication interne entre les collaborateurs qui laisse à désirer... Prendre Mikado Publicis comme cas d'observation directe m'est donc apparu comme une évidence pour analyser la possibilité d'appliquer une méthode de gestion de projet telle que Scrum afin d'amener des solutions aux problèmes et dysfonctionnements que je venais de relever.

1. Introduction

La littérature révèle que les principales causes d'échec des projets sont dues : au manque de définition des objectifs dès les premières étapes des projets, à la complexité dans la gestion des équipes, au manque d'engagement de la direction générale, à l'absence de planification et de contrôle, à la résistance aux changements et à une communication inadéquate (Young, cité dans Meirelles, Tereso & Santos, 2019). Si elle est bien implémentée, une gestion de projet efficace permet à une organisation d'augmenter sa probabilité d'atteindre ses objectifs, de prendre des décisions plus rapidement, de renforcer l'engagement des employés, de minimiser le gaspillage des ressources et de réduire la confusion des clients (Meirelles et al., 2019 & Brown, 2022). Suivre une méthode de gestion de projet appropriée est donc essentiel pour les entreprises qui désirent rester compétitives.

L'apparition de la gestion de projet Agile est née d'une volonté de combler les limites des méthodes traditionnelles. À la base, Scrum, une de ces méthodes Agiles, a été développée pour répondre à des besoins de gestion dans le domaine du développement logiciel et informatique. Cependant, plusieurs sources confirment qu'aujourd'hui, la portée de Scrum n'est plus restreinte à ce contexte spécifique. Dorénavant, de nombreux secteurs tels que les assurances, les finances ou encore le marketing se prêtent à l'utilisation de Scrum. D'après la quinzième édition du rapport annuel de State of Agile, une des transformations les plus significatives observées en 2021 a été la croissance de l'utilisation de méthodes Agiles, plus particulièrement Scrum, dans les domaines non technologiques. En effet, son utilisation dans le marketing a bondi de 7 à 17 %, a presque doublé dans les ventes alors que 10 % des équipes financières déclarent également utiliser la méthode Agile (digital.ai, 2021, p.7).

Bien qu'il existe une multitude de méthodes de gestion de projet Agiles, j'ai personnellement décidé de me concentrer uniquement sur la méthodologie Scrum. Selon le rapport annuel State of Agile (2021), 66% des entreprises qui s'engagent dans la voie de l'Agilité choisissent Scrum. En plus d'être la plus utilisée, elle est simple à comprendre. Dans son manuel, Jeff Sutherland indique que Scrum est « une méthode Agile conçue pour ajouter de l'énergie, de la concentration, de la clarté, et de la transparence à la planification et à la mise en œuvre des projets (Sutherland, 2010, p.3). En termes simples, Scrum se définit comme « une technique Agile permettant de livrer des produits itératifs et incrémentiels en utilisant des retours d'information fréquents et une prise de décision collaborative » (Koy-Akrofi, Koy-Akrofi & Matey, 2019, p.29). Le guide officiel de Scrum le qualifie de « cadre léger qui aide les personnes, les équipes et les organisations à générer de la valeur par des solutions adaptatives à des problèmes complexes » (Schwaber & Sutherland, 2020, p.4). Cependant, Scrum nécessite un certain contexte. Selon Maddox (2021), l'utilisation de Scrum est pertinente si le contexte dans lequel il sera utilisé respecte trois conditions : la complexité du projet, des changements à apporter, la culture d'entreprise. En effet, Scrum peut aider si une organisation élabore des projets complexes, si l'équipe a besoin de répondre à des changements et s'il y a une culture d'entreprise favorisant la mise en place de l'Agilité (Maddox, 2021). L'identification des problèmes et dysfonctionnements au sein de l'agence de communication Mikado Publicis

combinée avec les résultats de mes recherches préliminaires concernant l'importance d'avoir une gestion de projet efficace, ainsi que le développement et l'utilisation des méthodes Agiles au sein des départements non informatiques et logiciels, ont conduit à la précision de la question de recherche centrale de ce mémoire qui s'intitule comme suit :

L'utilisation d'un cadre de travail Scrum au sein des agences de communication globales représente-t-elle la solution adéquate pour résoudre les dysfonctionnements et les problèmes détectés dans leur gestion de projet actuelle ?

De par mes recherches, ce mémoire permettra en partie d'alimenter les informations sur ce sujet, manquantes dans la littérature scientifique. En effet, de nombreux ouvrages et revues nous offrent des contenus de qualité concernant la méthode Scrum dans les secteurs du développement de logiciels et de l'informatique. Cependant, lorsque nous souhaitons en apprendre davantage sur l'application ou l'utilisation de la méthode Scrum dans le secteur de la communication et plus précisément au sein des agences de communication 360°, les documents scientifiques qui s'affichent sont plus rares. En outre, l'objectif principal de ce travail de recherche est d'analyser si l'utilisation du cadre de travail Scrum représente une solution permettant de résoudre les dysfonctionnements et les problèmes identifiés au niveau de la gestion de projet actuelle d'une agence de communication globale.

Tout au long de ce travail, la recherche est construite suivant deux axes différents. Dans un premier temps, la pertinence de Scrum dans le domaine de la communication est analysée. Autrement dit, cette partie cherche à préciser si le cadre de travail Scrum est adapté et peut être utilisé au sein d'une agence de communication globale.

Première hypothèse : si le contexte étudié est celui d'une agence de communication globale, alors le cadre de travail Scrum est adapté et peut être utilisé.

Dans un deuxième temps, la possibilité d'utilisation de Scrum comme solution permettant de régler les problèmes et dysfonctionnements observés suite à l'analyse de l'existant au sein de l'agence Mikado Publicis, est étudiée. Lors de la présentation des résultats, cette hypothèse sera divisée en sous-hypothèses afin que chaque dysfonctionnement et problème soit solutionné respectivement et correctement.

Deuxième hypothèse : si le cadre de travail Scrum est utilisé dans une agence de communication globale, alors il représente une solution capable de résoudre les problèmes et dysfonctionnements au niveau de sa gestion de projet actuelle.

Dans le cadre de mon travail, une approche qualitative a été privilégiée. Déterminer si l'utilisation d'une méthode Agile représente potentiellement une solution pour la gestion de projet d'une entreprise implique un travail de recherche bibliographique conséquent et demande également l'analyse de sources directes. C'est pourquoi, afin d'apporter davantage d'éléments à mon cas d'observation, des entretiens exploratoires auprès des collaborateurs de Mikado Publicis ont été menés. Ceux-ci ont révélé des informations importantes et utiles pour ma

démarche d'identification des problèmes et dysfonctionnements au niveau de leur gestion de projet actuelle. Ensuite, des entrevues avec des experts dans le domaine de l'Agilité et plus particulièrement Scrum, ont été menées dans le but de recueillir des données qualitatives et pertinentes capables d'infirmer ou confirmer mes hypothèses. En ce qui concerne l'analyse des données, une approche appelée analyse thématique de contenu a été adoptée pour l'élaboration des résultats finaux et la confrontation entre la théorie et la pratique.

Heureusement, des travaux antérieurs adressant les sujets de l'Agilité et Scrum ont été réalisés à l'ICHEC Brussels Management School. Ils ont donc été inspirants pour l'élaboration de la structure de mon mémoire et la revue littéraire. Pour la bonne réalisation de ce travail de recherche, des ouvrages d'experts en la matière tels que Claude Aubry et Florent Lothon, des articles de revues ainsi que des articles en ligne sur des blogs de professionnels Agiles ont été consultés. De plus, plusieurs rapports et articles de revues provenant de sources officielles telles que le PMI, Scrum.org, State of Agile Report, le guide officiel de Scrum ont apporté des éléments de réponses pertinents pour mon étude.

Ce mémoire se présente en six parties. La première partie est dédiée à la revue de la littérature existante. Celle-ci se divise en trois sections. Tout d'abord, elle débute par une mise en contexte du secteur de la communication grâce à une distinction entre les termes marketing, publicité et communication. De plus, une explication sur les deux types de communication, suivie d'une présentation des acteurs et leurs rôles dans ce marché spécifique sont développés. Finalement, les différents types d'agences et les particularités du secteur mettent fin à cette première partie qui permet de définir une agence de communication globale. Ensuite, une deuxième section sur les fondements de la gestion de projet définit les termes « projet », « gestion de projet » et met en avant les différents processus et les outils essentiels à la gestion de projet. La pertinence d'étudier l'utilisation d'une méthode de projet dans une agence de communication globale y est démontrée. Ensuite, une réflexion sur les méthodes traditionnelles et les méthodes Agiles est menée. Finalement, une section entière est adressée au cadre de travail Scrum qui constitue un élément principal de cette étude. La deuxième partie est consacrée à l'agence de communication globale, Mikado Publicis, qui pour rappel, me sert de cas d'observation. Après une présentation de l'entreprise, de ses domaines de compétences et de son fonctionnement au quotidien, l'analyse de l'existant de Mikado Publicis est développée. Celle-ci met en exergue les particularités du secteur de l'agence de communication globale ainsi que les dysfonctionnements et problèmes rencontrés au niveau de la gestion de projet. Dans la troisième partie intitulée « Approche pratique - Méthodologie de la Recherche », les moyens déployés afin de conduire la recherche qualitative sont spécifiés, à savoir la méthode de collecte de données utilisée, le type d'entrevues qui ont été menés et les profils qui forment l'échantillon des participants interrogés. Dans une suite logique, la quatrième partie est sûrement la plus ambitieuse, car elle consiste à analyser les données et à présenter les résultats obtenus. Ensuite, la cinquième partie comporte un aller-retour entre la théorie et les données émergentes de mon étude du terrain. Celle-ci rassemble également les conclusions finales de mon travail. La dernière partie précise les limites rencontrées lors de la rédaction de ce travail ainsi que les futures pistes de recherches émanant des résultats de cette étude.

2. Approché théorique – Revue Littéraire

2.1. *Le secteur de la communication*

Mon travail de recherche s'appuie sur un cas d'observation, en l'occurrence l'agence de communication globale Mikado Publicis. C'est pourquoi, dans un premier temps, j'ai tenu à expliquer le secteur de la communication dans lequel l'agence exerce ses activités et évolue. Dans cette première partie, j'ai révélé les deux types de communication, j'ai démontré la différence entre les termes marketing, publicité et communication, j'ai présenté les cinq acteurs qui interagissent dans ce marché spécifique et enfin, j'ai précisé les spécificités de ce secteur. L'ensemble de mes recherches documentaires m'ont aidé à définir le terme « agence de communication » et de distinguer les agences de communication spécialisées à celles dites « globales, généralistes ou encore 360° ».

2.1.1. *La communication, un outil du marketing*

Pour la rédaction de mon étude, il était fondamental d'avoir une bonne compréhension de ce qu'est la communication moderne et son secteur d'expertise. Pour ce faire, cette section a été rédigée dans l'optique de définir les termes marketing, communication et publicité qui sont trop souvent confondus. Une fois la distinction opérée, il a été plus facile d'appréhender la notion de la communication.

2.1.1.1. Définitions

Le **marketing** est caractérisé comme l'ensemble des efforts déployés pour faire correspondre l'offre à la demande et créer de la valeur. En analysant les besoins des consommateurs et en identifiant les moyens d'action à utiliser pour influencer leur comportement et les accompagner dans leur parcours d'achat, le marketing crée la valeur perçue par les clients et adapte l'offre commerciale de l'entreprise aux attentes du marché (MBD Open Marketing, 2020).

En ce qui concerne la **communication**, elle est définie par Rapide.ly (2022) comme « un des outils utilisés dans la stratégie marketing pour faire passer le bon message, à la bonne personne et au bon moment ». En fonction de la stratégie marketing mise en place, des outils seront sélectionnés et déployés pour transmettre l'information à un public cible (MBD Open Marketing, 2020). Ils seront soit Offline (campagnes d'affichage, flyers, ...) ou Online (post sur les réseaux sociaux, vidéos). La communication implique également de choisir entre des canaux de communication appropriés qui porteront les messages à transmettre (ex : email, réseaux sociaux) ainsi qu'entre différents types de contenu (mots, images, ...) (MDB Open Marketing, 2020 & ISEXL, 2022).

La **publicité**, quant à elle, peut être décrite suivant deux axes différents. Premièrement, d'un point de vue marketing, la publicité est considérée comme une des tactiques marketing

nécessaire à la création du marketing mix. Elle a pour but de faire connaître le produit/service d'une entreprise à un client. Pour parvenir à un tel résultat, elle se concentre sur la création de messages qui véhiculent les avantages et les caractéristiques de ce produit ou service (Rapide.ly, 2022 & ISEXL, 2022). Deuxièmement, d'un point de vue de la communication, la publicité rassemble copies, illustrations ainsi que tous les autres aspects de la transmission d'un message.

2.1.1.2. Marketing mix – Promotion

Sur le blog pédagogique sur le marketing, ISEXL (2022) met l'accent sur le fait que la communication constitue une composante du plan de marketing global qui, lui, rassemble des tactiques permettant de communiquer la stratégie d'une entreprise. Ces tactiques sont regroupées dans un plan de communication qui va alors déterminer les outils spécifiques à employer pour faire connaître un produit ou un service à un public cible. Parmi les tactiques et outils existants, on retrouve les relations publiques, la publicité, les médias sociaux, du matériel écrit et visuel... (ISEXL, 2022).

Le marketing s'adresse au « marketing mix » dont la mise en œuvre permet d'atteindre les objectifs découlant de la stratégie marketing d'une entreprise (Bathelot, 2020). Pour rappel, l'ensemble des décisions et actions marketing regroupées dans le marketing mix assure le succès d'un produit, d'un service et d'une marque sur un marché. Un des 4P, nommé politique de promotion, représente la stratégie de communication du produit ou service et pas seulement la promotion comme on pourrait le croire. En sachant que la communication est l'acte de transmettre un message (ISEXL, 2022), on peut affirmer qu'elle a bel et bien un rôle à jouer ici. Selon MBD Open Marketing (2020) « la communication représente la branche économique de la promotion d'un produit qui rapproche le producteur du client ». Il est aussi confirmé que « la communication va assurer la promotion d'une offre c'est-à-dire qu'elle va s'assurer de porter à la connaissance d'un public ciblé l'existence d'un produit, lui faire apprécier ce dernier et l'inciter à passer à l'achat » (MBD Open Marketing, 2020, para.6). En effet, l'aspect promotionnel du marketing mix ici est pris en charge par des tactiques telles que la communication, la publicité et la promotion de la marque (ISEXL, 2022).

2.1.1.3. Conclusion

En résumé, la publicité et la communication sont deux outils du marketing. Comme énoncé dans l'article en ligne (MBD Marketing, 2020), la communication « s'inscrit dans la stratégie marketing d'une entreprise », car elle est considérée comme étant l'outil qui permet de promouvoir le produit et/ou service et donc de satisfaire le P (Promotion) du marketing mix. Concrètement, le marketing et la communication sont liés, mais leur différence s'explique par le fait que le « marketing implique la planification stratégique pour promouvoir une entreprise et ses produits, tandis que la communication fait partie de la façon dont la stratégie marketing est exécutée » (ISEXL, 2022, para.13).

Étant donné que mon travail concerne une agence de communication globale, cette section m'a permis de bien comprendre en quoi consiste la communication et quels sont ses rôles.

2.1.2. Deux types de communication

À la suite du point précédent, j'ai pu comprendre que la communication se traduit par l'acte de transmettre un message auprès d'un public cible dans l'intention d'atteindre les objectifs définis dans une stratégie marketing.

Comme le confirme ISEXL (2022), la « communication qui se concentre sur la transmission d'un message spécifique n'est pas nécessairement liée à la vente d'un produit/service ». Cela m'amène à mettre en avant un premier type de communication. Il s'agit de la **communication interne**. Celle-ci permet « de fédérer les collaborateurs autour de valeurs, des réussites et des objectifs à venir de l'entreprise » (Businesscoot, 2021). En d'autres termes, elle prend en charge tout ce qui est lié à l'environnement interne, la communication entre les salariés et les dirigeants, partenaires, fournisseurs, etc. (Etudes & Analyses, 2022, para.2). Parmi les exemples les plus courants, je note la création d'un site internet, d'un intranet ou même encore de journaux et brochures réservés à l'entreprise.

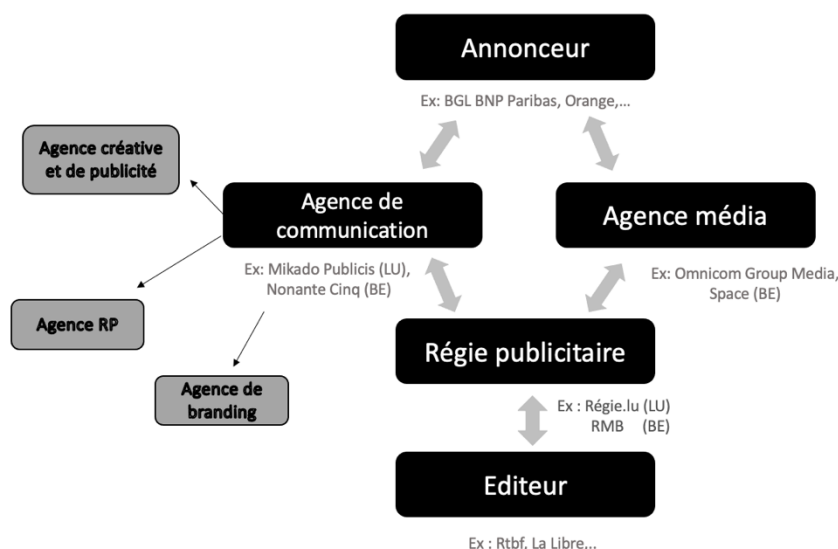
Ensuite, on retrouve la **communication externe** qui, comme son nom l'indique, s'adresse à un environnement et à des cibles extérieures à l'entreprise. L'objectif principal de ce type de communication est de « permettre à une entreprise de se créer une image, de se démarquer de ses concurrents et de communiquer sur sa plus-value en tant qu'acteur économique » (Sortlist, 2020, para. 16). Elle nécessite donc le recours à de multiples outils de communication appropriés tels que la publicité, les réseaux sociaux, les sites webs, ...qui permettent non seulement à l'entreprise de favoriser sa notoriété et son image de marque, mais également d'améliorer la commercialisation de son produit ou service.

Maintenant que les concepts de base ont été posés, il est intéressant d'analyser le marché de la communication et les acteurs qui interagissent entre eux. La section suivante est consacrée à la mise en avant de ces acteurs spécifiques et les rôles qu'ils jouent. L'objectif ici est de mieux comprendre les rôles, les missions et le positionnement d'une agence comme Mikado Publicis dans tout le processus de la communication.

2.1.3. Acteurs du marché de la communication

Les contours de la communication sont très larges. Ce secteur fait intervenir cinq acteurs principaux qui jouent des rôles différents dans ce marché. Il s'agit des annonceurs, des agences de communication, des agences média, des régies publicitaires et des éditeurs.

Figure 1 : Acteurs du marché de la communication



Source : Desager, J-P. (2018-2019). *Digital Marketing*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

2.1.3.1. L'annonceur

Les annonceurs sont des acteurs économiques issus des secteurs publics, associatifs et privés qui ont un besoin de communication à satisfaire. Un annonceur va donc financer des actions de communication en utilisant des supports ou des médias publicitaires. D'un point de vue stratégique, l'annonceur est « l'organisation ou l'entreprise à l'origine d'une opération de communication publicitaire ou marketing qui vise à promouvoir ses produits ou sa marque » (Bathelot, 2022, para.1).

Les annonceurs choisissent leurs partenaires pour communiquer. Parfois, dans le cadre de ses opérations de communication, l'annonceur fait appel à une agence de communication pour profiter de son expertise en création. Ici, l'agence de communication en question est une agence de publicité ou une agence créative. Dans le cas d'une action de communication publicitaire, Bathelot (2022) explique que l'annonceur commanditaire représente le client d'un support publicitaire et lui achète des espaces publicitaires. Éventuellement, l'annonceur peut avoir recours à une agence média mandatée qui, elle, le conseille sur sa stratégie média.

Exemples : BNP Paribas Fortis, Renault, Orange, le Gouvernement Luxembourgeois (vaccination Covid-19) ou un membre de la famille qui a une entreprise de construction.

2.1.3.2. L'agence média

La définition donnée par Bathelot (2021) dans l'Encyclopédie spécifique au marketing me permet de comprendre que l'agence média conseille l'annonceur sur les stratégies et les choix de supports (média planning). Sa première mission est de gérer les canaux de communication. Autrement dit, elle prend part aux recommandations, à la planification de la stratégie et à la décision du canal à utiliser.

À la différence de l'agence de communication qui prend en charge la partie créative, l'agence média s'occupe de « l'optimisation de l'usage des budgets alloués aux campagnes publicitaires » (Bathelot, 2021, para.2). Sa deuxième mission est de gérer les investissements médias des marques sur base de leur stratégie marketing. Elle est donc mandatée par l'annonceur dans les procédures d'achat d'espaces publicitaires. Une fois l'achat d'espaces publicitaires effectué, l'agence média les gère pour les annonceurs et leur garantissant qu'ils sont diffusés convenablement.

Selon Bathelot (2021), une agence média possède toutes les compétences requises pour effectuer différentes études qui mettent en avant l'efficacité des médias et de la publicité, et ce pour le compte des annonceurs. Elle joue donc également un rôle de suivi et de contrôle. L'agence média va alors être responsable d'évaluer la situation et analyser comment les choses se déroulent. Imaginons que le projet concerne la diffusion d'un spot radio. Si lors de sa diffusion, celui-ci coupe à la moitié, l'agence doit appeler la régie pour remédier à cette situation. En fonction de ces observations, elle propose des recommandations qui permettront d'améliorer la prochaine diffusion du spot radio.

Exemples : Omnicom Group Media, Space,..

2.1.3.3. La régie publicitaire

La régie publicitaire est « une entité (société, groupement d'intérêt ou département voire un service d'entreprise) qui se charge de la commercialisation des espaces publicitaires d'un support, d'un ensemble de supports ou d'un groupe média » (Bathelot, 2017). Elle commercialise et valorise les espaces publicitaires qu'on retrouve dans des supports comme le journal Le Soir, dans les magazines, ... La régie s'occupe de promouvoir l'offre des supports qu'elle représente auprès des agences média et annonceurs. Par exemple, au Luxembourg, « Régie.lu » est la régie publicitaire du groupe média « Media huis » Luxembourg et Ads & Data.

Selon Bathelot (2017), on retrouve deux types de régies dans le marché. Dans le cas d'une régie externe, il faut savoir que « les espaces publicitaires diffusés sur les médias ne sont pas de la propriété de la régie et concernent la commercialisation des espaces publicitaires n'ayant aucun lien direct avec celle-ci » (Junto, 2022, para.2). Alors que la régie interne, elle, est en lien direct avec les annonceurs à qui ils vont vendre leurs propres espaces publicitaires. D'après le site

internet Junto (2022), on la retrouve donc sous la forme d'un département de la société dont elle commercialise les espaces.

2.1.3.4. L'éditeur

Un éditeur est un acteur représenté par une régie. C'est une organisation qui produit les contenus. Ils ont besoin de rentrées d'argent par la publicité. Ils vont donc prévoir dans leurs supports (ex : cinéma, ...) des espaces publicitaires.

2.1.3.5. Les agences de communication

Le dernier acteur du marché est l'agence de communication. Les agences de communication, qui sont des « organismes indépendants, composés de spécialistes chargés de concevoir et de créer les opérations de communication pour le compte des annonceurs » (Fill & Turnbull, 2019). Pour mieux comprendre le rôle d'une agence de communication, il est nécessaire de mettre en perspective celui d'une agence marketing et d'une agence de publicité.

Une agence marketing a pour mission d'offrir à ses clients des prestations et expertises dans toutes les dimensions du marketing et pas seulement dans la communication. Elle va donc élaborer pour le compte du client ou avec sa coopération une stratégie marketing qui a trait à la partie opérationnelle. Toutefois, il arrive parfois que l'agence marketing confie l'élaboration d'une stratégie à une agence de communication (MBD Open Marketing, 2020).

Quant à l'agence créative et de publicité, elle prend en charge toutes les stratégies publicitaires. Au sein de l'agence, l'équipe marketing s'occupe d'apporter des solutions pour atteindre les objectifs de la stratégie marketing. Pendant ce temps, les équipes de création se chargent de traduire les objectifs définis dans le plan de communication en contenu qui sera ensuite diffusé sur les différents canaux de communication sélectionnés. Globalement, ce type d'agence réalise uniquement la partie créative des projets c'est-à-dire les messages publicitaires.

De son côté, l'agence de communication tente de trouver la meilleure combinaison possible entre les différents outils de communication existants dont la publicité fait partie, pour permettre à son client d'atteindre ses objectifs, d'implémenter sa stratégie de communication pour valoriser son image et développer sa notoriété, de mettre en place des actions de communication à destination du public ciblé sous oublier de proposer des supports de communication et techniques efficaces (MBD Open Marketing, 2022). Cependant, il est intéressant de préciser que l'agence de communication elle, contrairement à l'agence marketing, n'est pas en mesure de délivrer des services relatifs au marketing. En effet, l'agence marketing est responsable de suivre le comportement et les tendances des consommateurs présents dans le marché (ISEXL, 2022). C'est donc à elle de réaliser les études de marché ou de produit et de fournir des conseils en stratégie marketing (MBD Open Marketing, 2020). En ce qui concerne les applications de la communication, la source ISEXL (2022), nous déclare que les équipes des agences de communication ont pour missions d'amener des solutions dans le domaine des relations publiques, de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des campagnes, de vérifier le ton

de l'entreprise dans les communications et contrôler que le ton actuellement utilisé est approprié pour la cible spécifique (ISEXL, 2022).

La figure ci-dessus illustre qu'une agence de « branding », une agence de relations publiques ainsi qu'une agence créative et de publicité sont toutes qualifiées d'agences de communication. Pour récapituler, un spécialiste marketing assure la vente des produits et services d'une entreprise alors que le communicateur utilise efficacement les techniques de communication pour parler et faire connaître ces produits et services auprès d'une population cible. Exemples : Mikado Publicis, Nonante-Cinq, ...

2.1.4. Typologie des agences de communication

Selon l'Association des agences de conseil en Marketing et Communication au Luxembourg (Markcom, 2022), il existe deux typologies d'agences de communication.

On retrouve des **agences généralistes, full service encore globales** capables de prendre en charge l'entièreté de la communication de leurs clients. Ces dernières offrent non seulement des conseils et des recommandations stratégiques, mais elles accompagnent également leurs clients dans l'élaboration de campagnes et le choix d'outils de communication adaptés. De plus, elles fournissent une panoplie de services dont les clients peuvent bénéficier. La Markcom (2022) nous apprend qu'elles s'occupent notamment du « branding », du « corporate identity », de réalisation de films d'entreprise, du marketing direct, des campagnes diffusées sur la télévision ou le cinéma, du packaging, des relations publiques, des événements, du marketing de contenu, des actions promotionnelles, etc... On les appelle aussi les agences de communication 360°, car elles touchent à tous les aspects de la communication.

Le secteur de la communication regroupe une grande diversité d'activités en partant du marketing, à la publicité et en passant par la communication à proprement dit. Par conséquent, des **agences spécialisées** ont vu le jour. Comme leur nom l'indique, ce type d'agence de communication traite uniquement certains aspects de la communication pour leurs clients et concentre leur expertise sur des domaines plus précis et restreints tels que le field marketing, le digital, l'événementiel, les médias, ...

Concernant le marché des agences de communication, il existe divers acteurs de différente taille. D'une part, il y a les grands groupes de communication actifs à l'international. En me basant sur le classement de la plateforme BizVibe (2022), je peux citer ici les groupes tels que Publicis Groupe SA, Omnicom, WPP Plc, Havas, Dentsu et The Interpublic Group of Companies qui sont des acteurs mondiaux de la communication. Ils possèdent tous de nombreuses filiales réparties dans les quatre coins du monde avec un nombre assez conséquent de collaborateurs. Par exemple, le groupe Omnicom est constitué de « 5 grands réseaux qui supervisent plus de 1500 agences en tant que sociétés mères » (Bizvibe, 2022, para.10). Des agences de communication 360° indépendantes et de plus petites tailles comme Mikado Publicis sont également présentes sur le marché. Elles se composent d'un nombre moins élevé

d'employés (de 5 à 50 personnes) qu'un grand joueur comme Publicis Group SA dans lequel on dénombre plus de 88 000 collaborateurs selon la plateforme en ligne Zonebourse (2022).

Les éléments développés ci-dessus me permettent de souligner le caractère « global » d'une agence de communication. Celle-ci n'est pas spécialisée dans un domaine d'expertise. Elle peut s'occuper d'élaborer une stratégie de communication, mais elle peut aussi prendre en charge le volet « publicité » donc seulement intervenir au niveau de la création de contenus publicitaires. Elle rassemble alors de multiples expertises afin de proposer une offre de service globale à ses clients.

2.1.5. Avantage compétitif : la création

La concurrence dans le secteur de la communication est rude. Effectivement, les agences de communication sont de plus en plus concurrencées par les géants de l'internet (GAFA) et par des cabinets de conseils qui « orientent leurs prestations vers un besoin d'autonomie de plus en plus marqué de la part des annonceurs sur leurs activités principales » (Mcom, 2022, para.11). Selon Richebois (2018), les cabinets de conseils (tel que Accenture) ainsi que les SSII n'ont pas attendu longtemps avant de commencer à attaquer les agences sur leur double territoire d'expertise : l'achat média et la création. Concernant les annonceurs, ils ont de plus en plus de doutes concernant la nécessité de faire appel à une agence de communication externe pour s'occuper de leur communication. Les agences de communication se sentent également menacées par des graphistes indépendants et des imprimeurs qui picorent leurs parts de marché « en captant une grande partie des petits travaux qui assuraient leur travail quotidien ». Sans oublier l'apparition de plateformes web d'automarketing ou d'autodesign (graphisme personnalisé) comme Canva qui donnent l'opportunité aux entreprises de pouvoir gérer leur pôle communication et marketing à l'interne et donc de diminuer la nécessité de recourir aux services d'une agence de communication externe. Cependant, les agences de communication peuvent compter sur leur créativité qui constitue son expertise à valeur ajoutée. L'univers créatif et la gestion d'une agence de communication ne sont pas facilement transposables dans un autre domaine. Un annonceur (ex : une banque) qui déciderait d'internaliser cette expertise en engageant des responsables de la création ne serait pas capable de livrer des résultats à la hauteur des produits regorgeant de créativité et d'originalité réalisés par des agences de communication.

Lorsqu'une organisation ou un annonceur décide d'avoir recours aux services et compétences d'une agence de communication plutôt que de confier la création de messages (ex : tons, formes, ...) à ses employés internes, c'est souvent parce qu'elle veut bénéficier de plusieurs avantages. Tout d'abord, comme indiqué ci-dessus, l'avantage concurrentiel d'une agence de communication externe réside dans sa capacité à livrer un travail créatif de haute qualité (Fill & Turnbull, 2019). Ensuite, en plus de mettre à profit ses talents débordants de créativité, l'agence de communication offre un accès à une gamme de compétences spécialisées, à une expertise élevée dans le domaine ainsi qu'à des technologies spécialisées et adaptées aux

tendances actuelles (Fill & Turnbull, 2019). En outre, selon Lamiabie (2022), en travaillant avec une agence de communication, l'entreprise a l'avantage de pouvoir recevoir des conseils d'experts en communication qui avec leur objectivité et leurs connaissances dans le domaine, assurent des résultats concluants). L'agence de communication externe propose également un accompagnement et un suivi des actions de communication mises en place.

En conclusion, une concurrence croissante dans le secteur et une augmentation des doutes de la part des annonceurs concernant l'utilité de faire appel à des agences de communication pour conduire leurs projets sont les deux éléments à retenir de cette section. Malgré que l'agence de communication soit menacée par l'évolution d'outils technologiques et l'arrivée de nouveaux acteurs, elle peut se reposer sur sa créativité, qui constitue son expertise à valeur ajoutée, et l'utiliser comme son avantage compétitif pour perpétuer en tant qu'actrice importante et essentielle dans le marché de la communication. Afin d'assurer la livraison de produits de haute qualité soulignant un certain talent créatif à ses clients, il est nécessaire qu'une agence de communication possède une gestion de projet efficace et efficiente en interne.

2.1.6. Conclusion

En fin de compte, qu'est-ce qu'une agence de communication globale ? Mes recherches et mon stage chez Mikado Publicis m'ont confirmé le constat que j'avais établi au préalable ; définir une agence de communication globale est compliqué. J'ai remarqué qu'avec la concurrence présente sur ce marché, une tendance s'est formée ; les agences de communication globales tendent à faire plus que ce qui est de leur ressort. Elles ont une volonté de tout développer. L'ensemble des informations développées ci-dessus m'ont donc permis de répondre à cette question avec le plus de précision possible malgré que les frontières ne soient pas si claires.

Tout d'abord, j'ai pu soulever que la communication comporte un des piliers de l'activité marketing. Associer marketing et communication est une erreur courante, car ces notions sont bel et bien distinctes. En effet, le marketing se situe en amont de la communication, car il s'occupe de la stratégie marketing qui permet à l'organisation de se positionner, vendre et concevoir son produit sur le marché qu'elle veut adresser. Tandis que la communication, elle, consiste à établir une stratégie de communication capable de traduire les objectifs de la stratégie marketing en contenus créatifs (ex : messages, tons, formes, ...). Ensuite, j'ai appris que faire de la pub est également du ressort de la communication. Avoir une équipe composée de créatifs compétents qui réalisent des annonces, créent des affiches, inventent le graphisme, ... tous ces éléments construisent le produit d'une agence de communication. Pour le dire autrement, on ne sait pas être une agence de communication sans faire de la publicité. En sachant cela, j'ai pu conclure que l'agence de communication globale prend en main tout l'aspect créatif et stratégique de la communication, excepté le marketing. Une agence de communication globale regroupe alors la mise en place d'une stratégie de communication, la création des publicités et l'ensemble de la gestion des canaux de publicité de l'annonceur. De la publicité, à la création en passant par le « branding » et les relations publiques, l'agence de communication globale

recouvre tous les aspects de la communication. Voici le rôle d'une agence de communication globale qui comporte un élément essentiel de cette étude.

2.2. Fondements de la gestion de projet

Tout au long de ce travail, les termes « projet » et « gestion de projet » sont abordés à de nombreuses reprises. C'est pourquoi il était important de les définir dans un premier temps. Ensuite, j'ai développé en quoi consiste la gestion de projet, son importance et les avantages qu'elle propose lorsqu'elle est bien implémentée.

2.2.1. Le projet

2.2.1.1. Définitions et caractéristiques

D'après le guide sur la gestion de projet de l'entreprise Wrike qui reprend la définition du Project Management Institute (PMI), un projet est « une entreprise temporaire dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (Wrike, 2022, para.4).

De cette première définition, nous retenons les deux caractéristiques principales qui sont les mots « temporaire » et « résultat unique ». Afin de faciliter la compréhension du terme « projet », il est intéressant de mettre en avant ses autres caractéristiques. Dans leur présentation, Casanova et Abécassis (2010, pp. 5-8) développent ce qui caractérise réellement un projet.

- **Durée limitée** : le projet est temporaire. Il doit donc avoir un début et une fin définis.
- **Caractère d'unicité** : le produit ou le service est unique. Ce qui signifie, selon la revue de la Commission Européenne (2018), qu'il n'a pas été créé auparavant. Cependant, il peut être similaire à un autre produit, mais il y demeurera toujours un certain degré d'unicité.
- **Objectif(s)** : un projet est lancé dans le but d'atteindre des objectifs clairement définis qui permettent la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier.
- **Novation** : le caractère novateur doit toujours être présent dans un projet de telle sorte que le produit du projet soit toujours considéré comme nouveau. La novation peut être partielle si le produit final de deux projets est similaire, mais l'exécution du projet peut être complètement différente.
- **Incertitude** : tout projet comporte une part d'incertitude liée au caractère unitaire, mais aussi à l'environnement extérieur qui peut être difficile à appréhender.
- **Irréversibilité forte** : au début du projet, la capacité d'action est très forte. Au fur et à mesure que le projet avance et que des décisions sont prises, elle diminue, car les choix faits en début de projet limitent les possibilités d'action en fin de projet.
- **Des contraintes : de délai, de qualité et de coût** : le « CoEPM² »¹ donne une définition qui complète celle du PMI en expliquant qu'un projet « est une structure organisationnelle temporaire mise en place pour créer un produit ou un service unique

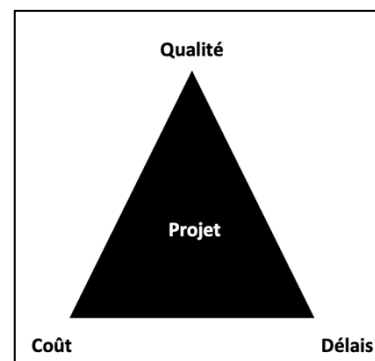
¹ Center of Excellence in Project Management (European Commission)

dans le respect de certaines contraintes telles que le temps, le coût et la qualité » (European Commission, 2018, p.12).

