

MSc HES-SO en Business Administration

Orientation :  
Management des Systèmes d'information

**UNE ORGANISATION INSPIREE PAR LES  
METHODES AGILES : APPLICATION DANS  
UNE TRES PETITE ENTREPRISE (TPE)**

Réalisé par

**Spada Fabrice**

Sous la direction du  
Professeur Hennebert Jean

Lausanne, le 30 août 2013

### **Attestation**

Je déclare sur l'honneur, que j'ai effectué ce Travail de Master seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du Responsable de l'Orientation et du Professeur chargé du suivi du Travail de Master et de l'institution ou entreprise pour laquelle ce travail a été effectué.

Le 30 août 2013.

Spada Fabrice

## TABLE DES MATIERES

Attestation .....	ii
Sommaire.....	iii
Liste des figures .....	v
Liste des tableaux .....	v
Liste des annexes.....	vi
Résumé .....	vii

### Sommaire

I. INTRODUCTION .....	1
1. <b>Contexte de la recherche</b> .....	<b>1</b>
1.1. La notion d'agilité.....	1
1.2. Les pme et les tpe .....	3
2. <b>But de la recherche</b> .....	<b>4</b>
3. <b>Présentation de l'entreprise témoin</b> .....	<b>5</b>
3.1. L'entreprise et ses produits.....	5
3.2. L'équipe et son organisation .....	5
3.3. Vision, stratégie et objectifs.....	6
II. ETAT DE L'ART.....	6
4. <b>L'entreprise et l'organisation agile</b> .....	<b>6</b>
5. <b>La gestion de projets agile</b> .....	<b>9</b>
6. <b>Les pme et l'agilité</b> .....	<b>10</b>
III. METHODOLOGIE.....	12
7. <b>Etat de l'art des méthodes et pratiques agiles</b> .....	<b>13</b>
8. <b>Récolte de données dans une entreprise</b> .....	<b>14</b>
IV. DEVELOPPEMENT ET ANALYSE .....	15
9. <b>Les méthodes et pratiques agiles</b> .....	<b>15</b>
10. <b>Notions et pratiques en liens avec l'agilité</b> .....	<b>18</b>

10.1. Le kanban .....	18
10.2. L'adhocratie.....	19
10.3. L'intrapreneuriat .....	20
10.4. La sociocratie.....	20
10.5. Le management par les valeurs .....	21
<b>11. Analyse et classification des pratiques agiles .....</b>	<b>22</b>
11.1. Valeurs, principes et méthodes agiles.....	22
11.2. Liste des pratiques agiles .....	23
11.3. Les pratiques agiles applicables hors du développement logiciel .....	24
11.4. Classification des pratiques agiles.....	24
11.5. Les pratiques agiles non-applicables.....	26
<b>12. Récolte de données dans une très petite entreprise .....</b>	<b>26</b>
12.1. Questionnaire initial.....	26
12.2. Recueil d'informations par évaluation de propositions.....	29
12.2.1. Organisation du temps .....	29
12.2.2. Gestion des activités.....	32
12.2.3. Interactions entre individus .....	35
<b>13. Analyse des données récoltées .....</b>	<b>36</b>
13.1. Méthodes d'analyse retenues.....	36
13.2. Valeurs et principes de l'entreprise .....	36
13.3. Les pratiques déjà déployées .....	37
13.4. Les adaptations nécessaires.....	38
13.4.1. Gestion d'entreprise versus gestion de projets .....	38
13.4.2. Conception logicielle versus conception de produits.....	39
13.4.3. Multiplicité des clients et des contraintes .....	39
13.4.4. Gestion d'équipe et des compétences.....	40
13.4.5. Adaptabilité et souplesse .....	40
13.5. Intérêt pour la formalisation.....	40
<b>V. SYNTHÈSE ET CONCLUSION .....</b>	<b>41</b>
<b>14. Synthèse des résultats obtenus.....</b>	<b>41</b>
14.1. Forces et faiblesses de la démarche .....	41
14.2. Les résultats d'une analyse de cas .....	42
14.3. Difficultés rencontrées .....	44
<b>15. Options retenues et solutions proposées .....</b>	<b>45</b>
15.1. Une « boîte à outils » agile pour les très petites entreprises .....	45
15.2. Le management de la qualité.....	47

15.3. La conduite du changement.....	48
<b>16. Pistes pour de futures recherches .....</b>	<b>51</b>
16.1. Elargissement à d'autres entreprises.....	51
16.2. Lean management et agilité.....	52
16.3. Business process management et agilité .....	53
16.4. Système d'information pour organisation agile.....	54
<b>17. Conclusion globale et avis personnel.....</b>	<b>56</b>
<b>VI. BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>57</b>

### Liste des figures

I. Méthodologie globale .....	13
II. Méthodologie de récolte des informations en entreprise .....	15
III. Méthodes Agiles : Historique et futur probable.....	16
IV. Valeurs, principes, méthodes et pratiques agiles.....	23
V. Arbre de classification du questionnaire initial .....	28
VI. Cadence hebdomadaire des réunions.....	30
VII. Cadence annuelle des réunions.....	30
VIII. Classification des tâches relatives au cycle de vie du mandat .....	31
IX. « Fiche de travail » proposée .....	32
X. Tableau des tâches proposé pour l'atelier .....	33
XI. Tableau des tâches proposé pour l'administration.....	34
XII. Graphiques de vélocité et de « burn down » .....	35
XIII. Roue de Deming .....	47
XIV Les lieux de changement .....	49
XV. Le cercle vertueux de l'apprentissage .....	50
XVI. Cartographie des processus et agilité .....	54
XVII. Interactions entre Hommes, Organisation et Système d'information.....	55

### Liste des tableaux

I. Les attributs de l'organisation agile .....	8
II. Les attributs de l'agilité des pme.....	11
III. Thèmes étudiés et leur domaine d'application privilégié .....	14

## Liste des annexes

A. Liste des pratiques agiles retenues .....	60
B. Sélection des pratiques applicables et classification.....	62
C. Liste et classification des pratiques non-applicables .....	66
D. Questionnaire initial soumis au dirigeant .....	67
E. Arbre d'analyse du questionnaire initial .....	76
F. Comptes rendus d'entretien pour l'« organisation du temps ».....	77
G. Comptes rendus d'entretien pour la « gestion des activités ».....	82
H. Comptes rendus d'entretien pour l'« interaction entre individus » .....	87
J. Grilles d'analyse qualitative.....	89

## Résumé

Bien qu'elles soient essentiellement appliquées aux projets de développement informatique, les méthodes agiles sont des pratiques adaptées à la gestion de tous types de projets. Basées sur quatre valeurs déclinées en douze principes, elles visent une meilleure réactivité face à un environnement en constante mutation ainsi que la satisfaction totale du client. Hors, dans les très petites entreprises (moins de dix employés), l'entière satisfaction du client et la capacité d'adaptation sont des impératifs de survie.