En effet, selon la même source (2018), un projet est défini, planifié et exécuté sous certaines contraintes externes. Le plus souvent, ces contraintes se rapportent « au calendrier, le budget, la qualité, mais aussi l'environnement organisationnel du projet (par exemple, l'attitude face au risque, les capacités, la capacité disponible, etc.) » (European Commission, 2018, p.12).

Le Triangle d'or d'un projet, appelé aussi le triangle de performance, représente les trois contraintes principales de tout projet.

Selon Baheux (2022), il est essentiel que tout chef de projet connaisse et mémorise cette notion utile tout le long du projet, car cet outil lui permet de bien préparer son projet, d'optimiser son budget et ses délais, de délimiter le périmètre et le résultat de celui-ci.



Ces trois variables sont interdépendantes c'est-à-dire que « la modification d'une des contraintes influence automatiquement les autres » (Baheux, 2022). Prenons l'exemple d'un projet comme la création d'un nouveau logo pour un centre commercial. Imaginons que l'agence envoie un premier draft de la nouvelle version du logo, mais que le client n'est pas satisfait, car cela ne répond pas à ses exigences. Il souhaite mettre en jeu des couleurs Pantone spéciales, un design plus recherché avec des détails plus subtils. Ce travail de rectification se traduit par la livraison d'un travail dont la variable qualité va être amplifiée, donc modifiée. Ce qui engendre inévitablement un prolongement des délais (car plus de travail à effectuer en plus de temps) et une augmentation des coûts (main-d'œuvre). En conclusion, si la priorité est mise sur la qualité, alors cela signifie que le budget sera plus conséquent et que la livraison prendra plus de temps.

2.2.1.2. Les projets dans une agence de communication globale

Suite à la lecture du point 2.2.1.1, il en découle qu'un projet est une construction unique créée dans le but de répondre à des objectifs prédéterminés dans un temps requis. Mais en ce qui concerne les agences de communication globales, sont-elles aussi concernées par cette notion de projet ? Pour répondre à cette question, j'ai décidé de prendre comme exemple une campagne publicitaire à laquelle j'ai eu la chance de participer lors de ma période de stage chez Mikado Publicis. Et je vais vérifier si cette dernière possède toutes les caractéristiques qui définissent un projet. En guise de mise en contexte, il s'agissait d'une campagne pour la sécurité routière luxembourgeoise (un ministère) dont l'objectif était de sensibiliser les motocyclistes sur l'importance de s'équiper avec l'ensemble de la tenue de sécurité adéquate.

Durée limitée	Le projet a débuté au moment où le brief a été discuté et envoyé par l'organisme luxembourgeois à Mikado Publicis (préparation du pitch, ...) et s'est terminé le 31 juillet (fin de l'affichage des visuels sur les panneaux routiers, sur les réseaux sociaux et dans les journaux luxembourgeois).
Caractère d'unicité	La stratégie de communication qui s'articule autour de la campagne était similaire à celles précédemment établies pour le client en termes d'outils de communication employés (réseaux sociaux, OOH ² ,...). Cependant, le caractère unique du projet se traduit par la présentation de « key visuals » originaux dont l'esthétique était variée et bien impactante.
Objectifs	Sensibiliser les motocyclistes sur le danger de mort en cas d'absence d'équipement insuffisant au niveau de la tenue de sécurité adéquate.
Novation	Mikado Publicis a déjà eu l'occasion de travailler avec cet annonceur. L'agence a auparavant effectué une campagne de sensibilisation dont le but était de sensibiliser le public cible à ne pas oublier de mettre des pneus adéquats sur leur véhicule lorsque l'hiver pointait le bout de son nez. Ici, le critère de « nouveauté » réside dans le fait que la campagne nécessitait une nouvelle stratégie de communication, car les objectifs et les cibles étaient nouveaux.
Incertitude	Lors de la préparation du pitch, il peut y avoir une incertitude au niveau de la compréhension des solutions à apporter. L'équipe projet a-t-elle bien compris le message que l'annonceur voulait faire passer ? A-t-elle été capable de mettre en avant les objectifs de la campagne pour atteindre le niveau d'impact espéré par l'annonceur ?
Irréversibilité	Lorsque le pitch a été gagné, l'annonceur n'a pas hésité à faire part de ses exigences, volontés concernant le résultat final du projet. De nombreuses modifications et améliorations ont été apportées dans les semaines après le pitch. Par exemple, l'annonceur a voulu réaliser une vidéo de 30 secondes à diffuser sur les réseaux sociaux en plus des stories. L'agence Mikado a donc dû agir en conséquence. Une fois la campagne lancée, le degré d'irréversibilité a fortement diminué.
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité : en fonction des exigences requises par le client. • Coût : les deux parties ont validé le coût total de la prestation. Celle-ci comprenait les honoraires de Mikado Publicis ainsi que le plan média. • Délais : La campagne devait respecter un certain délai (début en avril et fin en août).

L'analyse des différents critères appliqués à l'exemple choisi permet de conclure que les agences de communication travaillent bel et bien avec des projets. En plus de la mise en place d'une campagne de sensibilisation, il semble que la création d'un site internet, l'élaboration d'une stratégie de communication et encore d'autres... peuvent être chacun considérés comme différents projets. En effet, chacune de ces finalités possède les caractéristiques d'un projet. Cependant, pour les mener à bien, disposer d'une bonne gestion de projet est nécessaire. Dans la section suivante consacrée aux fondements de la gestion de projet, j'expliquerai principalement en quoi elle consiste, ses processus et les outils qui rencontrent un franc succès actuellement. Je terminerai en soulignant les raisons pour lesquelles appliquer une gestion de projet est important.

2.2.2. La gestion de projet

Dans son étude « The High Cost of Low Performance » réalisée en 2016, le Project Management Institute (PMI) (2016) révèle que les entreprises qui valorisent une gestion de

² OOH - Out Of Home est un terme qui désigne la publicité extérieure (ex :affiches dans le train, sur un bus,...)

projet connaissent un taux de réussite s'élevant à 71% en ce qui concerne l'atteinte de leurs objectifs de départ. Bill Seliger s'est d'ailleurs exprimé pour confirmer l'intérêt de la gestion de projet et nous confie « qu'il ne fait aucun doute qu'une bonne gestion de projet favorise la réussite, réduit les risques et augmente les chances de succès pour la réalisation de la valeur économique du projet » (Bill Seliger cité dans PMI, 2016, p.7).

Il est désormais temps de se pencher sur la notion de gestion de projet et de découvrir en quoi elle consiste exactement. Étant donné que mon travail a pour mission d'étudier si une méthode comme Scrum représente (ou pas) une solution pour améliorer la gestion de projet des agences de communication, il est judicieux de bien comprendre de quoi on parle.

2.2.2.1. Définitions

Plusieurs définitions me permettent de découvrir la signification du terme « gestion de projet » aussi appelé « management de projet ».

- La gestion de projet représente « les activités visant à organiser le bon déroulement d'un projet, en respectant des objectifs précis et les délais fixés » (Hubspot, 2022, p.5).
- Selon la norme NF ISO 21500 citée par l'entreprise Afnor, elle considère la gestion de projet comme un « ensemble d'outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris ». (Afnor, 2019, para.6)
- Dans son guide consacré à la gestion de projet, le PMI donne une définition plus complète et l'identifie comme étant « l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités du projet afin de répondre aux exigences du projet » (PMI, 2017, p.7). Elle précise également que « la gestion de projet permet aux organisations de réaliser des projets de manière efficace et efficiente » (PMI, 2017,p.8).

2.2.2.2. Processus de gestion de projet

Aujourd'hui plus que jamais, alors que les entreprises connaissent un monde concurrentiel et en constante évolution, il est important de ne pas négliger la manière dont les collaborateurs accomplissent leur travail. En d'autres termes, avoir une gestion de projet performante est indispensable. En effet, « les organisations qui ne disposent pas de processus définis constatent souvent que les projets deviennent chaotiques » (Colom, 2017).

Dans son guide, Wrike (2022) nous affirme que lorsqu'une entreprise s'engage dans une gestion de projet efficace, elle est tenue d'implémenter des processus spécifiques et similaires pour atteindre ses objectifs, et ce, quel que soit le secteur, le type de livrable final, ainsi que la nature du projet.

D'après le PMI³ (cité dans Biafore, 2015) ainsi que Martins (2020), la gestion de projet se divise généralement en cinq processus qui permettent aux équipes d'une entreprise de bien mener à bien un projet. Ils se présentent comme suit :

- **Mise en place** : une fois réunie, l'équipe projet identifie le problème, sa portée ainsi que la solution à apporter pour résoudre celui-ci. À ce stade, l'entreprise désire obtenir l'engagement des parties prenantes pour commencer un projet.
- **Planification** : elle détermine la réalisation du projet. Cette phase, considérée comme essentielle à toute gestion de projet et à l'atteinte des objectifs, se consacre principalement à l'élaboration d'un plan stratégique établi en fonction des exigences du projet et du client. Les éléments tels que les coûts et le calendrier sont discutés.
- **Exécution** : elle correspond au lancement du projet. Elle représente la plus grande partie qui est de travailler à la réalisation des livrables. L'entreprise intègre ses ressources, les informe sur les règles et les objectifs.
- **Contrôle & surveillance** : il est nécessaire de s'assurer constamment que le projet se déroule selon le plan élaboré. Cette étape sert non seulement à rectifier le tir si besoin, mais également à renforcer la collaboration et à améliorer la visibilité interfonctionnelle des activités de l'entreprise.
- **Clôture** : lors d'un processus bref, mais important, le client déclare et reconnaît que le projet est terminé. Il donne à l'entreprise l'occasion de se documenter sur les performances du projet, en tirer des enseignements, clôturer les contrats.

La gestion de projet et les processus définis dans une agence de communication globale comme Mikado Publicis seront détaillés plus tard et permettront de mieux comprendre comment ce type d'agence fonctionne et gère ses projets.

2.2.2.3. Les outils essentiels de la gestion de projet

Aujourd'hui, le travail en équipe requiert une bonne organisation pour mener à bien un projet ; répartir correctement les tâches, suivre leur réalisation, communiquer et partager non seulement les informations relatives au projet, mais également les documents qui s'y rapportent... tout cela « doit être optimisé pour garantir une meilleure productivité » (Wiesenbach de Lamazière, 2022, para.1). Ces dernières années, plusieurs outils de gestion de projet ont vu le jour et leur taux de succès en entreprise ne fait qu'augmenter.

³ PMI (Project Management Institute) : est la principale association professionnelle à but non lucratif du monde pour la profession de la gestion de projet, de programme et de portefeuille.

En termes simples, un outil de gestion de projet (ou logiciel de gestion de projet) est un support visuel qui facilite le quotidien de l'entreprise et son travail de gestion de projet. L'utilisation de ces outils offre de multiples avantages.

Tout d'abord, selon Martins (2020), cet outil aide les membres d'une équipe à organiser de manière efficace leur travail, à mieux gérer leurs projets et leurs tâches. Ensuite, la même auteure (2020) nous confirme que la collaboration entre les membres d'une équipe est renforcée. En effet, grâce à cette méthode visuelle, les collaborateurs peuvent organiser tous les détails liés à leurs activités au même endroit, partager leur opinion et exposer leur progression dans la réalisation du projet. De plus, un outil de gestion favorise une certaine « transparence et une bonne communication, car en plus d'afficher les tâches de projet en temps réel pour savoir où en sont les collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches » (Onemansupport, 2020, para.6), il offre aux employés l'occasion de discuter et recevoir des notifications. Finalement, d'après le site interne Wrike (2022), les outils de gestion de projet encouragent la bonne répartition des tâches. Grâce à un calendrier/planning et un gestionnaire de ressources humaines intégré, ils aident les équipes à « bien communiquer les priorités et à se coordonner sur qui fait quoi et pour quand » (Martins, 2020, para.48).

D'après Wiesenbach de Lamazière (2022), l'expert en webmarketing, les trois outils de gestion de projet facilitant le travail collaboratif qui rencontrent un grand succès actuellement sont Asana, Trello et Monday.com.



De manière générale, selon le même expert (2022), Trello convient mieux aux petites équipes qui réalisent des projets simples alors qu'Asana et Monday.com eux, sont plus adaptés aux besoins de plus grandes équipes gérant des processus complexes en simultané.

2.2.2.4. Importance de la gestion de projet en communication

En guise de rappel, les caractéristiques du terme « projet » analysées sur un exemple concret précédemment (cf. supra p.15), m'ont amenée à conclure qu'une agence de communication gère des projets. Quant à la gestion de projet, elle a été définie précédemment par le Project Management Institute (PMI, 2017) comme l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques requis dans le déroulement du projet afin de répondre à ses objectifs.

Dans son guide, le PMI (2017) met en avant des arguments qui démontrent l'importance de l'utilisation d'une gestion de projet en entreprise. Découvrons-les ensemble.

Tout d'abord, il s'avère qu'une gestion de projet efficace apporte un certain nombre d'avantages à des individus, à des groupes ainsi qu'à des organisations publiques et privées. (PMI, 2017, p.7). Mais lesquels ? D'après cette institution, la gestion de projet leur permet notamment « d'atteindre des objectifs commerciaux pour lesquels le projet a été entrepris, de satisfaire les attentes des parties prenantes, d'être plus prévisibles, d'augmenter leurs chances de succès, de livrer les bons produits au bon moment, de répondre aux risques en temps voulu ainsi que d'optimiser l'utilisation de leurs ressources organisationnelles » (PMI, 2017, p.7). Aussi, elle leur donne la « possibilité d'identifier, récupérer ou mettre fin aux projets défaillants et de gérer certaines contraintes telles que la portée, la qualité, les coûts et les ressources » (PMI, 2017, pp. 7-8). D'ailleurs, le PMI « admet que la gestion de projet efficace et efficiente devrait être considérée comme une compétence stratégique au sein des organisations » (PMI, 2017, p.8).

A contrario, une mauvaise gestion de projet peut entraîner un dépassement des délais et des coûts, une mauvaise qualité du résultat final, la nécessité de recommencer l'exécution, une perte de réputation de l'organisation, l'insatisfaction des parties prenantes et l'échec de la réalisation des objectifs du projet (PMI, 2017, p.8).

Étant donné que les agences de communication globales semblent réaliser des projets et donc vouloir garantir leur gestion au quotidien, il serait favorable pour elles d'adopter une gestion de projet tout en s'assurant que celle-ci soit efficace et efficiente pour toutes les raisons qui ont été précisées dans les paragraphes ci-dessus. Une fois que l'importance d'utiliser une gestion de projet efficace dans une organisation a été confirmée, il est essentiel de savoir quelle approche et quelles méthodes privilégier. Les prochaines sections de ce travail survoleront les deux approches de gestion de projet (traditionnelle et Agile) et les méthodes s'y afférant.

2.3. Méthodes de gestion de projet traditionnelles

En empruntant la définition du PMI, Špundak (2014) nous apprend qu'une méthode de gestion de projet est « un ensemble de méthodes, de techniques, de procédures, de règles, de modèles et de meilleures pratiques utilisés dans le cadre d'un projet ». Ben Aston (2022) vient compléter cette définition en expliquant que cet ensemble est utilisé par ceux qui travaillent dans une discipline dans le but de planifier, exécuter et gérer des projets, mais également pour aider les gestionnaires à diriger les membres d'une équipe et le travail qui nécessite une certaine collaboration au sein de celle-ci.

Nous distinguons deux catégories distinctes d'approches de gestion de projet qui possèdent respectivement leurs propres méthodologies. Il s'agit des approches de gestion de projet traditionnelle et Agile.

2.3.1. L'approche de gestion de projet traditionnelle

L'étude réalisée par Špundak (2014), affirme que dans l'approche traditionnelle de la gestion de projet, les méthodes et les procédures sont appliquées de manière uniforme.

Cette uniformité est confirmée par Špundak (2014), qui ajoute que les principes de cette approche établis dans les années 1950 garantissent la robustesse et l'applicabilité à un grand nombre de projets (petits, grands, simples et complexes). Selon Anderson et al (dans Špundak, 2014), chaque projet est simple, prévisible et linéaire comportant des limites clairement définies qui permettent une planification dans les détails ainsi que la capacité de suivre ce plan sans trop de changements.

Selon Montéréal (2021), les méthodes traditionnelles se caractérisent principalement par un cycle de vie du projet séquentiel et un découpage linéaire. Ici, le chef de projet est la seule personne chargée de veiller à ce que chaque étape du déroulement soit accomplie au moment prévu et respecte les objectifs qui ont été définis avant le lancement du projet. De plus, l'auteure (Montéréal, 2021) précise qu'une fois que la phase du projet est exécutée conformément au plan, la suivante peut être lancée.

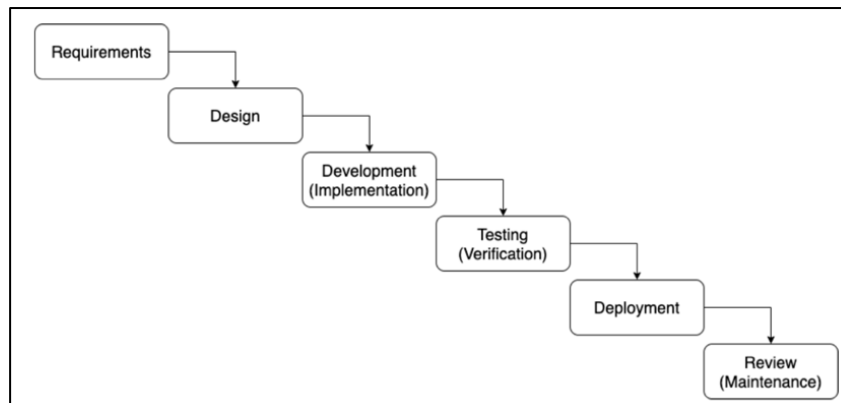
Dans cette approche dite prédictive, la réalisation d'un projet nécessite tout d'abord une définition des règles et des limites claires à respecter en amont du projet grâce à une planification détaillée (Špundak, 2014). Ce cadrage en amont et cette planification prédictive ne laissent place à aucune rétroactivité dans ces méthodes dites axées-plan (Ben Hiba & Abdou Janati Idrissi, 2012). C'est d'ailleurs la particularité principale de ces méthodes. Le projet est effectué suivant des besoins utilisateurs définis au préalable avec l'accord du client qui sont listés dans une documentation détaillée, appelée un cahier des charges. Dû à ce cadrage fixé à au début du processus de gestion de projet, les interactions avec les parties prenantes (clients) sont faibles, car elles n'interviennent très rarement voire nullement au cours du projet (Montéréal, 2021, para.9).

Dans son article scientifique intitulé « Analysis of the Available Project Management Methodologies », Jovanović et Berić (2018) nous confient que les méthodologies de gestion de projet traditionnelles les plus connues s'identifient comme suit ; PMI, PRINCE2, YUPMA, APM, HBS. Cependant, cet auteur a omis de citer les deux méthodes qui, aujourd'hui, sont les plus connues lorsqu'on évoque l'approche de gestion traditionnelle. Il s'agit de la méthode « Waterfall » (dite « en cascade ») et le Cycle en V.

2.3.1.1. La méthode « Waterfall »

Introduite la première fois en 1970 par l'informaticien Winston Walker Royce, la méthode « Waterfall » est, selon Ben Hiba et Abdou Janati Idrissi (2012, p.8), le modèle le plus axé-plan qu'il existe. Connue également sous le nom de modèle de cycle de vie séquentiel linéaire, cette méthode gestion de projet divise les processus de développement en six phases de projet successives et indépendantes comme illustré sur la figure ci-dessous.

Figure 2. Étapes de la méthode « Waterfall »



Source : Trivedi, D. (2021). *Agile Methodologies. International Journal of Computer Science & Communication, Volume 12(2), 91-100. ISSN : 0973-7391.* Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/356924683_Agile_Methodologies

L'article scientifique du chercheur Trivedi (2021) sur les méthodes Agiles m'a permis d'en apprendre davantage sur la méthode en cascade. Il faut savoir qu'avec ce modèle spécifique requérant une certaine discipline, un projet est planifié à l'aide d'un tableau sur lequel sont spécifiées les dates de début, de fin et de révision pour chaque tâche du processus. Comme je l'ai déjà mentionné plus haut, sa particularité réside dans le fait qu'avec son caractère linéaire, le modèle permet à l'équipe projet d'entamer la tâche suivante uniquement après avoir terminé, révisé et approuvé avec le client la tâche en question, liant ainsi chaque étape à la précédente. En outre, toutes les exigences du projet sont définies au début du projet diminuant ainsi le risque d'erreur dans les livrables. C'est pourquoi ce modèle est particulièrement adéquat pour les projets immuables et simples dont le budget, le délai et la portée sont fixes (Trivedi, 2021, p.91).

Cependant, le chercheur Trivedi (2021) déclare que son incapacité à s'adapter aux potentiels changements représente son principal inconvénient. En effet, avec le modèle « Waterfall », il n'est pas prévu que les parties prenantes examinent au fur et à mesure l'état d'avancement du projet. Ce qui les contraint à découvrir le résultat intermédiaire du livrable final tardivement (après 2 ou 3 phases réalisées) voire lorsqu'une grosse partie du travail est terminée. Dans le cas où des problèmes surviennent ou des attributs du produit (ou encore les fonctionnalités d'un système) ne répondent pas aux besoins/exigences du client, il est impossible de revenir en arrière d'une étape à l'autre. En raison de la nature séquentielle et rigide de cette méthode de gestion de projet traditionnelle, il est souvent compliqué de remédier à ces changements d'exigences et donc d'apporter des modifications en plein milieu du projet. Cette situation discordante résulte généralement en une insatisfaction du client ou une rectification du budget.

2.3.1.2. Le cycle en V

Selon Judicæel Paquet (2017, para.2), architecte en transformation Agile, le cycle en V s'est popularisé dans les années 80 et est apparu avec pour but d'apporter des solutions et améliorations quant aux problèmes rencontrés avec l'utilisation de la méthode en cascade, de laquelle elle découle.

Comme la méthode « Waterfall », ce processus est basé sur le principe de succession d'étapes séquentielles descendantes de manière linéaire. Cependant, la différence ici réside dans le fait que « chaque phase descendante (conception du produit) est associée à une phase ascendante (validation du produit) » (Dufour, 2022, para.11). En d'autres mots, dans le cycle en V, une phase de test est prévue pour chaque étape de développement. Judicæel Paquet (2017, para.5) nous donne un exemple et nous confie que ce modèle va offrir aux équipes la possibilité de retravailler la conception détaillée si les tests unitaires ne se valident pas ou de retravailler les spécifications si les tests de validation ne passent pas. Ce qui n'est pas prévu dans la méthode « Waterfall ». Cette illustration est confirmée par Etienne Alcouffe (2020, para.3) qui nous affirme que dans ce schéma en forme de V, les relations entre chaque phase du cycle de développement et la phase de test qui lui est associée sont mises en avant. Ce qui permet d'«éviter des allers-retours inutiles entre ces différentes étapes » (Patard, 2021, para.44).

D'après son article de blog, Rémi Lardilleux (2021) nous annonce que ce modèle se compose de neuf étapes (voir annexe 1) et nécessite également un important cadrage en amont pour éviter un effet tunnel (Montréal, 2021). En effet, comme la méthode « Waterfall », de par son caractère rigide, il s'accorde parfaitement avec des projets dont « les spécificités sont claires et immuables » (Dufour, 2022, 12). Bien qu'elle soit peu flexible, car il est difficile de revenir à une phase lorsque celle-ci est terminée, cette méthode classique assure la « conformité des livrables avec les exigences initiales du client » (Patard, 2021, para.44).

2.3.1.3. Les limites des méthodes traditionnelles

Pourtant, les méthodes traditionnelles de gestion de projet présentent quelques limites.

- Manque de flexibilité et de souplesse

Malgré qu'elles donnent l'avantage à une équipe d'avoir une vision claire d'un projet grâce à un planning qui sera suivi à la lettre durant les différentes phases du processus ainsi qu'une prévisibilité dès son lancement, ces méthodes classiques de gestion sont souvent critiquées pour leur manque de flexibilité et de souplesse. Comme le notifie Jennifer Montréal dans le média Appvizer (2021), cela peut être contraignant dans le sens où aucun retour en arrière n'est possible dans ce processus linéaire, qui ne laisse aucune place à l'itération lorsque de nouvelles exigences ou contraintes apparaissent. En guise d'exemple imagé, ça semblerait compliqué pour un nageur de nager à contre-courant vers une cascade.

- Inadaptabilité aux changements

L'« effet tunnel » qu'implique une méthode traditionnelle éloigne le client de la solution finale pendant la durée d'un projet, car en général, celui-ci possède peu de visibilité sur la version finale de son produit lors du processus de développement. Ce phénomène peut dégrader la satisfaction d'un client, car ses besoins vont peut-être évoluer et à cause du manque de

communication entre les parties prenantes durant tout le cycle de vie du projet, il peut arriver que le produit ne lui corresponde plus (Montéréal, 2021, para.9).

En plus de cela, Williams (cité dans Špundak 2014) résume que les principales raisons de l'inadéquation de l'approche traditionnelle à la majorité des projets d'aujourd'hui sont la complexité structurelle, l'incertitude dans la définition des objectifs et les contraintes de temps du projet.

Finalement, perçues comme rigides limitant la créativité et l'adaptation au changement (Conboy et Fitzgerald, cités dans Ben Hiba, Abdou Janati Idrissi, 2012, p.9), les méthodes traditionnelles ont été remises en cause par l'apparition de nouvelles méthodes dites Agiles, qui permettent aux organisations de bénéficier de plus de flexibilité. Plus légères, ces méthodes Agiles dont l'objectif est de faire face aux changements de façon plus adaptative ainsi que de donner plus de valeur au client dans l'élaboration de son produit ont d'après Ben Hiba et Abdou Janati Idrissi (2012), gagné en notoriété ces dernières années.

Dans cette partie, je me suis concentrée uniquement sur l'approche de gestion de projet traditionnelle dans laquelle j'ai clarifié en quoi consistaient les deux méthodes les plus courantes (méthode en cascade et le Cycle en V). Dorénavant, le développement de ma partie théorique sera axé sur l'approche de gestion Agile.

2.4. Méthodes de gestion de projet Agiles

2.4.1. Agilité

2.4.1.1. Manifeste Agile

Lothon et Carfantan (2017) racontent les débuts du Manifeste Agile qui commence dans une station de ski en Utah lorsque dix-sept experts en se rassemblent dans le but de trouver une alternative aux processus de développement de logiciels traditionnels jugés trop lourds. En effet, à sa publication, le Manifeste Agile « représentait une réaction radicale à la tendance dominante de l'époque, pour promouvoir des processus plus légers » (Aubry, 2022, p.5). En 2001, de cette réunion en ressort le fameux Manifeste Agile qui a officialisé le terme « Agile ». Ce dernier regroupe quatre valeurs et douze principes qui selon ces mêmes auteurs.

2.4.1.2. Valeurs et principes

De ce manifeste en est sorti des valeurs et principes universels, mais dont la manière de les mettre en œuvre sur des projets diffère (Aubry, 2022, p.5).

Le Manifeste Agile (2001) nous dit d'abord « *Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire* » (AgileManifesto.org) et poursuit en soulignant les quatre valeurs prônées. Les signataires reconnaissent la valeur des seconds éléments, mais privilégient toutefois les premiers.

- **Les individus et les interactions** plus que les processus et les outils
- **Des logiciels opérationnels** plus qu'une documentation exhaustive
- **La collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle
- **L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan

Ces quatre valeurs se déclinent en douze principes communs (voir annexe 2) à toutes les méthodes Agiles qui « définissent la culture, la philosophie ou l'état d'esprit Agile » (Lothon & Carfantan, 2017, pp.30-31). Pour expliquer brièvement ces principes, je reprends l'interprétation claire et concise des auteurs du livre « Devenir une Entreprise Agile ». Ils commencent en expliquant que « le premier est centré sur la satisfaction client considérée comme la priorité la plus haute en cherchant à délivrer de la valeur tôt et régulièrement ». Ils poursuivent en soulignant « qu'un de ces principes concerne une posture managériale explicitement basée sur la confiance, le soutien, un rythme soutenable et l'auto-organisation des équipes. Le tout avec une grande capacité d'adaptation au changement » et terminent par avec le dernier principe qui « décrit un mécanisme d'amélioration continue agissant à intervalle régulier et garantissant finalement le droit à l'erreur nécessaire pour trouver empiriquement la meilleure organisation possible du moment, pour affronter la complexité ainsi que l'incertitude et atteindre nos objectifs » (Lothon & Carfantan, 2017, p.33).

Selon le Boutin (2015), la condition pour être qualifiée d'Agile, une méthode doit obligatoirement rassembler un ensemble de pratiques instrumentant le cadre décrit par les douze principes Agiles et respecter les quatre valeurs fondamentales du Manifeste Agile.

2.4.2. Gestion de projet Agile

Dérivées du concept de fabrication « Lean » développé par Toyota en 1940, des méthodologies non traditionnelles ont été adoptées dans un objectif de réduire le gaspillage et renforcer la transparence, tout en permettant aux équipes de développement de répondre rapidement aux besoins changeants des clients (Drumond, 2022). Dans cette approche, la notion de « gestion de projet » est remplacée par « gestion de produit ». En définitive, l'objectif d'un projet consiste à créer un produit (Lothon, 2021).

En termes simples, cette nouvelle approche de gestion de projet se définit comme une « approche itérative de la gestion de projets de développement qui se concentre sur les livraisons continues et l'intégration du feedback client à chaque itération » (Drumond, 2022, para.1). Dans son article en ligne, Drumond (2022) a annoncé que cette dernière est généralement adoptée afin d'optimiser le développement d'un produit, favoriser la collaboration des équipes et accentuer leur Agilité pour répondre plus rapidement et efficacement aux tendances du marché. Lozo et Jovanovic (cités Masood & Farooq, 2017), ajoutent qu'elle est fondée sur un principe spécifique : réfléchir et apprendre en permanence. En effet, « la conception d'un projet est continuellement améliorée sur la base des leçons apprises et du feedback des parties prenantes » (Masood & Farooq, 2017, p.21). De plus, dans l'article scientifique, il est spécifié que l'approche de gestion Agile cherche à obtenir les retours

d'opinions des clients. Si celui-ci n'est pas satisfait du produit intermédiaire, il est possible d'apporter les modifications nécessaires.

Cela augmente la probabilité de livrer un produit qui répond aux attentes des clients et des autres parties prenantes sans augmentation significative des coûts (Masood & Farooq, 2017).

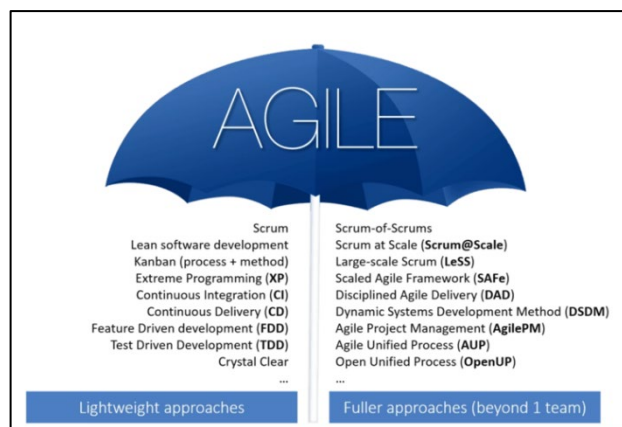
En plus d'offrir de la flexibilité aux organisations, la gestion de projet Agile « améliore la visibilité des performances » (Masood & Farooq, 2017, p. 21). La méthode Agile implique « l'utilisation de techniques stratégiques telles que des réunions régulières sur l'état d'avancement d'un projet, le suivi des progrès et des revues de sprint dont l'objectif est d'évaluer les performances intermédiaires des projets » (Sharma & al., cités dans Masood & Farooq, 2017, p.23). Contrairement aux méthodes traditionnelles où l'évaluation des performances a lieu à la fin du projet, les méthodes Agiles reposent sur des stratégies qui fournissent des données pertinentes relatives au statut du projet et à la performance de l'équipe projet.

Afin de favoriser notre compréhension des fondements et bases des méthodes Agiles, il est utile de les comparer avec certaines méthodes traditionnelles, considérées comme l'antipode des méthodes Agiles. Un tableau comparatif des deux approches de gestion de projet se trouve dans l'annexe 4.

2.4.3. Les méthodes Agiles

Comme on peut le voir sur la figure ci-dessous, il existe une multitude de méthodes. Il est important de garder à l'esprit qu'Agile n'est pas une méthode, mais bien un terme générique qui englobe les diverses méthodologies, les frameworks et outils Agiles qui adhèrent au Manifeste Agile ainsi qu'à ses valeurs et principes associés... (Sliger, 2011). Scrum n'est donc pas l'Agile. Dans son article de conférence, Sliger (2011) nous propose une métaphore imagée qui permet d'éclaircir ce point ; « Agile » peut être considéré comme une glace tandis que Scrum, XP, ... ici représentent les différents parfums tels que chocolat, fraise, ...

Figure 3 : « Agile Frameworks »



En guise de rappel, le sujet de mon travail concerne uniquement l'application de Scrum. Cependant, j'ai jugé intéressant de décrire brièvement les méthodes et pratiques Agiles qui selon le rapport officiel nommé « 13th Annual State of Agile Report » (CollabNet VersionOne, 2019) comptent parmi les plus utilisées dans les entreprises aujourd'hui. Il s'agit de Scrum, de Extreme Programming, Kanban & Scrumban (voir annexe 5).

Source: Teamhood. (2019-2022). *What is Agile ?* Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://teamhood.com/Agile-resources/what-is-Agile/>

2.4.3.1. Scrum

Sliger (2011) résume brièvement Scrum en le définissant comme étant « an Agile method of iterative and incremental product delivery that uses frequent feedback and collaborative decision making ». (Une méthode Agile itérative et incrémentielle de livraison de produits qui a recours à des retours d'opinions fréquents et à une prise de décision collaborative [traduction libre]). Ken Schwaber et Jeff Sutherland, les deux fondateurs de Scrum, complètent cette définition en ajoutant que c'est un « cadre de travail léger qui aide les personnes, les équipes et les organisations à générer de la valeur grâce à des solutions adaptatives pour des problèmes complexes » (Guide Scrum, 2020, p.4). La particularité de Scrum réside dans le fait que ce cadre de travail « place l'utilisateur final au centre de l'équipe et valorise l'individu, l'équipe, le concret, l'application, la collaboration et l'adaptation » (Collignon & Schöpfel, 2016, p.13). Enfin, nous apprenons par l'organisme officiel Agile Alliance (2022) que Scrum est une méthode empirique dans le sens où elle permet aux équipes d'établir une hypothèse sur la façon dont elles pensent que quelque chose fonctionne, de l'essayer, de réfléchir à l'expérience et de faire les ajustements nécessaires.

Étant donné que Scrum représente l'élément central de mon travail de recherche et qu'il va faire l'objet d'une analyse complète concernant sa potentielle implémentation dans un contexte spécifique, j'ai fait le choix de ne pas rentrer dans les détails. Évidemment, Scrum sera développé dans son entièreté dans la partie intitulée 2.5 « Le cadre de travail Scrum ».

2.4.3.2. Extreme Programming (XP)

En 1990, l'informaticien américain a développé cette méthode Agile (XP) qu'il définit comme « une méthodologie légère destinée aux petites et moyennes équipes qui développent des logiciels face à des exigences vagues ou qui évoluent rapidement » (Kent Beck, cité dans Udacity, 2015).

Alors que le framework Scrum concerne la gestion et l'organisation d'un projet, la méthode eXtreme Programming est axée sur le développement logiciel, plus particulièrement sur la « systématisation du test automatisé » (Pouillard, 2021, para.8). Cette méthode Agile s'emploie lorsqu'une équipe désire améliorer la réactivité et la qualité face à l'évolution des exigences des clients (Trivedi, 2021, p.99). Selon Nathalie Pouillard (2021), elle se différencie des autres méthodes Agiles de par son approche exigeant une discipline de gestion de projet Agile plus importante, plus « extrême ». Dans son article, le chercheur Trivedi (2021), nous apprend que les équipes qui l'adoptent s'engagent à effectuer des boucles de rétroaction rapides (le sprint dure ici 1 à 3 semaines), à réaliser des tests et une planification continus, à restructurer les codes lorsqu'il y a des possibilités d'amélioration qui se présentent, à assurer un travail d'équipe étroit pour livrer rapidement un logiciel fonctionnel. En effet, ici, les développeurs « travaillent en

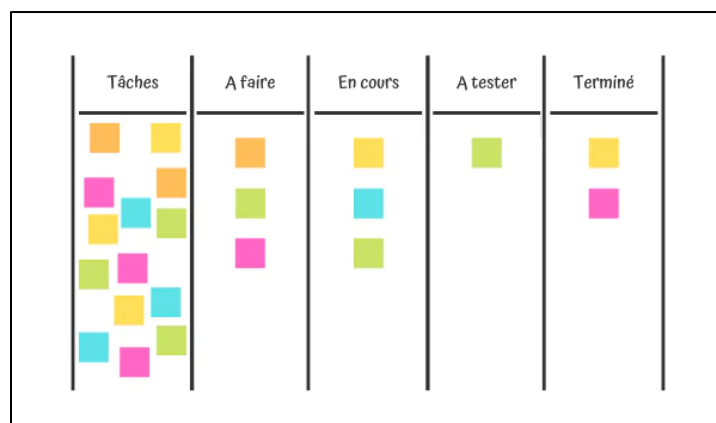
binôme, l'un programmant tandis que l'autre observe, et qu'ils échangent ces rôles régulièrement tout au long du sprint » (Digité Inc, 2022, para.23). Et enfin, l'implication du client est élevée.

2.4.3.3. Kanban

Le mot Kanban signifie « panneau de signalisation » ou « panneau d'affichage » en japonais et a été appliqué pour la première fois par les travailleurs à la chaîne de Toyota qui utilisaient un tableau « pour signaler les capacités supplémentaires à différentes étapes de leur processus de fabrication ». Cette méthode se définit comme « un système visuel de gestion du travail qui permet de visualiser à la fois le processus (le flux de travail) et le travail réel qui passe par ce processus ». D'après Hagman (2022), sa mission principale est de favoriser un flux du travail plus rentable et à une vitesse optimale grâce à l'élimination des potentiels goulets d'étranglement identifiés dans le processus.

Kanban présente plusieurs principes qui enveloppent notamment « la visualisation du flux de travail, la limitation des travaux en cours, la gestion et l'amélioration du flux et l'amélioration continue » (Trivedi, 2021, p.99). Tout d'abord, une meilleure gestion du flux de travail est assurée grâce à l'outil pionnier de cette méthode – le tableau Kanban. En effet, ce tableau représente un excellent moyen pour permettre aux chefs de projets d'optimiser leur gestion des ressources et la fixation des objectifs. (Trivedi, 2021). Pour maximiser ce flux de travail, Kanban met en place une liste de tâches nommée « à faire » qui sont classées par ordre de priorité ainsi que des colonnes verticales pour chaque état que peut avoir un élément de travail » (Hagman, 2022). Les éléments de travail sont déplacés d'un état à l'autre parmi les différentes colonnes verticales qui se divisent suivant les catégories suivantes ; à faire – en cours – en attente (à tester) – terminé (Hagman, 2022).

Figure 4 : Tableau Kanban



Source : Mur, S. (2021). *Sortez vos post-its et gagnez en Agilité grâce à la méthode Kanban*. Récupéré le 19 juillet 2022 de <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/kanban>

Ce flux de travail est caractérisé par Hagman (2022) comme constant, ce qui signifie que le tableau Kanban n'est jamais mis à 0, car les éléments passent en permanence d'une étape à l'autre. Cette caractéristique m'amène à révéler que selon Trivedi (2021), Kanban assure une livraison en continu.

Ensuite, Kanban encourage la limitation du travail en cours (WIP). Autrement dit, Kanban fixe une limite aux tâches ajoutées au tableau dans la colonne « à faire » ce qui donne l'occasion aux équipes de développement de s'organiser autour d'un nombre limité de tâches en cours (Trivedi, 2021, p.99). En fait, la quantité de travail en cours est limitée en fonction de la capacité de l'équipe et du nombre maximal d'éléments qui sont affichés dans chaque colonne(état). Mais attention, d'après Hagman (2022) de nouveaux travaux peuvent entrer dans le tableau uniquement lorsque les travaux existants sont passés à l'étape suivante du processus.

Le chef de projet Agile (Hagman, 2022) précise que Kanban se qualifie comme étant un processus plus léger et plus flexible que Scrum. En effet, les équipes ne sont pas obligées de se tenir à un calendrier rigide ; « elles peuvent livrer un projet dès qu'elles ont terminé un nombre suffisant de tâches en cours » (Trivedi, 2021, p.99). Contrairement à Scrum, les réunions quotidiennes de mises au point ne sont pas imposées ni fixées suivant une certaine régularité. D'ailleurs, elles peuvent se faire de manière informelle (Hagman, 2022 & Trivedi, 2021).

Hagman (2022) ajoute met en avant que le dernier principe de Kanban est l'amélioration contenue qui se traduit par des améliorations incrémentielles constantes en fonction des problèmes découverts lorsque le flux des éléments d'un état à l'autre est analysé.

2.4.3.4. Scrumban

D'après Jean-Pierre Lambert dans sa vidéo tutorielle (2019), il s'agit d'un mélange de la méthode Kanban avec la méthode Scrum. C'est donc une hybridation ; on prend tout Kanban et on rajoute certaines parties telles que des rôles, des artefacts, des événements spécifiques à Scrum. D'un point de vue pratique, « comme dans Scrum, le travail s'organise avec un cadencement, une approche itérative et des délais courts, mais en utilisant un tableau Kanban » (Wemanity, 2021, para.5). Cependant, il est important de mentionner que pour le créateur de Scrum Life (Lambert, 2019), faire du Scrum et y ajouter un tableau Kanban pour visualiser le workflow et mettre des limites de travail d'encours ne signifie pas adopter une méthode Scrumban. Au contraire, il s'agit ici de pratiquer du vrai Scrum, car on respecte toutes les règles du cadre de travail. L'équipe vient simplement rajouter des limites d' « encours » provenant de la méthode kanban. Coline (citée dans Wemanity, 2021) confirme qu'il est rare de proposer Scrumban à une équipe qui n'est pas mature, c'est-à-dire qui ne connaît pas kanban.

Avec Scrumban, l'équipe a plus de flexibilité et de liberté par rapport à Scrum qui est lui, reste un cadre plus strictement défini dans le guide. Typiquement, on va remplacer les estimations par des indicateurs Kanban soit des temps de cycle. La fréquence des événements est non figée. Par exemple, il est possible de faire l'équivalent d'un sprint planning comme dans Scrum

chaque semaine en remplissant la colonne gauche de notre tableau kanban. Si on prend la rétrospective comme deuxième exemple, elle peut également se faire toutes les semaines. En conclusion, Jean Pierre Lambert (2019), nous affirme qu’avec Scrumban, on fait un mix, on garde, ou supprime des choses, on en garde et on s’adapte.

Tableau 1 : Comparaison entre Scrum, Kanban et Scrumban (version traduite)

	Scrum	Kanban	Scrumban
Instruments	Scrum board, Burn-down charts, listes de tâches prioritaires	Kanban board	Tableau de travail pour visualiser les flux et l’avancée
Rôles	Bien définis, (Product Owner, Scrum Master, équipe de développement)	Pas de rôles prédéfinis	Équipe et autres rôles nécessaires
Réunion de planification	Obligatoire, planification du sprint	Si l’équipe le veut et si le flux est avancé	Si l’équipe le veut et si le flux est avancé
Réunion quotidienne	Obligatoire, tous les jours pendant 15 minutes	Pas de réunion	Recommandée pour travailler en continu sur les exigences et pour réduire la période d’inactivité
Revue et rétrospective (réunions)	Activités et durées de réunions prédéfinies par le cadre de travail	Non prévue	Peut être faite quand c’est nécessaire pour l’amélioration des processus et le feedback
Progrès	Vélocité (contenu du sprint)	« WIP » / En cours (limite de tâche pour chaque étape)	Contrôlé par les étapes du flux de travail
« Product Backlog »	Liste des « story » priorisées et estimées à l’aide de « story points »	Liste de tâches, chaque tâche contenant une « signal, card »	Signal, card/ Time card
Itérations	2-4 semaines (Sprint)	Flux continu	Flux continu
Estimations	« Story points »	Pas d’estimation, chaque tâche a une ‘signal, card »	Pas d’estimations sur les tâches

Source: Mircea, E. (2019). Project Managment using Agile Frameworks. *Economy Informatics*, vol.19, 34-44.
doi: 10.12948/ei2019.01.04

2.5. Le cadre de travail Scrum

Ce mémoire porte sur une analyse de la méthode Scrum dans un cadre communicationnel, plus précisément dans les agences de communication globales. Ce choix repose sur diverses observations personnelles concernant l’utilisation croissante de cette méthodologie dans le monde professionnel ainsi que mes centres d’intérêt et ma curiosité prononcée à l’égard de celle-ci. Bien que les autres méthodes de gestion de projet soient pertinentes dans le domaine de la communication, elles ne sont malheureusement pas étudiées dans ce travail de recherche.

2.5.1. Définition – Scrum c’est quoi ?

Scrum est un cadre de travail pour développer, livrer et maintenir des produits complexes. Concrètement, il permet à une équipe de décomposer les produits et/ou services en petits morceaux qui peuvent alors être réalisés par une équipe interfonctionnelle dans un court laps de temps. Il est simple à comprendre avec un ensemble de principes et de valeurs, mais difficile à maîtriser (Invensis Learning, 2020). Le but de Scrum est de créer des solutions « avec une

équipe auto-organisée utilisant de courtes itérations cadencées dans le temps, chacune fournissant un incrément potentiellement livrable de la solution » (De Beer & Demaret, 2021,p.6).

2.5.2. La Théorie Scrum

Scrum est fondé sur l'empirisme, une théorie qui met en avant le fait que la connaissance provient de l'expérience et que la prise de décision est basée sur des faits connus (Schwaber & Sutherland, 2020 p.4). Scrum « met en œuvre un processus empirique où les progrès sont basés sur des observations de la réalité, et non sur des plans fictifs » (Doshi, 2022, para.1). Ce même auteur (Doshi, 2022) énonce les trois piliers de l'empirisme qui sont la **transparence, l'adaptation et l'inspection**. Tout d'abord, la transparence aide à rendre les problèmes visibles. Dans ce cadre de travail spécifique, l'équipe Scrum est transparente en termes de travail à accomplir, car les données et les informations relatives aux produits sont disponibles, visibles et comprises par toutes les parties prenantes. Une fois que ces problèmes ont été identifiés et sont apparents, ils sont inspectés puis adaptés et améliorés (OeLean, 2020).

« Une application réussie de Scrum dépend de la capacité des personnes à mieux vivre avec cinq valeurs : **Engagement, Focus, Ouverture, Respect et Courage** » (Schwaber & Sutherland, 2020, p.5). Comme exposé dans la figure de l'annexe 9, les membres de l'équipe Scrum ont le courage de mener les bonnes actions et de travailler sur des problèmes difficiles. Chacun se concentre sur la réalisation du sprint pour progresser le plus possible vers les objectifs de l'équipe Scrum. Tous les membres s'engagent à atteindre ces objectifs, à se soutenir mutuellement et à se respecter. Pour finir, l'équipe Scrum et les parties prenantes sont ouvertes sur le travail et les défis à relever.

2.5.3. Histoire

Pour connaître l'histoire de Scrum, il faut remonter à l'année 1986. Cette année-là, Hirotaka Takeuchi et Ikujiro Nonaka, deux experts en gestion, ont été les premiers à introduire le terme Scrum lors d'une étude qui a été publiée dans la revue « Harvard Business Review » dont l'intitulé était « The New Product Development Game ». Cette publication déclare que les preuves empiriques suggèrent que les petites équipes interfonctionnelles produisent les meilleurs résultats et démontre la fin des approches classique dans le développement de nouveaux produits (Invensis, 2020).

Ces deux experts empruntent le nom Scrum ou 'mêlée' au rugby pour souligner l'importance du travail d'équipe pour traiter un problème complexe. En 1993, Jeff Sutherland a mis en œuvre le premier projet Scrum chez Easel Corporation. Par la suite, les développeurs de logiciels Ken Schwaber et Jeff Sutherland ont chacun proposé leur propre version de Scrum qu'ils ont présentée lors d'une conférence au Texas en 1995 (Invensis Learning, 2020).

2.5.4. Scrum, un cadre de travail léger

Cette section a pour but d'explorer le cadre Scrum défini comme « un ensemble limité et bien équilibré de rôles, d'événements et artefacts qui fonctionnent ensemble selon certaines règles » (De Beer & Demaret, 2021, p.6). Pour la rédaction de cette partie, je me suis concentrée sur trois sources principales ; L'officiel Guide de Scrum, l'ouvrage de Claude Aubry intitulé « Scrum : Un outil convivial pour une Agilité radicale » ainsi que sur un syllabus réalisé par Anne De Beer et Patrick Demaret, qui a été partagé aux étudiants ayant suivis le cours de certification en gestion de projet à l'Ichec. Il est important de notifier que j'ai choisi de garder les termes de Scrum dans leur version anglaise.

2.5.4.1. Les rôles

Les trois rôles définis dans Scrum sont le Scrum Master, le Product Owner et l'équipe de développement qui, ensemble, forment l'équipe Scrum. Les personnes qui remplissent ces rôles collaborent étroitement au quotidien pour assurer la bonne circulation des informations et la résolution rapide des problèmes (Invensis, 2020).

- Le Scrum master (SM)

Le Scrum Master agit comme un coach et un leader de l'équipe Scrum (De Beer & Demaret, 2021). En termes simples, il aide l'équipe Scrum à atteindre son plus haut niveau de performance dans la mise en œuvre du processus Scrum. En effet, il s'assure que tous les éléments Scrum ont lieu, qu'ils sont efficaces, productifs et qu'ils respectent les temps impartis (Schwaber & Sutherland, 2020, p.7). Il y parvient en s'assurant que tous les membres de l'équipe comprennent la théorie, les pratiques, les règles et les valeurs de Scrum. Il protège également l'équipe contre les distractions et les obstacles internes et externes. De plus, il favorise l'auto-organisation de l'équipe de développement ainsi que l'amélioration continue (De Beer & Demaret, 2021). Il ne faut pas le confondre avec un chef de projet.

En effet, il n'est pas là pour contrôler ni pour commander le déroulement du projet. Il « fait en sorte que l'équipe de développement soit pleinement opérationnelle et puisse travailler dans les meilleures conditions pour la réalisation des tâches prioritaires pour le sprint courant » (Nutchache, 2022, para.10).

- Le Product Owner (PO)

Une de ses plus grandes responsabilités consiste à « maximiser la valeur du produit résultant du travail de l'équipe Scrum » (Schwaber & Sutherland, 2020, p.6). Le Product Owner définit et communique l'Objectif du Produit et les éléments du Product Backlog. Il suit les attentes des parties prenantes du projet, détermine et rassemble les outils et les ressources nécessaires à l'équipe Scrum. Aussi, il communique la vision du projet à l'équipe pour l'aider à établir et fixer les priorités. Il est la personne à convaincre en cas de volonté de modifier le Product Backlog, car lui seul a la permission de le faire (Schwaber & Sutherland, 2020). En effet, les fondateurs

de guide de Scrum insistent sur le fait que l'organisation doit respecter ses décisions qui sont visibles suivant un certain ordre dans le contenu du Product Backlog (Scrum guide, 2020, p.7)

- L'équipe de développement

Selon le guide de Scrum (2020), les équipes Scrum sont auto-organisées. Les professionnels qui forment cette équipe Scrum ont donc le pouvoir de décider en interne de l'organisation des travaux, de qui fait quoi, quand et comment. La pluridisciplinarité est une autre caractéristique de ces équipes Scrum qui sont constituées de membres possédant « toutes les compétences nécessaires pour créer de la valeur à chaque sprint » (Schwaber & Sutherland, 2020, p.6). Elles doivent également respecter une taille raisonnable, soit maximum dix personnes. Il faut s'assurer que la composition de cette équipe Scrum ne bouge pas, car comme le précise Aubry (2022) dans son livre, « conserver les mêmes équipiers permet de mieux travailler ensemble et surtout de mieux vivre ensemble » (Aubry, 2022, p.20). Le guide de Scrum (2020), lui, indique qu'elle doit rester suffisamment petite pour être réactive, mais assez grande pour effectuer un travail de qualité durant le sprint et qu'elles partagent un objectif commun, appelé l'Objectif de Produit.

2.5.4.2. Les événements de Scrum

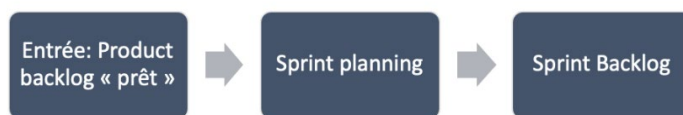
Les quatre événements (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective), parfois appelés « cérémonies » sont utilisés dans Scrum pour créer une régularité et une transparence dans l'organisation. Ce sont tous des événements à durée déterminée, ce qui signifie que chacun d'eux a une durée maximale. En plus d'être des occasions d'inspecter et de s'adapter (Schwaber & Sutherland, 2020), ils limitent le besoin d'organiser d'autres réunions non prévues dans le cadre de Scrum. Jugeant le terme « événement » trop neutre, Aubry (2022) lui donne l'appellation « rite » qu'il caractérise comme un « exercice collectif pendant lequel les coéquipiers coopèrent pour avoir de la visibilité sur le résultat que l'équipe va donner et réfléchissent, à partir de ce qui est rendu visible, pour l'améliorer » (Aubry, 2022, p. 151) Commençons par identifier ce qu'est un sprint.

- Le Sprint

C'est une période d'un mois ou moins pendant laquelle l'équipe travaille sur un incrément de produit potentiellement livrable. Les sprints ont des durées constantes tout au long d'un cycle de développement et un nouveau sprint commence immédiatement après la conclusion du sprint précédent. Aubry définit le sprint comme « un objectif à court terme » qui, concrètement, représentent la prochaine étape significative que vise « l'équipe pour progresser vers sa mission la plus longue » (Aubry, 2022, p.80).

- Le Sprint Planning

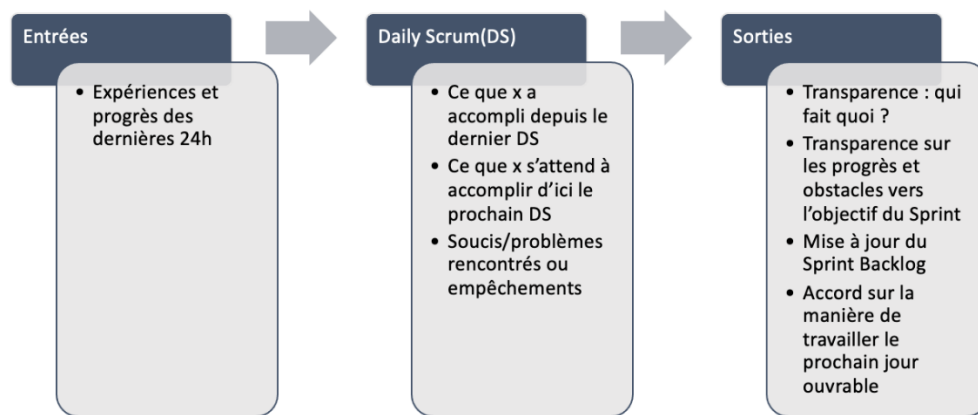
Pendant la planification du sprint, l'ensemble de l'équipe collabore et discute du travail à effectuer au cours du sprint concerné. Les membres de l'équipe de développement « déterminent la quantité de travail extraite du product backlog dans le sprint backlog, en tenant compte des priorités du product owner » (De Beer & Demaret, 2021. P.25). Le Scrum Master s'assure que l'événement a lieu et que les participants comprennent l'objectif. L'organisation de ce rituel permet d'apporter des réponses à deux questions principales : qu'est-ce qui doit être réalisé au cours du prochain sprint ? Comment l'équipe va-t-elle réussir à livrer les éléments identifiés du Product Backlog dans le cadre d'un incrément de produit potentiellement livrable ? *Comment ça fonctionne ?*



Cet événement se traduit par une décomposition des éléments du Product Backlog « prêt » en petites tâches de sorte à ce que l'équipe de développement puisse s'organiser et planifier le travail pour le sprint. La notion de « prêt » signifie simplement que le Product Backlog a été ordonnancé par le Product Owner en fonction de différentes variables (valeur, risque, coût...) et de l'importance des éléments estimés par l'équipe de développement. Pendant le Sprint planning, les membres de l'équipe de développement se mettent d'accord sur le nombre d'éléments qu'ils peuvent s'engager à livrer dans le sprint. Ensuite, ils discutent des priorités à intégrer au sprint » (De Beer & Demaret, 2021, p.25). Il en résulte alors le Sprint Backlog qui contient la prévision de l'équipe des éléments du Product Backlog qui seront livrés dans le sprint en question ainsi que la répartition du travail de ces éléments et le plan élaboré pour accomplir celui-ci (De Beer & Demaret, 2021, p.25).

- Le daily Scrum / daily standup Meeting

Le Daily Scrum est un événement de 15 minutes maximum réservé à l'équipe de développement qui communique et échange sur la progression du sprint, des obstacles éventuels et de ce qui est essentiel pour atteindre l'Objectif du Sprint en cours (De Beer & Demaret, 2021, p.26). Comme son nom l'indique, cette réunion a lieu tous les jours pendant le sprint et renforce la transparence de l'information au sein de cette équipe. La figure ci-dessous que j'ai réalisée sur base des informations récoltées du syllabus de De Beer et Demaret (2021) permet de mieux comprendre la portée de ce Daily Scrum Meeting.



- La Sprint Review

Elle a lieu à la fin du sprint pour inspecter l'incrément. Pendant la Sprint Review, l'équipe de développement et les parties prenantes (tels que les utilisateurs, les clients ou autre) collaborent sur ce qui a été fait pendant le sprint. Elle explique avec le PO et les parties prenantes des comment s'est passé le sprint et quels éléments du Product Backlog sont terminés, donc se sont vus attribués le statut de Définition de Terminé (De Beer & Demaret, 2021, p.27). Sur base de leurs feedbacks, ils mettent à jour le Product Backlog si il nécessite des adaptations. Le résultat de la Sprint Review est donc un Product Backlog révisé qui définit les éléments du Product Backlog pour le sprint suivant (Invensins Learning, 2020).

- La Sprint Retrospective

Pendant la Sprint Retrospective, l'équipe de développement s'interroge sur la façon dont les choses se sont déroulées pendant le sprint précédent et identifie les ajustements et les améliorations qu'elle pourrait apporter à l'avenir. Elle a lieu après la Sprint Review et avant la planification du sprint suivant. Les Sprint Retrospectives se concentrent sur le processus et non sur les produits (Invensins Learning, 2020). La priorité est donnée aux améliorations ayant le plus d'impact. Elles peuvent être ajoutées au Sprint Backlog pour le sprint suivant si besoin (Schwaber & Sutherland, 2020, p.10).

2.5.4.3. Artefacts

Ensuite, examinons les artefacts qui sont utilisés au cours d'un processus Scrum. Ils sont au nombre de trois ; le Product Backlog, le Sprint Backlog et l'Incrément. Avant de les passer en revue, il est intéressant d'indiquer qu'ils sont conçus pour maximiser la transparence des informations clés afin que tout le monde dans l'équipe Scrum ait la même compréhension et base d'adaptation. Chaque artefact est doté d'un engagement qui « apporte l'information nécessaire à la transparence et au focus rendant possible la mesure de la progression » (Schwaber & Sutherland, 2020, p.11).

- Le Product Backlog & Objectif de Produit

Considéré comme l'unique source du travail entrepris par l'équipe de développement, le Product Backlog est une liste ordonnée de tout ce qui est nécessaire pour améliorer le produit. Il énumère toutes les caractéristiques, fonctions, exigences, améliorations et corrections qui constituent les changements à apporter au produit dans les futures versions. Par conséquent, il est en constante évolution et n'est jamais complet. Le PO est responsable du Product Backlog, y compris de son contenu, de sa disponibilité et de son ordre.

De Beer et Demaret (2021) révèlent que le raffinement du Product Backlog est une activité continue exécutée par l'ensemble de l'équipe Scrum, mais appartenant au PO qui a pour objectif de préparer le Product Backlog pour les sprints suivants. Il repose sur la décomposition des éléments de Backlog en éléments plus fins et plus précis ainsi que sur l'ajout et la suppression d'éléments dans le Product Backlog (De Beer & Demaret, 2021, p.11). En résumé, ce raffinement consiste à ajouter des détails tels que la description, un ordre et une taille en fonction des domaines d'activité (Scrum guide, 2020, p.11).

L'Objectif de Produit est l'objectif à long terme de l'équipe Scrum qu'elle doit atteindre ou (abandonner) avant de s'attaquer à l'objectif suivant. Sa mission est de décrire un état futur du produit qui sert à l'équipe Scrum pour mieux préparer sa planification (Schwaber & Sutherland, 2020, p.11).

Un bon Product Backlog est mis à jour et amélioré régulièrement afin de mettre en avant la solution la plus porteuse de valeur ainsi que fournir les bonnes informations au bon moment à l'aide d'« User Stories » qui expriment les fonctionnalités d'une solution, les besoins des utilisateurs ou des clients (De Beer & Sutherland, 2021, p.30)

- Le Sprint Backlog & Objectif de Sprint

Il s'agit de l'ensemble des éléments du Product Backlog que les équipes s'engagent à réaliser dans un sprint spécifique. Il rend visible tout le travail que l'équipe de développement identifie comme nécessaire pour atteindre l'objectif du sprint (Invensins, 2020). Il est également composé de l'objectif du sprint qui permet à l'équipe de développement de garder en tête l'objectif principal du sprint pour lequel ils travaillent (Schwaber & Sutherland, 2020, p.11).

- L'Incément Produit & Définition de « Fini »

Selon le Guide officiel de Scrum, l'incrément est la somme de tous les éléments du Product Backlog réalisés pendant un sprint. Chaque incrément s'ajoute à tous les incréments précédents. La somme de ces incréments est présentée lors de la Sprint Review. (Schwaber, 2020, p.12). Il s'agit d'une étape vers une vision ou un objectif. L'incrément doit être dans un état utilisable, indépendamment du fait que le Product Owner décide ou non de le délivrer (Invensins, 2020).

Dès lors qu'un élément du Product Backlog satisfait à la Définition de « Fini », il se transforme en Incrément. Cette notion de « Fini » favorise la transparence au sein de l'équipe Scrum, car elle garantit à chacun une compréhension commune d'un travail fini.

- Le Sprint Burndown Chart

En plus de ces trois artefacts, il en existe un autre appelé « Sprint burndown chart ». Il s'agit d'un moyen graphique de montrer la quantité de travail restante à effectuer dans le sprint, généralement en termes d'heures de travail. Un Sprint burndown Chart est un artefact non officiel de Scrum, mais de nombreuses équipes l'utilisent pour communiquer et suivre la progression vers les objectifs du sprint pendant le sprint. Il est généralement mis à jour lors de la mêlée quotidienne (Invensis, 2020).

2.5.5. Le processus Scrum

L'objectif de cette section est de donner un aperçu global du fonctionnement de Scrum en prenant comme angle d'attaque un cycle de vie de sprint typique. Une illustration complète et intuitive qui se trouve à l'annexe 10, facilitera votre compréhension.

Le processus Scrum commence par un Backlog. Le Product Owner (PO) établit un Product Backlog qui est en fait, une liste de spécifications et exigences du client ou des utilisateurs finaux. Ce dernier est créé en collaboration avec toutes les parties prenantes, c'est-à-dire toute personne ayant un intérêt dans les résultats de votre projet. Toutes les exigences sont introduites dans le Backlog sous forme d'User Stories. Chaque User Story est ensuite décomposée en tâches nécessaires pour atteindre un objectif. Ces tâches sont ensuite classées par ordre de priorité (Invensis Learning, 2020).

Une fois le Backlog finalisé, le PO et l'équipe de développement procèdent à la planification du sprint. Au cours du Sprint Planning, l'équipe de développement sélectionne un petit morceau de la partie supérieure des éléments du Product Backlog sur lesquels elle va travailler pendant le sprint. Ce morceau devient le Sprint Backlog. Au fur et à mesure de l'avancement du sprint, l'équipe de développement effectue le travail nécessaire pour livrer les éléments sélectionnés du Product Backlog (Invensis Learning, 2020).

Le Daily Scrum se déroule sur une base journalière. C'est l'occasion pour l'équipe de développement de coordonner son travail. Tout au long du processus, le Scrum Master aide l'équipe à atteindre son meilleur niveau de performance et à progresser en douceur vers l'objectif du sprint (Invensis Learning, 2020).

À la fin de chaque sprint, l'équipe de développement est parvenue à livrer une partie fonctionnelle du produit. Cette même équipe organise une Sprint Review pour mettre en avant ce qu'elle a accompli pendant le sprint. Toutes les parties prenantes, les cadres supérieurs et les

autres départements concernés, tels que le marketing, le support client et autres, sont également invités à y assister et à donner leur avis. Sur base des commentaires des parties prenantes internes et externes, le Backlog de produit est mis à jour (Invensins Learning, 2020).

Après la Sprint Review, l'équipe de la mêlée quotidienne se réunit à l'événement Scrum appelé Sprint Retrospective pour discuter de ce qui s'est bien ou mal passé et des domaines qui nécessitent une potentielle amélioration pour les prochains sprints. En effet, à ce moment-là, les membres de l'équipe mettent en place des plans concrets pour améliorer les outils et les relations qui permettent à leur propre processus de fonctionner. Pour rappel, durant la Sprint Retrospective, l'accent est mis sur le processus et non sur le produit (Invensins Learning, 2020).

Au début du prochain sprint, l'équipe choisit un autre morceau du Product Backlog et recommence à travailler en suivant le même processus qui vient d'être développé ci-dessus. En effet, au-delà du sprint, le cycle se répète jusqu'à ce que suffisamment d'éléments du Product Backlog aient été réalisés, que le budget soit épuisé ou qu'une date limite arrive. De cette façon, Scrum garantit que le travail le plus utile ait été accompli au moment où le projet se termine.

2.5.6. Mon organisation est-elle prête pour Scrum ?

Dans son article, le Product Manager Pawel Huryn, insiste sur le fait que « Scrum n'est pas une panacée qui peut être utilisée en toutes circonstances, et lorsqu'il est mal utilisé, il peut entraîner plus de pertes que de bénéfices » (Huryn, 2022, para.2). En effet, l'utilisation du framework Scrum ne se contente pas de satisfaire les entreprises spécialisées dans le développement logiciel et informatique. *Mais alors, comment savoir si mon entreprise est prête pour Scrum ?* Cette section a pour but d'analyser les critères d'adoption et de succès de Scrum.

2.5.6.1. La matrice de complexité de Stacey

Le « modèle de complexité de Stacey » est un « outil puissant qui permet à une entreprise de se positionner quant au niveau de complexité de ses projets » (Carignan, 2013, para.11).

Une agence de communication entreprend une multitude de projets dont les objectifs et les ressources nécessaires pour assurer leur bonne exécution varient. Sur base du modèle d'incertitude et de complexité inspiré du modèle de complexité de Stacey (voir annexe 8), il existe 4 domaines de complexité différents (simple, compliqué, complexe et chaotique). À chacun des domaines correspond une approche de gestion spécifique qui, selon Stacey, est à privilégier.

Les projets « **simples** » comportent un « degré faible d'incertitude autour des exigences du projet qui sont presque entièrement connues et de la façon de les satisfaire à l'aide des connaissances et technologies actuelles de l'entreprise » (PMI, 2017, p.13). Dans une agence de communication, on peut faire référence à des projets comme l'élaboration d'une vidéo corporate pour un client ou la création de visuels pour une campagne publicitaire. Une fois que

le pitch est gagné, les tâches attribuées aux collaborateurs sont bien définies et faciles à résoudre dans le sens où ils savent exactement ce qu'ils doivent faire et comment (experts dans leur domaine). Par conséquent, le taux de changement est peu élevé et le niveau de la complexité du projet est moindre. Comme illustré dans le modèle de Stacey (annexe 8), lorsqu'un projet est simple, une approche de gestion de projet linéaire (soit traditionnelle) génère des résultats concluants. Cette déduction est soutenue par Maximini (2015) qui explique que, dans les environnements simples, Scrum n'est pas conseillé et qu'à la place, une méthode en cascade ou le modèle en V peuvent être utilisés à bon escient.

En ce qui concerne les projets dits « **compliqués** », les exigences du client ne sont pas aussi claires (plus connues qu'inconnues) entraînant un taux d'incertitude plus important. Le taux de changement devient plus alarmant, car il y a un risque plus élevé de reprise du livrable et donc un besoin d'utiliser une nouvelle approche. Dans ce cas, une approche de gestion caractérisée comme adaptative est à privilégier (PMI, 2017). Ici, l'auteur (PMI, 2017) fait référence aux méthodes Agiles qui sont définies comme des méthodes adaptatives et prédictives. Le guide de la gestion de projet (PMI, 2017) indique qu'au moyen de petits incréments, les équipes peuvent gérer des projets comportant une incertitude élevée. Grâce à la livraison de ces petits incréments de travail au fur et à mesure que le projet avance, les équipes ont donc l'opportunité de mieux comprendre les réelles exigences du client, plus rapidement et de manière plus précise. C'est exactement ce qu'on observe pour la gestion de la création d'un site internet en agence. Les membres de l'équipe ne vont pas livrer la solution finale en un coup. Au contraire, une fois les exigences récoltées du client, ils commencent à travailler à l'aide de petits incréments ; ils vont d'abord désigner les wireframes du site, les présenter au client et attendre leur feu vert avant de continuer. Ensuite, le prochain incrément est pour les développeurs qui vont pouvoir coder la page d'accueil. Une fois terminé, il est montré au client afin de recevoir son approbation. Une approche adaptative comporte des cycles de vie incrémentaux et itératifs qui prouvent leur efficacité. L'auteur Maximini (2015) indique que très souvent, les entreprises privilégient l'utilisation des approches Kanban lorsque le niveau du projet est jugé compliqué.

Les deux autres niveaux de complexité sont les **projets complexes** et chaotiques. En regardant la matrice de Stacey, on réalise que pour les projets complexes (ex : développement logiciel), dans lesquels « les conditions sont plus inconnues que connues » (Maximini, 2015, p89), il est également préférable d'adopter une approche adaptative. Maximini (2015) nous confie qu'ici, Scrum est généralement adapté. Cette idée est également partagée par le product manager (Huryn, 2022, para.2) indique dans son article en ligne que l'utilisation de Scrum est optimale uniquement lorsqu'une entreprise travaille dans un domaine qui se situe à la frontière entre le compliqué et le complexe.

Pour les projets de niveau de complexité « **chaotique** », il n'est même pas question de réfléchir à quelle approche favoriser. Lorsque l'entreprise ne sait pas ce qu'elle veut et comment y parvenir, aucun modèle peut lui garantir une réussite. Toutefois, Maximini complète cette affirmation et écrit que « Scrum ne peut aider que légèrement en introduisant des rôles clairs,

en garantissant la livraison de quelque chose d'utilisable à chaque itération, et l'inspection continue des réalisations » (Maximini, 2015, p.89).