Une littérature abondante tend à décrire les PME et les TPE comme des organisations non formalisées n'utilisant pas ou peu d'outils de gestion et dans lesquels la logique d'opportunité et la polyvalence des acteurs sont la clé de la réussite. Nous posons néanmoins l'hypothèse qu'une très petite entreprise peut s'inspirer des méthodes agiles pour formaliser une forme d'organisation lui permettant d'accroître ses performances. Pour tester notre postulat, nous avons sélectionné les pratiques pertinentes issues des méthodes agiles et nous les avons soumises au dirigeant d'une très petite entreprise active dans le domaine de la publicité.

Une succession d'entretiens, composé d'une interview directive et de plusieurs interviews semi-directives, nous a permis de récolter une grande quantité d'informations sur le fonctionnement et les aspirations d'un dirigeant de très petite entreprise. Nous nous sommes ensuite inspirés des réponses obtenues pour adapter les pratiques agiles décrites par l'Agile Alliance. Notre méthodologie et la disponibilité de notre répondant nous ont permis de déceler les éléments fondamentaux à utiliser, à adapter et à formaliser. Notre résultat se matérialise donc par le déploiement de quelques outils de gestion inspirés par les pratiques agiles. Ils permettent notamment l'optimisation de la gestion du temps, du suivi des activités et de la communication entre les parties prenantes.

Notre démarche, concentrée sur une seule entreprise, ne nous permet pas de conclure à des généralités. Nous n'aboutissons donc pas à la description d'une organisation générique à l'image, par exemple, de la méthode SCRUM. L'adaptabilité est une valeur tellement essentielle qu'il nous paraît indispensable de construire des modes d'organisation sur mesure. Ces derniers, inspirés par les pratiques agiles, répondront ainsi au mieux à un contexte particulier. En outre, pour s'affranchir de certains outils trop étroitement liés à la gestion de projets et au développement logiciel, nous recommandons également de puiser des idées dans les courants de pensées proches de l'agilité (lean management, total quality management, gestion par les valeurs, adhocratie, etc.).

Si nos propositions opérationnelles ne sont applicables qu'au cas étudié, notre méthodologie pourra par contre être réutilisée pour mener à bien d'autres démarches de formalisation d'un mode d'organisation inspirées par les méthodes agiles. Nous pensons également que nos conclusions mettent en évidence quelques constats et écueils pouvant faciliter le travail d'analyse lors d'une application dans un autre cas. Finalement, nous ouvrons aussi la voie à d'autres recherches, notamment sur le thème des systèmes d'information et de l'utilisation du business process management dans les très petites entreprises.

## I. INTRODUCTION

### 1. Contexte de la recherche

Le début du XX<sup>ème</sup> siècle est marqué par la production et la consommation en masse de produits standardisés. A cette époque, l'abaissement des coûts de production était motivé par la diffusion du « confort moderne » à l'ensemble de la population. Les progrès scientifiques associés à des modèles organisationnels particuliers permettent alors d'abaisser les prix de vente et d'alimenter des marchés très demandeurs. Henry Ford, par exemple, organise ses chaînes de montage de voitures en décomposant à l'extrême l'ensemble des tâches à réaliser. L'organisation scientifique du travail est née dans un contexte où les Hommes étaient considérés comme un « facteur de production » ; ils accomplissaient des tâches simples, planifiées et répétitives. La notion de hiérarchie occupe également une place importante dans ce modèle ; le haut de la pyramide pense et le bas exécute. Les bureaux d'ingénieurs optimisent l'enchaînement des opérations à réaliser et s'assurent ensuite du bon déroulement du plan par le biais d'un système de contrôle.

Les consommateurs ont accepté durant une période d'acquiescer des produits standards dont la qualité et la robustesse sont démontrées. Cependant, dès la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, l'accroissement du pouvoir d'achat rend les marchés plus volatiles. Il ne suffit plus de produire de la qualité à bas prix pour assurer le succès de son entreprise. Les clients souhaitent désormais obtenir des biens personnalisés satisfaisant leurs besoins du moment. Ce changement de comportement va obliger les entreprises à repenser leur mode de production et d'organisation afin d'être rapidement à même de satisfaire les desideratas exprimés par le marché. Plus question de concevoir les produits dans un bureau d'ingénieurs et de les vendre ensuite. Aujourd'hui le client décide les contours du bien qu'il souhaite acquiescer et l'entreprise doit être à même de le réaliser.

Cette modification des usages a eu une importance majeure sur les organisations ; les industriels ne planifient plus la production, c'est la demande qui dicte le rythme. Les entreprises doivent créer des structures susceptibles de s'adapter à tout type d'évolution. Dans ce contexte incertain, l'intelligence humaine est devenue une ressource indispensable à tous les niveaux de la société. Ainsi nous ne parlons désormais plus de l'Homme comme d'un « facteur de production » mais comme d'une « ressource » voire d'une « richesse ». Les compétences, l'expérience, la créativité, la capacité d'apprentissage et d'analyse sont, dans un monde en perpétuel mouvement, des facultés qui permettent aux organisations d'anticiper, d'évoluer, de s'adapter et, au final, de traverser les siècles.

#### 1.1. La notion d'agilité

Dans le contexte actuel, les modèles taylorien et fordien ne sont plus un gage de succès et les organisations ne peuvent plus se concevoir comme des blocs monolithiques, structurés et hiérarchisés à l'extrême. Les entreprises sont désormais confrontées à une clientèle devenue volatile et changeante. Pour vendre et assurer leur pérennité, elles doivent faire preuve d'innovation et développer une capacité à adapter leurs produits et leur organisation. « La notion d'agilité a été

introduite comme une réponse stratégique et organisationnelle aux fluctuations environnementales. En effet, les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes afin d'assurer une croissance durable des bénéficiaires et une meilleure insertion dans l'environnement » (BARZI, 2011, p. 29).

L'offre potentielle étant désormais plus importante que la demande, il s'agit de doser sa capacité de production. Pour conserver une certaine rentabilité, les entreprises ne peuvent plus investir dans des stocks qui, en cas de retournement du marché, seront autant d'invendus. Par conséquent, on ne produit qu'au moment où le client a exprimé un besoin. L'ensemble de l'organisation doit donc être tournée vers le client ; les informations provenant du marché doivent circuler rapidement dans les circuits de l'organisation pour que la production réponde au principe du « juste à temps ». Cette configuration, où le rythme de travail n'est plus dicté par le top management mais par les desiderata du client final implique le développement d'un nouveau mode de gestion.

L'équation de la production est devenue plus complexe car aux contraintes de coûts et de qualité s'ajoute désormais celle de la satisfaction totale du client. La fonction commerciale, originellement destinée à vendre, prend un nouvel essor car elle possède les informations provenant du marché. Ce sont ces dernières qui permettent l'adaptation de la valeur délivrée. Pour intégrer la nécessité du traitement de l'information, les contours de l'organisation répondent à de nouveaux principes tels que « décentralisation des prises de décisions, réduction des niveaux hiérarchiques, management par le leadership plutôt que la coercition, équipes auto-organisées, utilisation stratégique de la vitesse, etc. » (BADOT, 1998, p. 14). Sur la base des données récoltées, l'entreprise doit être à même de trouver des solutions organisationnelles. Selon BARZI (2011, p. 30), les notions de flexibilité, de réactivité et d'adaptabilité sont au cœur de l'agilité.