Dans son ouvrage, Aubry (2022) identifie l'Agilité à un travail de connaissance. Ce dernier s'oppose au travail industriel par « ses boucles de feedback rapide qui permettent d'acquérir de la connaissance en validant des hypothèses et en apprenant en retour » (Aubry, 2022, p.7). Il Pour lui, Scrum est adapté au travail de connaissance si cinq critères sont remplis.

- **Les travaux portent sur des besoins qui évoluent** : Contrairement aux problèmes dont tous les paramètres sont spécifiés au départ, le travail de connaissance repose sur des besoins qui ne sont pas connus au départ et qui vont apparaître progressivement. Les doivent donc porter sur des besoins qui évoluent.
- **Problème complexe** : D'après lui, les personnes qui pensent que l'Agilité et Scrum sont faits pour des problèmes simples se trompent, car Scrum a été créé pour attaquer la complexité des systèmes.
- Alors que dans le travail industriel les produits sont tangibles et connus, dans le travail de la connaissance décrit par Claude, ils sont **intangibles, nouveaux et réinventés**.
- À l'inverse du travail industriel où les décisions sont prises au début uniquement, le travail de connaissance favorise des **décisions différées** dû au degré d'incertitude plus élevé.
- La dernière condition à respecter est **la capacité de changer radicalement**. Dans le cas où une entreprise a instauré une culture de contrôle et qu'elle n'est pas prête à promouvoir le changement radical nécessaire, alors Scrum ne sera pas adapté.
- De même pour une entreprise qui évolue dans un environnement de travail rythmé en continu par des urgences et dont les perturbations sont difficiles à limiter, Scrum n'est pas adapté, car dans ce cas-là, il est impossible pour une équipe Scrum d'arriver à se concentrer sur un sprint sans qu'elle soit perturbée. Les méthodes Kanban et Scrumban sont alors les méthodes à envisager. De son côté, Huryun (2022) conseille de privilégier des stratégies comme le Lean Start up ou FAST (Function Analysis System Technic) lorsque l'environnement est exposé à des changements constants et évolue rapidement. Étant donné que ces méthodes ne sont pas pertinentes dans le cas de mon étude, j'ai choisi de ne pas les développer.

2.5.6.2. Critères d'adoptions

Il existe d'autres signaux qui accompagnent les entreprises dans leur processus de décision, les aidant donc à savoir si l'adoption de Scrum représente une solution optimale dans leur cas. Tout d'abord, il est nécessaire qu'un **besoin ait été identifié** au préalable. En effet, BOB Hartman

écrit que « pour qu'une organisation adopte Scrum, il doit y avoir un besoin reconnu » (Scrum Alliance, 2022, para.3). Autrement dit, Scrum est une option à envisager à partir du moment où une entreprise rencontre constamment les mêmes problèmes sans savoir comment les résoudre et qu'elle ressent le besoin de changer pour remédier à cette situation. À l'inverse, si elle est satisfaite de ses résultats qu'elle obtient et qu'elle se contente de la manière actuelle de les exécuter, Scrum ne trouvera pas sa place (Scrum Alliance, 2022).

La **motivation des équipes** est la deuxième condition pour vérifier si une entreprise est prête à utiliser Scrum. Michel Sahota (cité Scrum Alliance, 2022) affirme que « les employés doivent donc être prêts à essayer quelque chose de différent, à remettre en question les méthodes traditionnelles d'exécution des projets » (Scrum Alliance, 2022, para.6). Au contraire, si les employés ne sont pas spécialement prêts ou motivés à utiliser une approche différente, alors Scrum aura difficile de s'imposer. Ensuite, avoir le soutien du management est un élément important.

Selon l'organisme Scrum Alliance (2022), il est impossible de déterminer si une entreprise est prête pour Scrum sans prendre en compte **la volonté des dirigeants** à changer. Pour reprendre les mots utilisés par ce même auteur « l'engagement des dirigeants en faveur de la réussite de Scrum est fréquemment identifié comme un facteur clé de succès » (Scrum Alliance, 2022, para.7). En 2013, il a d'ailleurs été identifié comme étant le facteur de réussite le plus cité dans le rapport officiel de la Scrum Alliance intitulé « The State of Scrum : Benchmarks & Guidelines ».

Finalement, il faut être capable **d'accepter le changement**. Cet article en ligne nous confirme que, pour être prêt à adopter Scrum, « il faut accepter une nouvelle façon de travailler qui non seulement modifie les processus et les pratiques, mais aussi l'organisation dans son essence même, afin qu'elle puisse tirer parti des possibilités offertes par Scrum » (Sahota, cité Scrum Alliance, 2022, para.8)

Digital.ai (2021) a également souligné dans son rapport annuel « 15th State of Agile » (voir annexe 7) que les principaux obstacles auxquels les organisations sont confrontées lorsqu'elles adoptent une méthode Agile et qui sont restés inchangés depuis ces dernières années sont la culture organisationnelle en décalage avec les valeurs Agiles, la résistance au changement et le manque de soutien, de compétence et de « sponsorship » de la part de la direction.

Cette étude confirme également que l'incohérence des processus et pratique entre les équipes ainsi que le manque de compétences en matière de méthodes Agiles font partie des défis que les organisations rencontrent lors de l'adoption d'une méthode Agile.

2.5.7. Scrum dans tous les secteurs

(Lothon & Premier Agile, 2022) qualifient Scrum de cadre simple, léger et facile à comprendre. En plus d'être un des cadres Agiles les plus utilisés dans de nombreuses organisations (PMI, 2017), son application ne limite pas au domaine du développement logiciel.

Contrairement à ce que certains peuvent penser, il est capable de s'adapter à de nombreux contextes et divers secteurs. A condition que les notions d'équipe et de projet soient maintenues (Lothon, 2022).

Cela peut sembler aussi surprenant que cela puisse paraître, mais selon (PremierAgile, 2022), « de nombreuses organisations intègrent Agile dans toutes les activités de l'entreprise, telles que les ressources humaines, le marketing, les finances, la production, les relations publiques, la gestion des opérations, la recherche et le développement ». Dans son article de conférence, Sliger (2011) vient compléter cette information en expliquant à l'aide d'exemples concrets que même si cela est moins évident, Scrum peut être utilisé pour écrire un livre, pour gérer l'organisation d'une église ou encore être déployé dans une société de capital à risque.

D'après Premier Agile, il existe différentes raisons qui expliquent pourquoi Scrum est utilisé dans d'autres domaines que celui du développement logiciel. Premièrement, Scrum n'est pas une méthode de gestion, mais un cadre qui a été construit et pensé par la société afin de rendre une équipe plus efficace et efficiente. Deuxièmes, Scrum est applicable dans divers secteurs, car il permet à tout travail qui nécessite une « to-do list » et une équipe qui va pouvoir la compléter d'atteindre des résultats. Finalement, l'organisme spécialisé dans l'Agilité définit Scrum comme étant une « structure facile et flexible qui permet de maintenir l'ordre des priorités de l'entreprise ou de l'individu, et de créer un plan à court et à long terme ». Et ce, tout type d'organisation est capable de respecter cela (Premier Agile).

Un exemple concret qui confirme ces propos est l'apparition d'une nouvelle tendance dans le monde du marketing – le marketing Agile. Selon une spécialiste du domaine, il s'agit d'une approche marketing qui utilise les principes et pratiques des méthodologies Agile » (Fryrear, 2022, para.3). Cette auteur (Fryrear, 2022) mentionne également que cette approche de gestion nécessite la formation d'équipes transverses et auto-organisées et qu'elle est instrumentée par quatre caractéristiques principales : un travail d'équipe basé sur Agile, des décisions basées sur les données, des livraisons rapides et itératives et finalement l'adhésion au Manifeste du Marketing Agile. Tout comme le Manifeste Agile, ce dernier a vu le jour en 2012 et inclut les valeurs du marketing Agile. Cette experte en marketing Agile (Fryrear, 2022) insiste sur le fait que même si Scrum demeure le « framework » le plus populaire, les spécialistes du marketing n'hésitent pas à croiser, mélanger et associer les pratiques kanban, Scrum et Lean pour apporter des solutions pour relever les défis de leur processus.

2.5.8. Bénéfices de Scrum

Aujourd'hui, l'utilisation de Scrum comme méthode Agile s'est répandue dans le monde entier. La dernière édition du rapport annuel « 15th State of Agile Report » (2021) (voir annexes 6 et 11) relate les raisons principales qui poussent les entreprises et leurs équipes à adopter l'Agile sont les volontés d'améliorer la qualité de leurs produits, leur capacité à gérer des priorités changeantes et la prévisibilité des livraisons de leurs solutions. Parmi les raisons les plus importantes, on retrouve également l'envie d'augmenter leur productivité, d'accélérer leur délai de livraison des produits (« leur time-to-market »), de réduire les risques liés aux projets et enfin

de pouvoir mieux répondre aux défis la volatilité du marché (Digital.ai, 2021). Version One nous indique également Scrum rend l'organisation plus apte à gérer les **changements de priorité**.

Selon (Digital.ai, 2021 & Keita, 2021), il y a plusieurs avantages à mettre en œuvre la méthode Scrum dans une organisation. Tout d'abord, elle permet à l'organisation de **s'adapter aux changements** des exigences des utilisateurs (clients). Parfois, les projets changent et évoluent au fur et à mesure engendrant des exigences clients qui vont suivre la tendance et donc également changer. Heureusement, Scrum est une approche capable de s'adapter aux changements et cela, sans effort. En effet, les équipes de développement travaillent par sprints. Toute modification à apporter survenue à la suite d'un changement pourra être effectuée dans le sprint suivant, permettant ainsi à l'équipe d'éviter de repartir de zéro. En bref, Scrum est un outil idéal dans le cas de projets où les exigences évoluent et s'accumulent rapidement (2 sources pas Agiles).

Selon Keita (2021), l'utilisation de Scrum garantit un **fonctionnement efficace**, car les équipes Scrum planifient de manière préventive et budgétisent leurs finances avant de commencer tout projet. Elle assure donc que les équipes Scrum fonctionnent de la manière la plus efficace possible.

Un autre avantage est que Scrum facilite le **suivi des éléments** à prendre en compte pour le succès d'un projet, car elle décompose les tâches importantes en parties plus petites et plus faciles à réaliser. Cela amène les équipes à adopter une approche plus réaliste pour les aider à bien mener leurs projets. Scrum offre également **une meilleure visibilité des projets** grâce au Daily Scrum qui Scrum permet à « l'ensemble de l'équipe de suivre l'évolution de chaque itération et de détecter les éventuels contretemps auxquels elle peut être confrontée dès le début du projet » (Keita, 2021, para.10). Les tâches attribuées et accomplies par chaque membre de l'équipe sont aussi mises en évidence, ce qui valide davantage leur travail (Keita, 2021).

2.6. Conclusion intermédiaire

Dans cette revue littéraire, j'ai pu comprendre ce qu'était une agence de communication globale. Ce type d'agence prend en main les aspects de la communication et la publicité de ses clients. Elle s'occupe également de traduire les objectifs de la stratégie marketing élaborée soit par une agence média ou directement par son client, en stratégie de communication en créant des contenus créatifs et adaptés au public cible. Pour rappel, l'avantage compétitif d'une agence de communication se trouve dans son expertise créative.

Ensuite, la partie consacrée aux fondements de la gestion de projet démontre, sur base de l'analyse des caractéristiques d'un projet, que les agences de communication travaillent avec des projets. De plus, on comprend que l'adoption d'une gestion de projet et ses cinq processus apportent plusieurs bénéfices pour une entreprise. En plus de montrer l'importance des outils de gestion de projet qui existent à l'heure actuelle, les informations relatées dans cette revue

littéraire soulignent le fait qu'avoir une gestion de projet efficace est crucial pour une entreprise qui désire rester compétitive.

Par après, une réflexion sur les méthodes traditionnelles (modèle en cascade et le cycle en V) trouve sa place, car elles sont l'antipode des méthodes Agiles. Celles-ci se définissent comme des approches de gestion de projet séquentielles dont les cycles de projet se succèdent. Tandis que les approches Agiles qui sont apparues afin de combler les besoins que ces méthodes traditionnelles ne pouvaient pas fournir, se caractérisent comme des approches de gestion de projet adaptatives et itératives prenant en compte le feedback des clients dont une valeur est créée à chaque itération. Les trois méthodes Agiles les plus utilisées dans les entreprises aujourd'hui sont Scrum, Extreme Programming, Kanban et Scrumban.

Cette partie théorique s'achève avec une définition de Scrum, une présentation des trois responsabilités, artefacts et cérémonies. Ensuite, le processus Scrum est décrit de façon à ce que son fonctionnement soit clair. Afin de déterminer si une entreprise est prête pour utiliser Scrum, le modèle de complexité de Stacey est analysé. Celui-ci met en avant qu'une approche de gestion de projet traditionnelle est conseillée pour les projets simples, c'est-à-dire ceux qui possèdent un degré faible d'incertitude. Il souligne également que lorsque les projets sont compliqués, une approche adaptative est recommandée. Cependant, concernant les projets complexes donc ceux qui possèdent des conditions plus inconnues que connues (ex : développement d'un logiciel), la matrice de Stacey explique que Scrum est adapté et qu'il est préférable d'adopter une approche adaptative. Claude Aubry, dans son ouvrage (2022), nous apprend que Scrum est adapté si cinq critères sont respectés ; les travaux doivent porter sur des besoins qui évoluent, les problèmes doivent être complexes, les produits doivent être nouveaux et intangibles, les décisions qu'il faut prendre doivent être différées à cause d'un certain degré d'incertitude et il faut être capable de changer radicalement. Il poursuit en mentionnant que Scrum n'est pas adapté dans un environnement rempli d'urgences. Plus loin, les critères d'adoption qui permettent à une entreprise d'adopter Scrum sont les suivants. Tout d'abord, un besoin doit être identifié au préalable, les équipes doivent être motivées, la volonté des dirigeants d'utiliser Scrum comme nouveau paradigme doit être élevée et finalement, il faut être capables d'accepter le changement. Concernant les barrières qui freinent la bonne utilisation de Scrum dans les entreprises, elles sont restées inchangées depuis quelques années. Il s'agit de la culture organisationnelle, de la résistance aux changements, ainsi que le manque de soutien et de sponsorship de la part de la direction. Avant de terminer par les bénéfices que Scrum apporte à une entreprise (capacité de s'adapter au changement, une gestion de projet efficace, un suivi des éléments importants, une meilleure visibilité sur les projets), on apprend que Scrum est dorénavant utilisé dans tous les secteurs de l'industrie. Un nouveau concept a d'ailleurs fait fureur, il s'agit du Marketing Agile.

Les informations récoltées lors de cette revue littéraire ont motivé ma volonté d'étudier si Scrum est adapté au contexte dans lequel une agence de communication globale. En effet, en sachant que Scrum est maintenant utilisé dans pleins de domaines différents dont le marketing (qui se rapproche très fort de la communication) et qu'en fonction de certains critères de projet

l'utilisation de Scrum est conseillée, cela démontre la pertinence de vouloir analyser l'utilisation de Scrum dans une agence de communication. L'ensemble de ces données existantes m'ont permis de poser la première hypothèse de mon travail qui est la suivante :

Première hypothèse : si le contexte étudié est celui d'une agence de communication globale, alors le cadre de travail Scrum est adapté et peut être utilisé.

La partie pratique de mon mémoire tentera donc dans un premier temps de m'amener des éléments de réponses me permettant d'infirmer ou de confirmer cette hypothèse. J'ai jugé important d'étudier l'adaptabilité de Scrum dans un contexte de communication, car cela m'aidera à amener des réponses concluantes pour ma question de recherche centrale.

3. Cas d'observation – Mikado Publicis

Pour rappel, la particularité de mon mémoire se trouve dans le fait que mon stage chez Mikado Publicis me sert de cadre de travail. En effet, les deux mois prestés au sein de cette agence m'ont permis de comprendre les méthodes actuelles utilisées pour livrer les services proposés par cette agence de communication globale. Cette section sera entièrement dédiée à ce cas d'observation directe qui constitue son analyse claire et complète et qui m'a amenée à mettre en avant les dysfonctionnements et les problèmes actuels en termes de gestion de projet actuelle.

Je vais commencer par présenter l'entreprise Mikado Publicis ainsi que ses différentes fonctions et expertises. Cette description me permettra également de confirmer le caractère global de cette agence de communication en m'appuyant sur la partie théorique.

3.1. Mikado Publicis – Présentation de l'entreprise

3.1.1. Histoire de l'entreprise

C'est en 1990 que l'agence Mikado débute ses activités sur le marché luxembourgeois. À cette période, l'agence est dirigée par deux actionnaires principaux, Jean-Luc Mines et Camille Groff. Les années passent, l'agence enchaîne les campagnes publicitaires créatives et réussit à séduire le groupe Publicis neuf ans plus tard. Ce rapprochement avec Publicis, acteur international et actuellement troisième groupe mondial de communication, n'est pas anodin. À cette époque, Publicis gérait la communication de la marque automobile Renault et éprouvait des besoins de communication qui nécessitaient des compétences locales. Étant donné sa bonne réputation et son positionnement sur le marché luxembourgeois, Mikado représentait le

candidat parfait. Aujourd'hui, ce partenariat présente des avantages en termes de connaissance de marque, de sérieux et de crédibilité. Cependant, il représente également une arme à double tranchant. En effet, il arrive que des annonceurs luxembourgeois lambdas perçoivent Mikado Publicis comme inaccessible ou alors estiment qu'avoir recours aux services de l'agence demeure « trop cher » de par cette alliance.

Initialement située à la route d'Esch, l'agence décide de déménager dans un nouveau bâtiment situé rue des Celtes à Merl durant l'année **2017**. Pour marquer ce nouveau départ, deux ans plus tard, Mikado Publicis renouvelle son identité visuelle, instaure une nouvelle atmosphère de travail grâce à une décoration totalement neuve et modifie son ton de communication qui devient « Mikado, *Instinct de communication* ». De quoi renforcer son positionnement sur le marché.

3.1.2. L'agence

Ni pléthorique, ni trop petite, son équipe est idéalement adaptée pour le marché local. Composée d'une vingtaine d'employés dynamiques et passionnés (voir annexe 3), elle propose un ensemble de services et compétences requis par ses clients.

Malgré la concurrence accrue dans le secteur, sa souplesse et sa créativité signent sa marque de fabrique, renforcent sa réputation qui est déjà très bien établie, et lui permettent également de rester très compétitive. D'ailleurs, Mikado Publicis est l'agence la plus récompensée aux Awards Nationaux. Par exemple, en 2018, l'agence a remporté 4 awards dont le Gold dans la catégorie Cross Média ; ce prix récompense tous les deux ans les meilleures créations publicitaires du pays (Mikado Publicis, site internet, s.d).

L'agence réussit à offrir des solutions de communication à tous types de profils client, qu'ils soient grands, petits, nationaux ou internationaux. Selon un des dirigeants qui s'occupe de la partie stratégie et commerciale (Yannick Schumacker, 2022), leur portefeuille clients comporte 109 clients actifs pour lesquels au moins une facture par an est établie. Les talents de l'agence ont l'habitude de piloter localement des projets internationaux pour des enseignes variées telles que Orange, BNP Paribas, Pizza Hut ou Lactalis; et cela, chaque fois en partenariat avec le réseau principal. L'agence est également capable de répondre aux besoins des acteurs nationaux provenant de tous secteurs confondus. Que ce soit dans le commerce de détail (ex : Citabel, Intersport, Bâtiself), dans la prévention (Sécurité Routière du Luxembourg) ou dans l'immobilier (Inowai), Mikado Publicis aligne ses talents avec sa créativité pour proposer à ses clients des solutions faites sur mesure. En 2021, le chiffre d'affaires de l'agence s'élevait à environ 5.4 millions d'euros (Yannick Schumacker, 2022).

Cette agence de communication regorge de collaborateurs hautement qualifiés, toujours prêts à mettre leurs compétences et leur talent au profit de l'entreprise et de leurs clients. Ensemble, ils interagissent, coopèrent et excellent dans les différents pôles coexistant au sein de l'agence. Les raisons pour lesquelles les clients font appel à Mikado Publicis, c'est pour :

Un pôle créatif

- Bénéficier de mordant dans des publicités grâce à une **véritable équipe** de « **créatifs** ». En alliant le poids des mots et la force des images, l'agence arrive à mettre en avant l'essence même de son instinct de communication. Les créatifs sont passionnés à l'idée de créer pour tous leurs clients, des campagnes de communication impactantes avec un message fort.
- Collaborer avec un **studio graphique** capable de sublimer chaque produit et service. Des seniors expérimentés qui travaillent main dans la main avec des juniors dynamiques et passionnés résultent en une combinaison gagnante.

Un pôle stratégie, conseils et gestion

- Leur mission est d'établir des stratégies de communication efficaces et optimales grâce au pôle stratégie, conseils et gestion composé de gestionnaires client qui accompagnent et proposent des recommandations stratégiques aux clients durant toute leur aventure chez Mikado Publicis. En plus d'avoir l'oreille tendue, l'équipe connaît le marché sur le bout des doigts.
-

Un pôle digital

- Tirer parti d'une expertise 100% digitale. Mikado Publicis peut compter sur son **équipe « digital native »** rassemblant des experts web, des développeurs et des UI/UX designers, tous prêts et aptes à répondre aux nouvelles problématiques rencontrées par les marques.

Un pôle « community management »

- Animer et développer une communauté, c'est le rôle du « community manager » qui établit une stratégie éditoriale et dynamique suivant les besoins du client. L'équipe dédiée au « community management » a pour mission de fédérer une communauté de fans autour des valeurs de l'entreprise.

3.1.3. Expertises et domaines de compétences

Aujourd'hui, l'aptitude de Mikado Publicis d'offrir sous un même toit toutes les compétences requises pour garantir à n'importe quel client une qualité de service au niveau de ses exigences, représente la force principale de l'agence.

Le digital et le « community management » sont gérés en interne. À ce propos, Yannick Schumacker (2022) un des dirigeants de Mikado Publicis confie que ce pôle représentait en 2021 environ 64% de l'ensemble des achats médias, tous clients confondus. L'agence s'occupe également de mettre en place les stratégies web marketing et de gérer le référencement SEO-SEA de leurs clients afin de booster leurs ventes.

Les talents de Mikado Publicis pilotent aussi en interne le « média planning et booking » dans une approche offline et online. D'ailleurs, selon Yannick Schumacker (2022), l'achat média compte 42% du chiffre d'affaires de l'agence. Le choix des supports n'étant pas très large et la diversité des langues parlées au Luxembourg souvent perturbante vue de l'étranger, il leur a paru plus simple et rapide de conserver en interne cette compétence.

Du point de vue création de contenu, l'agence propose des formats de qualité, riches et inspirants pour façonner chaque nouvelle identité visuelle et réaliser un storytelling unique. Elle n'a pas hésité à étoffer sa palette de talents avec l'embauche d'un vidéaste et animateur graphique qui, grâce au studio interne de l'agence, lui garantit une réactivité maximale, toujours fort appréciée sur les réseaux sociaux.

Les autres domaines de compétences de l'agence sont la réalisation de sites de marques & e-commerce ainsi que le développement d'applications mobiles. Elle excelle également dans la mise en place de campagnes Social Ads ou influenceurs sur l'ensemble des réseaux. Ces campagnes peuvent être complétées par de digital Ads (Newsletter,..) ou par des publicités ciblées (Google Ads). Le volet digital représente 28% du chiffre d'affaires total de l'agence.

En guise de conclusion, Mikado Publicis a réussi à compléter toutes ses compétences internes par rapport aux attentes des clients qui évoluent constamment. Par conséquent, elle arrive à conserver une vision globale de l'activité des clients et donc à leur offrir des solutions conformes à leurs besoins. De plus, sa capacité de partir d'une problématique client en laissant en veille les autres canaux disponibles pour pouvoir y répondre porte ses fruits et permet à une agence comme Mikado Publicis de se pérenniser.

Pour rappel, mon mémoire se concentre sur l'implémentation de la méthode Scrum au sein des agences de communication globales. La carte d'identité et l'explication des différents domaines dans lesquels l'agence est compétente me permettent d'affirmer que Mikado Publicis est bel et bien une agence de communication globale.

3.2. Mikado Publicis – Gestion de projet actuelle

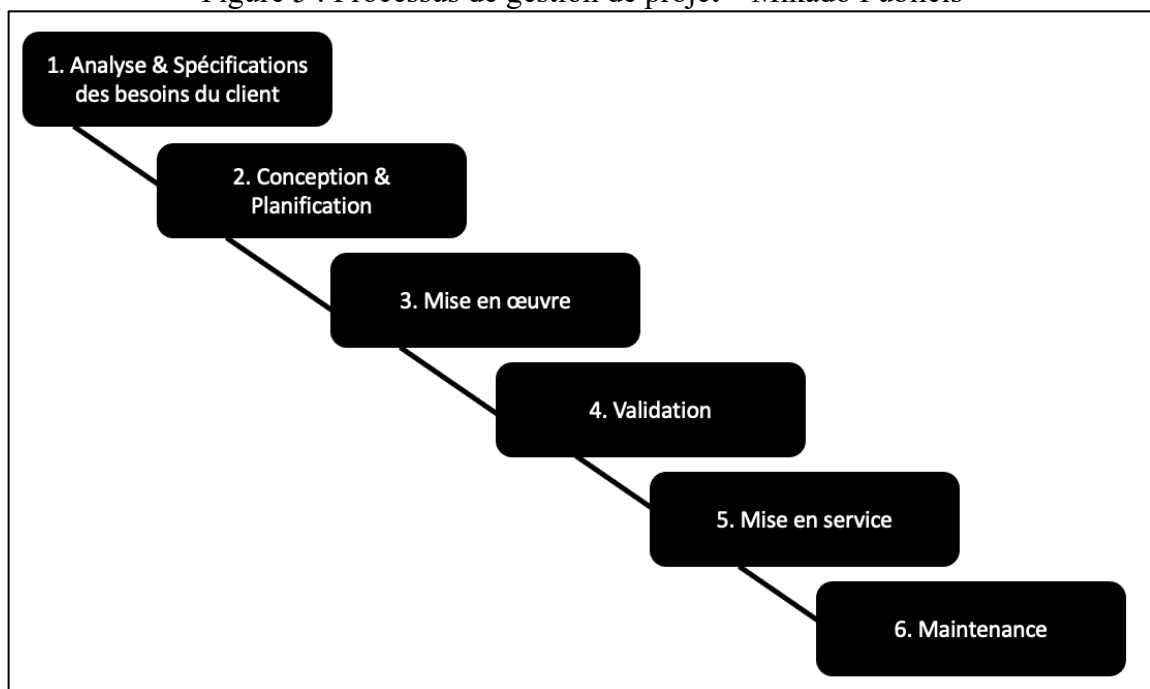
Dans cette partie, l'observation de l'agence Mikado Publicis va me permettre de comprendre comment fonctionne une agence de communication 360°, mais également pour mettre en exergue ses méthodes de gestion de projet actuelles. Selon l'association Markcom (2022), depuis l'apparition du numérique et des multimédias, les métiers de la communication sont devenus très diversifiés et plus complexes. Cette partie explique brièvement les différents métiers qui s'entrecroisent au sein d'une agence de communication. Pour ce travail de recherche, j'ai décidé de préciser uniquement les métiers que j'ai eu la chance de découvrir durant mon stage. De plus, il est important de noter que ce travail se concentre particulièrement sur les petites et moyennes agences de communication globales composées généralement d'une vingtaine d'employés. Les grands groupes d'agences comme Publicis, Havas ou encore d'autres ne sont pas concernés par cette étude.

La gestion de projet actuelle de l'agence s'appuie sur une approche de gestion traditionnelle, plus particulièrement la méthode en cascade (« Waterfall »). En effet, chaque projet est divisé en plusieurs étapes ordonnées de manière linéaire.

Afin de bien comprendre comment fonctionne une agence de communication globale et comment elle gère ses projets, nous nous référons aux différentes phases successives de la méthode « en cascade ».

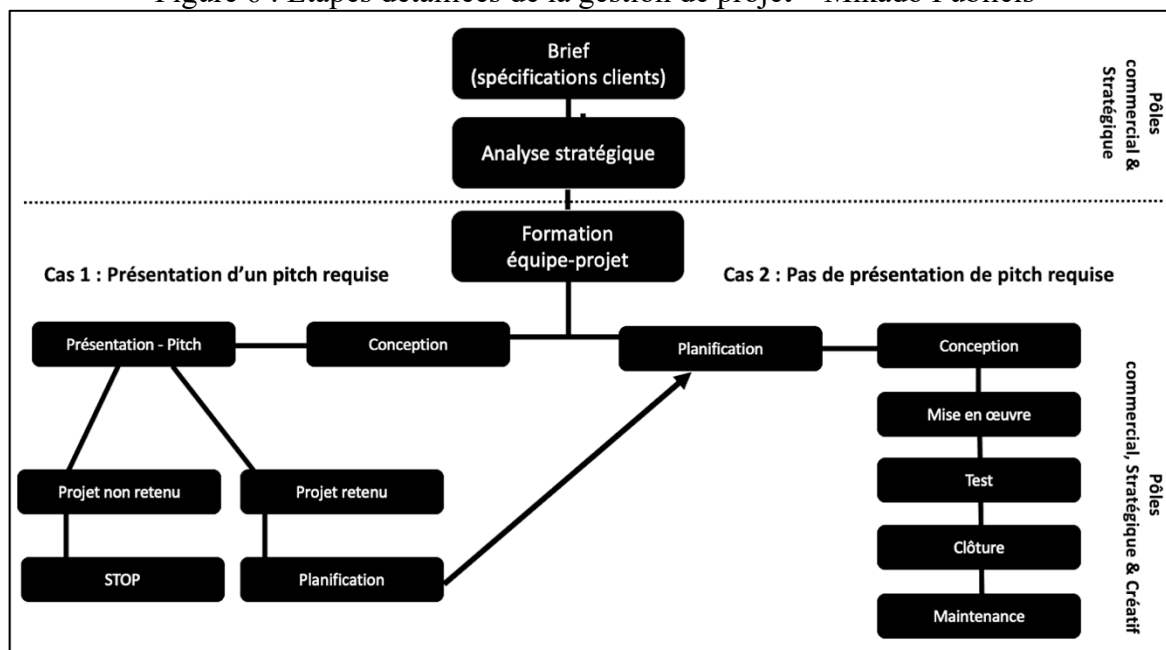
Évidemment, l'approche linéaire et l'enchaînement des cycles de projet ont été adaptés au domaine de la communication en général dans lequel une agence comme Mikado Publicis évolue quotidiennement.

Figure 5 : Processus de gestion de projet – Mikado Publicis



Voici une version plus détaillée des différentes étapes de la gestion d'un projet dans l'agence Mikado Publicis.

Figure 6 : Étapes détaillées de la gestion de projet – Mikado Publicis



1. Analyse et spécifications des besoins du client

Le premier contact entre l'annonceur et l'agence se fait via les départements commercial et stratégie soit par le directeur général ou le gestionnaire relation clients directement chargés de l'élaboration de la stratégie de communication et de la gestion de la relation client. Via un mail ou un appel téléphonique, l'annonceur contacte l'agence de communication en précisant ses attentes. Afin d'obtenir plus de précisions sur le projet et les besoins de l'annonceur, les commerciaux vont organiser une réunion physique chez le client ou en distanciel. Cette étape du brief est résumée dans un document qui reprend les informations essentielles à la proposition d'actions pour la réalisation du projet. D'après Bertrand Bathelot (2017), le brief met également en exergue plusieurs éléments qui cadrent les besoins du client ; les objectifs, la stratégie à suivre, les deadlines, les budgets et les contraintes liées à la réalisation du projet.

Sur base du brief commercial, recueilli par le chef de projet, une réflexion en amont est réalisée par le pôle stratégie qui analyse plusieurs aspects de la stratégie du client : les spécificités du marché dans lequel le client est spécialisé, le public cible visé, les types de supports médias à mettre en jeu, les besoins du client, etc.

Ensuite, la formation d'une équipe projet par un des managers a lieu en interne. Une équipe projet « est en général une équipe transverse et éphémère dédiée à la gestion d'un projet spécifique » (Pouillard, 2021). Elle sera donc composée d'experts métiers issus de différents services autour d'un objectif commun. Par exemple, lorsque le projet concerne le « branding » donc l'identité visuelle d'un client, les employés ayant de l'expérience dans la création de logos seront sollicités. Les équipes projet varient en fonction de la nature du projet.

Dans cette équipe projet pluridisciplinaire, le gestionnaire relation clients en charge du projet devient l'intermédiaire entre le client et l'équipe projet fraîchement formée ; il accompagne le client et le tient informé de l'état d'avancement du projet tout au long de la collaboration. Il a plusieurs rôles à endosser : coordonner les équipes en interne, négocier avec le client, présenter le travail de l'agence, gérer les conflits et rassembler les différentes exigences du client qui peuvent changer à tout moment.

2. Conception et planification des étapes pour réaliser le projet

Ensuite, les aspects stratégiques sont discutés lors d'une réunion organisée avec tous les membres de l'équipe concernés par le projet spécifique. Les différentes parties prenantes sont rassemblées ; les créatifs, les stratégestes, les gestionnaires relation clients,... ainsi que les experts en digital si la portée du projet inclut une dimension digitale. Durant cette étape, un plan stratégique est élaboré afin d'aider l'équipe créative à traduire le brief en maquettes-projet qui seront réalisées sur base des exigences du client. Ces maquettes lui seront présentées dans les délais impartis.

Dans la phase de planification stratégique, nous retrouvons des métiers tels que le média planner qui, en plus d'assurer une veille marketing des différents marchés et de formuler des recommandations stratégiques pour le déploiement des activités des clients, va réaliser des analyses stratégiques pour enrichir la réflexion des parties prenantes du projet (Markcom, 2022).

Dans le cas d'une campagne marketing par exemple, le suivi et le développement de celle-ci sont orchestrés par un média planner qui va établir un plan média stratégique (formats, dates,...) en sélectionnant minutieusement les supports adaptés à la cible et au message à véhiculer. Il s'occupe également de la négociation et de l'achat des espaces publicitaires.

Si le projet a une envergure digitale, l'intervention d'un « SEM manager », d'un « web analyst » et d'un « digital strategist » est nécessaire.

De la phase de planification découle celle de la conception qui requiert l'intervention de l'équipe créative qui, elle, se compose généralement d'un directeur créatif, d'un directeur artistique de graphistes, d'un animateur graphique ,...

- **Présentation d'un pitch : requis**

Dans la majorité des cas, toute agence de communication doit effectuer un travail en amont avant d'obtenir l'accord officiel du client qu'elle est en charge du projet. Cette étape, appelée présentation du pitch, permet à une agence de communication globale d'être retenue dans l'appel d'offres lancé par l'annonceur. Souvent sous forme de PowerPoint, le pitch est une présentation de projet ou un rassemblement des idées de réalisation destinés à convaincre l'annonceur afin qu'il sélectionne l'agence la plus à même à réaliser son projet. Chaque agence

décrit rapidement, de manière forte et concise son projet en mettant en avant les designs qu'elle a réalisés. Dans le cas où le pitch a été retenu, la gestion de projet en interne peut réellement débiter et l'équipe projet passe à la planification ; elle organise une autre réunion durant laquelle les exigences du projet sont réidentifiées, les critères de réussite sont définis et le plan de projet est établi.

- Présentation d'un pitch : non requis

Certains projets ne nécessitent pas spécialement cette étape de pitch, car l'annonceur a déjà sélectionné l'agence avec laquelle il va travailler. Dans ce cas-ci, une deuxième réunion de planification n'est pas nécessaire.

La phase de conception et planification sert également à se mettre d'accord sur les coûts et le calendrier des livrables à respecter. Comme nous l'avons vu précédemment dans le point 2.3., les méthodes de gestion de projet traditionnelles requièrent une bonne planification au préalable. En effet, mentionnées dans un cahier des charges, les exigences et les contraintes d'un projet doivent être claires et précises dès le départ, car la majorité du temps, aucun retour en arrière n'est prévu. De plus, cette phase permet aux collaborateurs concernés de prendre conscience de ces exigences ainsi que de bien comprendre quel sera leur rôle durant ce projet.