L'agilité relève davantage d'une philosophie que d'une méthode de management. Elle est une somme de valeurs et de principes supportée par plusieurs pratiques décrites dans la littérature. Pour évoluer dans un contexte incertain et mouvant, l'entreprise doit pouvoir compter sur ses ressources humaines car ce sont elles qui peuvent le mieux interpréter les situations et répondre aux évolutions. En effet, les Hommes disposent d'une capacité de créativité, d'apprentissage et d'analyse encore inégalée. « Pour Breton [1986], c'est [...] l'initiative et l'esprit d'entreprise des subordonnés qui permettent de gérer l'incertitude à condition que l'initiative concoure à la réalisation des objectifs de l'organisation et que les subordonnés reçoivent une rémunération individualisée par l'intermédiaire du système informel. Il convient alors que l'organisation soit conçue comme un système d'échange et non comme un système autoritaire » (BADOT, 1998, p.28).

Si plusieurs leviers peuvent être actionnés pour insuffler davantage d'agilité dans une entreprise (comme par exemple le Kanban, la sociocratie, la gestion par les valeurs, la décentralisation des décisions, etc.), des méthodes agiles ont été précisément décrites pour la gestion de projets. Ces dernières s'appliquent donc uniquement au cadre d'un projet réunissant un nombre limité de ressources durant une période donnée. Ces techniques de gestion sont issues du monde du développement informatique qui, peut-être plus que d'autre, est confronté à l'évolution rapide des technologies, des logiciels et des besoins. Ces méthodes, apparues dès le début des années 1990,

seront développées dans les pages suivantes. Elles répondent, par exemple, au nom de RAD, SCRUM, Extreme Programming, etc.

## 1.2. Les pme et les tpe

Lorsque nous parlons de pme ou de tpe, les caractéristiques auxquelles nous pensons immédiatement sont liées au nombre de collaborateurs ou au chiffre d'affaires. Cela est sûrement dû aux définitions administratives et légales qui utilisent ces critères. Par exemple, la Confédération Suisse écrit sur son site Web : « Les sociétés comptant moins de 50 ou de 50 à 100 employés et générant un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions ou de 5 à 50 millions de francs sont définies dans la gestion d'entreprise comme des petites et moyennes entreprises (PME). Pour les publications statistiques, la Suisse applique le plus souvent les seuils d'effectifs de l'Union européenne, qui considère les entreprises occupant jusqu'à 249 personnes comme des PME. » (CONFEDERATION SUISSE. Portail PME – 2 Typologie des PME [en ligne], 2013).

Les critères quantitatifs sont cependant très réducteurs dans ce domaine particulier. D'ailleurs, une littérature abondante s'attache à la classification et / ou à la description des petites et moyennes entreprises selon des critères qualitatifs. Par exemple, sur la base de différentes données, SALLES (2006, p.67) propose « un ensemble de types prédéfinis » permettant de classer les entreprises dans une rubrique. Selon elle, on distinguerait ainsi les « pmi traditionnelles peu ouvertes », les « pmi tayloriennes », les « pmi cognitives », les « pmi commerciales « lean » ouvertes, à faible potentiel technologique » et les « pme de services technologiques à fort potentiel d'innovations ». Plutôt qu'une classification, BEGIN et al. (2009, p. 5) constatent pour leur part que « sous le terme générique de pme, on trouve des réalités très diverses et hétérogènes tant au niveau de la taille des établissements qu'à celui de la complexité des opérations qui s'y déroulent. Cependant, au nombre de leurs spécificités on remarque :

- Des processus organisationnels peu formalisés,
- Une quasi-absence d'outils de gestion formels,
- Une prédominance des contacts directs avec les collaborateurs,
- Le dirigeant est souvent le seul décideur et il cumule plusieurs rôles (surtout chez les tpe),
- Des décisions stratégiques fortement affectées par la personnalité du dirigeant,
- Un faible niveau de spécialisation de collaborateurs (polyvalence obligée),
- Des ressources réduites du fait de leur taille (effet variable selon les secteurs). »

Dans une autre approche, TORRES (nd, p. 1) propose de passer « d'une approche descriptive (énumération de caractère) à une approche explicative en faisant de la proximité, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la pme. La gestion spécifique des pme semble obéir à un principe de proximité ». Selon lui, l'application de la notion de proximité aux relations hiérarchiques, aux rapports avec le client et aux relations entre les employés permettent de définir un mode

d'organisation particulier axé sur la communication, l'adaptation, la polyvalence, la coordination et la vision à court terme.

Notons également que la pauvreté en ressources des pme rend leur structure fragile et, contrairement aux grandes entreprises, elles doivent se contenter d'investissements modestes pouvant être rapidement amortis. Elles développent donc un horizon stratégique à moyen terme car elles se battent rarement sur les volumes (les économies d'échelle nécessitant de lourds investissements) mais plutôt sur la différenciation et la personnalisation des produits et / ou services. Dans ces petites organisations, la proximité entre les employés, les clients et les fournisseurs facilite la circulation rapide des informations et les changements sont souvent rapidement mis en application. Leur succès dépend donc essentiellement de leur capacité d'adaptation et d'innovation. Ainsi, sans en avoir pleinement conscience, la plupart des pme et tpe ont développé des organisations agiles afin de démarquer leur offre.

## **2. But de la recherche**

A l'image de Monsieur Jourdain qui dit de la prose sans le savoir (MOLIERE, 1670, « *Le Bourgeois Gentilhomme* »), nous postulons que les pme et les tpe appliquent quotidiennement certains attributs de l'agilité sans en avoir pleinement conscience. De nombreuses études et auteurs traitent des capacités de réactivité, flexibilité, adaptabilité des petites et moyennes entreprises et un large consensus s'accorde à dire qu'une petite organisation fonctionne différemment d'une grande. Cependant, si les modes de coordination des grandes structures ont été très étudiés, le champ couvrant les méthodes de gestion des petites et très petites entreprises semble plus délaissé.

Bien qu'il existe une littérature très dense sur les pme, cette dernière demeure essentiellement descriptive. En effet, elle met en relief les spécificités (de taille, de culture, de structure, etc.) ou tente des classifications (commerciales, industrielles, non marchandes, etc.). La coordination d'une petite entité serait-elle donc totalement fonction de ses spécificités et de son dirigeant ? Ne pouvons-nous pas établir des principes de fonctionnements généralisables à l'ensemble des pme et des tpe ? Par notre démarche, nous souhaitons identifier les pratiques formelles et informelles favorisant l'agilité des petites et très petites organisations et poser les bases d'un mode d'organisation formalisé et inspiré des méthodes de gestion de projets agiles.