3. Mise en œuvre : réalisation du produit suivant les spécifications reçues

Une fois toutes les informations en main, les collaborateurs peuvent enclencher la phase de mise en œuvre qui correspond à la réalisation du projet suivant les spécifications reçues de la part du client. Cette phase demande aux collaborateurs de combiner la gestion des charges de travail, la gestion des tâches avec la gestion du temps pour s'assurer que l'équipe projet soit coordonnée et travaille dans les délais préalablement fixés sans se sentir dépassés. Tout cela en respectant le budget initialement alloué. À cela s'ajoute la gestion des créations qui nécessite la gestion d'une équipe composée de membres avec des compétences et niveaux d'expertises travaillant vers un seul objectif. En création, les directeurs artistiques et créatifs se chargent de vérifier l'orientation créative globale et sa cohérence pendant que les graphistes sont occupés à créer les visuels (photos, typographies, illustrations, ...). Dans une agence de petite ou moyenne taille comme Mikado Publicis, les directeurs créatifs ont également la tâche de concevoir des produits. Leur responsabilité ne se limite pas uniquement à la supervision de ceux-ci.

La durée de cette étape varie d'un projet à l'autre en fonction de sa complexité. Un projet qui consiste à créer un site internet prendra plus de temps que la création de visuels pour une campagne de recrutement ou encore la création de la mise en forme d'un rapport annuel d'entreprise.

La partie commerciale avec qui le client va s'entretenir représente uniquement la partie émergée de l'iceberg. La gestion de projet en communication requiert l'implication de nombreux interlocuteurs et divers métiers vont s'entrecroiser. Par exemple, lors de la création d'un nouveau site internet ou même d'une application, vont venir s'ajouter à l'équipe projet un « lead developer », un « front-end developer », un « web developer », ...

4. Validation

Cette phase consiste à vérifier que les livrables sont en adéquation avec les spécifications exigées et convenues initialement avec le client. Dans le processus de gestion de projet de Mikado Publicis, les résultats finaux sont envoyés aux supérieurs (managers, directeur artistique, directeur créatif,..) pour vérification et éventuelles modifications à apporter. Dans les projets digitaux, cette phase de validation permet aux équipes de tester les systèmes qu'ils ont mis en place (Google Ads, création de site internet, emailing, ...).

5. Mise en service : livraison

Une fois que le feu vert a été obtenu des supérieurs, la phase de mise en service se traduit par la livraison des projets finaux aux clients ou par le déploiement d'un produit fini (ex : une application mobile, ...)

6. Maintenance

Il est important de noter que la gestion des projets clients s'étend au-delà de la livraison des projets et qu'elle permet à l'agence de conserver une bonne relation avec le client. En effet, l'agence de communication endosse également un rôle de maintenance dans les cas où d'éventuels bugs ou urgences surviennent. Même si le projet est livré, l'agence de communication globale se doit de continuer à accompagner le client. Prenons l'exemple de la création d'un site internet ou d'une application mobile. Il arrive que des bugs apparaissent une fois que la solution est mise sur le marché. C'est alors au « lead développeur » de remédier aux potentiels blocages qui empêchent le bon fonctionnement du site ou de l'application.

3.3. Mikado Publicis - Analyse de l'existant

Tout d'abord, il est primordial d'identifier les problématiques auxquelles Mikado Publicis fait face en termes de gestion de projet pour ensuite pouvoir analyser si l'implémentation d'une méthode de gestion de projet Agile peut répondre à celles-ci.

Cette section consiste à établir un état des lieux des méthodes de gestion de projet actuelles de l'entreprise. Pour ce faire, j'ai fixé un certain périmètre. Je me suis focalisée sur les potentiels

dysfonctionnements et problèmes qui existent d'un point de vue organisationnel (dans la gestion de projet interne et avec le client) et technique (dans la manière de concevoir les produits). J'ai également décidé de mettre de côté les aspects comptables et financiers de l'entreprise, car ceux-ci sont majoritairement assurés par des organismes externes.

La méthodologie choisie pour analyser les éventuels problèmes et problèmes en termes de gestion de projet au sein de l'agence est un mélange entre une observation directe sur le terrain et des entretiens exploratoires. En effet, j'ai participé à certains projets durant ma période de stage, et j'ai donc pu comprendre et observer de mes propres yeux les méthodes de gestion de projet utilisées. Cependant, en tant que stagiaire, l'ampleur de mes responsabilités était limitée. C'est pourquoi, j'ai décidé d'entreprendre des entretiens exploratoires (voir annexe 12) auprès des collaborateurs afin d'approfondir mes recherches et de compléter mes observations. Ceux-ci ont été réalisés lors de mon stage (entre le 17 janvier 2022 et le 18 mars 2022) et ont duré environ une vingtaine de minutes.

De plus, l'entrevue menée avec Thierry Wunsch, directeur de l'agence de communication Comed, concurrente de Mikado Publicis, m'a permis d'identifier des problématiques semblables à celles de Mikado Publicis dans leur processus de gestion de projet (voir annexe 14).

3.3.1. Identification des problématiques de gestion de projet

La rédaction de cette partie a été réalisée en deux temps. Tout d'abord, j'explique les spécificités de l'environnement de travail d'une agence de communication globale. En effet, l'ensemble des informations récoltées lors de mes entretiens et mon observation directe sur le terrain m'ont permis de comprendre les particularités et les challenges de l'univers dans lequel les agences de communication globales travaillent et évoluent au quotidien. De ces particularités, j'ai ensuite identifié les problèmes ou dysfonctionnements en termes de méthodes de gestion de projet actuelles de l'agence de communication globale Mikado Publicis, qui correspondaient à chacune de ces particularités.

Particularité : Environnement instable : changements & urgences qui surviennent constamment

Le quotidien d'une agence comme Mikado Publicis est rythmé par de nouveaux souhaits clients, des modifications non prévues à apporter le plus vite possible, des délais de production qui s'écartent du plan initial, du retard accumulé dans les projets à cause de réponses tardives des clients ou du manque de matériel fourni par des prestataires de services extérieurs. Vous l'aurez compris, l'environnement de travail dans une agence de communication se caractérise donc comme instable et fortement exposé aux changements. De plus, au sein des agences de communication globales, les employés sont la majorité du temps amenés à gérer des urgences qui nécessitent une réaction rapide.

En agence, le rythme de travail est soutenu et l'emploi du temps des employés est régulièrement chamboulé, car les journées sont remplies d'imprévus. Le téléphone qui sonne sans arrêt, des demandes clients à prendre en compte en dernière minute, participer à des réunions en interne non prévues, des retards de production à annoncer aux clients, ... Voici le quotidien auquel fait face l'agence de communication globale Mikado Publicis. J'ai identifié deux problèmes majeurs.

1. Gestion des imprévus

En agence, les collaborateurs éprouvent des difficultés à respecter leur planning initial qui a été convenu lors de la phase de la planification. Ils ont tendance à s'écarter de leur plan élaboré au préalable qui se voit modifié au fur et à mesure que les changements et les urgences surviennent. Certains disent qu'il est même trop difficile d'établir un planning, de savoir à l'avance à quoi ressembleront leurs prochaines journées. Lors de mes entrevues, tous les employés m'ont affirmé que le planning qui est établi le lundi pour toute la semaine n'est jamais fixe et est régulièrement amené à être modifié. Il en résulte que les employés ne fixent pas vraiment d'échéances personnelles. Autrement dit, on peut qualifier leur planification de « au jour le jour ». Comme le mentionne Thierry Wunsch (2022) lors de notre entretien, un des plus gros défis qu'une agence de communication globale doit relever est d'arriver à manier les urgences et les volets stratégiques à moyen terme - c'est-à-dire les tâches à réaliser sur 2 voire 6 mois en amont. Ce côté « last minute » caractérisé par des tâches non prévues qui s'intercalent pose problème. Être capable de gérer les imprévus semble problématique pour les employés des agences de communication qui, en plus de rencontrer des difficultés à suivre un planning initial, vont devoir maîtriser ces urgences.

2. Dérive des objectifs

Suite à ces nombreuses urgences et imprévus qui surgissent à n'importe quel moment, le déroulement d'un projet est parfois bouleversé. L'équipe projet doit alors se concentrer sur le projet urgent et mettre temporairement de côté le projet sur lequel elle était occupée. Le retard dans les délais de livraison des projets provoqué par les urgences ou changements provenant de spécificités ou fonctionnalités qui n'apparaissaient pas dans le cahier des charges initial, mais que l'agence accepte de mettre en œuvre pour respecter les besoins du client engendre la dérive des objectifs. Malgré que les paramètres du projet soient précisés clairement dès le début et que le client soit informé de ceux-ci, des modifications ou des besoins complémentaires de dernière minute posent souvent problème et engendrent donc parfois un retard dans l'atteinte des objectifs.

Particularité : Multitude de projets à gérer

Comme expliqué précédemment, les collaborateurs d'une agence de communication globale comme Mikado Publicis travaillent pour plusieurs comptes clients et doivent donc jongler d'un sujet à l'autre à un rythme soutenu. Un membre d'une équipe est parfois amené à gérer presque

cinq projets à lui seul. De plus, en agence, un employé a rarement un seul projet à gérer pendant sa journée. Par conséquent, des interrogations, des rectifications, des validations, des confirmations, ...font partie de son quotidien. Le challenge est donc de pouvoir s'occuper de plusieurs projets en même temps tout en étant interrompu constamment.

Le fait de travailler en simultané sur de nombreux projets impose aux agences de communication globales d'être Agiles et flexibles, car chaque employé est amené à effectuer de multiples tâches, être polyvalent et discipliné. Même si cette multitude de projets à gérer au quotidien peut représenter un atout pour certains dans le sens où un sentiment de fraîcheur et d'enthousiasme est conservé, elle entraîne des conséquences problématiques sur la gestion de projet quotidienne de l'agence. De cette particularité découle principalement un problème.

1. Bonne organisation personnelle requise

Être capable de s'organiser, de planifier, de prioriser et de communiquer est d'autant plus facile lorsqu'on peut concentrer toute son attention sur un seul projet. Cependant, les choses se compliquent dès lors qu'un deuxième voire un troisième projet s'ajoute. Les collaborateurs sont conscients qu'il serait préférable d'avoir un planning plus concret et plus structuré auquel ils peuvent se tenir. En théorie, c'est la meilleure solution. Cependant, d'un point de vue pratique, cela semble plus compliqué, car cela prend du temps de s'organiser. Malheureusement, le temps, ils ne l'ont pas forcément à cause de la charge de travail qui devient vite conséquente vu les aléas et le nombre élevé de projets à traiter.

Toutes ces questions et interruptions demandent donc au collaborateur une capacité de passer d'un projet à l'autre à tout moment. Il est donc important que l'accessibilité aux informations relatives aux projets soit optimale de sorte que l'employé ne perde pas de temps à rechercher l'information après avoir été interrompu.

D'où l'importance d'être organisé et d'utiliser un outil de gestion de projet qui centralise les informations sur les projets et les données sur les clients. Ce dernier point est développé ci-dessous.

Particularité : Organisation de réunions hebdomadaires

Idéalement, les parties prenantes d'un projet doivent se rassembler fréquemment pour discuter des blocages et des urgences à canaliser. La piste des réunions régulières au sein de l'agence semble intéressante lorsqu'on étudie une éventuelle mise en place des méthodes Agiles, dont les réunions quotidiennes appelées 'Daily Scrum Meetings' sont un élément essentiel du « framework » Scrum. De mes entretiens et ma participation active aux réunions hebdomadaires, sont ressorties les informations suivantes.

Auparavant (en 2020), une réunion avait lieu une fois par semaine chez Mikado Publicis et regroupait l'ensemble des employés de l'entreprise. Ils ont rapidement remarqué qu'elle était loin d'être optimale et productive dans le sens où il y avait beaucoup de blancs et d'inattention

de la part des employés non concernés par le projet. En plus d'être perçue comme trop longue, elle engendrait des pertes de temps conséquentes. En effet, lorsque les développeurs échangeaient sur leurs projets digitaux, les créatifs, eux, ne se sentant pas concernés, décrochaient rapidement et préféraient alors travailler sur leurs projets en cours pendant la réunion. Par conséquent, la réunion perdait tout son sens premier et son objectif de départ était donc minimisé.

Pour remédier à cette situation, ils ont opté pour des réunions hebdomadaires tous les lundis, mais cette fois-ci, organisées par pôles. Le nombre de participants s'est vu réduit par la participation uniquement des collaborateurs concernés par les projets mis en avant lors de cette rencontre. Sous forme de brainstorming, celle-ci a pour but de parcourir les tâches de la semaine et d'avoir une connaissance et une vision globales de ce qui est au programme. Chacun à leur tour, les employés du pôle concerné vont énoncer leurs tâches respectives et les projets spécifiques caractérisés comme en cours ou à terminer. Aussi, la réunion va permettre un ajustement ou une imposition des « deadlines ». Elle va également permettre de trouver des solutions aux problèmes de gestion du temps dans le cas où certains employés sont surchargés et se sentent dépassés, ou en cas d'urgence. Par exemple, lorsqu'il y a du retard sur un des projets, cette réunion commerciale est l'occasion de redistribuer les cartes en dispatchant la charge de travail au sein de l'équipe et de réorganiser le travail à effectuer. Enfin, elle permet d'avoir une visibilité sur la charge de travail actuelle de chacun : qui a beaucoup à faire ? Qui est moins occupé ? Qui serait éventuellement disponible pour aider son coéquipier ?

Cependant, dans le cas où un projet nécessite davantage d'explications et de précisions, l'équipe projet en charge va alors organiser une deuxième réunion en comité plus restreint avec les membres de l'équipe projet, car cela n'a pas d'intérêt pour les autres membres du pôle concerné.

Malgré qu'elle permette aux équipes projet de visualiser le suivi des projets en cours et du volume de travail restant, cette réunion du lundi devient vite caduque. En effet, de par le nombre élevé d'urgences, de changements et de nouveaux projets qui arrivent sur la table dans les quelques heures qui suivent cette réunion, les priorités discutées lors de celle-ci deviennent vite obsolètes. Lorsque j'ai interrogé les employés sur la productivité de cette réunion, certains m'ont confié qu'ils la considéraient plus comme informative que productive. De plus, cette réunion hebdomadaire actuelle ne donne pas les détails nécessaires, mais simplement un aperçu de ce qui est en cours. Pour d'autres, elle est source de stress, car ils se sentent débordés à l'idée d'entendre toutes les tâches à réaliser alors le but est simplement de partager des informations sur les projets en cours.

Lorsque j'ai proposé la piste d'organiser une très courte réunion chaque jour simplement pour la mise à jour des projets, les collaborateurs n'ont pas été très réceptifs. Comme nous le verrons plus tard, ils sont très autonomes et privilégient le fait d'aller consulter directement la personne responsable de la tâche à réaliser à son bureau. Ce phénomène se présente particulièrement lorsque des urgences surgissent. D'après eux, les réunions quotidiennes seraient plus pertinentes dans une agence qui regroupe un plus grand nombre d'employés et aussi plus

adaptées pour le pôle digital lorsqu'ils s'occupent de projets plus complexes et longs comme par exemple la création de sites internet.

Particularité : Pas d'outil de gestion en commun

Les projets de communication nécessitent la formation d'une équipe projet qui elle se compose d'experts dotés de compétences variées qui s'entrecroisent.

Pendant mon stage, je n'ai eu recours à aucun outil de gestion de projet. J'ai donc tenté de savoir comment les collaborateurs réussissaient à gérer leurs projets et à rester à jour. Mes interviews ont été révélatrices : alors que certains d'entre eux utilisent des logiciels de gestion de projet, d'autres ne vont en utiliser aucun. Autrement dit, chacun a sa manière de gérer ses projets à l'aide de l'outil ou technique de leur choix.

Au sein du département commercial et stratégique, composé des directeurs (D) et gestionnaires relation clients (GC) on observe l'utilisation de différents types d'outils.

- **D1** : Ce manager, qui n'est pas du tout technophile, préfère s'organiser autrement ; il privilégie l'usage d'un agenda papier, de posts-it, d'un tableau blanc ainsi que de fardes en carton qui seront propres à chaque projet. Dans celles-ci, il imprime et classe certains mails, des documents se rapportant au projet en question.
- **D2** : Ce manager utilise son calendrier Outlook et ses mails pour organiser son travail.
- **GC 1** : Tous les matins, il établit une « to-do list » qu'il utilise au jour le jour. Ne voyant pas l'intérêt d'écrire son planning sur One notes, il préfère le transcrire sur un papier qu'il met à jour quotidiennement. Il met en avant la simplicité du document papier.
- **GC 2** : Création d'un tableau Excel personnel dans lequel il va lister tous les projets en cours suivant différents éléments : le numéro de job, le numéro de projet, le devis (différentes couleurs par case - vert si validé, jaune si en cours, etc.), une dernière colonne facturation (oui ou non).
- Ce tableau Excel n'est pas partagé avec les autres membres de l'agence, il a une utilisation purement personnelle. Il confie également que le remplir quotidiennement prend du temps. De plus, c'est compliqué de le tenir à jour à cause des changements de dernière minute et des urgences qui surviennent à tout moment.

Dans le pôle digital, nous retrouvons trois outils de gestion différents. Alors que le directeur, responsable des projets digitaux, utilise Asana et Monday pour avoir une vue globale sur l'ensemble des projets en cours, le reste **des experts en digital (les développeurs et le « web designer »)** suit le déroulement des projets via l'outil Trello.

L'employé en charge du « **community management** », utilise un tableau blanc accroché au mur sur lequel il note son calendrier de posts pour les réseaux sociaux, et ce, pour tous les jours

de la semaine. Il travaille également à l'aide d'une « Google sheet » dont il donne l'accès à ses clients pour qu'ils puissent donner leur avis et y insérer leurs commentaires.

Dans une agence comme Mikado Publicis, même si des outils de gestion de projet digitaux sont à la disposition des employés, ces derniers ne sont pas souvent exploités à 100%. La plupart du temps, les outils de base comme les mails et les blocknotes sont les plus appréciés. Ce constat est partagé par Thierry Wunsch, qui m'a déclaré que les employés de Comed utilisent très rarement les outils de communication et de gestion à leur disposition comme Trello. Ce dernier m'a également confié que son agence possède un outil de gestion nommé « Logipub » dont le taux d'utilisation est très faible. Même si les collaborateurs s'efforcent d'y inscrire les heures prestées et les offres de prix, ils ne se servent pas des trois-quarts des fonctions du programme.

Une raison supplémentaire qui justifie le fait que les collaborateurs n'utilisent pas un outil de gestion en commun réside particulièrement dans la difficulté de leur demander de changer leurs mentalités et de modifier leurs rituels de travail. En effet, je l'ai remarqué notamment lorsque j'ai proposé aux employés la mise en place d'un outil de gestion unique à l'agence. « Pourquoi changer ma manière de fonctionner si ça fonctionne pour moi ? » est une phrase qui m'a été répétée à maintes reprises lors de mes entretiens. En effet, chacun a ses habitudes et ses préférences en termes de gestion de projet personnelle. Le défi ici est qu'il semble compliqué de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde, d'adopter une discipline commune et tout le monde accepte un outil spécifique et imposé par l'entreprise. Malgré qu'ils reconnaissent leur efficacité et leur performance, ils sont convaincus que ces outils de gestion digitaux comme Trello, Monday ou encore Asana, ne leur seront pas d'une grande aide et qu'ils ne leur conviennent pas. C'est également le cas dans l'agence Comed dirigée par Thierry Wunsch dans laquelle le logiciel « logipub » est majoritairement utilisé par les gestionnaires relation clients. Il s'avère que les autres collaborateurs ont leurs propres systèmes et outils de gestion personnels, car ils savent exactement ce qu'ils doivent faire et comment.

Un des développeurs de Mikado Publicis m'a également confirmé que les agences de communication, qu'elles soient globales ou spécialisées, sont confrontées à une diversité de travailleurs ; certains sont capables d'apprendre à utiliser de nouveaux outils ou suivre de nouvelles méthodes, d'autres n'en sont pas capables ou encore ne veulent carrément pas. L'absence d'outils de gestion de projet en commun au sein de l'agence entraîne deux dysfonctionnements.

1. Manque de visibilité et mauvais suivi sur les projets en cours

Le quotidien d'une agence de communication globale peut parfois s'avérer « chaotique » : il est rythmé par exemple par un chef de projet qui cherche des notes concernant les commentaires pris suite à l'appel d'un client, par un rédacteur en chef qui cherche le dossier du client, par un client qui désire faire un point sur la situation, par un designer qui ne possède pas encore la charte graphique validée pour pouvoir commencer ses maquettes. Les collaborateurs qui sont amenés à gérer plusieurs projets pour le compte de différents clients n'ont aucune visibilité sur l'état d'avancement des projets au sein de l'entreprise, car il n'y a aucun outil de gestion en commun qui centralise les informations pertinentes sur les projets en cours. Ce problème est

présent aussi dans l'agence Comed qui avoue avoir un suivi des projets qui laisse place à une amélioration. En effet, leurs graphistes et gestionnaires clients n'ont pas non plus d'aperçu global sur l'état d'avancement, la connaissance des dates butoirs, ... Et ce, parce que certains employés vont utiliser Excel pour certains projets uniquement.

En guise d'exemple, lorsque de nouveaux arrivants prennent la main en cours de route sur un projet déjà en phase de développement ou création et qu'aucun outil ne centralise les informations relatives à l'historique de celui-ci, cela rend la reprise du dossier compliquée. Comme autre exemple, il peut arriver que pendant le congé d'un collaborateur, le projet doive être mis sur pause, car différentes informations relatives à celui-ci ne sont pas partagées et donc inconnues durant cette période. Malheureusement cette situation n'a pas été anticipée.

2. Mauvaise communication interne

La circulation des informations relatives aux projets en cours au sein de l'agence Mikado Publicis nécessite une amélioration. Il existe bel et bien un manque de partage d'informations entre les membres de l'équipe projet. Dans cet environnement, dans lequel le rythme de travail est soutenu, il arrive que des informations importantes pour le bon déroulement du projet soient partagées uniquement par voie orale. Imaginez le résultat si un collaborateur est constamment interrompu par ses collègues qui l'avisent de changements de programme, de nouvelles fonctionnalités à ajouter au produit, de deadlines qui sont modifiées, ... Ces informations risquent d'être oubliées, mal interprétées, mal comprises, voire parfois ignorées. Par conséquent, de mauvaises décisions ont tendance à être prises, la cohésion de l'équipe peut potentiellement diminuer, il y a également un risque de perte de temps, ... Sans un logiciel de gestion de projet commun utilisé par tous les membres de l'agence, il est compliqué pour chacun des collaborateurs de trouver les bonnes informations au bon endroit, au bon moment. Et ainsi de connaître l'état d'avancement du projet et les obstacles rencontrés.

Lorsque la communication n'est pas claire et fluide, il peut y avoir de grosses conséquences. Par exemple, un retard dans la livraison d'un projet, car il y a eu une incompréhension au niveau des deadlines et des objectifs attendus. Inutile de rappeler que la collaboration et le travail d'équipe s'appuient sur une bonne communication interne entre les employés.

Les réunions hebdomadaires inefficaces et insuffisantes posent également un problème en ce qui concerne la communication interne. En effet, si les seules occasions de se rencontrer, de discuter et d'obtenir un aperçu global de l'état d'avancement des projets ne sont pas utilisées à bon escient, cela confirme que la communication interne entre les employés de Mikado Publicis laisse place à une amélioration.

Particularité : Degré d'autonomie élevé des collaborateurs

Lors de mon stage, j'ai également eu l'occasion de remarquer que chaque employé avait sa propre manière de gérer ses projets. En d'autres mots, aucun processus spécifique à suivre n'est

imposé aux collaborateurs par la direction. Au sein de Mikado Publicis, il n'y a aucune obligation de suivre les mêmes méthodes de gestion de projet. C'est d'ailleurs ce qui est également ressorti de mon entrevue avec le directeur de Comed.

Les membres des équipes-projets actifs au sein de Mikado Publicis sont très autonomes. Les employés privilégient l'autonomie que leur accorde leur cadre supérieur plutôt que de devoir travailler suivant des systèmes fliqués où leurs comportements et leurs actions sont constamment surveillés.

De plus, les équipes projet sont tellement autonomes que parfois elles ne nécessitent aucune visibilité de la part des autres départements. Chez Mikado par exemple, le studio composé des graphistes et créatifs n'a pas besoin de cette visibilité de la part de la partie commerciale et stratégique, car ils sont capables de gérer leurs projets de leur côté. Cependant, de cette autonomie vont émaner certains problèmes au niveau de la gestion de projet dont un qui a déjà été soulevé précédemment.

1. Manque de visibilité et mauvais suivi sur les projets en cours

Ce degré d'autonomie dont bénéficie chacun de collaborateurs peut représenter une force, mais également une faiblesse en termes de gestion de projet. Cela peut parfois mettre en péril certains projets. En effet, des équipes autonomes et des collaborateurs libres dans leur manière de travailler et de gérer leurs projets ne vont pas adopter le réflexe de partager les informations sur l'état d'avancement de leurs projets. Il arrive que des employés se retrouvent sans savoir quoi faire lorsque des urgences surviennent et qu'ils ne retrouvent pas les informations relatives à l'avancement du projet. Certains pensent que suivre un processus commun qui est imposé à tout le monde ne fonctionnera pas. Ils sont réticents à cette idée par peur que celle-ci installe une mauvaise atmosphère de travail ou qu'elle commence à frustrer les employés. Ceci nous amène au prochain point à discuter ci-dessous.

2. Problème : Gestion des priorités

Cette autonomie pose également un problème dans la gestion des priorités. Le fait de laisser une autonomie importante aux acteurs de l'entreprise peut être embêtant. L'employé doit juger par lui-même l'urgence de la situation ; peut-il attendre la semaine prochaine ou doit-il s'en charger rapidement alors qu'il vient d'être briefé sur un tout nouveau projet ? Cela est source de confusions et de frustrations, car il ne se sera pas entretenu avec les autres afin de savoir quelle était la meilleure décision à prendre.

Yannick Schumacker (2022), un des directeurs de l'agence, affirme qu'en agence, la gestion de projet de chacun est particulière. En effet, un collaborateur va se retrouver à gérer plusieurs projets en même temps. On comprend directement ici qu'il n'y a pas vraiment de processus spécifique pour gérer les priorités dans le sens où les employés sont très autonomes et vont donc être libres dans leur manière de gérer leur temps et leurs tâches.

3.4. Conclusion intermédiaire

Comme développé dans le point précédent (cf supra p.55), le quotidien d'une agence de communication est fortement exposé aux changements et rythmé par des urgences qui surviennent à tout moment. Durant mon stage, j'ai pu constater qu'il était compliqué pour les collaborateurs de respecter un planning initial, car celui-ci devient obsolète très rapidement. Ces urgences et ces imprévus à traiter en priorité ont des répercussions sur les autres projets en cours dont le déroulement se trouve alors bouleversé. À tel point que les tâches jugées « urgentes » engendrent des retards dans la livraison des autres projets.

La multitude des projets à gérer est une autre caractéristique de la gestion de projet en agence de communication globale. Le défi pour un collaborateur est de pouvoir jongler entre plusieurs projets à la fois tout en étant constamment interrompu. Il est donc plus que nécessaire pour un employé d'avoir une bonne organisation personnelle lui permettant alors de s'organiser et de planifier ses tâches le plus efficacement possible. Contrairement aux grands groupes de communication comme Havas ou Publicis, les agences de communication globales de petites tailles comme Mikado Publicis ne sont malheureusement pas en mesure d'engager un « traffic manager » dont les responsabilités sont d'aider les équipes dans la planification de leurs projets, dans la gestion de leurs calendriers ainsi que dans la priorisation des projets à exécuter.

Une mauvaise visibilité sur l'état d'avancement des projets en cours est accompagnée d'un suivi des projets insuffisant. La cause de ces dysfonctionnements est, bien entendu, l'absence d'outil de gestion de projet en commun qui se traduit par le fait que chaque collaborateur possède son outil de gestion personnel. Ne pas avoir d'outil de gestion commun à l'entreprise signifie qu'aucune centralisation des informations relatives aux projets (état d'avancement, exigences, dates butoirs) n'est présente, obligeant alors les collaborateurs à s'entretenir directement avec leurs collègues pour obtenir des informations essentielles et utiles pour la bonne conduite d'un projet. Leur participation à la réunion hebdomadaire est une des seules occasions où les collaborateurs peuvent avoir un aperçu global sur l'état d'avancement des projets. Cependant, cette réunion n'est pas efficace à 100%, car les décisions qui y ont été prises deviennent vite obsolètes à cause des urgences qui surviennent une fois que celle-ci est terminée. Ce manque de communication interne est également la conséquence directe du degré d'autonomie élevé laissé aux collaborateurs. En effet, aucun processus spécifique à suivre n'est imposé aux employés quant à la gestion de projet de l'agence. Chacun est libre et autonome dans la gestion de ses tâches. Ce qui peut parfois poser un problème en termes de gestion des priorités et de communication interne, car les collaborateurs autonomes vont effectuer leur travail comme bon leur semble et ne vont pas spécialement adopter le réflexe de partager les informations sur l'état d'avancement de leur projet ou même les résultats que celui-ci a obtenus.

Cette analyse de l'existant réalisée au sein de l'agence de communication globale Mikado Publicis, m'a permis de soulever les problèmes et dysfonctionnements au niveau de leur gestion

de projet actuelle. Ces éléments ont été résumés dans le point 3.4 et m'amènent à la construction de ma deuxième piste de réponse.

Pour rappel, l'objectif de mon mémoire est de chercher si l'utilisation d'une méthode Agile, plus particulièrement le cadre de travail Scrum représente une solution pour régler les problèmes et dysfonctionnements observés dans leur gestion de projet actuelle. Sur base des informations récoltées lors de ma revue littéraire, j'ai posé une première hypothèse qui stipule que Scrum n'est pas adapté au domaine d'une agence de communication globale.

Cette partie concerne la deuxième hypothèse que j'ai posée dans le but de vérifier si l'utilisation de Scrum peut comporter une solution capable de régler les problèmes et dysfonctionnements identifiés ci-dessus.

Hypothèse 2 – si le cadre de travail Scrum est utilisé dans une agence de communication globale, alors il représente une solution capable de résoudre les problèmes et dysfonctionnements au niveau de sa gestion de projet actuelle.

J'ai décidé de décomposer mon hypothèse en sous-hypothèses afin que chaque problème et dysfonctionnement puisse être analysé correctement et respectivement.

- ***Sous - hypothèse 1 - Scrum permet de gérer la gestion des imprévus dans un environnement de travail fortement exposé au changement, instable et dans lequel des urgences surviennent à tout moment.***
- ***Sous- hypothèse 2 - L'utilisation de Scrum permet à une agence de communication globale d'atténuer et appréhender le risque de la dérive des objectifs.***
- ***Sous- hypothèse 3 – Scrum peut intervenir et représenter une solution pour relever le défi de jongler plusieurs projets en même temps.***
- ***Sous- hypothèse 4 - Scrum augmente la visibilité sur l'état d'avancement des projets et améliore le suivi de ceux-ci.***
- ***Sous-hypothèse 5 – Scrum améliore la communication interne de l'agence de communication. Le Daily Scrum Meeting permet de renforcer cette dernière.***
- ***Sous- hypothèse 6 – Implémenter Scrum permet à une agence de communication globale d'avoir une meilleure gestion des priorités.***

Ces sous-hypothèses mettent fin à la partie consacrée à mon cas d'observation de Mikado Publicis. Passons maintenant à la partie pratique qui met en avant la méthodologie de recherche que j'ai employée afin de trouver des éléments de réponse capables d'infirmer ou dans le cas contraire, confirmer mes deux hypothèses de départ.

4. Approche pratique - Méthodologie de la Recherche

Ce chapitre est consacré à la méthodologie de recherche utilisée afin de collecter les données nécessaires pour apporter des réponses concrètes aux hypothèses que j'ai posées ci-dessus.

Cette seconde partie du travail est significative étant donné que j'ai choisi de réaliser un mémoire de Recherche Appliquée MRA. Il est maintenant temps de s'engager sur le terrain afin de récolter les informations pertinentes qui m'aideront dans cette étude. Pour ce faire, le choix de la méthode de recherche, l'outil de récolte de données utilisé, le contexte du groupe d'étude ainsi que certaines limites qui s'y rapportent seront détaillés.

4.1. Choix de la méthode - Étude qualitative

Le sujet de ma recherche concerne un environnement assez nouveau pour lequel peu de preuves empiriques sont disponibles. Pour étudier ce phénomène organisationnel, plus particulièrement l'utilisation de Scrum comme méthode de gestion de projet Agile au sein des agences de communication globales, j'ai décidé de suivre une approche de recherche qualitative.

Découvrons la raison qui m'a motivée à privilégier une étude qualitative plutôt que quantitative. Tout simplement, employer une méthodologie qualitative comme stratégie de recherche me permet de comprendre les significations, le développement d'un événement et la manière dont il varie (Mortelmans 2009, Kohn et Christiaens, 2014, p. 76) et non pas d'évaluer la fréquence de celui-ci comme l'autorise l'analyse quantitative. En d'autres termes, le caractère qualitatif m'assure « une meilleure compréhension du phénomène traité » (Paquet, Schrooten et Simon, 2020, p.52). De plus, les chercheurs confirment que le but principal d'une étude qualitative réside dans la volonté d'analyser du contenu qui a été exprimé et non pas d'obtenir des résultats chiffrés. (Kohn et Christiaens, 2014, p.76). Finalement, Pope et Mays (dans Kohn et Christiaens, 2014, p.78) affirment que ce type de méthodologie de recherche permet aux chercheurs d'obtenir des données qui répondent à des questions telles que « qu'est-ce que X, comment X varie-t-il selon les circonstances, et pourquoi ? ». Dans le cadre de mon travail de recherche, il est nécessaire de récolter des données me permettant d'analyser l'application et les enjeux de Scrum dans un contexte différent. Mesurer la fréquence de son implémentation dans les agences de communication globales n'est pas un axe de recherche que je dois suivre ici.

4.2. Échantillonnage

Parmi les méthodes d'échantillonnage non probabilistes existantes, j'ai opté pour celle dénommée « échantillonnage à participation volontaire » à l'aide de laquelle j'ai réussi à recueillir les données pertinentes pour ma recherche. En guise d'explication, selon l'Organisme de la Statistique du Canada (2021), pour réaliser mon enquête-échantillon, j'ai sélectionné des unités dans une population de manière subjective et non-aléatoire. Bien que cette méthode ne

nécessite pas de disposer d'une base de sondage complète au préalable, j'ai quand même établi une liste qui reprend l'ensemble des personnes à contacter.

4.2.1. Identification et sélection des participants aux entretiens

J'ai donc identifié les individus susceptibles de m'apporter les informations utiles à mon étude, et qui respectaient certaines caractéristiques. Dans mon cas, les personnes à interroger ne devaient pas respecter de critères socio-démographiques (âge, sexe, niveau de revenu, ...). Aucun critère géographique n'a été imposé dans le sens où les personnes interrogées étaient des acteurs spécialisés dans l'Agilité provenant de France, de Belgique ainsi que du Luxembourg.

Cependant, le niveau d'expérience professionnelle dans l'Agilité, la possession de certifications officielles dans le domaine de Scrum et/ou autre méthode Agile, la connaissance spécialisée de l'application des méthodes Agiles, l'expertise et la spécialisation dans des métiers spécifiques du secteur Agile étaient des caractéristiques et des exigences que les participants devaient absolument remplir. Inutile de préciser que les personnes interrogées ont été choisies sur base de leur familiarité avec la mise en œuvre de ce projet. En effet, mon échantillon de recherche se composait principalement d'experts dans le domaine de l'Agilité portant, soit la casquette de coach Agile soit de Scrum master. La spécialité de l'expert dans le domaine de la communication représentait évidemment une plus-value pour mon travail. Aussi, j'ai jugé approprié à mon cadre de travail, d'interroger des agences de communication qui se disaient Agiles. Ma volonté était d'organiser un entretien en priorité avec des CEOs ou des directeurs de ces agences spécifiques. Cependant, la possibilité de questionner un employé doté d'une autre fonction n'était pas exclue.