Nous partons du postulat qu'une utilisation davantage consciente et encadrée des pratiques agiles doit permettre d'accroître l'efficacité organisationnelle des petites entreprises. En effet, la formalisation de certaines habitudes par la description des processus essentiels, l'optimisation de la communication ou encore l'adoption d'un « suivi de production visuel » sont, selon nous, des éléments pouvant limiter le « chaos organisationnel » tout en préservant la flexibilité, la réactivité et l'adaptabilité. Nous souhaitons décrire une « boîte à outils » destinée à la gestion des très petites entreprises tout en respectant les valeurs et principes agiles. Pour cela, nous nous appuierons sur l'examen des méthodes de gestion de projets décrites dans la littérature spécialisée puis sur une récolte d'informations qualitatives au sein d'une société témoin.

### 3. Présentation de l'entreprise témoin

#### 3.1. L'entreprise et ses produits

Créée en 1999 par le propriétaire actuel, l'entreprise a démarré son activité par la découpe et la pose d'autocollants sur différents types de supports tels que les véhicules, les vitrines ou les panneaux publicitaires. Active sur un marché régional relativement étroit, la jeune société choisit très tôt de se tourner vers la diversification de sa gamme de produits plutôt que vers l'expansion géographique. Ainsi, elle se définit aujourd'hui comme « spécialisée dans la conception et la fabrication de supports de communication visuelle » et réalise plus de nonante pour cent de son chiffre d'affaires dans un rayon de moins de cinquante kilomètres autour de son siège.

Durant ses quatorze années d'existence, la raison de commerce n'a réalisé que deux exercices comptables affichant un léger affaiblissement de son activité. Sinon, malgré la traversée de deux crises économiques majeures, la croissance, parfois importante, a toujours été au rendez-vous. La largeur de l'offre et une base de clientèle hétéroclite (entreprises, artisans, particuliers, club sportifs, etc.) sont sans doute à l'origine d'une activité solide qui s'est toujours adaptée à l'environnement et à la demande. En outre, la croissance a toujours été soutenue par une politique de réinvestissement et l'entreprise a notamment acquis des plotters d'impression et de découpe, des véhicules, des locaux, une machine de sérigraphie et constitué un important stock de matériel.

Au fil des années, un réseau a patiemment été constitué et il se compose aujourd'hui de partenaires régionaux, nationaux et internationaux. Des collaborations avec des marques mondialement connues telles que « BIC » pour la vente de petit matériel publicitaire et « Switcher » pour la distribution de textiles ont été formalisées depuis plusieurs années. De plus, une veille active et la participation à plusieurs expositions sectorielles internationales lui ont permis de développer des collaborations avec des sous-traitants et des fournisseurs de France, d'Allemagne, de Hollande, d'Italie et de Belgique. En s'appuyant aujourd'hui sur son réseau de partenaires, sous-traitants et fournisseurs l'entreprise est à même de répondre à toutes les demandes et fantaisies de ses clients en matière de supports personnalisés de communication visuelle.

#### 3.2. L'équipe et son organisation

Parti seul en menant une formation en marketing parallèlement à son projet d'entreprise, le propriétaire se trouve depuis un peu plus d'une année à la tête d'une équipe multidisciplinaires de trois personnes. Les profils des trois collaborateurs sont très différents et comptent un employé polyvalent pouvant assurer l'intégralité des phases de conception marketing et de production, une employée de commerce à temps partiel assurant les tâches liées à l'administration (facturation, paiements, salaires, etc.) ainsi qu'un apprenant en réalisation publicitaire impliqué dans les phases de conception marketing et de production.

Habitué à travailler seul ou avec des collaborateurs peu qualifiés, le propriétaire n'a fait que peu de réflexions sur l'organisation, les processus et la coordination des actions. A ce jour, la marque plus

formelle de structuration des activités est l'utilisation d'une « fiche de travail » permettant d'inscrire le matériel utilisé ainsi que le temps consacré à chaque mandat ; ce document sert ensuite de base à la facturation. Pour le reste, l'auto-organisation et la débrouillardise permettent de répondre aux besoins et aux urgences. A l'instant de notre intervention, le dirigeant est conscient que certaines informations ne circulent pas suffisamment et qu'une meilleure systématique dans l'enchaînement des activités permettrait d'améliorer le quotidien de chacun. En outre, une meilleure organisation permettrait également d'accroître la satisfaction du client (respect des délais) et le résultat financier de l'entreprise (gain de temps).

### 3.3. Vision, stratégie et objectifs

A ce jour, la principale force de l'entreprise est sans doute son réseau, les compétences et l'expérience de ses collaborateurs susceptibles de répondre à tous types de demandes. La créativité et le développement quasi permanents de projets sont également au cœur d'une dynamique positive. Cependant, la diversité des mandats réalisés, tant en terme d'exécution technique que de valeur (de CHF 20.00 à CHF 100'000.00), sont également une grande faiblesse. En effet, elle implique des compétences variées, de l'expérience, de la polyvalence et un mode d'organisation optimale pour la conception, la production et la livraison dans les délais impartis.

Comme dans de nombreuses pme, aucune stratégie n'est véritablement formalisée et le dirigeant intériorise ses plans à long terme. Nous décelons cependant une volonté de croissance organique ne remettant pas en cause les acquis et la pérennité actuelle. Selon les informations fournies, le développement et la commercialisation d'un produit prometteur devrait permettre une expansion géographique et, outre de nouveaux marchés, la valorisation et le développement des compétences engagées dans l'entreprise serviront également de moteur à la croissance. A moyen terme, le propriétaire souhaite développer une organisation permettant d'atteindre des objectifs financiers sans pour autant tuer l'adaptabilité et l'esprit créatif par des procédures rigoureuses. Les objectifs de l'entreprise sont aussi exprimés en termes de développement du réseau de partenaires, d'acquisition de compétences, de fidélisation des collaborateurs et, bien entendu, de satisfaction des clients.

## *II. ETAT DE L'ART*

### **4. L'entreprise et l'organisation agile**

Selon BARZI (2011, p. 30), l'agilité est un concept relativement récent puisque son introduction dans les sciences de gestion remonte au début des années 1990. Son avènement serait lié à l'accroissement de la complexité auquel la société contemporaine serait confrontée. « Une conception nouvelle de l'organisation, non plus structure monolithique et mécanique » (BARRAND, 2012, p.14) doit donc être développée pour répondre à un nouvel environnement très volatile. La structure des entreprises est destinée à devenir davantage « organique et constituée d'entités évolutive ou de projet à durée de vie limitée. » (BARRAND, 2012, p. 14). Cette modification radicale par rapport au mode de production datant de la révolution industrielle « signifie en particulier un

changement de l'organisation, du management, des valeurs et de la culture entrepreneuriale individuelle et collective. [...]. Nous sommes entrés dans l'ère de la convention négociée par opposition à l'ère de la règle imposée. » (BARRAND, 2012, p. 14).