Les participants aux entretiens ont été désignés sur base de recherches Internet, de l'utilisation d'informations et de contacts via mes réseaux personnels. Après un premier examen de la littérature, j'ai identifié à l'aide de Google et de LinkedIn, des personnes dont le profil correspondait à mes caractéristiques de recherche préétablies. Tout cela en sélectionnant des mots de recherche tels que « coach Agile », « Scrum master », « expert en Agilité », « agence de communication Agile », « agence de communication et Agilité », ... Pour y arriver, j'ai dressé une liste de personnes à contacter par courriel ou via LinkedIn afin de les inviter à participer à mon projet de recherche.

Étant donné la méthode d'échantillonnage retenue, tous les répondants se sont portés volontaires et ont donc accepté de m'accorder une heure de leur temps pour répondre à mes questions. Concernant la taille de mon échantillon, je n'ai malheureusement pas pu définir à l'avance le nombre d'entretiens dont j'avais besoin afin de m'assurer un travail de qualité. Au total, une quarantaine d'invitations ont été envoyées. Les formats de ces invitations se trouvent dans les annexes 15, 16 et 17.

4.2.2. Champ d'analyse effectif - Échantillon final

Au bout du compte, j'ai organisé une dizaine d'entretiens qui m'ont permis d'atteindre une saturation de réponses. J'ai donc décidé de limiter la taille de mon échantillon à ces dix intervenants, car je remarquais qu'aucune nouvelle information ou thématique intéressante n'émergeait des données que je récoltais au fur et à mesure que les entretiens se déroulaient. Ces derniers ont été menés de fin mai à fin juin 2022. Le tableau repris à l'annexe 18 mentionne l'ensemble des personnes interrogées et met en avant leurs années d'expérience dans le domaine de l'Agilité, leurs expertises, leurs expériences professionnelles et finalement les certifications officielles qualifiant leurs connaissances Agiles. Neuf participants sur dix étaient des experts de l'Agilité. Quant aux agences de communication, en plus de la complexité à identifier celles qui prônaient des valeurs Agiles sur leurs réseaux sociaux et site internet, j'ai obtenu un taux de réponse très faible. Par conséquent, seulement une entrevue a été menée avec un collaborateur travaillant dans une agence de communication dite Agile.

4.3. Outil de récolte de données

Via des entretiens de type qualitatif qui se caractérisent par un contact direct avec mes interlocuteurs, j'ai pu avoir leur vision subjective sur le sujet. En effet, avec ce type d'entretien, les experts ont l'occasion d'exprimer non seulement leurs perceptions, leurs interprétations, leurs expériences, mais également leurs opinions sur la situation que je leur décris tout au long de l'entrevue (Paquet, Schrooten et Simon, 2020, page 55). Parmi l'ensemble des outils de récolte de données mis à la disposition des chercheurs (sondage, entretien, observation direct, ...), l'entretien apparaissait comme étant la meilleure solution dans le cas de mon travail de recherche. Une des raisons qui valide ce choix s'explique par le fait que l'entretien qualitatif « peut permettre de préparer ou de compléter les résultats obtenus par un outil de production de données quantitatives (ex.: questionnaire) en apportant une richesse et une précision plus grandes dans les informations recueillies, grâce notamment à la puissance évocatrice des citations et aux possibilités de relance et d'interaction dans la communication entre le répondant et le chercheur » (Quintin, 2020, p.6). Une autre raison est leur capacité de vérifier des hypothèses exploratoires, ce qui constitue le but ultime de mon travail (Paquet, Schrooten et Simon, 2020, p. 70).

Kohn et Christiaens (2014) confirment dans leur article de revue grâce aux propos de Sofaer (1999) que les avantages de cette technique de l'entretien résident dans la richesse des données recueillies. Ils mentionnent également que la compréhension en profondeur du problème étudié ainsi que la capacité d'obtenir des informations plus significatives sur un phénomène analysé présentent les avantages de cet outil de récolte de données.

4.3.1. Entretiens semi-dirigés

Plusieurs types d'entrevues existent. Les données ont été collectées, dans ce travail, via des entretiens semi-structurés comportant des questions ouvertes.

À l'aide d'un guide d'entretien, établi au préalable, qui sert de fil conducteur, mes entretiens proposaient un cadre de questions qui ont été posées dans un ordre non défini sans pour autant perdre de vue les objectifs de la recherche. Cette technique de récolte de données laisse à la personne interrogée la possibilité de s'exprimer librement et à son propre rythme. Grâce à cette liberté d'expression, les participants ont eu l'occasion, s'ils le souhaitaient, de préciser un point qui n'aurait pas été spécialement abordé. En effet, j'ai remarqué que de nombreux éléments de réponse pertinents et cohérents auxquels je n'avais ni pensé ni connaissance avant même l'entrevue avaient été soulevés par les intervenants. Pour donner suite à ces interventions non prévues, des questions supplémentaires sont alors venues compléter mes questions initiales telles qu'indiquées dans mon guide d'entretien.

Les questions d'entretien ont été rédigées de façon à pouvoir récolter les informations nécessaires pour apporter des réponses à mes hypothèses et donc à ma question de recherche centrale. En outre, seules des questions ouvertes ont été posées aux intervenants, car comme le soulignent Paquet, Schrooten et Simon (2020, p.56) dans leur syllabus, je cherchais un maximum de profondeur, d'authenticité et d'honnêteté dans les réponses données par les personnes interrogées.

Les entretiens ont été programmés et adaptés en fonction des disponibilités respectives des participants. Ils ont duré en moyenne 58 minutes ; l'entrevue la plus courte est de 47 minutes alors que la plus longue est de 1 heure et 15 minutes. Le temps total passé sur les dix entrevues est de 9 heures et 8 minutes, soit 588 minutes (voir annexe 21). Les entretiens ont été menés durant la dernière semaine du mois de mai 2022 et tout au long du mois de juin 2022. Concernant leurs modalités, ils ont tous été réalisés en ligne via Google Meet, ce qui a joué en ma faveur. En effet, par souci de praticité et de disponibilité, une visioconférence est souvent privilégiée à un entretien physique. Sans compter que cela m'a facilité la tâche pour les enregistrements. Effectivement, tous les entretiens ont fait l'objet d'enregistrements audio avec le consentement verbal des participants.

4.3.2. Guide d'entretien

Le guide d'entretien a été élaboré sur base des concepts et des éléments concluants mis en avant lors de ma revue littéraire. Sa structure a été pensée de sorte qu'elle respecte un ordre spécifique et que je puisse mieux m'y retrouver lors de l'étape d'analyse des données.

La première section de mon guide d'entretien est consacrée à une discussion d'accueil durant laquelle j'explique mon projet de recherche ainsi que l'objectif de l'entrevue. J'en profite également pour demander à mon interlocuteur de se présenter et de m'expliquer brièvement son parcours professionnel. Après cette introduction, la deuxième section marque le début de

l'entretien avec des questions sur l'Agilité de manière générale suivie d'une demande d'enregistrement pour respecter l'intégrité de la personne et la protection des données brutes. Cette étape consiste à poser un certain contexte à mon sujet d'étude. La troisième section permet quant à elle de recueillir des informations générales sur Scrum telles qu'une brève description, les raisons de son implémentation, les bénéfices que cette méthode peut apporter, les facteurs clés de réussite et enfin les potentielles barrières à son utilisation. Ensuite, les quatrième et cinquième sections constituent le corps de l'entretien dans lequel j'exploite les différentes facettes du sujet qui m'intéresse. Pour rappel, mes questions ont été élaborées de façon telle que les éléments de réponses puissent m'être utiles et pertinents pour la présentation de mes résultats et donc apporter des réponses concluantes à mes hypothèses de départ. Tout d'abord, j'étudie la pertinence d'implémenter Scrum dans un contexte comme celui dans lequel une agence de communication s'inscrit. Ensuite, des questions ouvertes viennent analyser si pour chaque sous-hypothèse que j'ai émise précédemment, Scrum peut constituer une solution adéquate et venir régler les problématiques au niveau de la gestion de projet actuelle de Mikado Publicis. Toutes mes entrevues se terminent par une conclusion qui invite l'interlocuteur à ajouter un commentaire, à donner une dernière suggestion s'il le désire tout en le remerciant pour son temps précieux qu'il m'a gentiment accordé.

Je tiens aussi à préciser que les entrevues menées avec les deux premiers experts m'ont donné l'occasion de tester mon guide d'entretien. J'ai donc pu vérifier la compréhension et la cohérence de mes questions, les modifier et ensuite adapter mon guide d'entretien.

Le guide d'entretien et les questions le composant sont présentés à l'annexe 19

5. Analyse des données et présentation des résultats

Il est maintenant temps d'entamer la phase d'analyse des données. Comme le confirment Paquet, Schrooten et Simon (2020, p.81), il s'agit ici de mettre en évidence les relations entre les données. J'ai tenté de relier les différentes informations récoltées via mes entretiens aux dimensions et concepts identifiés lors de la revue théorique. Cette étape est importante, car elle rassemble tous les éléments clés qui m'ont permis alors de confirmer ou dans le cas contraire, d'infirmer mes hypothèses de départ comme mentionnées dans l'introduction.

Cette analyse de données a été effectuée suivant le modèle de conception établi par Miles & Huberman (1994, p.28) qui met en avant trois flux concourants de l'activité : (1) la condensation des données, suivie de (2) la présentation des données pour finir avec (3) l'élaboration et la vérification des conclusions (voir annexe 20).

5.1. Condensation des données

Cette première étape se traduit comme étant un « processus qui consiste à sélectionner, mettre au point, simplifier, résumer et/ou transformer les données qui apparaissent dans les documents empiriques pour organiser les données de sorte que les conclusions finales puissent être tirées et vérifiées » (Miles cité dans Chanson, 2019). Autrement dit, j'ai centralisé et simplifié les données brutes qui figuraient dans mes retranscriptions.

5.1.1. Retranscriptions des entretiens

Afin de faciliter la phase d'analyse des données et de m'assurer de la qualité de celles-ci, j'ai retranscrit l'ensemble des entrevues enregistrées dans un verbatim qui se compose d'environ 85 pages. Au vu de la quantité d'heures d'interviews effectuées (9 heures et 8 minutes), le nombre de pages est assez conséquent.

Comme indiqué plus haut, les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participants, et ce, à l'aide de l'application Mac OS « Audio Recorder ». Ces enregistrements audios ont servi uniquement à la rédaction du verbatim, à l'analyse des données et à la présentation des résultats. L'ensemble des retranscriptions se trouve dans l'annexe 21.

5.1.2. Analyse thématique de contenu

Cette phase de condensation des données qui fait partie de l'analyse qualitative est essentielle, car elle permet de tirer des conclusions et donc de formuler une réponse à un travail de recherche. Selon Kohn et Christiaens (2014), il existe plusieurs approches d'analyse qui peuvent être employées dans le cadre d'une étude qualitative (l'approche inductive générale, l'analyse thématique de contenu, l'analyse de contenu catégorielle, la théorie ancrée, ...).

Pour mener à bien ma recherche, j'ai choisi de travailler via l'approche appelée « analyse thématique de contenu », car il s'agit de celle qui correspond le mieux à la structure et aux objectifs de ma recherche. Dans une démarche analytique comme celle-ci, toute retranscription est soumise à une phase d'analyse de données. Après avoir retranscrit l'entièreté de mes entrevues, j'ai pu entamer mon analyse thématique de contenu. Elle est développée en détail ci-dessous.

5.1.2.1. La méthode

Selon Quintin, il s'agit d'un « travail de classification des noyaux de sens, souvent des extraits de propos tenus par les répondants répartis ensuite dans des thèmes » (Quintin, 2012, p.48) qui permet ensuite une interprétation des résultats issus de cette analyse. L'auteur nous apprend aussi que c'est une technique utile dans le cas où un chercheur veut confronter les réponses des différents sujets interrogés en regard de thèmes et sous-thèmes de recherche qui ont eux-même été établis pour assurer une certaine relation et cohérence avec le questionnement qui mobilise le chercheur dans son étude. Dans son travail, il ajoute ensuite que « cette technique consiste à élaborer une grille, composée de différentes rubriques thématiques, dans lesquelles sont répartis des extraits de répondants » (Quintin, 2012, p.50).

5.1.2.2. Application de la méthode à mon travail d'étude

Le point suivant décrit la méthodologie que j'ai suivie pour analyser mes données en suivant les lignes directrices de l'approche de l'analyse thématique que je viens de définir ci-dessus.



Dans un premier temps, sur base des modèles des professeurs Jean-Jacques Quintin (2012) et Guillaume Raoul (2020), j'ai exploré le verbatim grâce à une lecture dite « flottante » afin que je puisse m'imprégner et comprendre les propos des participants, sans a priori. Lors de cette lecture rapide, j'ai pris quelques notes pour garder une trace de mes idées de thèmes que je voulais mettre en évidence pour mon analyse. Après avoir identifié et fixé les thèmes les plus pertinents et importants, je leur ai, dans un deuxième temps, attribué à chacun d'eux, un numéro de code. Ensuite, j'ai retravaillé et relu le texte de chaque entretien en surlignant les phrases importantes et utiles pour la réussite de mon étude. Après cela, j'ai doté chaque phrase surlignée d'un numéro de code du sous-thème auquel elle appartient. Cette technique de codage avait pour but de mettre en évidence les sous-thèmes abordés. L'étape suivante, comme son nom l'indique, m'a amenée à catégoriser et classer les sous-thèmes dans des thèmes principaux. Ainsi, les extraits (appelés aussi noyaux de sens) mis en évidence lors de la lecture des retranscriptions ont fait l'objet d'une réorganisation et ont été classés dans les sous-thèmes auxquels ils se rapportaient. Pour finir, j'ai résumé les propos des intervenants au maximum.

Une fois cette étape intermédiaire terminée, j'ai construit ma grille thématique qui se présente sous la forme d'un tableau. Cet outil facilite non seulement la compréhension des idées, mais également la comparaison entre les propos des différents participants. Par la suite, j'ai complété ce tableau, j'ai commencé à traiter les données et à les interpréter en faisant des allers-retours constants entre la théorie

5.2. Présentation des résultats

5.2.1. Axe 1 – Analyse de la pertinence de Scrum dans une agence de communication globale

Pour rappel, j'ai tout d'abord cherché à analyser si Scrum est adapté au domaine de la communication et si il peut être utilisé dans le cas d'une agence de communication. L'hypothèse que j'ai posée suite aux éléments relevés lors de ma revue littéraire.

Première hypothèse : si le contexte étudié est celui d'une agence de communication globale, alors le cadre de travail Scrum est adapté et peut être utilisé.

Pour tenter de répondre à cette hypothèse, l'analyse des données récoltées via mes entretiens s'est basée principalement sur différents critères : le contexte — la taille et la nature du projet — la taille et la nature d'une équipe. Ensuite, j'ai analysé les données en fonction d'autres critères concernant l'adoption de Scrum ou des facteurs clés de son succès.

5.2.1.1. Contexte - Scrum dans tous les secteurs d'activité

Si l'entreprise ne possède pas encore de méthode de gestion de projet spécifique mise en place, Scrum est une bonne idée (Louchard, 2022). Ce dernier confirme le fait que Scrum peut être utilisé dans tout, même dans le domaine privé. Pour rappel, Scrum est un cadre de travail et Lothon (2022) déclare qu'un cadre peut s'adapter quasiment à n'importe quel contexte. Le fait que dans la dernière version du guide Scrum, les auteurs aient effacé le terme « développement » démontre que Scrum peut s'appliquer dans de nombreux contextes différents ; aux départements des ressources humaines, à une équipe de sport, ... L'applicabilité de Scrum est confirmée par Arnaud Lamouller (2022) qui explique que travailler de façon Agile fonctionne dans toutes les situations. Cependant, cela dépendra du contexte qu'il est important de prendre en compte (Lothon, 2022).

5.2.1.2. Critère : L'équipe

- La taille de l'équipe

Il y a une taille critique conseillée par Scrum qui limite le nombre de personnes à dix. Au-delà de ce nombre, la coordination est risquée (Lothon, 2022). Donc, on peut considérer que Scrum requiert des équipes de petite taille, mais suffisamment réduites pour qu'elles puissent partager une pizza comme dirait (Delest, 2022). Il est inadapté de faire du Scrum avec une équipe rassemblant trois personnes, car la synchronisation entre eux serait inutile. En effet, Lamouller (2022) explique lors de l'entrevue que Scrum « est un processus de synchronisation d'équipes qui ont besoin de travailler ensemble sur des projets communs » (Lamouller, 2022). Selon lui, Jeff Sutherland et Ken Schwaber, les fondateurs de Scrum, ont réussi à trouver un moyen de synchroniser une équipe en quasi-permanence de façon à être le plus efficient possible et de bénéficier de l'avantage d'être une équipe (via l'intelligence collective, la collaboration et la motivation). Ce qui semble inutile lorsque l'équipe est composée de trois personnes, car dans ce cas, ils arrivent à communiquer et il n'y a pas de perte d'informations. De plus, le temps consacré aux cérémonies (20% du temps) sera trop élevé par rapport à l'apport réel de celles-ci, ce qui signifie que les personnes passeront plus de temps à faire du Scrum qu'à effectuer leur travail. Lamouller (2022) confirme que les employés auront, dans ce cas, l'impression de perdre du temps. Par exemple, sur un sprint de deux semaines, il y aura deux heures consacrées aux Daily Scrum Meetings, trois heures pour le Sprint Planning et environ quatre heures pour la combinaison Sprint Review et Sprint Retrospective.

- Une équipe autonome et autogérée

Comme déjà mentionné, un des principes sous-jacents du Manifeste Agile indique que l'équipe doit être autogérée. J'ai également précisé que la pluridisciplinarité formait une des caractéristiques de l'équipe Scrum. Louchard (2022) appuie ce point en disant qu'elle « doit effectivement être auto-suffisante dans le sens pluridisciplinaire » (Louchard, 2022,). Si un membre de l'équipe n'est pas capable d'effectuer la tâche qui lui est attribuée, il est impossible de livrer de la valeur et Scrum ne fonctionnera pas. Selon Chevalier (2022), Scrum est basé sur le Lean qui part du postulat que « celui qui fait le boulot est le mieux placé pour savoir ce qu'il faut faire ». Quand on utilise Scrum, on recrute des experts dans le domaine. Compte tenu du fait qu'ils aient les connaissances requises, on les écoute nous dire comment il faut travailler. C'est ça le concept d'autonomie (Chevalier, 2022). Cependant, être autonome est une compétence. Lors de la revue littéraire, j'ai mis en avant les propos du Guide Scrum qui déclaraient qu'une équipe Scrum est « auto-organisée », qu'elle est à même de décider qui fait quoi, quand et comment. Étant donné que Scrum prend en charge des projets complexes, les membres de l'équipe ont intérêt à être autonomes et savoir ce qu'il faut faire, car ils sont en général les mieux placés. Si le collaborateur ne sait pas ce qu'il doit faire, ça représente un blocage et un frein pour l'équipe (Chevalier, 2022).

- Une équipe stable

Lamouller (2022) déclare que les entreprises ont souvent tendance à changer les membres des équipes en permanence. Imaginons qu'une organisation décide d'adopter Scrum et qu'elle arrive à former une équipe avec des membres motivés. L'équipe en question réussit à atteindre un niveau de performance supérieur à ce qu'elle a eu sans Scrum. Pourtant, l'entreprise décide de la dissoudre, car le projet qui lui était attribué est terminé. À l'arrivée d'un nouveau projet, le processus est relancé à partir de zéro, de nouvelles équipes sont formées. Au final, cela n'aura servi à rien. L'entrevue avec Lamouller (2022) m'a donc permis de conclure qu'une équipe Scrum doit être stable et ne pas changer de membres à chaque fois qu'un nouveau projet entre dans l'entreprise.

5.2.1.3. Critère : Le projet

- Taille du projet

La mise en place de Scrum nécessite de travailler sur un gros projet, c'est d'ailleurs fait pour ça. Scrum n'a aucun sens dans une entreprise qui crée plusieurs petits projets. En effet, cela ne servirait à rien de sortir la grosse artillerie pour un projet jugé « trop petit » (Lothon, 2022).

- Nature du projet

L'Agilité sert à adresser des problématiques complexes. Le fonctionnement complexe est du ressort de l'Agilité. Scrum est moins utile lorsque les projets sont répétitifs comme par exemple la construction de bâtiments ou d'une voiture dont le processus est industrialisé. Dans le contexte d'une agence de communication, les projets se situent dans le « simple » ou dans « le compliqué » (Delest, 2022). Dès que les technologies ont tendance à évoluer ou que le nombre de personnes impliquées augmente, le contexte du projet devient compliqué et Scrum peut être appliqué. Comme l'explique Louchard (2022), si le produit de l'agence est de faire une campagne de pub et une campagne d'affichage qui va se décliner sur différents formats (OHH, magazines), entraînant la décomposition d'un produit en sous-produits, alors Scrum fonctionne sans problème, car le gros projet est découpé en sous-morceaux qui seront réalisés au fur et à mesure. Il est également possible de prévoir les stratégies à l'avance ; on commence par réaliser les designs et ensuite on les décline en fonction du format à réaliser. « Si tu as un produit, tu peux prévoir à l'avance et tu vas commencer par les designs, ensuite les décliner en fonction du format qui va être réalisé ». Scrum étant fait pour des projets complexes, les projets digitaux d'une agence de communication sont plus propices à l'utilisation de Scrum que des projets de création où l'incertitude est moins élevée, car l'équipe sait ce qu'elle doit réaliser. Duchalet (2022) annonce que Scrum a été développé pour des projets qui s'inscrivent dans la durée et que dans un contexte qualifié de créatif, immédiat, instantané et consommable comme une agence de communication, l'utilisation de Scrum rencontrera plus de difficultés. Enfin, Chevalier (2022) confirme l'ensemble de ces réponses en ajoutant que « Scrum est fait pour

gérer des problèmes complexes. Si vous êtes sur des problèmes compliqués, un cycle en V fonctionne bien » (Chevalier, 2022). Un seul avis s'oppose à celui des autres participants. En effet, Boutin (2022) que Scrum est utilisable pour des projets longs et complexes. D'après lui, il suffit seulement de s'adapter.

5.2.1.4. Critère : Facteur clé de succès

Les entretiens sollicités auprès des interrogés ont été révélateurs. Ils m'ont permis de recueillir des données sur les critères d'adoption de Scrum ainsi que sur les facteurs de succès de l'utilisation de Scrum.

- Accès aux clients

Lamouller (2022) a été l'unique participant à énoncer ce critère de succès. Certaines entreprises ont du mal à accéder à leurs clients à cause du contexte dans lequel elles évoluent. Si c'est le cas, Scrum ne sera pas bénéfique.

- La perte du pouvoir du « middle-management »

Lorsqu'une organisation décide de faire le grand saut pour devenir une entreprise agile, plusieurs choses changent : elle adopte une approche focalisée sur une « équipe-valeur » (Boutin, 2022) qui provient d'une vision du « top management », car ce dernier est convaincu des bénéfices que Scrum peut apporter en termes de valeur et du « time-to-market » (Dominique, 2022).

De plus, la notion de management n'est plus directement liée à celle du manager comme dans les méthodes traditionnelles. L'Agilité implique que tout le monde participe au management, à l'estimation du travail à effectuer, aux projections sur l'état d'avancement des projets, ... (Dominique, 2022). Par conséquent, le rôle du « middle-manager » (cadre intermédiaire) devient limité, car un des principes de l'Agilité énonce que « les personnes qui font le travail au quotidien sont les mieux placées pour savoir comment il faut effectuer ce travail en question » (Louchard, 2022). Cela entraîne des conséquences non seulement pour les « middle-managers », mais également pour les employés.

Dans un premier temps, quatre participants (Boutin, Louchard, Delest & Dominique, 2022) ont déclaré que les « middle-managers » freinent la bonne utilisation de Scrum pour des raisons variées. Comme ils ont l'habitude que les employés travaillent pour eux dans des projets transverses, ils se retrouvent alors démunis de tout pouvoir dans cette nouvelle façon de travailler (Boutin, 2022). En effet, un « middle-manager » qui était à l'aise dans son micro-management, ne trouve plus sa place, car dorénavant, il ne peut plus tout contrôler et son travail qui consistait avant à essayer de comprendre ce qu'il se passe et aller vérifier auprès de différents collaborateurs si tout est en ordre, est désormais restreint (Dominique, 2022).

Cependant, cette nouvelle façon de travailler bénéficie aux employés qui se sentent à l'aise dans l'équipe, car ils réalisent enfin qu'ils produisent de la valeur. Aussi, ils se voient accorder plus de confiance et d'autonomie, ce qui représente une motivation (Dominique, 2022). Ce qui n'était pas le cas avec leur « middle-manager » dans le modèle traditionnel, car celui-ci ne prenait jamais la peine de souligner la valeur que l'employé apportait à l'entreprise (Boutin, 2022).

- Construction d'un produit au sens large

D'après le coach agile (Louchard, 2022), pour que Scrum soit utilisable, il est nécessaire de construire un produit au sens large. Il donne les exemples suivants ; un mariage, un projet. La construction d'un produit se distingue de la livraison d'un service (ex : Helpdesk ou un vendeur de T-shirts personnalisés). Scrum ne fonctionne pas pour un service, car ce sont des éléments auxquels il faut répondre dans l'immédiat. Cependant, Louchard (2022) amène une autre piste d'exploitation ; la méthode Kanban. Elle est plus adaptée lorsque l'activité d'une organisation est de délivrer des services.

- Boucles de feedback et itérations

Boutin (2022) considère le feedback comme le cœur de l'Agilité ; dès qu'une tâche est en cours de production, il faut la contrôler et ne pas attendre qu'elle soit complètement terminée pour passer à la vérification. Les boucles de feedback font partie des pratiques du cadre de travail de Scrum. De son point de vue, ça ne sert à rien de passer en Agile dans une agence de communication, car le délai de production n'est pas long (ex : 2 semaines). Sur cette période, il n'y a pas de boucles de feedback intéressantes à réaliser, ce qui rend Scrum inutile dans ce contexte. Toutefois, il émet l'idée d'essayer d'implémenter des boucles de feedback tous les 2 jours, quel que soit le projet en espérant que cela se fasse naturellement.

Ce constat peut remettre en doute les propos de Louchard (2022) sur le besoin de faire des itérations de 1 à 4 semaines pour une bonne utilisation de Scrum. Voici ce qu'il m'a partagé lors de notre entretien « si entre le moment où on te demande le produit et le moment où tu dois le livrer il y a 3 jours, le critère ne pourra pas être respecté et ça ne marchera pas. En revanche, si tu as un projet qui se fait sur un mois ou deux, tu peux faire des itérations de 1 semaine et là ça fonctionne » (Louchard, 2022) La raison pour laquelle il insiste sur la nécessité d'avoir des itérations courtes réside dans le fait qu'avec Scrum, la valeur créée est matérialisée par un incrément produit au bout de chaque sprint. Donc pour augmenter la valeur produite, il faut faire des itérations à intervalle régulier. C'est une des particularités de la gestion de projet Agile. La méthode « Waterfall » quant à elle, ne prévoit pas d'itérations.

- Activité planifiable

Lamouller (2022) me confie que Scrum fonctionne si au moins 60% de l'activité de l'entreprise est planifiable. Il rajoute que « personnellement, je trouve que 60% ce n'est pas assez, on devrait arriver à 75%. À partir de 60% d'activité planifiable et stable, on peut faire du Scrum » (Lamouller, 2022, p.).

- Volonté du management

Utiliser Scrum dans une organisation est une question de volonté du management. Lamouller, Sbille et Chevalier (2022) confient qu'il est important que la hiérarchie comprenne et supporte la méthode pour régler des problèmes et qu'elle donne les moyens nécessaires aux collaborateurs. Pour obtenir le soutien du management, il est nécessaire de lui prouver les bénéfices de l'Agilité et de la méthode Scrum basées sur des données factuelles et prendre appui sur des idées qui émergent directement du terrain. De plus, il faut prendre le côté itératif de Scrum pour expérimenter son utilisation au sein de l'organisation. L'expérience repose sur un petit projet qui présente le moins de risques et donc plus de chances que Scrum soit efficace et qu'il donne lieu à un résultat positif partagé avec le management.

Selon les propos de Chevalier (2022), on comprend que Scrum est souvent perçu comme une perte de temps, comme de « l'argent foutu en l'air », car il ne produit rien. Pour que Scrum fonctionne, le management doit être prêt à investir dans le collectif d'une équipe si elle veut qu'elle soit performante. En bref, Scrum est un investissement ; si elle veut des équipes performantes, elle doit accepter d'investir dessus et le fait que cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Pour Sbille (2022) et Lothon (2022), il est également important d'avoir un bon sponsor, qui installe une culture agile. C'est-à-dire un directeur haut placé, influent, qui est convaincu par l'Agilité, qui apporte son soutien quand il le faut, qui a envie que ces collaborateurs se forment et parlent avec des termes Agiles. Si cet environnement est absent dans l'organisation, se poser la question de l'utilisation de Scrum est inconcevable.

- Identification de problèmes au préalable

Lamouller (2022) a souvent remarqué lors de ses expériences professionnelles qu'une organisation met en place une solution comme Scrum, sans s'être posé la question des problèmes qu'elle cherche à résoudre, à adresser. C'est une grave erreur. Pour que Scrum fonctionne, il faut de la stabilité, de la durabilité et du sens. L'objectif de l'implémentation de l'Agilité au sein d'une équipe est tout d'abord de comprendre quels problèmes on cherche à adresser. Ce même participant déclare que « si les clients n'ont pas de problèmes, il ne faut rien changer, car du coup, vous risqueriez d'en avoir » (Lamouller, 2022). Sbille, Chevalier & Lamouller (2022) insistent sur le fait que pour mettre en place de l'Agilité quelque part, la

première étape à effectuer est de rencontrer les collaborateurs, discuter avec eux des problèmes auxquels ils font face et réfléchir à des solutions afin de régler ceux-ci. Il ne faut pas oublier de leur préciser les bénéfices qu'une méthode Agile offre. Cela représente une meilleure stratégie que de leur proposer directement des solutions préétablies sur la table. Il est plus facile de convaincre la direction lorsque les problèmes sont visibles (Chevalier, 2022).

- Compréhension du « pourquoi »

Lors des mes entretiens, j'ai souvent entendu la notion du « pourquoi ». Lamouller a été le premier à m'expliquer que lorsqu'on souhaite mettre en place Scrum, la personne concernée par cette volonté a besoin de comprendre ce qu'elle fait pour le faire bien. Sa métaphore imagée permet de bien comprendre l'idée que « pour se servir d'un outil, il faut comprendre à quoi il sert » (Lamouller & Lothon, 2022). Selon Lothon, la notion de « pourquoi » comporte un des piliers de la bonne conduite du changement. « Pourquoi on irait se coller une autre façon de travailler, pourquoi on irait abandonner les repères déjà mis en place ? Pourquoi devrait-on sortir de notre zone de confort ? Il doit y avoir une réponse impactante à la question “pourquoi devenir agile ?” (Lothon, 2022). Il n'y a pas que la direction qu'il faut convaincre, il faut également s'adresser aux équipes sur le terrain.

- Avoir un noyau dur

Sbille et Lamouller (2022) expriment que pour que Scrum fonctionne, il faut que les membres de l'équipe soient enthousiastes et volontaires à l'idée d'essayer de travailler suivant un mode Agile. Au contraire, les forcer à l'Agilité n'est pas une bonne idée. Dans les entreprises, on retrouve souvent des collaborateurs qui ne sont pas ouverts au changement, ce qui pose problème à l'utilisation de Scrum, car celui-ci implique un changement total de paradigme. Lothon, Louchard et Sbille (2022) sont d'accord de dire que de manière générale, la barrière la plus fréquente à l'adoption de Scrum, c'est la résistance aux changements qui est fortement liée avec un changement de culture de l'entreprise.

5.2.2. Axe 2 – Analyse de Scrum comme solution potentielle pour régler les problèmes et dysfonctionnements observés lors de l’analyse de l’existant

Dans la partie 3.3, j’ai pu mettre en avant tous les problèmes et dysfonctionnements détectés lors de l’analyse de l’existant au sein de l’agence Mikado Publicis. En guise de rappel, la deuxième hypothèse a pour objectif d’étudier si le cadre de travail Scrum représente une solution pour régler ceux-ci. Ici, j’ai opté pour un choix stratégique qui consiste à subdiviser mon hypothèse en sous-hypothèses non seulement pour une question de structure, mais également de facilité quant à l’analyse des résultats.

Deuxième hypothèse : si le cadre de travail Scrum est utilisé dans une agence de communication globale, alors il représente une solution capable de résoudre les problèmes et dysfonctionnements au niveau de sa gestion de projet actuelle.

J’ai commencé par présenter les résultats de la première sous-hypothèse qui concerne la gestion des imprévus.

Sous - hypothèse 1 : Scrum permet de gérer la gestion des imprévus dans un environnement de travail fortement exposé au changement, instable et dans lequel des urgences surviennent à tout moment.

Scrum ne laisse pas de place à l’imprévu. Par son expérience, Vincent Louchard constate que lorsqu’on enlève le pourcentage du temps qui est pris par les cérémonies Scrum, il reste 50% du temps que les employés peuvent consacrer à la création de leur produit. Les collaborateurs vont alors essayer de faire rentrer tout dans un sprint, le surcharger, car ils n’ont pas assez de temps pour réaliser leur travail. Le problème est qu’on ne sait pas tout faire rentrer dans un Sprint. Lorsqu’on s’engage à réaliser un certain nombre d’éléments du Product Backlog dans un Sprint, il n’est plus possible de les bouger ni de les changer. Par exemple, si je planifie mon travail pour deux semaines et qu’au bout d’une semaine de travail des urgences tombent, je vais devoir la traiter, car je me suis engagée à livrer un certain résultat au bout de ce Sprint de deux semaines. Je me retrouve alors surchargé et parfois même dans l’incapacité de délivrer le produit (incrément) au client. Scrum n’est donc pas fait pour gérer l’imprévu. Chevalier (2022), rejoint Louchard (2022) sur ce point en disant que Scrum n’est pas tout à fait adapté à un environnement rythmé par des urgences et des imprévus. Il explique que Scrum est une méthode de gestion par blocs de temps (« time-boxée »). Lors du Sprint Planning, on va planifier un sprint au départ duquel on va tenter de prévoir ce qu’on va effectuer dans les semaines qui viennent. En agence de communication, il y a beaucoup d’interactions et de retours clients entraînant donc beaucoup d’imprévus et de changements à apporter. C’est la raison pour laquelle il est très difficile d’appliquer Scrum dans une agence de communication, car ce qui a été prévu durant le sprint planning devient rapidement obsolète dans les jours suivants.

Boutin (2022) propose de mettre en place une autre idée que Scrum dans ce cas-ci. Il s'agit de la notion de « Terminé », un concept agile qu'on retrouve dans Scrum. Pourquoi ? Car dans un environnement qualifié de mouvant et instable, il y a beaucoup d'entrées que les employés ne maîtrisent pas. Le problème ici, c'est qu'un collaborateur est occupé à faire une tâche, il ne la termine pas et revient dessus plus tard. Boutin (2022) insiste sur le fait que les employés sont surchargés, car souvent ils ne finissent pas leurs tâches à cause d'interruptions ou d'urgences qui surviennent. La solution serait donc d'adopter ce principe agile de « Terminé » qui se traduit par le fait de ne faire qu'une seule tâche à la fois et de la terminer. Dans un environnement mouvant, il est préférable de réduire la charge de travail à réaliser pour une date butoir donnée, assurant la livraison finale du produit. Il déclare qu'il faut « arrêter de commencer, mais commencer de finir » (Boutin, 2022). Au lieu de Scrum, il propose donc de faire des cycles, donc un sprint comme dans la technique de gestion du temps, appelée « Pomodoro ». Il explique que cette technique consiste à se consacrer entièrement sur une seule et unique tâche pendant 25 minutes. Ces cycles de 25 minutes sont rythmés par de courtes pauses.

Sous- hypothèse 2 : L'utilisation de Scrum permet à une agence de communication globale d'atténuer et appréhender le risque de la dérive des objectifs.

Boutin (2022) affirme que l'utilisation de Scrum, ne va pas atténuer le risque de la dérive des objectifs. Par contre, les équipes Scrum obtiennent l'information de l'arrivée d'une potentielle dérive d'objectif plus tôt que les équipes non-Scrum. C'est d'ailleurs le Product Owner qui découvre la potentielle dérive d'objectifs dès le premier Sprint.

Les avis récoltés de trois experts s'opposent à celui de Boutin (2022). Selon Sbille (2022) et Louchard (2022), découper les sujets en plus petits éléments de travail renforce la transparence et favorise la prédictibilité. Lothon (2022) confirme également que Scrum réduit ce risque de dérive.

Tout d'abord, Sbille (2022) nous explique que ces petits éléments de travail sont livrés indépendamment les uns des autres. Ils traversent donc un flux de travail caractérisé par un « to-do », un « WIP⁴ » et un « done ». Ceci est valable tant pour Scrum que pour Kanban. Contrairement aux méthodes traditionnelles qui ne l'autorisent pas, des mesures sont mises en place. Ces dernières permettent d'observer le temps de traversée de ces éléments de travail et d'analyser s'il y a des files d'attente qui commencent à se former. C'est là où Sbille (2022) voulait en venir ; ces mesures favorisent la prédictibilité. Dominique (2022) confirme cette information. Selon lui, Scrum va apporter une solution en prédictibilité, car les événements de Scrum sont organisés dans le but que les membres de l'équipe puissent se poser régulièrement des questions telle que « que sommes-nous en train de faire actuellement ? ». Ce qui leur permet de voir s'ils sont en retard ou en avance.

⁴ WIP : Work in Progress qui signifie "en cours" en anglais.

Ensuite, Louchard (2022) met l'accent sur la transparence (un des fondements de l'Agilité) qu'apporte un cadre de travail comme Scrum. En Scrum, on communique avec des « burndown charts » pour montrer l'état d'avancement de notre projet. Cette transparence met en avant les retards lors d'une sous-estimation de projet par exemple. Ce retard peut être détecté directement après le premier Sprint. Ici, l'avantage réside dans le fait que l'équipe peut réagir. En effet, grâce aux itérations courtes, on va anticiper la dérive d'objectifs. Ce qui est impossible avec la méthode en cascade (Louchard, 2022).

Finalement, Lothon (2022) mentionne que Scrum va réduire le risque de dérive des objectifs grâce à la notion « d'objectif commun ». Étant donné qu'une équipe travaille sur un objectif commun, elle est composée de collaborateurs compétents, motivés et qui s'engagent à réaliser le travail dans le délai fixé. Avec Scrum, tout le monde s'aligne, il y a ainsi plus de chance que les objectifs de l'entreprise soient atteints. Cependant, pour Chevalier (2022), la notion de « focus » reste primordiale. Il poursuit en expliquant que si une urgence tombe nécessitant une réaction rapide, l'équipe perd ce « focus » sur l'objectif commun de l'équipe. C'est pourquoi selon lui (Chevalier, 2022), Scrum ne fonctionne pas dans le sens où son intérêt est de se focaliser sur un objectif de Sprint en particulier.

Rappelez-vous, une des particularités de l'environnement de travail en agence de communication globale était la multitude de projets à gérer.

Sous- hypothèse 3 : Scrum peut intervenir et représenter une solution pour relever le défi de gérer plusieurs projets en même temps.

Pour cette hypothèse, j'ai récolté des avis différents sur la question. Tout d'abord, Sbille (2022), m'a partagé le fait que, faire du Scrum est possible uniquement avec une équipe-produit qui a un objectif commun, sinon il perd tout son sens. « À partir du moment où on est capable de créer une équipe orientée sans cet objectif commun, qui travaillent tous sur des sujets différents, ils n'auront pas besoin des uns ni des autres, alors ce n'est pas une équipe-produit » (Sbille, 2022). Les membres de l'équipe ne sont pas en concurrence. Au contraire, ils ont un objectif commun (sprint goal) qui est de créer un produit, ils discutent de celui-ci en Daily meetings (Sbille, 2022). Utiliser Scrum n'a donc aucun sens si les membres de l'équipe travaillent sur des activités différentes. De plus, il recommande de privilégier la méthode Kanban pour visualiser l'ensemble des projets à gérer et pour réduire le travail à clé. Il précise que pour que ça fonctionne, il est nécessaire d'implémenter Kanban, mais avec une personne qui peut tenir le rôle de Scrum Master ou un coach capable de donner de nouvelles règles de travail aux employés (Sbille, 2022).

Ensuite, les propos de Lothon (2022) indiquent que « Scrum n'est pas une baguette magique, ce n'est pas simple dans les contextes où il y a pleins de projets, c'est compliqué » (Lothon, 2022). Plus un collaborateur a de projets à gérer en parallèle, plus il gaspille, car à chaque fois qu'il change de projet, il perd du temps à se reconcentrer. Lothon parle ici de « context

switching » qui en plus d'engendrer du gaspillage monstrueux, épuise et démotive les employés. Comme on l'a vu précédemment, une équipe motivée est un des critères de succès de l'utilisation de Scrum. Lothon (2022) reste confiant à l'idée que grâce aux rétrospectives, il est possible que les équipes trouvent un « processus qui s'inscrit dans le cadre de Scrum et qui permet d'adresser de mieux en mieux cette problématique multi-projet » (Lothon, 2022). Il rappelle que l'Agilité permet de tester différents modèles par petits changements jusqu'au moment où l'équipe obtient un résultat qui lui convient (Lothon, 2022). Boutin (2022), lui, affirme que Scrum ne réduit pas la charge de travail et fait référence au concept de « Terminé » qu'on retrouve dans Scrum. Ce cadre de travail spécifique exige du focus dans le Sprint et n'autorise pas les équipes à ouvrir toutes les stories en même temps, car il est préférable de se concentrer sur la première de manière collective. Une fois que la première est terminée, la réalisation de la deuxième est enclenchée. Cependant, il révèle que Scrum est une méthode qui reste valable à partir du moment où celui-ci est fait à la demi-journée pour donner un minimum de focus (Boutin, 2022). Pour Dominique (2022), la multitude des projets à gérer ne présente pas une problématique liée à Scrum, mais repose sur la nécessité d'avoir une bonne gestion personnelle de son propre temps. Enfin, lors de l'entrevue avec Chevalier (2022), il m'a confié qu'en agence où les employés gèrent plusieurs projets en même temps, Scrum ne fonctionnera pas. En effet, faire du multi-projet ne respecterait pas la règle Scrum qui stipule que le Product Backlog est dédié à la gestion uniquement d'un produit. À l'inverse, on se retrouve dans une situation où on gère divers projets, où il faut prioriser plusieurs éléments, switcher en permanence et donc au final perdre le focus. En outre, l'équipe multi-projet n'est pas qualifiée de stable et n'est pas dédiée à 100%, ce qui va à l'encontre des principes de Scrum (Chevalier, 2022).

Pour remettre un peu de contexte, lors de l'analyse de l'existant, j'ai remarqué qu'il n'y avait aucun outil de gestion de projet commun à l'entreprise. Chacun gère ses projets comme il le souhaite. Cependant, aucune information n'est centralisée, ce qui entraîne un mauvais suivi des projets en cours ainsi qu'une faible visibilité sur ceux-ci.

Sous- hypothèse 4 - Scrum augmente la visibilité sur l'état d'avancement des projets et améliore le suivi de ceux-ci.

Différents éléments de réponse ont été amenés lorsque cette question a été posée durant les entretiens. Tout d'abord, je peux mettre en avant que, pour bien utiliser Scrum, il n'est pas obligatoire d'avoir un outil de gestion de projet commun en interne pour tous les employés, car cette méthode ne l'impose pas (Chevalier & Boutin, 2022). Une des raisons qui explique cela réside dans le fait que Scrum propose un outil de gestion en commun, nommé le Product Backlog, que Chevalier (2022) caractérise d'unique source de vérité. De plus, « le moment de visibilité sur l'état d'avancement des projets se fera au moment des rétrospectives et des démos qui sont très utiles » (Boutin, 2022). Chevalier (2022) explique également que l'autonomie prônée par l'Agilité laisse le choix à l'équipe de décider quels sont les meilleurs outils à utiliser. Ce dernier ajoute qu'imposer un outil de gestion n'est pas la meilleure solution en sachant que chacun a ses habitudes en termes de gestion personnelle (Chevalier, 2022).

De plus, pour Sbille (2022), pour que Scrum fonctionne, il faut absolument qu'un objectif commun existe afin de créer un produit. L'objectif de chaque Sprint est mis en évidence ce qui donne de la visibilité à l'équipe. Contrairement à un cycle en V où les équipes vont attendre 6 mois avant de montrer le résultat final. Scrum réduit la séparation entre les différents départements et tend à considérer qu'il n'y a qu'une seule équipe dont l'objectif est de construire un bon produit (Sbille, 2022).

Concernant la capacité de Scrum à résoudre ce problème de partage et de centralisation des informations, trois participants ne sont pas d'accord. Tout d'abord, Louchard (2022) nous dit que Scrum n'est pas conçu pour une mise à l'échelle et qu'il ne permet pas de gérer cette hétérogénéité (*plusieurs managers qui doivent s'aligner et plusieurs produits doivent aller dans la même direction*).

Scrum requiert d'avoir une visibilité qui doit être irradiée quelque part dans le sens où les collaborateurs doivent être capable de trouver les informations sans problème (Dominique, 2022). Pour ce faire, Dominique et Sbille (2022) conseillent d'opter pour le management visuel qui, d'après eux, semble être la meilleure solution. Cette notion de management visuel implique que l'équipe qui travaille physiquement au même endroit ait un mur sur lequel elle puisse observer les différents sujets, classés dans des colonnes de façon qu'elle comprenne ce qui est à faire, en cours et ce qui est terminé (Dominique, 2022). Il déclare également que cette technique qui reflète l'état actuel des projets est plus simple, plus naturelle, plus intuitive qu'un outil de gestion technologique, et qu'elle permet de savoir rapidement si l'équipe est en train de dériver par rapport à l'objectif du sprint. Les deux interrogés (Sbille & Dominique, 2022) confirment que le recours au management visuel permet aux équipes de s'organiser ainsi que d'avoir une vue globale sur l'ensemble des projets.

Sous-hypothèse 5 : Scrum améliore la communication interne de l'agence de communication. Le Daily Scrum Meeting permet de renforcer cette dernière.

Dominique (2022) insiste sur le fait que le Daily Scrum Meeting ne consiste pas à faire du reporting, à discuter sur l'état d'avancement des projets de chacun. Au contraire, son but ultime est d'identifier les potentiels blocages que les collaborateurs rencontrent, demander et fournir de l'aide aux collaborateurs qui en ont besoin.

Delest (2022), lui me confie qu'il est moins évident de mettre en place l'organisation de Daily Scrum Meetings lorsque les collaborateurs ne travaillent pas sur les mêmes sujets. Travailler suivant un objectif de sprint commun est la condition pour que la mise en place de ces cérémonies Scrum soit efficace et apporte de la valeur à l'équipe. Dans ce cas, l'utilisation de Daily Scrum Meetings améliore la communication au sein de l'équipe grâce au Product Owner. Le rôle de ce dernier, considéré comme le représentant des utilisateurs ou clients dans l'équipe, permet de fluidifier la communication et la compréhension du besoin, sur la direction et la validation.

Sbille et Lothon (2022) m'ont recommandé d'avoir recours à une pratique nommée le management visuel ou à Kanban. Cela consiste à indiquer sur un mur les tâches qui sont à réaliser, les cycles, les nouvelles idées, ... De colonne en colonne, les employés vont inscrire sur des posts-it si la tâche est à faire, si elle est en cours ou si elle est terminée. En plus de supprimer la réunion du lundi, le management visuel offre une vue d'ensemble en temps réel sur ce qui se passe (Sbille, 2022).

Les propos de Lothon (2022) peuvent conclure que le management visuel combiné avec les Daily Scrum Meetings et la réflexion en début de Sprint sur ce qui est à faire, sont des moments qui renforcent la transparence grâce à l'enclenchement d'interactions et de discussions.

Grâce à l'importante autonomie qui est accordée aux employés, j'ai pu constater que chacun gérait ses priorités comme il le sentait. En effet, il n'y a aucun processus spécifique à suivre au niveau de la gestion de priorités, ce qui pose parfois un problème.

Sous - hypothèse 6 : Implémenter Scrum permet à une agence de communication globale d'avoir une meilleure gestion des priorités.

Selon Lothon et Boutin (2022), dans Scrum, la gestion des priorités se joue au niveau du Product Backlog. Lors du Sprint Planning, l'équipe Scrum se réunit et discute des éléments qu'ils s'engagent à produire dans le sprint. Les éléments du Product Backlog sont déplacés vers le Sprint Backlog à la guise du Product Owner. Dans la situation où les membres de l'équipe de développement se rendent compte qu'ils sont en avance ou en retard, ils sont autorisés à négocier avec le Product Owner pour réfléchir sur les éléments qui peuvent être rajoutés ou enlevés du Product Backlog. Delest (2022) confirme donc que le Sprint Planning permet de voir les sujets qui sont importants et ceux sur lesquels l'équipe Scrum va se focaliser ainsi que les tickets qu'il y a à prioriser sur la prochaine itération. Dans cette situation, le Product Owner joue un rôle central, car il est capable de définir la valeur pour l'utilisateur et les priorités entre les différents sujets (Delest, 2022). Cependant, il doit respecter une règle d'or qui consiste à rester focalisé sur l'objectif qu'ils ont convenu ensemble. En fonction de la longueur des projets, les priorités vont varier.

Boutin (2022) rajoute via le Product Backlog, Scrum permet uniquement d'avoir l'information plus vite. En fonction de la vitesse à laquelle un collaborateur avance sur son produit, l'information selon laquelle il arrivera à produire son incrément dans le délai ou pas, lui sera fournie plus vite... En Scrum, on priorise par semaine alors que dans une approche Kanban la notion de sprint est supprimée et les priorités sont modifiées au jour le jour. Kanban permet donc une meilleure réactivité, mais il faut bien entendu que le contexte l'exige (Boutin, 2022).

Cependant, dans des contextes où de multiples projets sont à gérer, les avis concernant l'utilité de Scrum divergent... D'abord, Delest (2022) m'apprend qu'une « équipe qui est constituée de

personnes qui gèrent leur propre priorité avec leur ressenti, mais que finalement il n’y a pas mieux qu’eux pour savoir ce qui est prioritaire, car finalement ils sont tous seuls sur leur projet, alors Scrum ne va pas pouvoir changer les choses par rapport à ça » (Delest, 2022). Chevalier (2022) approuve ces propos en expliquant qu’en effet, Scrum n’adresse seulement qu’un produit. Il propose alors d’introduire le concept de portfolio management dont la solution se trouve dans l’utilisation de SAFe, une autre méthode agile qui consiste à mettre l’Agilité à l’échelle d’une entreprise. Cette méthode ne faisant pas partie du cadre de mon étude, je ne la prends pas en compte dans mes discussions.

5.2.3. *Autres résultats*

Les entretiens menés auprès des experts dans le domaine de l’Agilité m’ont donné des réponses complémentaires.

- Scrum ne résout pas les problèmes, il les rend visibles

De manière générale, les entrevues menées auprès des participants me confirment que Scrum en lui-même ne va régler aucun problème. Cependant, il les rend plus visibles et plus vite (Louchard, Boutin & Sbille, 2022). Sbille (2022) complète cette information en expliquant qu’avec Scrum, les problèmes historiques de l’entreprise vont remonter naturellement à la surface. Pour Louchard (2022), Scrum « c’est encore moins une méthode miracle, ce n’est pas des outils, mais bien un “mindset” » (Louchard, 2022). Quelle que soit la méthode (Scrum, Waterfall ou Kaban), l’entreprise rencontrera toujours le même type de problèmes (ex : sous-estimation et retard dans le planning). En revanche, Scrum apporte une réponse pour le résoudre de manière efficace. Par exemple, Scrum réduit les risques, mais n’augmente pas la performance de l’organisation en allant plus vite (Dominique, 2022).

Toutefois, selon Duchalet (2022), Scrum peut tout faire à condition que les contraintes que ce cadre de travail impose soient acceptées. D’ailleurs, Sbille & Chevalier (2022) argumentent que Scrum n’est pas un concept de « Pick and Choose ». Le guide Scrum est très léger et comporte seulement trois responsabilités, cinq événements et trois artefacts. Si une équipe décide de faire du Scrum en mode « Pick and Choose », ça ne fonctionnera pas, car Scrum est avant tout une alchimie non pas du dogmatisme. Par contre, Chevalier (2022) mentionne que Kanban est une méthode très adaptable, car il repose sur un flux de travail ; on peut donc prendre des éléments de Scrum pour le compléter.

Sbille (2022) met l’accent sur une tendance qu’il observe souvent lors des formations chez des clients ; Scrum ne fonctionne pas bien, car ils ne respectent pas le cadre de son entièreté. Par exemple, certains n’ont pas de Scrum Master, ni de Product Owner. Avoir un rôle sur trois rend la tâche compliquée. Selon lui, pour que Scrum fonctionne, il est obligatoire de l’appliquer dans son entièreté au démarrage. Par la suite, il est possible de le modifier, le personnaliser voire l’enrichir.

- Scrum permet d'éviter les interruptions

Lors de l'analyse de l'existant, j'ai pointé le fait qu'en agence de communication globale, les employés étaient constamment interrompus par leurs collègues. On a besoin de l'information tout de suite et comme il n'y a pas d'outil de gestion interne en commun qui centralise les informations se rapportant aux projets, les employés viennent déranger leurs collègues. Louchard, (2022) nous confie que le but de Scrum est d'éviter les interruptions à tout bout de champ. L'outil qui permet cela est le « Scrum board ». Il s'agit d'un tableau où des posts-it sont collés et déplacés en fonction de l'avancement du projet. Le recours au « Scrum board » et aux Daily Scrum Meetings supprime le besoin de déranger les gens, car toutes les informations sont accessibles au bon moment. En effet, elles sont soit affichées soit partagées oralement tous les jours au matin. En résumé, Scrum et ses techniques agiles limitent les interruptions.

- Utilisation de Kanban dans une agence de communication globale

Lors de mes entretiens, plusieurs participants m'ont conseillé de mettre en place la méthode Kanban qui fonctionne très bien dans un contexte dans lequel s'inscrit une agence de communication globale ; énormément d'imprévus, impossibilité de se tenir à un planning initial à cause des nombreuses urgences qui surviennent au quotidien (Lamouller, Dominique & Sbille, 2022). Cette méthode qui est faite pour la gestion des flux est capable d'apporter des solutions à certains problèmes et dysfonctionnements que j'ai identifiés lors de mon analyse de l'existant chez Mikado. En effet, selon Sbille (2022), lorsqu'on est dans un environnement où il y a beaucoup de sujets à traiter, Scrum n'est pas forcément la solution à adopter, car un simple Kanban suffit. En effet, cette méthode Agile rend les blocages visibles plus vite et permet aux collaborateurs de découvrir plus rapidement s'ils sont débordés (Sbille & Dominique, 2022).

Cependant, Boutin (2022) ne semble pas être du même avis. Il décrit Kanban comme du management visuel auquel des contraintes sont rajoutées dans la limite des projets « en cours ». D'après lui, les collaborateurs d'une agence de communication ne respecteront pas les contraintes de cette colonne « en cours » et Kanban ne fonctionnera pas.

6. Discussion et interprétations

6.1. Question de recherche centrale et hypothèses

L'objectif de cette partie consiste à relier mes résultats à la question de recherche centrale et aux hypothèses de départ.

L'utilisation d'un cadre de travail Scrum au sein des agences de communication globales représente-t-elle la solution adéquate pour résoudre les dysfonctionnements et les problèmes détectés dans leur gestion de projet actuelle ?

Deux hypothèses ont été émises pour ce travail de recherche. La première analyse si Scrum est adapté et peut être utilisé dans une agence de communication globale, tandis que la deuxième cherche à étudier si Scrum peut représenter une solution pour régler les dysfonctionnements et problèmes identifiés au niveau de la gestion de projet de celle-ci.

- ***Hypothèse 1 : si le contexte étudié est celui d'une agence de communication globale, alors le cadre de travail Scrum est adapté et peut être utilisé.***
- ***Hypothèse 2 : si le cadre de travail Scrum est utilisé dans une agence de communication globale, alors il représente une solution capable de résoudre les problèmes et dysfonctionnements au niveau de sa gestion de projet actuelle.***

6.2. Vérification des hypothèses

6.2.1. Hypothèse 1 - Interprétations

Une fois l'analyse de données terminée, les données ont été interprétées en faisant des allers-retours constants entre la théorie et les résultats obtenus dans la partie « 5.2. Présentation des résultats ».

Hypothèse 1 : si le contexte étudié est celui d'une agence de communication globale, alors le cadre de travail Scrum est adapté et peut être utilisé.

1. Contexte - Scrum dans tous les secteurs

L'utilisation de Scrum dans tous les secteurs est confirmée par Louchard, Lothon et Lamouller (2022). Cependant, il faut faire attention de prendre en compte le contexte (Lothon, 2022). Scrum n'est pas une méthode mais un cadre de travail léger. C'est la raison pour laquelle il est utilisé dans d'autres domaines. On retrouve son utilisation dans les finances, la production, (Premier Agile & Lothon, 2022). Le marketing Agile utilise les principes et pratiques des méthodologies Agiles (Fryrear, 2022).

Réponse intermédiaire : Scrum est adapté et utilisé dans tous les secteurs.

2. Critères : Équipe

2.1. Taille de l'équipe

Selon Lothon, Delest & Lamouller (2022), une équipe Scrum doit se composer de maximum dix personnes. Cette équipe est donc de petite taille. Cependant, elle doit être assez grande pour être capable de synchroniser. Si elle est trop petite, Scrum ne sert à rien car il n'y a pas de perte d'information mais les membres auront l'impression de perdre leur temps. Dans une agence de communication globale comme Mikado Publicis, les équipes-projets sont formées d'un nombre limité de personnes en fonction des collaborateurs. Il est important de noter que les équipes ne dépassent jamais dix employés. De manière générale, une équipe-projet rassemble un directeur, un gestionnaire relation clients, un ou deux graphistes, un directeur créatif ou artistique.

Je peux donc dire que cette condition de taille est respectée. Cependant, il est important de notifier que parfois des projets nécessitent plus de personnel ou au contraire, moins.

2.2. Une équipe autonome et autogérée

Lors de la revue littéraire, j'ai mis en avant les propos du Guide Scrum (2020) qui déclaraient qu'une équipe Scrum est « auto-organisée », qu'elle est à même de décider qui fait quoi, quand et comment. Un des principes sous-jacents du Manifeste Agile indique que l'équipe doit être autogérée. J'ai également précisé que la pluridisciplinarité formait une des caractéristiques de l'équipe Scrum. Ces informations sont confirmées par Louchard et Chevalier (2022) qui

expliquent qu'une équipe Scrum doit être auto-suffisante en matière de pluridisciplinarité et composée de gens compétents capables de gérer les tâches qu'on leur attribue. Une des particularités identifiées lors de l'analyse de l'existant au sein de Mikado Publicis est le degré d'autonomie élevé laissé aux employés. De plus, en agence de communication, l'équipe-projet est composée de divers corps de métiers qui sont experts dans leur domaine.

Le fait que les équipes soient autonomes ne représente pas une barrière à l'utilisation de Scrum. Au contraire, Scrum demande de l'autonomie, souhaite des gens autonomes.

2.3. Une équipe stable

Aucune information récoltée dans l'approche théorique ne mentionne ce critère. Cependant, selon Lamouller (2022), Scrum n'est pas adapté dans un contexte où la composition des équipes d'une entreprise change dès qu'un projet est terminé. En effet, les gens ont développé des synergies, des habitudes de travail; il ne faut pas leur demander de repartir de zéro à chaque fois. C'est d'ailleurs le cas chez Mikado Publicis. Malgré qu'il y ait un très bon esprit d'équipe au sein de l'agence, pour chaque nouveau projet, les équipes-projet sont formées en fonction de la charge de travail et des compétences des collaborateurs. Si le projet consiste à créer une nouvelle identité visuelle pour un client, alors un graphiste spécialisé dans la création de logo rejoindra l'équipe-projet.

Scrum n'est pas adapté dans une entreprise dans laquelle la composition des équipes-projet change régulièrement.

3. Critères : Projet

3.1. Taille du projet

L'utilisation de Scrum est prévue pour travailler sur de gros projets ; c'est d'ailleurs fait pour ça. Scrum n'a aucun sens dans une entreprise qui gère plusieurs petits projets. En effet, cela ne servirait à rien de sortir la grosse artillerie pour un projet jugé « trop petit » (Lothon, 2022). Les projets en agence de communication globale peuvent être de toute taille. De ce que j'ai pu observer lors de mon stage, les projets peuvent être petits (ex : création de visuels pour une campagne publicitaire), moyens (ex : élaboration d'une stratégie de communication pour une campagne demandant beaucoup de réflexion et d'effort) et des projets plus longs souvent menés par le pôle digital (ex : création d'un site internet). Scrum est adapté.

3.2. Nature du projet

Selon mes entretiens (Delest, Louchard & Duchalet, 2022), j'ai pu conclure que l'Agilité répond à la complexité. Scrum n'est donc pas adapté pour des projets courts, répétitifs et non complexes. Il peut potentiellement représenter une solution pour les agences de communication mais dans le cas de gros projets. Les informations récoltées dans la partie littéraire

correspondent à ces résultats. Premièrement, le modèle de complexité de Stacey (cf. supra p.39), indique que Scrum est adapté pour des projets complexes c'est-à-dire ceux qui possèdent un niveau d'incertitude très élevé car les conditions sont plus inconnues que connues. Pour ce type de projet, il est préférable d'adopter une approche de gestion adaptative, soit une méthode Agile. En agence de communication globale, d'après mes observations, je jugerai les projets de simples et compliqués. Si je me base sur le modèle de Stacey, un projet simple requiert une approche linéaire car le degré d'incertitude est faible donc il n'y a pas de changements à effectuer et donc une approche adaptative n'est pas nécessaire. Pour des projets que je juge compliqués (ex : création de site internet), la méthode en cycle V fonctionne très bien aussi (Chevalier, 2022). De plus, l'auteur Maximini (2015) indique que très souvent, les entreprises privilégient l'utilisation des approches Kanban lorsque le niveau du projet est jugé compliqué.

Scrum n'est pas la meilleure solution car une agence comme Mikado Publicis ne crée pas des projets complexes (ex : logiciels). Les types de projets gérés en agence de communication globales sont soit gérés selon une approche traditionnelle (pour les projets simples) soit selon un cycle en V ou Kanban (pour les projets compliqués qui sont parfois à la limite de la complexité). Scrum n'est pas adapté car les projets gérés en agence ne respectent pas les cinq critères imposés par Aubry (cf. supra p.40). Le seul critère qui n'est pas rempli est justement « le problème doit être complexe ».

4. Critères : Facteurs clés de succès

Parmi tous les critères que j'ai récoltés et révélés lors de la présentation des résultats, j'ai décidé d'établir un tableau avec ceux qui se rapportaient à l'univers d'une agence de communication globale tel que je l'ai observé pendant mon stage. J'ai donc fait mes propres interprétations en fonction de mon expérience au sein de Mikado Publicis.

Facteurs clés de succès	Revue littéraire	Résultats des entretiens	Cas : Agence de communication globale
Accès aux clients	/	Scrum est bénéfique si l'entreprise a accès facilement à ses clients (Lamouller, 2022).	Oui grâce au gestionnaire relation clients qui sert d'intermédiaire entre l'agence et l'annonceur
Perte du pouvoir du « middle-management »	/	Avec l'Agile, tout le monde participe au management. Les « middle-managers » perdent de leur pouvoir car la confiance est entièrement accordée aux employés qui sont compétents et savent quoi faire	Dans une agence de communication globale, il n'y a pas de « middle-managers ». Ça ne pose donc pas un problème pour Scrum.

		La perte de pouvoir vécue par « les middle-managers » représente un frein (Boutin, Louchard, Delest, Dominique, 2022)	
Construction d'un produit au sens large	/	Selon Louchard (2022), Scrum est utilisable lorsqu'une entreprise crée des produits. Dans le cas de services, l'approche Kanban est privilégiée.	<p><u>Approche produit :</u> Son activité principale est la création de produits (ex : création de visuels, de vidéos, de contenus spécifiques, élaboration d'un site internet)</p> <p><u>Approche service :</u> Dans certains cas, l'agence joue un rôle de « maintenance ». Par exemple, lorsqu'elle fait un site internet, elle va rendre un service à son client lorsqu'il faut régler des bugs. Les urgences peuvent aussi être considérées comme des services.</p>
Activité planifiable	/	Minimum 75% de l'entreprise doit être planifiable pour que Scrum soit adapté (Lamouller, 2022).	En agence, il y a beaucoup d'urgences et d'imprévus. Se tenir à un planning initial est compliqué. Donc Scrum n'est pas adapté.
Boucles de feedback et itérations de 1 à 4 semaines	On retrouve ces notions de feedback et d'itérations lors de la définition de Scrum et dans le processus Scrum (Sprint Review, Retrospective, et Daily Scrum Meeting).	<p>Lamouller (2022) pense que Scrum est inutile dans une agence car les boucles de feedback ne sont pas intéressantes (délai de production n'est pas long)</p> <p>Louchard (2022) pense que si entre la demande et la livraison du produit, il y a 3 jours, Scrum ne fonctionne pas.</p>	Cela dépend des projets. De par mes observations lors de mon stage, les délais de livraison sont beaucoup plus que 3 jours. Scrum pourrait donc être utile.

Les informations décrites dans la revue littéraire et récoltées via les entretiens confirment que, pour que Scrum soit adapté et réussisse à être utilisé correctement au sein d'une agence de communication globale, il est nécessaire d'identifier un **besoin de changement** (Hartman cité dans Scrum Alliance, 2022), donc d'aller rencontrer les employés sur le terrain et de discuter avec eux afin de savoir quelles problématiques sont à adresser. Cela aidera les employés à

comprendre pourquoi il est nécessaire d'adopter l'Agilité. Ensuite, obtenir **le soutien de la part de la direction** et un sponsorship qui offre les moyens aux employés d'évoluer et travailler dans une culture d'entreprise Agile est crucial pour le succès de Scrum.

La **motivation de l'équipe** a également été citée par Sahota (cité dans Scrum Alliance, 2022) et Scrum Alliance (2022). Ce critère se traduit par le fait qu'il est nécessaire que les membres de l'équipe soient motivés et prêts à utiliser une nouvelle approche de gestion. Lamouller (2022) confirme cette information en expliquant qu'il est indispensable d'avoir un noyau dur de personnes pour une bonne conduite du changement. Finalement, la **volonté du management** est aussi à considérer. Dans la revue littéraire, il a été souligné que « l'engagement des dirigeants en faveur de la réussite de Scrum est fréquemment identifié comme un facteur clé de succès » (Scrum Alliance, 2022, para.7). Les participants (Sbille, Lamouller, Chevalier et Lothon, 2022) ont confirmé cette information lors de nos entretiens. Pour que Scrum fonctionne, il faut que le management investisse dans le collectif de l'équipe et apporte son soutien (Chevalier, 2022).

6.2.2. Hypothèse 2 – Interprétations & Réponses aux sous-hypothèses

Grâce aux données recueillies lors des entretiens et de la présentation des données qui a été réalisée précédemment, j'ai tenté de répondre à cette hypothèse.

Hypothèse 2 : si le cadre de travail Scrum est utilisé dans une agence de communication globale, alors il représente une solution capable de résoudre les problèmes et dysfonctionnements au niveau de sa gestion de projet actuelle

En guise de rappel, j'ai choisi de diviser mon hypothèse en sous-hypothèse de façon à ce que chaque problème ou dysfonctionnement soit traité de manière respective.

Sous-hypothèse 1 : Scrum permet de gérer la gestion des imprévus dans un environnement de travail fortement exposé au changement, instable et dans lequel des urgences surviennent à tout moment.

Réponse : NON. Scrum ne permet pas de gérer l'imprévu. Comme le Product Backlog ne peut pas être modifié une fois qu'on a complété pour le Sprint, il est difficile de gérer des projets lorsque que des imprévus viennent chambouler le planning initial. Ce qui a été prévu lors du Sprint Planning devient obsolète.

Sous-hypothèse 2 : L'utilisation de Scrum permet à une agence de communication globale d'atténuer et appréhender le risque de la dérive des objectifs.

Réponse : NON. Malgré que certains éléments de Scrum comme le Product Owner, les « burndown charts » et les sprints renforcent la transparence sur l'état d'avancement des projets, et que ceci entraîne une meilleure prédictibilité sur une potentielle dérive d'objectifs, Scrum

n'est pas une solution lorsqu'on l'applique au domaine de communication. Pour que Scrum fonctionne, il faut également que les équipes aient un objectif commun. Cependant, lorsque des imprévus surviennent, les équipes n'arrivent plus à garder ce « focus » sur l'objectif commun. De plus, Scrum et Kanban reposent sur des petits éléments de travail qui sont livrés indépendamment les uns des autres et qui traversent un flux de travail « To-do, WIP, Done », ce qui améliore la transparence et donc aussi la prédictibilité.

Sous- hypothèse 3 : Scrum peut intervenir et représenter une solution pour relever le défi de gérer plusieurs projets en même temps.

Réponse : NON. Les raisons qui m'ont poussées à répondre « Non » à cette question de recherche est le fait que Scrum est possible seulement avec une équipe-produit qui est orientée vers un objectif commun. Étant donné qu'en agence de communication globale, les collaborateurs ont de nombreux projets à gérer, il est compliqué pour eux de se focaliser sur un objectif commun car ils travaillent sur des projets différents. Perdre le « focus » signifierait que l'équipe n'est plus stable et dédiée à 100% à son équipe. Alors la stabilité représente un des critères de l'équipe Scrum. Effet, faire du multi-projet ne respecterait pas la règle Scrum qui stipule que le Product Backlog est dédié à la gestion uniquement d'un produit.

Kanban serait plus utile ici car il permettrait de visualiser l'ensemble des projets à gérer et réduirait la charge de travail. Le concept de « Terminé » pourrait également être utilisé.

Sous- hypothèse 4 - Scrum augmente la visibilité sur l'état d'avancement des projets et améliore le suivi de ceux-ci.

Réponse : NON. Avoir un outil de gestion de projet en commun n'est pas obligatoire car Scrum non seulement ne l'impose pas. Aussi, l'autonomie laissée par l'Agilité laisse le choix aux employés de choisir les meilleurs outils à utiliser. Scrum augmente la visibilité sur l'état d'avancement des projets et améliore le suivi de celle-ci grâce à l'élaboration du Product Backlog, aux rétrospectives et aux démos. L'objectif commun à l'équipe, renforce également la visibilité sur l'état d'avancement des projets et leur suivi. Cependant, cet objectif commun comme je l'ai mentionné plus haut, peut être réduit à cause des imprévus qui surviennent.

Dominique et Sbille (2022) proposent alors le recours au management visuel dont le but est de permettre aux équipes de s'organiser et d'avoir une vue globale sur l'ensemble des projets en cours. Grâce à Kanban, les collaborateurs seront capables de trouver les informations nécessaires à n'importe quel moment car le tableau Kanban est logiquement situé dans la pièce qui rassemble tous les membres de l'équipe Scrum.

Sous-hypothèse 5 : Scrum améliore la communication interne de l'agence de communication. Le Daily Scrum Meeting permet de renforcer cette dernière.

Réponse : NON. Comme les collaborateurs d'une agence de communication ne travaillent pas tous sur les mêmes sujets et donc ne respecte pas la règle Scrum qui dicte que l'équipe-produit doit se concentrer sur un objectif commun, la mise en place de Daily Scrum Meeting risque d'être compliquée. Ce n'est donc pas le Daily Scrum Meeting qui améliorera la communication interne mais le recours à Product Owner dont son rôle est de fluidifier la communication au sein de l'équipe. Kanban est plus susceptible d'améliorer grâce à son tableau qui offre une vue en temps réel sur l'état d'avancement des projets.

Sous - hypothèse 6 : Implémenter Scrum permet à une agence de communication globale d'avoir une meilleure gestion des priorités.

Réponse : NON. Scrum n'est pas utile lorsque les membres d'une équipe gèrent leur propre priorité avec leur ressenti car non seulement ce sont les mieux placés pour savoir prioriser mais aussi car ils sont seuls sur leur projet (Delest, 2022). C'est exactement le cas d'une équipe qui travaille dans une agence de communication globale ; les membres de l'équipe sont tellement autonomes qu'ils gèrent leurs priorités tout seuls.