Les relations entretenues par l'entreprise avec ses partenaires sociaux (fournisseurs, clients, employés, citoyens, etc.) sont en cours de reconfiguration. « L'entreprise agile est ainsi capable de faire ni plus ni moins que ce que le client souhaite, quand il le souhaite, en fournissant les meilleures conditions de travail pour un nombre optimal d'employés, sans gâchis pour son environnement écologique et sociétal et en harmonie avec ses fournisseurs, ses clients et ses concurrents. » (BARRAND, 2012, p. IX). Pour atteindre ce but BARRAND (2012, p. IX) suggère de passer par « une remise en question philosophique » afin d'« admettre que la quête de l'humanité n'est plus la richesse [...] mais plutôt [...] le bien être ». L'approche nouvelle exposée par BARRAND (2012, p. IX) implique de repenser les liens hiérarchiques et sociaux qui prédominaient dans l'organisation fordienne. D'ailleurs, selon MONTULE (dans SARRAZIN, 2012, p. 57), « les processus agiles sont des processus d'ingénierie sociale visant à créer de l'engagement. L'engagement est indispensable pour créer le changement durable dans une organisation ».

Ainsi, pour atteindre l'agilité, l'entreprise ne peut pas uniquement compter sur des processus maîtrisés et des apports technologiques. L'Homme est central. « L'entreprise doit profiter de leur connaissance intime des clients et de l'environnement, de leurs savoir-faire et de leurs capacités d'imagination et d'initiatives. » (BARRAND, 2012, p.22). « Pour le chef d'entreprise, initier des pratiques Agiles consiste à promouvoir un mode relationnel impliquant à niveau égal dans un mode "gagnant – gagnant " la totalité des acteurs du projet afin d'optimiser une co-construction de valeur. En pratique, l'action Agile est donc relativement autogérée et implique à égalité de décision tous les partenaires. [...]. L'Agilité pose les fondations d'un cercle vertueux de l'engagement qui se matérialise initialement dans une fierté d'équipe et aboutit au final à l'évolution de la culture de l'organisation qui accepte de la mettre en œuvre. [...]. L'Agilité initie la transition d'un mode collaboratif classique, donc individualisé, vers un mode réellement coopératif par agrégation de toutes les actions, de leurs responsabilités et de leurs récompenses à un niveau global ». (VICKOFF, 1, 2009, p. 9).

Les Hommes et la gestion des Hommes constituant les organisations sont, selon DE GEUS (1997), la clé de la pérennité des entreprises. S'ils partagent les mêmes valeurs, qu'ils poursuivent des objectifs communs et qu'ils comprennent le sens de leur travail, ils s'impliqueront davantage. Ils mettront ainsi tout en œuvre pour permettre à leur entreprise de traverser les siècles. L'apprentissage, le travail en équipe (multifonctionnelle et multiculturelle), le partage de l'information et l'autonomisation sont jugés comme des conditions essentielles permettant une adaptabilité maximale. Pour BARZI, (2011, p. 31) les attributs de l'agilité ne se limitent cependant pas uniquement à la construction d'équipe. Pour lui, ils sont nombreux et peuvent couvrir plusieurs domaines d'application. Il propose de les classer dans le tableau suivant :

Niveau de décision	Attributs
<b>Technologie</b>	Grande attention accordée à la technologie Longueur d'avance dans l'utilisation de la technologie actuelle Compétences et connaissances développant les technologies Technologie de production flexible
<b>Compétence</b>	Capacité associant plusieurs entreprises Pratique d'affaires développée et difficilement copiée

<b>Construction d'équipe</b>	Individus participatifs « empowerment » travaillant en équipe Equipes multifonctionnelles Equipes multi-entreprises Décisions décentralisées
<b>Bien-être</b>	Satisfaction du personnel
<b>Formations</b>	Organisation apprenante Personnel flexible et multi-compétences Compétences de la force de travail mise à jour régulièrement Formations et développements continus
<b>Changement</b>	Amélioration continue Culture du changement
<b>Marché</b>	Introduction de nouveaux produits Innovation selon les besoins des clients Satisfaction des clients Réponses aux exigences changeantes du marché
<b>Qualité</b>	Qualité plus importante que la durée de vie du produit Produits avec une valeur ajoutée pour les clients Cycles de développement courts
<b>Partenariat</b>	Formation rapide des partenariats Relations stratégiques avec les consommateurs Relations étroites avec les fournisseurs Relations avec les fournisseurs / clients basées sur la confiance
<b>Intégration</b>	Exécution simultanée des activités Information accessible aux employés

*Tableau 1 : Les attributs de l'organisation agile (tiré de BARZI, 2011, p.32)*

En complément au tableau ci-dessus, nous constatons également que l'agilité semble gagner le monde de la finance. Avec l'analyse par les options réelles (AOR), les financiers disposent d'une technique « agile » d'évaluation des investissements. En effet, la plupart des méthodes traditionnelles évaluent les rendements futurs de manière linéaire sans prendre en compte les évolutions possibles du contexte et du projet. Mais en partant du constat que de nombreux investissements peuvent être réalisés par phases successives, l'AOR propose de construire des arbres de décisions développant différents scénarii. La technique d'analyse par les options réelle fournit ainsi l'occasion d'une démarche anticipatrice et collaborative pour l'évaluation mais également un outil d'aide à la décision lors de l'adaptation en cas de bouleversement de l'environnement.

« A l'instar de l'Agile Manifesto, malheureusement limité aux aspects du développement applicatifs, voici ce que pourrait être le manifeste de l'entreprise Agile :

- 1) En matière de processus, la philosophie de l'entreprise Agile est "The one best way" : les processus sont modélisés, simplifiés, reconfigurés en continu.
- 2) En matière de ressources humaines, la technique de l'entreprise Agile est "Empowerment" : l'autonomie des groupes de travail assure la régulation globale des micro-changements.
- 3) En matière d'automatisation, le principe de l'entreprise Agile est "High-tech, High-touch" : l'usage rationnel des technologies émergentes est anticipé systématiquement.

En résumé, une vision réellement coopérative du management :

- 1) Instrumenté par l'implication rationnelle de l'ensemble des ressources humaines ;
- 2) Permettant de maîtriser en continu la complexité de détail (aux fins d'adapter dynamiquement l'organisation à l'accélération du changement) ;
- 3) Caractérisée par une constante projection dans l'avenir imposant l'obligation d'innover perpétuellement en adaptant les structures et les processus à cette innovation » (VICKOFF, 1, 2009, p. 30).

## 5. La gestion de projets agile

Selon BADOT (1998, p. 225), les techniques de gestion de projet liées au triangle « coût, délai, qualité » ont démontré leurs limites. Dans le contexte actuel, le projet doit « aussi tenir compte d'autres objectifs comme la satisfaction du client et de l'équipe elle-même » (BADOT, 1998, p. 225). La complexité des spécifications et l'environnement en constante évolution, particulièrement dans le domaine de l'IT, ont ainsi contribué à la chute du mode « en cascade » de gestion de projets. Les équipes ne peuvent plus se permettre de travailler plusieurs mois, voire plusieurs années, selon un cahier des tâches invariablement décrit en début de contrat.

Dès le début des années 1990, le passage à une gestion de projet itérative, incrémentale et adaptative c'est peu à peu imposé, notamment dans le domaine du développement informatique. Selon VICKOFF (1, 2009, p. 66), « la première méthode basée sur cette rupture est la méthode RAD de James Martin, publiée en 1991 ». « Le paradigme des méthodes classiques serait la prédictibilité. Le paradigme des méthodes Agile serait l'adaptabilité. [...]. Les méthodes prédictives tentent de réduire l'incertitude dès le début du projet par une planification très précise et très détaillée. (Mais) cette levée de risque implique que les exigences de l'application soient figées. (Par contre), les méthodes Agiles partent d'une planification initiale, réévaluée régulièrement, s'adaptant aux évolutions du contexte. La réévaluation servira de base à une prise de décision de type Go ou NoGo à chaque grand changement appliqué au projet initial » (VICKOFF, 1, 2009, p. 86).

Le terme « agile » a été largement utilisé pour décrire des méthodes de développement logiciel et il demeure étroitement lié au domaine de l'informatique. Dans ce domaine, VICKOFF (2, 2007, p. 13) constate que « l'étude des principales méthodes Agiles les démontre similaires dans leurs fondements. [...]. Les méthodes Agiles sont dotées d'un tronc de pratiques communes. Seules des techniques complémentaires les unes aux autres ou mieux adaptées à des typologies et à des tailles

de projets spécifiques les différentient ». Néanmoins, les apports de l'agilité ne se sont pas limités au développement applicatif. En 1996, Ken Schwaber publie les bases de « SCRUM », une méthode agile dédiée à la gestion de tout type de projets.

Les critères différenciant une méthode agile d'une méthode traditionnelle sont liés à la fréquence des changements et à l'évolutivité des besoins du client. Ce dernier doit donc être en mesure de donner régulièrement un feed-back sur l'avancement des travaux et, si nécessaire, l'équipe de développement doit être en mesure d'appliquer les modifications souhaitées. Selon VICKOFF (1, 2009, p. 77) « le mode Agile implique un engagement consensuel et une responsabilité collective qui induisent une appropriation du projet par tous les acteurs ». « Les communications et les modes de travail sont collaboratifs et facilitent à l'extrême la remise en question rationnelle des objectifs et des priorités. Le travail d'équipe est naturellement réactif au changement, économe de moyens et en recherche continue d'efficacité » (VICKOFF, 2, 2007, p. 12).

Selon THOUVENIN (dans SARRAZIN, 2012, p. 77) la méthode importe peu et « la clé du succès c'est l'empowerment des collaborateurs, la confiance qu'on leur accorde et leur engagement collectif ». VICKOFF (1, 2009, p. 77) partage cette opinion et, selon lui, l'agilité est « plus un savoir être qu'un savoir-faire. Ce savoir être peut nécessiter une révolution des mœurs dans l'entreprise ! [...]. L'aboutissement s'exprime alors dans des formes de hiérarchie plate utilisant de nouvelles formes de gouvernance d'entreprise (Empowerment) et offrant plus de choix démocratiques pour obtenir en retour un engagement plus fort des ressources humaines ». Une méthode agile appliquée sans discernement et sans une étude préalable du contexte peut s'avérer néfaste. « L'agilité doit passer le cap du simple assemblage de techniques permettant l'encadrement d'un projet de développement et s'étendre à l'ensemble des préoccupations de l'organisation face à son système d'information, ses processus et ses ressources humaines » (VICKOFF, 1, 2009, p. 75).

## **6. Les pme et l'agilité**

Selon BARZI (2011, p.31) « très peu de travaux ont été menés sur l'agilité des pme ». Pourtant, « l'analyse approfondie des attributs révèle que l'agilité organisationnelle de pme ne constitue pas une transposition fidèle de celle des grandes firmes, du moins pas en totalité. En effet, les pme se distinguent par des caractéristiques organisationnelles et managériales (comme la taille, la structure, les moyens financiers, les rapports interpersonnels, etc.) qui appellent de nouvelles sources d'agilité, différentes de celles des grandes entreprises » (BARZI, 2011, p. 42). Si certains facteurs sont communs, d'autres sont plus caractéristiques des petites organisations. BARZI (2011, p. 40) constate ainsi que « les attributs "mobilisation facile des ouvriers", "forte relation interpersonnelle" et "facilité de communication entre le dirigeant et les employés" sont des caractéristiques propres à des structures de taille humaine ». Les dimensions, facteurs et attributs d'agilité des pme sont détaillés dans le tableau suivant :

<b>Dimensions de l'agilité</b>	<b>Facteurs d'agilité</b>	<b>Attributs</b>	
<b>Proximité</b> (relationnelle, culturelle, géographique, hiérarchique)	<b>Flexibilité</b>	<b>Orientation « ressources humaines »</b>	Formations continues Personnel polyvalent Mobilisation facile des ouvriers Participation du personnel Fortes relations interpersonnelles Très bonne communication dirigeant/personnel Equipes interentreprises
		<b>Ambitions raisonnables</b>	Investissements prudents Traite raisonnable de l'entreprise Production flexible (zéro stocks, flux tendus)
	<b>Différentiation</b>	<b>Orientation « clients »</b>	Bon relationnel Fidélisation Services irréprochables
		<b>Orientation « créativité »</b>	Nouveaux produits Création des besoins – clients
	<b>Réactivité</b>	<b>Engagement « délais »</b>	Délais courts de production et de livraison Rapidité dans la satisfaction des clients
		<b>Stratégies souples</b>	Orientations non formalisées Orientations à moyen terme

Tableau II : Les attributs de l'agilité des pme (tiré de BARZI, 2011, p.35)

Pour BARZI (2011, p. 39) « la proximité apparaît comme la dimension centrale de l'agilité des petites et moyennes entreprises. C'est cette proximité qui autorise la flexibilité, notamment dans la gestion du personnel. Elle favorise aussi la différenciation en renforçant les rapports avec les clients ». Il partage ainsi l'opinion de TORRES (nd, p. 13) pour qui « les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse sont autant de qualité qui sont généralement associées à la pme peuvent aussi être interprétées comme une grande proximité temporelle. Ces caractéristiques spécifiques aux petites entreprises constituent des avantages qui leur sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés ainsi qu'une grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme ».

TORRES (nd, p. 12) remarque que « plus la taille de l'entreprise est petite, plus son horizon temporel semble court ». Cela favorise des stratégies et des prises de décisions peu formalisées, « fortement liées à la personnalité du dirigeant » (BEGIN et al., 2009, p. 5), « non écrites, transmises par voie orale » (BARZI, 2001, p. 38) et « intuitives » (TORRES, nd, p. 12). Au quotidien, ces caractéristiques permettent une adaptation permanente aux mutations de l'environnement et évite toutes formes d'inertie organisationnelle. TORRES (nd, p. 12) ajoute que « les Chefs de pme auraient, pour prendre

leurs décisions, le plus souvent exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences et auraient pour la plupart une propension naturelle à penser qu'ils sont capables de gérer leur affaire seuls, sans autre système d'information de gestion que celui constitué par quelques données comptables qu'ils jugent essentielles. Généralement, dans les pme, les processus de décision fonctionnent le plus souvent selon le schéma "intuition – décision – action". Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple. »

Dans ce contexte mouvant et orienté à court terme, la confiance et la communication jouent un rôle important pour maintenir la sérénité des rapports humains. Pour BARZI (2011, p. 35), « une communication ascendante et descendante est encouragée par les dirigeants dans le but d'intégrer le personnel, de le responsabiliser et le faire participer à la vie de l'entreprise ». En outre, « dans les petites entreprises, le dirigeant fonctionne par dialogue et par contact direct tant avec les membres du personnel que les clients et fournisseurs avec lesquels il peut discuter directement tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts qu'expliquer les différents aspects de ses produits. [...]. La dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle. [...]. La proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale » (TORRES, nd, p. 11).