La gestion des priorités se fait via le Product Backlog et donc par l'intermédiaire du Product Owner qui s'assure que l'équipe ait un objectif commun.

En fonction de la taille des projets, les priorités vont varier. En Scrum, on priorise par semaine alors que dans une approche Kanban la notion de sprint est supprimée et les priorités sont modifiées au jour le jour. Kanban permet donc une meilleure réactivité car les priorités sont revues tous les jours.

Les réponses aux différentes sous-hypothèses ont été déterminées et elles étaient toutes négatives. La réponse à cette **hypothèse 2** est donc la suivante ; non, Scrum ne présente pas une solution pour régler les problèmes et dysfonctionnements au niveau de la gestion de projet d'une agence de communication globale. Les raisons sont développées dans la section suivante lors de la tentative de répondre à la question de recherche centrale.

6.3. Retour sur la question de recherche centrale

Pour rappel, un des objectifs de mon mémoire est de combler le manque dans la littérature actuelle. En effet, de nombreuses sources et certifications en ligne sont disponibles pour se former à Scrum. Cependant, il est très rare de trouver des articles scientifiques sur l'utilisation de Scrum dans le domaine des agences de communication, plus particulièrement globales.

De plus, mon stage chez Mikado Publicis m'a fait prendre conscience du fait que l'environnement d'une agence de communication globale est assez particulier. En tant que stagiaire, je me suis rendu compte qu'il y avait quelques problèmes et dysfonctionnements au niveau de leur gestion de projet actuelle. Compte tenu que la gestion de projet est importante pour une organisation lorsqu'elle veut rester compétitive et parvenir à atteindre ses objectifs, j'ai donc décidé de creuser la piste du cadre de travail Scrum. Ensuite, je me suis renseignée sur le sujet lors de ma phase exploratoire et j'ai réalisé qu'aujourd'hui, Scrum était utilisé dans plusieurs secteurs d'activités tels que la finance, les ressources humaines et même dans le marketing. Je me suis donc posé la question : *pourquoi ne pas appliquer Scrum dans une agence de communication globale ?* Ces réflexions ont alors entraîné l'élaboration de la question de recherche suivante :

L'utilisation d'un cadre de travail Scrum au sein des agences de communication globales représente-t-elle la solution adéquate pour résoudre les dysfonctionnements et les problèmes détectés dans leur gestion de projet actuelle ?

6.3.1. Tentative de réponse à l'hypothèse 1

Première hypothèse : si le contexte étudié est celui d'une agence de communication globale, alors le cadre de travail Scrum est adapté et peut être utilisé.

Après avoir analysé les différents critères qui vérifient si Scrum est adapté dans une agence de communication globale, j'ai pu tirer les conclusions suivantes.

D'un côté, Scrum est adapté et peut être utilisé dans une agence de communication comme Mikado Publicis car les équipes-projets ne sont pas grandes mais demeurent assez réduites pour que les membres de l'équipe puissent se synchroniser. De plus, elles sont autogérées et autonomes. Elles respectent donc les principes et valeurs de Scrum. Concernant la taille des projets qu'une agence de communication globale gère au quotidien, elle peut différer. Scrum est utile pour les projets plus longs comme par exemple, des campagnes publicitaires ou la création d'un site internet qui nécessitent plus de réflexion et d'effort. Ensuite, j'ai pu conclure que Scrum est adapté car l'accès aux clients est rapide et facile. Les délais de production qui sont nécessaires pour qu'un produit soit livré au client durent plus que trois jours. Il est donc

possible d'utiliser le concept de sprint et d'itérations du cadre de travail Scrum car les boucles de feedback donnent dans ce cas d'importants résultats. Dans une agence de communication globale comme Publicis, il n'y a pas de « middle-managers » qui peuvent freiner la bonne application de Scrum car ils ont l'impression de perdre leur pouvoir au profit des membres de l'équipe qualifiés d'autonomes. Enfin, les informations provenant de ma recherche littéraire et les données recueillies via mes entretiens confirment que Scrum est utilisé dans plusieurs domaines d'activités. Cependant, cela dépend du contexte.

D'un autre côté, Scrum n'est pas adapté pour un contexte dans lequel s'inscrit une agence de communication globale car les équipes-projet ne sont pas stables. En effet, dans une agence de communication comme Mikado Publicis, une fois que le projet est terminé, l'équipe-projet est n'est plus d'actualité. De plus, en agence, la formation des équipes-projet est basée sur les compétences requises par le projet. La complexité des projets a souvent été soulignée lors de la revue littéraire. En ce qui concerne la complexité des projets, Scrum n'est pas adapté. Sur base du modèle de complexité de Stacey (cf. supra p.39), les collaborateurs des agences de communication globales travaillent sur des projets que j'ai considérés comme « simples » et « compliqués ». J'ai pu remarquer que les projets simples requièrent l'adoption d'une approche traditionnelle car leur degré d'incertitude est faible (ex : création de visuels pour une campagne publicitaire sur base d'un pitch qui rassemble toutes les exigences du client). En ce qui concerne les projets compliqués, les informations élaborées dans la recherche littéraire précisent qu'il est préférable de rester sur un modèle Cycle en V ou de basculer sur du Kanban.

La première hypothèse est très compliquée à infirmer ou à confirmer car les avis sont partagés. Il est judicieux de développer la deuxième hypothèse avant de tirer des conclusions trop rapidement.

6.3.2. Tentative de réponse à l'hypothèse 2

Deuxième hypothèse : si le cadre de travail Scrum est utilisé dans une agence de communication globale, alors il représente une solution capable de résoudre les problèmes et dysfonctionnements au niveau de sa gestion de projet actuelle.

De manière générale, Scrum ne représente pas une solution pour régler les problèmes et dysfonctionnements au niveau de la gestion de projet mais il les rend plus visibles et plus vite.

Tout d'abord, Scrum ne permet pas de gérer les imprévus car le Product Backlog ne peut pas être modifié lorsque des urgences arrivent. Cela rendrait également le Sprint Planning obsolète dans les jours qui suivent. De plus, un environnement dans lequel une agence de communication globale évolue, est rythmé par de nombreuses interactions avec les clients et donc des imprévus à tout bout de champ n'est pas l'idéal pour Scrum.

Malgré que Scrum favorise une transparence et donc une prédictibilité grâce à ces « burndown charts » qui rend l'état d'avancement des projets plus visible, au Product Owner qui priorise le

Product Backlog ainsi qu'à ces Sprints, Scrum ne permet pas d'atténuer le risque de dérive des objectifs. Cette conclusion a été tirée suivant les entretiens sollicités pour ma recherche qualitative. Il en est ressorti que Scrum n'est pas adapté car une équipe Scrum se concentre sur un objectif commun dans le Sprint. Alors qu'en agence de communication globale, les imprévus viendraient bouleverser ce « focus » sur l'objectif commun.

Ensuite, Scrum ne fonctionne pas car la méthode Scrum repose sur un équipe-produit qui travaille en fonction de cet objectif commun. En agence de communication globale, les employés sont autonomes, multi-projets et travaillent sur des sujets parfois différents de leur équipe. Dans cette situation, les équipes ne sont pas stables et dédiées entièrement à leur objectif commun. Ces critères n'étant pas respectés, j'ai pu conclure que Scrum n'est pas adapté.

Scrum n'impose aucun outil de gestion. Au contraire, comme il encourage l'autonomie et l'autogestion des équipes, les membres ont donc le choix de choisir quel outil leur convient le mieux. Certains éléments du cadre de travail Scrum tels que le Product Backlog, les Sprint Retrospectives et les démos augmentent la visibilité de l'ensemble des projets. Cependant, les imprévus constants dans une agence de communication font que Scrum n'est pas possible. Un imprévu diminue alors l'objectif commun. La situation est identique lorsqu'on demande si la communication interne peut être améliorée grâce à ce Scrum. En effet, un imprévu diminue la capacité de l'équipe à se concentrer et donc l'implémentation des Daily Scrum Meeting est compromise.

Finalement, concernant la gestion des priorités, Scrum est capable d'aider une entreprise à prioriser ses tâches grâce à son Product Backlog et au Product Owner. La contrainte ici réside dans le fait que les collaborateurs d'une agence de communication globale sont autonomes, compétents et autogérés. Par conséquent, Scrum ne va pas venir prioriser les tâches à leur place car ils savent ce qu'ils doivent faire.

En conclusion, Scrum ne permet pas d'apporter des solutions à tous les problèmes et dysfonctionnements relevés lors de l'analyse de l'existant de la gestion de projet d'une agence de communication. De plus, ce résultat permet d'infirmer l'hypothèse 2.

7. Conclusion

7.1. Tentative de réponse à la question finale

La formulation des hypothèses m'a permis de répondre à la question suivante :

L'utilisation d'un cadre de travail Scrum au sein des agences de communication globales représente-t-elle la solution adéquate pour résoudre les dysfonctionnements et les problèmes détectés dans leur gestion de projet actuelle ?

À ce stade de mon mémoire, compte tenu des différentes recherches que j'ai effectuées et des données que j'ai récoltées, je suis en mesure d'apporter une réponse finale.

Tout d'abord, ce cadre de travail Scrum n'est pas adapté au contexte d'une agence de communication globale. Même si certains critères relatifs à une agence de communication globale tels que la taille d'une équipe, l'autonomie et l'autogestion d'une équipe, l'accès facile aux clients respectent les conditions pour qu'une utilisation de Scrum soit réussie, je vais privilégier la pertinence et la qualité en me basant sur les données que j'ai pu récolter lors de ma recherche littéraire. La majorité des auteurs dans la littérature (dont Aubry, 2022 & Maddox, 2021) et les participants à ma recherche qualitative affirment que Scrum est adapté pour des projets complexes. Étant donné qu'en agence de communication globale, les projets sont simples et se situent à la frontière du compliqué, le cadre de travail Scrum n'est pas adapté. Une approche de gestion de projet traditionnelle (Cycle en V) ou Kanban peuvent suffire. D'après les entretiens que j'ai menés auprès d'experts, il a également été souligné plusieurs fois que Scrum avait été développé pour des gérer des problèmes complexes.

Suite à toutes les réponses de mes sous-hypothèses et aux résultats qui sont clairs et précis cette fois, j'ai pu mettre en lumière un constat. J'observe que, malgré que Scrum puisse apporter des solutions à chaque problème et dysfonctionnement que j'ai soulignés, grâce à la mise en place de certains éléments de son cadre de travail, l'environnement dans lequel une agence de communication s'inscrit pose problème. Par exemple, Scrum pourrait apporter des solutions aux problèmes de dérives des objectifs et de visibilité sur l'état d'avancement des projets. En effet, Scrum met à disposition des outils et techniques comme le « burndown chart », le Product Owner, le Product Backlog, qui favorisent la transparence des informations, la communication interne et la prédictibilité. Cependant, ce qui bloque, ce sont les éléments qui façonnent le contexte d'une agence de communication globale en l'occurrence, les imprévus, les urgences, le multi-projet. Comme expliqué à la page précédente, les imprévus empêchent les collaborateurs de se concentrer sur l'objectif commun qui se traduit comme une règle stricte de Scrum. Voici les raisons qui m'ont amenée à répondre à la question centrale.

Il existe une multitude de méthodes de gestion de projet Agile telles que Scrum, Extrême Programming, Kanban et Scrumban. À maintes reprises, les professionnels m'ont conseillé de basculer soit vers Kanban ou Scrumban qui seraient beaucoup plus adaptés et permettraient

d'aider une agence de communication globale à régler différents problèmes et dysfonctionnements. Il m'a aussi été recommandé de faire appel au management visuel car il pourrait apporter une solution par exemple à l'amélioration de la communication interne de l'entreprise. En effet, il m'a été partagé durant mes entretiens (Dominique, 2022) que le management visuel allait permettre de fluidifier l'information et la rendre accessible n'importe quand et à n'importe quel endroit sur un tableau accroché à un mur.

Il m'a également été conseillé d'utiliser Scrumban. Une partie de Scrum serait utilisée pour les activités quotidiennes, les plus gros projets à livrer de manière itérative aux clients. Alors que Kanban, lui, aiderait les équipes à gérer les imprévus, les blocages, les urgences, ... Imaginons une usine de production de voitures. L'usine de production qui crée les designs et assemble les pièces, serait considérée comme l'adoption de Scrum. Une fois que la voiture est livrée au client, c'est le garage qui va être responsable. Celui-ci s'occupera de la maintenance, ... Alors ici, Kanban c'est le garage, il travaillera à flux tendu et réactualisera son tableau de management visuel, tous les jours en fonction de la demande et des imprévus qui surviennent.

7.2. Limites rencontrées

Comme tout autre travail de recherche, ce mémoire a également rencontré des limites et des obstacles dans sa réalisation. Cette section est dédiée à l'explication de ceux-ci.

Une première attention se porte sur le fait que je n'ai jamais eu, au cours de mes expériences en tant que stagiaire, l'occasion de pouvoir suivre ou tester un projet Scrum. J'aurais apprécié participer à une implémentation de ce type de projet, pouvoir l'utiliser sur le terrain et pouvoir observer les améliorations et résultats pertinents qui en auraient découlés dans l'organisation et la gestion des tâches d'une équipe. Cependant, la durée de mon stage ayant été restreinte à deux mois, je n'ai pas eu la chance d'appliquer concrètement le cadre de travail Scrum au sein de Mikado Publicis. La mise en place d'un projet pilote sur une équipe de l'agence m'aurait permis d'obtenir des résultats probants. La limite ici réside dans le fait que mon travail de recherche se base sur des opinions et des retours d'expériences d'experts dont certains n'ont pas eu la chance d'accompagner des équipes provenant du domaine de la communication. Heureusement ces différents échanges m'ont été bénéfiques et ont élargi mes connaissances dans ce domaine qui me portait à cœur. Je ne mets en aucun doute les résultats obtenus lors de mes entretiens.

Ensuite, j'avais eu connaissance de la méthode Scrum lors d'un bref stage précédent. J'avais pu observer que l'équipe utilisait une méthode commune de gestion de projet qui facilitait leurs interactions. C'est donc, de ma propre initiative, que j'ai décidé d'interroger les employés de Mikado Publicis pour connaître leur avis sur une éventuelle utilisation de ce genre d'outil pour gérer leurs tâches quotidiennes. Maintenant je me rends compte qu'à ce moment-là, ma connaissance de Scrum n'était pas encore complète et que mes questions n'avaient peut-être pas la pertinence qu'elles auraient eue par la suite. Si je devais recommencer mon analyse, je procéderaï inversement ; j'établirais un questionnaire avec le support et les conseils avisés d'un expert en la matière, puis je poserais alors les questions aux employés de Mikado Publicis

afin de détecter les problèmes et dysfonctionnements au niveau de leur organisation quotidienne de manière plus précise.

Enfin, l'échantillon de mon étude qualitative se compose d'experts et de coaches agiles qui respectent tous les critères de sélection. J'ai rencontré d'énormes difficultés à trouver des participants qui avaient pour expérience professionnelle l'accompagnement d'une transformation Agile dans le secteur de la communication. Dans le cadre de cette étude qui se concentre sur l'utilisation de Scrum au sein des agences de communication globale, il aurait été préférable d'interroger des experts ayant vécu une expérience sur le terrain. Cependant, cette limite parle d'elle-même. Utiliser Scrum dans une agence de communication globale n'est pas commun et appuie ce que j'ai pu conclure ; Scrum n'est pas adapté à ce contexte.

7.3. Perspectives futures

La réponse à ma question de recherche finale fait référence à des méthodes de gestion de projet telles que Kanban, Scrumban et le management visuel, ... Étant donné que je n'ai pas eu l'occasion d'appliquer concrètement mes connaissances sur un projet-pilote au sein de Mikado Publicis, j'espère sincèrement qu'un étudiant motivé ou une personne fascinée par l'Agilité et Scrum aura la chance de donner suite à cette étude. Autrement dit, les solutions sont là et elles attendent qu'un courageux rende ce projet vivant.

Mes entretiens m'ont aussi appris qu'il existait des techniques de gestion de temps comme par exemple, la technique Pomodoro. Celle-ci consiste à travailler selon des cycles de 25 minutes sans interruptions offrant plus de productivité. De plus, le concept de « Terminé » de Scrum et la méthode SAFe peuvent constituer une solution, contrairement à Scrum.

Bibliographie

- Afnor Normalisation. (2019). *Conduire un projet de A à Z, un jeu d'enfant grâce à la première norme sur le management de projet*. Récupéré le 19 juillet 2022 de <https://normalisation.afnor.org/actualites/conduire-un-projet-de-a-a-z-un-jeu-denfant-grace-a-la-premiere-norme-sur-le-management-de-projet/>
- Agile Manifesto.org. (2001). *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. Récupéré de <https://Agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>
- Alcouffe, E. (2020). *Cycle en V : méthode de gestion de projet*. Récupéré de <https://junto.fr/blog/cycle-en-v/>
- Aston, B. (2022). *Méthodologies de gestion des projets : 9 méthodologies de gestion de projet les plus populaires simplifiées*. Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://thedigitalprojectmanager.com/fr/methodologies-de-gestion-de-projet/#project-methodology-definition>
- Aubry, C. (2022). *Scrum : Un outil convivial pour une Agilité radicale*. (6^{ième} édition). Malakoff : Dunod.
- Baheux, T. (2022). *Le Triangle d'or en gestion de projet : définition, utilité et limites*. Récupéré le 25 juillet 2022 de <https://www.reussirsesprojets.com/triangle-de-fer-projet/>
- Bathelot, B. (2017). Brief. *Définitions Marketing - Encyclopédie illustrée du marketing*. Récupéré de <https://www.definitions-marketing.com/definition/regie-publicitaire/>
- Bathelot, B. (2017). Régie publicitaire. *Définitions Marketing - Encyclopédie illustrée du marketing*. Récupéré de <https://www.definitions-marketing.com/definition/regie-publicitaire/>
- Bathelot, B. (2020). Marketing mix. *Définitions Marketing - Encyclopédie illustrée du marketing*. Récupéré de <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-mix/>
- Bathelot, B. (2021). Agence média. *Définitions Marketing - Encyclopédie illustrée du marketing*. Récupéré de <https://www.definitions-marketing.com/definition/Agence-media/>
- Bathelot, B. (2022). Annonceur. *Définitions Marketing - Encyclopédie illustrée du marketing*. Récupéré de <https://www.definitions-marketing.com/definition/annonceur/>
- Ben Hiba, L. et Abdou Janati Idrissi, M. (2012). Tendances des méthodes de gestion des projets informatiques. *Revue Internationale en Technologies de l'Information*. N°6. 7-17. ISSN 1114-8802. Récupéré de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjPr345Yz5AhWenf0HHY4ZDukQFnoECAgQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.revue-eti.net%2Findex.php%2Feti%2Fissue%2Fdownload%2F6%2F4&usg=AOvVaw3K4tPfZiNgr7WxDhtRczEq>

Biafore, B. (2015, 30 septembre). *Les fondements de la gestion de projet*. . [Formation - LinkedIn Learning]. Dans LinkedIn. Récupéré de <https://www.linkedin.com/learning/les-fondements-de-la-gestion-de-projet/identifier-la-methode-appropriée?autoSkip=true&autoplay=true&resume=false>

BizVibe. (2022). *Top 10 Largest Advertising Agencies Worldwide 2020, Advertising Industry*. Récupéré le 21 juillet 2022 de <https://blog.bizvibe.com/blog/largest-advertising-agencies>

Boutin, M. (2015). *Rapport - L'Agilité dans l'entreprise*. Paris : CIGREF. Récupéré de <https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2015/11/CIGREF-2015-Agile-dans-l-entreprise-Modele-de-Maturite.pdf>

Businesscoot. (2021). Le marché des agences de communication – France : *Synthèse du marché*. Récupéré le 12 avril 2022 de <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-des-agences-de-communication-france>

Carignan, L-P. (2013). *Simple, compliqué, complexe ou chaotique*. Récupéré le 07 août de <https://developpementAgile.com/posts/2013/february/simple-complique-complexe-ou-chaotique>

Casanova, G., & Abécassis, D. (2010). *Gestion de projet – Principales caractéristiques d'un projet*. Syllabus. Université de Lorraine. Récupéré de <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/e7e1b107-30ae-4d57-a9be-ecb1de821cc7/res/pdf.pdf>

Chanson, G. (2019). *Pour une comparaison systématique de cas : l'apport de csQCA à la condensation des données qualitatives*. doi : 10.400/fcs/3327/ Récupéré de <https://journals.openedition.org/fcs/3327#tocto2n7>

CollabNet VersionOne. (2019). 13th State of Agile report. Récupéré de <https://stateofAgile.com/#ufh-c-473508-state-of-Agile-report>

Collignon, A. & Schöpfel, J. (2016). Méthodologie de gestion Agile d'un projet. Scrum – les principes de base. *I2D - Information, données & documents*, 53, 12-15. doi: 10.3917/i2d.162.0012

Colom, K. (2017). *Gestion des processus d'entreprise vs gestion de projet*. Récupéré le 28 juillet 2022 de <https://www.processmaker.com/fr/blog/business-process-management-vs-project-management/>

De Baynast, A., Lévy, J., Lendrevie, J. (2021). Mercator 13ième édition : Tout le marketing à l'ère de la data et du digital. Malakoff, France : Dunod. Récupéré de <https://www.mercator.fr/lexique-marketing-definition-communication-politique>

De Beer, A., Demaret, P. (2021). *Gestion de projet en mode Agile*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Desager, J-P. (2018-2019). *Digital Marketing*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Digital.ai. (2021). *15th Annual State of Agile Report*. Récupéré de <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-Agile-report>

Digité. (2022). *What Is Agile Methodology ? Overview Of Agile Software Development And Agile Mode*. Récupéré le 23 juillet 2022 de <https://www.digite.com/Agile/Agile-methodology/>

Digité Inc. (2022). *Overview of Agile Methodology*. Récupéré le 22 juillet 2022 de <https://www.digite.com/Agile/Agile-methodology/>

Doshi, H. (2022). *The Three Pillars of Empiricism (Scrum)*. Récupéré le 08 août 2022 de https://www.Scrum.org/resources/blog/three-pillars-empiricism-Scrum?gclid=EAIaIQobChMIzb-DpOSd6gIVXMayCh1vQghmEAAYASAAEgLvjPD_BwE

Drumond. (2022). *Premier pas avec la gestion de projets Agile – De la conception à la livraison : Comment les méthodologies Agile peuvent-elles fonctionner pour votre équipe de développement ?* Récupéré le 07 août 2022 de <https://www.atlassian.com/fr/Agile/project-management>

Dufour, L. (2022). *Méthodes De Gestion De Projet : Quelles Sont Les Principales ?* Récupéré de <https://www.leblogdudirigeant.com/les-methode-de-gestion-de-projet/>

Etudes & Analyses. (2022). *Blog Eco : Le marché des agences de communication – point 2022*. Récupéré le 13 avril 2022 de <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/marche-des-agences-communication-point-2022-16-03-2022.html>

European Commission. (2018). *The PM² Project Management Methodology Guide 3.0. The PM² Methodology Guide*, v (3), 12. doi : 10.2799/755246.

Fill, C. & Turnbull, S. (2019). Chapter 9 : The communications industry : structure, operations and finance. [Chapter of the book]. In *Marketing Communications*. (16th Edition, pp.158-174). Essex, UK : Pearson Ebook. Récupéré de [https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781292235004/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dbody01\]!/4/2/2%4050:85](https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781292235004/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dbody01]!/4/2/2%4050:85)

Fryrear, A. (2022). *Présentation du marketing Agile : d'une tendance à la meilleure méthode de travail*. Récupéré le 06 août 2022 de <https://www.atlassian.com/fr/Agile/Agile-marketing/what-is-Agile-marketing>

Hagman. (2022). *The Project Management Blueprint Part 1: A Comprehensive Comparison of Agile, Scrum, Kanban, and Lean*. Récupéré le 23 juillet 2022 de <https://www.toptal.com/project-managers/Agile/project-management-blueprint-part-1-Agile-Scrum-kanban-lean>

Hubspot Inc. (2022). *Le guide de la gestion de projet : Enjeux, acteurs, méthodes et outils*. [Document Pdf]. Récupéré de https://offers.hubspot.fr/guide-gestion-de-projet?hubs_post-cta=fr-blog-plain&hubs_post=blog.hubspot.fr%2Fmarketing%2Fmethode-pmbok

Huryn, P. (2022). *4 raisons pour lesquelles Scrum n'est peut-être pas le meilleur framework pour vous*. Récupéré le 07 août de <https://coach-Agile.com/2022/01/4-raisons-Scrum-pas-pour-vous/>

Invensis Learning. (2020, 14 octobre). *What is Scrum ? Agile Scrum Methodology Explained – Roles, Artifacts & Events*. [Vidéo]. Invensis Learning - Youtube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=n6q62DsxYXQ>

ISEXL. (2022). *Quelle différence entre Marketing et Communication ?* Récupéré le 07 août 2022 de <https://www.isexl.com/difference-marketing-communication/>

Jovanović, P., & Berić, I. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. 23(3). 3-13. doi: 10.7595/management.fon.2018.0027.

Junto. (2022). *Régie publicitaire, dans l'ère du digital*. Récupéré le 06 août 2022 de <https://junto.fr/blog/regie-publicitaire/>

Keita, B. (2021). *Advantages and Disadvantages of Scrum Methodology*. Récupéré le 7 août 2022 de <https://www.invensislearning.com/blog/Scrum-methodology-pros-and-cons/>

Kohn, L., Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. doi :10.3917/rpve.534/0067

Koy-Akrofi, G., Koy-Afroki, J. et Matey, H. (2019). Understanding The Characteristics, Benefits and Challenges of Agile It project Management: A Literature Based Perspective. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*, v(10), 25-44. doi: 10.5121/ijsea.2019.10502

Lambert, J-P. (2019, 21 août). *Kanban Vs Scrum Vs Scrumban – C'est quoi Scrumban*. [Vidéo]. Scrum Life - Youtube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=9ST1HpZbP3o>

Lamiable, E. (2022). Anthedesign Agence de com' : *Qu'est-ce qu'une agence de communication ?* Récupéré le 13 avril 2022 de <https://www.anthedesign.fr/communication-2/agence-de-communication/>

Lardilleux, R. (2021). *Manager go – Cycle en V en gestion de projet : définition et méthode*. Récupéré le 18 mai 2022 de <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/cycle-en-v.htm>

Lothon, F. (2021). *Introduction aux méthodes Agiles et Scrum*. Récupéré le 07 août 2022 de <https://agiliste.fr/introduction-methodes-Agiles/>

Lothon, F., Carfantan, J. (2017). *Devenir une entreprise Agile*. France : Les Editions L'Agiliste.

Maddox, D. (2021). *Is Scrum the Right Approach for Every Problem ?* Récupéré le 12 août 2022 de <https://www.Scrum.org/resources/blog/Scrum-right-approach-every-problem>

Markcom. (2022). *Connaitre le marché – Les métiers*. Récupéré le 15 mai 2022 de <https://www.markcom.lu/connaitre-le-marche/les-metiers/>

Martins, J. (2020). *Quels sont les avantages de la gestion de projet ?* Récupéré le 28 juillet 2022 de <https://asana.com/fr/resources/benefits-project-management>

Masood, Z. et Farooq, S. (2017). The Benefits and Key Challenges of Agile Project Management under Recent Research Opportunities. *International Research Journal of Management Sciences*, 5(1), 20-28. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/316239082_The_Benefits_and_Key_Challenges_of_Agile_Project_Management_under_Recent_Research_Opportunities

Maximini, D. (2015). *The Scrum Culture – Introducing Agile Methods in Organizations*. Switzerland : Springer International Publishing. doi : 10.1007/978-3-319-11827-7

MBD Open Marketing. (2020). *Quelle est la différence entre le marketing et la communication ?* Récupéré le 07 août 2022 de <https://mbd-openmarketing.com/quelle-est-la-difference-entre-le-marketing-et-la-communication/>

Mcom. (2022). *Le marché des agences de communication*. Récupéré le 20 mai 2022 de <https://m-com.fr/le-marche-des-agences-de-communication/>

Meirelles, E., Tereso, A. et Santos, C. (2019). *The Importance of Project Management Competences : A Case Study in Public Administration*. 101-111. doi: 10.1007/978-3-030-16181-1_10

Mikado Publicis. (2022). *Agency : Awards*. Récupéré le 18 mai 2022 de <https://mikado.lu/awards>

Miles, M., Huberman, A. (1994). *Analyse des données qualitatives*. (2^{ème} édition). Bruxelles : De Boeck. Récupéré de [https://books.google.lu/books?hl=fr&lr=&id=AQHRYJ1AiPEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Miles+et+Huberman+\(1994\)+analyse+étude+qualitative&ots=3KKF4r25P&sig=PqOl0eSUeXCw4UnnzK9wcP7oKYc&redir_esc=y#v=onepage&q=Miles%20et%20Huberman%20\(1994\)%20analyse%20étude%20qualitative&f=false](https://books.google.lu/books?hl=fr&lr=&id=AQHRYJ1AiPEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Miles+et+Huberman+(1994)+analyse+étude+qualitative&ots=3KKF4r25P&sig=PqOl0eSUeXCw4UnnzK9wcP7oKYc&redir_esc=y#v=onepage&q=Miles%20et%20Huberman%20(1994)%20analyse%20étude%20qualitative&f=false)

Mircea, E. (2019). Project Managment using Agile Frameworks. *Economy Informatics*, vol.19, 34-44. doi: 10.12948/ei2019.01.04

Montréal, J. (2021). Zoom sur la méthode classique de gestion de projet. Récupéré le 18 mai 2022 de <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/methode-classique-gestion-de-projet>

Mur, S. (2021). *Sortez vos post-its et gagnez en Agilité grâce à la méthode Kanban*. Récupéré le 19 juillet 2022 de <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/kanban>

Nutcache. (2022). Les rôles Scrum. Récupéré le 07 août 2022 de <https://www.nutcache.com/fr/blog/roles-Scrum/>

OeLean. (2020, 11 août). *Scrum Essentials: Pillars Transparency, Inspection, Adaptation and Scrum values*. [Vidéo]. OeLean - Youtube. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=CoaoQfBG1Nk>

Onemansupport. (2020). *Pourquoi utiliser un outil de gestion de projet ?* Récupéré le 29 juillet 2022 de <https://www.onemansupport.com/content/pourquoi-utiliser-un-outil-de-gestion-de-projet/>

Paquet, G., Schrooten, V., Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles. Récupéré de Ichec Moodle.

Paquet, J. (2017). *My Agile Partner – Cycle en V vs Scrum*. Récupéré de <https://blog.myAgilepartner.fr/index.php/2017/11/02/cycle-en-v-vs-Scrum/>

Patard, A. (2021). *Gestion de projet : 25 méthodes pour bien s'organiser*. Récupéré de <https://www.blogdumoderateur.com/gestion-de-projet-methodes-bien-sorganiser/>

PMI. (2016). *Pulse of the Profession : 8th Global Project Management Survey – The High Cost of Low Performance*. Newtown Square. Récupéré de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf>

PMI (Project Management Institute). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE)*. Sixth Edition. Récupéré de <https://book.akij.net/eBooks/2018/March/5abcc35b666f7/a%20guide%20to%20the%20project%20management%20body%20of%20knowledge%206e.pdf>

Pouillard, N. (2021). *Appvizer – Connaissez-vous l'eXtreme Programming, ses principes et ses avantages ?* Récupéré le 02 mai 2022 de <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/extreme-programming>

Pouillard, N. (2022). *Appvizer - Equipe projet : comment créer sa dream team en 5 étapes*. Récupéré le 02 mai 2022 de <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/equipe-projet>

Project Management Institute - PMI. (2017). *Guide pratique Agile*. Pennsylvania: PMI. Récupéré de https://www.Agilealliance.org/wp-content/uploads/2018/07/AgilePG_FRE.pdf

Quintin, J-J. (2012). *Analyse de données qualitatives – Outils de production de données qualitatives et méthode d'analyse*. Support de cours. MCF- Université Lumière Lyon 2, Lyon. Récupéré de https://apprendre.auf.org/wp-content/oper/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/Analyse%20de%20données%20qualitatives_Outils%20de%20production%20de%20données%20qualitatives%20et%20méthode%20d'analyse...pdf

Raoul, G. (2020, 11 mai). *Réalise une analyse thématique de contenu*. [Vidéo]. Youtube. Récupéré le 25 juin 2022 de https://www.youtube.com/watch?v=mLMsN_yBbD0

Rapide.ly. (2022). *Marketing, communication et publicité : quelle est la différence ?* Récupéré le 07 août 2022 de <https://www.rapide.ly/blog/definition-marketing-communication-et-publicite-c-est-quoi-la-difference>

Richebois, V. (2018, 14 mars). *La métamorphose obligée des agences de communication. Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/2018/03/la-metamorphose-obligee-des-agences-de-communication-986636>

Sahota, M. (2013). *Un guide de Survie à l'Adoption ou Transformation Agile : Travailler avec la Culture d'une Organisation*. Récupéré de <https://www.lulu.com/fr/shop/michael-sahota/un-guide-de-survie-À%C2%A0-ladoption-ou-transformation-Agile-travailler-avec-la-culture-dune-organisation/ebook/product-20702531.html?page=1&pageSize=4>

Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). *Le Guide Scrum*. Récupéré de <https://Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-French.pdf>

Sliger, M. (2011, octobre). *Agile project management with Scrum*. [Gestion de projet Agile avec Scrum] Paper presented at PMI® Global Congress 2011 organisé par le PMI, North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Récupéré de <https://www.pmi.org/learning/library/Agile-project-management-Scrum-6269>

Špundak, M. (2014). *Mixed Agile/traditional project management methodology – reality or illusion?* Communication presented at the 27th IPMA World Congress. Published by Elsevier Ltd.

Statistique Canada. (2021). *Collecte et traitement de données – 3.2 Echantillonnage*. Récupéré le 07 juillet 2022 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>

Stréliski, J-J. (Septembre 2021). *Communication Marketing - Session 1 : Introduction à la communication marketing*. (En ligne). Présentation PowerPoint. Récupéré le 13 avril 2022 de HEC Montréal, zone cours.

Sutherland, J. (2010). *Jeff Sutherland's Scrum Handbook*. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/301685699_Jeff_Sutherland%27s_Scrum_Handbook

Teamhood. (2019-2022). *What is Agile ?* Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://teamhood.com/Agile-resources/what-is-Agile/>

Trancrède d'Aspremont, L. (2020). Sortlist. *Les différentes formes de communication : Comprendre et réussir sa communication d'entreprise*. Récupéré le 12 avril 2022 de <https://www.sortlist.fr/blog/communication-entreprise/>

Trivedi, D. (2021). Agile Methodologies. *International Journal of Computer Science & Communication*, Volume 12(2), 91-100. ISSN : 0973-7391. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/356924683_Agile_Methodologies

Udacity. (2015, 23 février). *Extreme Programming (XP)- Georgia Tech – Software Development Process*. [Vidéo]. Youtube. Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://www.youtube.com/watch?v=hbFOWqYIOcU>

Wemanity. (2021). *Scrumban : comment allier le Meilleur des deux mondes ?* Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://weblog.wemanity.com/fr/Scrumban-comment-allier-le-meilleur-des-deux-mondes/>

Wiesenbach de Lamazière, A. (2022). *Trello, Asana, Monday : quell outil choisir pour la gestion de projet ?* Récupéré le 29 juillet 2022 de <https://www.webmarketing-school.fr/augmentez-votre-productivite/trello-asana-monday-outils-de-gestion-de-projet/>
Wrike. (2022). *Guide sur la gestion de projet - Les fondements de la gestion de projet..* Récupéré le 23 juillet 2022 de <https://www.wrike.com/fr/project-management-guide/fondements-de-la-gestion-de-projet/>

Wrike. (2022). *Logiciels de gestion de projet*. Récupéré le 29 juillet 2022 de <https://www.wrike.com/fr/project-management-guide/faq/que-sont-les-outils-de-gestion-de-projet/>

Zonebourse. (2022). *Publicis Groupe SA*. Récupéré le 21 juillet 2022 de <https://www.zonebourse.com/cours/action/PUBLICIS-GROUPE-SA-4685/societe/>