Outre la communication, « la proximité entre les acteurs facilite la polyvalence en faisant de chacun d'eux un observateur permanent des problèmes multiples qui se posent aux autres membres de l'entreprise. [...]. La proximité favorise la polyvalence et donc l'absence de décomposition fonctionnelle » (TORRES, nd, p. 6). Par conséquent, « la division du travail est peu poussée. Il n'y a que quelques services ou fonctions. Un grand nombre de tâches sont faites par le patron qui non seulement dirige, mais encore joue le rôle de chef de services, voire exécute des tâches » (CAPET, CAUSSE et MEUNIER, 1986, cité par TORRES, nd, p. 6). Finalement, la plupart des auteurs s'accordent sur le rôle essentiel et central tenu par le dirigeant de la pme. Ce dernier est généralement directement associé à la réussite ou à l'échec de l'entreprise.

### *III. METHODOLOGIE*

La méthodologie sera divisée en deux phases distinctes. La première consistera à rechercher, identifier et classer les pratiques agiles existantes. Nous confronterons ensuite ces techniques de gestion de projets avec la réalité d'un dirigeant devant gérer une très petite entreprise dans son ensemble. Durant la seconde phase, nous récolterons essentiellement des informations qualitatives afin d'identifier les pratiques déjà appliquées, applicables et adaptables pour mettre en œuvre une organisation inspirée par les méthodes agiles.

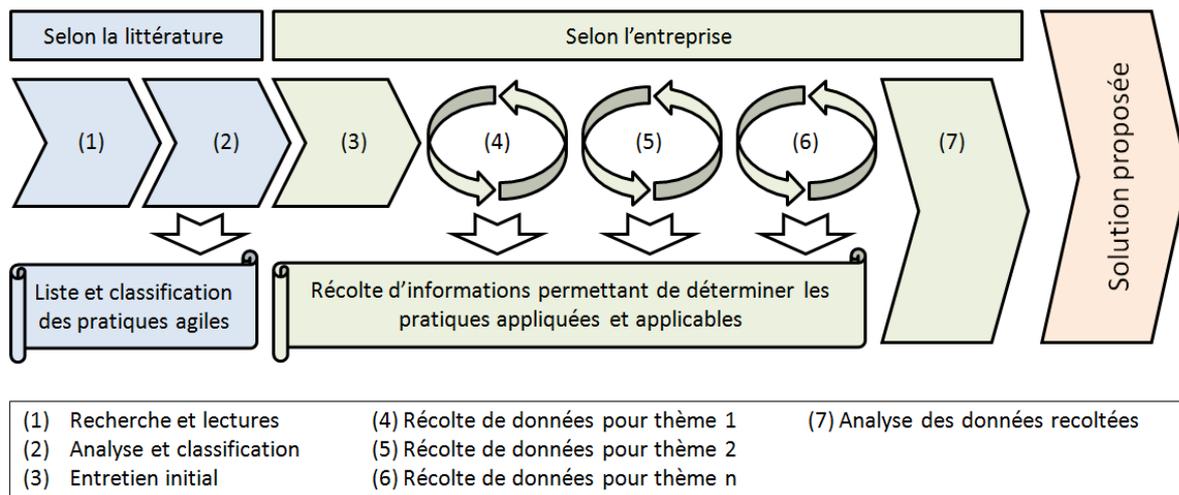


Figure 1 : Méthodologie globale

## 7. Etat de l'art des méthodes et pratiques agiles

Nous débuterons notre démarche par un examen de la littérature. Bien que le « label agile » ait essentiellement été attribué, à partir des années 1990, à des techniques de gestion de projets, nous consacrerons également un chapitre à quelques méthodes de management antérieures. Une analyse des textes nous permettra d'identifier les valeurs, les principes et les pratiques recommandées. Sur la base de cet inventaire, nous classerons les pratiques agiles fréquemment citées en quelques thèmes représentatifs afin de cibler la récolte d'informations dans l'entreprise.

Nous choisissons de traiter les pratiques agiles indépendamment des méthodes auxquelles elles sont attachées. En effet, à ce jour, le nombre de méthodes agiles décrites est conséquent et la plupart d'entre elles s'appuient sur des pratiques en partie similaire. De plus, de nombreux liens sont également possibles avec des notions de management dont l'origine peut remonter jusqu'aux années 1950. Ainsi, pour réaliser un inventaire et une classification, nous nous concentrerons essentiellement sur les éléments liés aux sujets suivants :

Thèmes étudiés	Domaine d'application privilégié
Kanban	Gestion de production
Adhocratie	Organisation
Sociocratie	Organisation et gestion d'équipe
Intrapreneuriat	Organisation
Management par les valeurs	Gestion d'équipe
RAD (Rapid Application Development)	Gestion de projets

SCRUM	Gestion de projets
Extreme Programming	Gestion de projets
Manifeste agile et Agile Alliance	Gestion de projets

Tableau III : Thèmes étudiés et leur domaine d'application privilégié

## 8. Récolte de données dans une entreprise

La seconde phase consistera à récolter des informations au sein d'une très petite entreprise intéressée à améliorer son mode d'organisation. Cette collecte nous permettra d'une part de déterminer quelles sont les pratiques agiles déjà implémentées pour gérer l'activité quotidienne de l'entreprise et, d'autre part, de jauger l'intérêt du dirigeant pour les pratiques qui lui sont encore inconnues. Pour cela nous lui soumettrons d'abord un questionnaire directif construit sur la base des pratiques issues de la littérature. Pour chacune d'entre-elles, il sera invité à donner son avis sur son application actuelle dans l'entreprise, son utilité perçue et son applicabilité dans son contexte. Les réponses nous permettront ainsi d'identifier les thèmes qui suscitent le plus fort intérêt et de préparer les propositions qui seront testées par après.

A la suite de l'entretien initial, nous travaillerons selon une méthode incrémentale, adaptative et itérative afin de maximiser la quantité et d'affiner la qualité des informations récoltées. Pour chacun des thèmes issus de la classification réalisée lors de la phase d'état de l'art et selon les réponses obtenues lors de l'entretien initial, nous soumettrons des propositions de méthode (l'incrément) au dirigeant. Celui-ci sera alors invité, sur la base de questions semi-directives, à donner son opinion et à développer ses arguments en faveur ou contre sa mise en application. Sur la base des informations récoltées, nous apporterons des modifications aux pratiques testées et nous soumettrons une seconde proposition selon les mêmes modalités d'entretien. Cette répétition nous permettra de récolter un deuxième lot de données. Nous réitérerons des doubles boucles pour chacun des thèmes retenus et, au fil des itérations, nous accumulerons les réponses dans des comptes rendus d'entretiens que nous analyserons lorsque les cycles de récoltes seront terminés.

L'analyse des données récoltées se fera par comptage des arguments récurrents et aura pour but d'identifier les apports, modifications et suppressions nécessaires pour rendre les pratiques agiles applicables dans l'entreprise étudiée. En considérant l'ensemble des informations récoltées dans l'entreprise lors des différentes phases, la méthodologie vise les quatre objectifs suivants :

- 1) Evaluer l'adéquation entre la culture d'entreprise et les valeurs agiles,
- 2) Mettre en évidence les pratiques déjà utilisées,
- 3) Décrire les adaptations nécessaires pour implémenter de nouvelles pratiques,
- 4) Evaluer l'intérêt pour la formalisation et l'utilisation rigoureuses des pratiques.

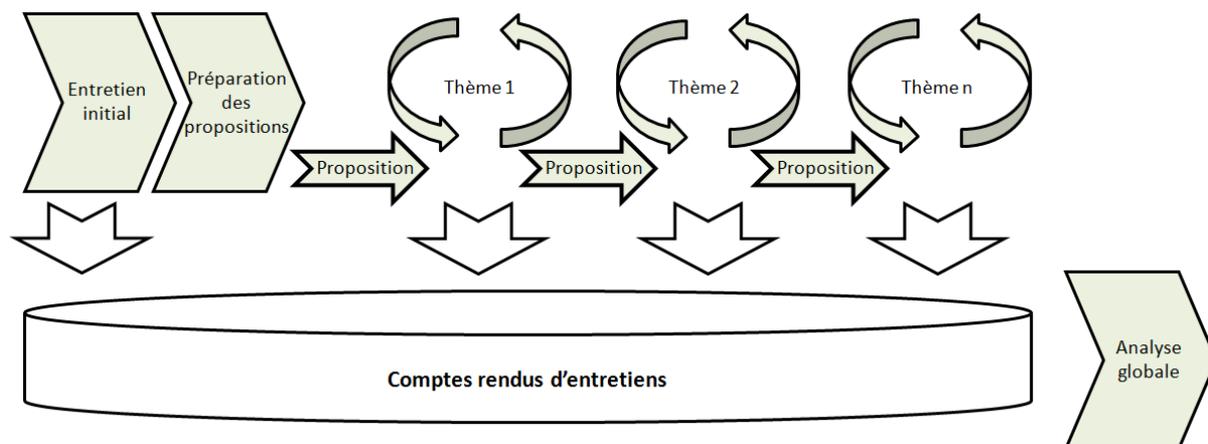


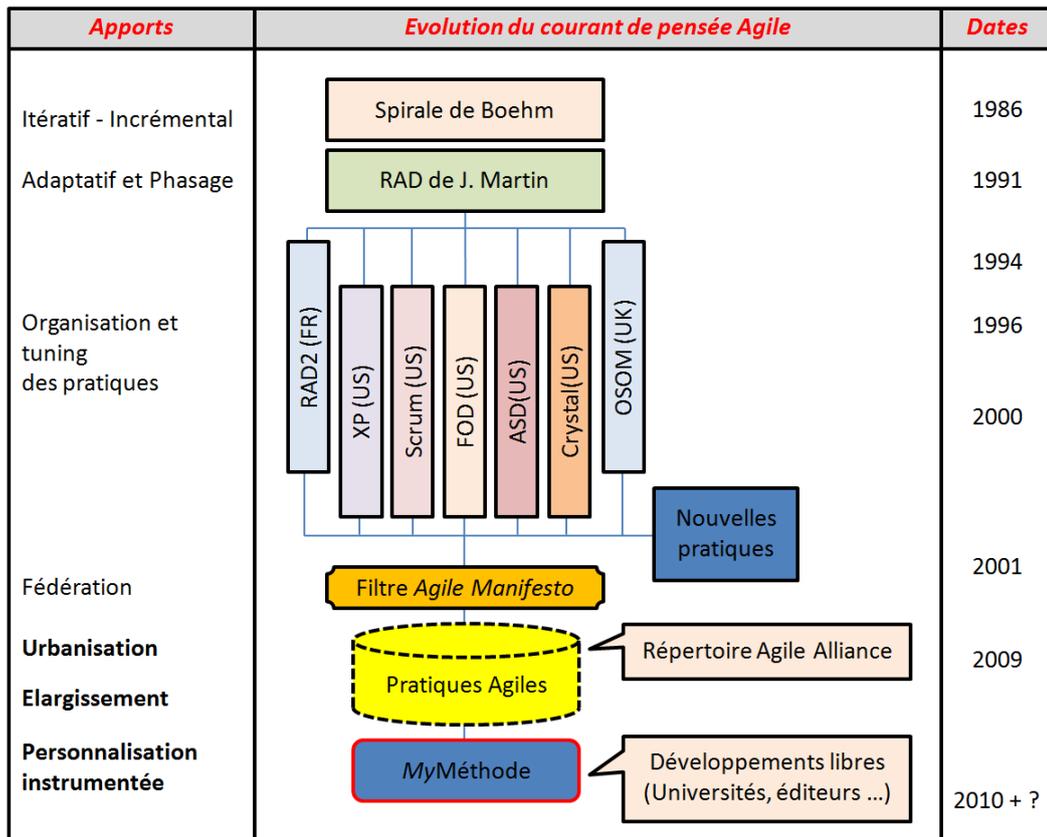
Figure II : Méthodologie de récolte des informations en entreprise

#### IV. DEVELOPPEMENT ET ANALYSE

##### 9. Les méthodes et pratiques agiles

« Les méthodes agiles sont des groupes de pratiques pouvant s’appliquer à divers types de projets, mais se limitant plutôt actuellement aux projets de développement en informatique (conception logiciel) » (WIKIPEDIA, 8, 2013). L’élément différenciant les méthodes agiles des approches « en cascade » utilisées jusqu’alors est essentiellement lié à l’adaptabilité. Le projet ne se conçoit plus comme un plan mécanique à implémenter selon un planning rigoureux, mais comme un travail d’équipe, intégrant le client, et sujet à des variations de spécification. Ce nouveau paradigme, lié à la complexification des tâches et à l’évolution rapide des marchés et des technologies, nécessite la mise en place d’un mode de management particulier favorisant la réactivité et le changement.

Selon VICKOFF (1, 2009, p. 12) « certains prétendent faire remonter les origines de certaines méthodes aux années 60 ». Cependant la plupart des auteurs situent les premières publications vers le milieu des années 1980. La première méthode reconnue comme étant « agile » a été publiée en 1991 par James Martin sous le nom de RAD (Rapid Application Development). Puis la décennie sera ponctuée par la publication de différentes solutions telles que DSDM (1995), SCRUM (1996) ou encore Extreme Programming (1999). Le schéma ci-dessous, repris de VICKOFF (1, 2009, p. 24) représente bien le développement parallèle de plusieurs méthodologies avant que le « filtre Agile Manifesto » propose une formalisation conceptuelle de l’agilité.



En pointillé le futur probable des méthodes Agiles

Figure III : Méthodes Agiles : Historique et futur probable  
(Tirée de VICKOFF (1), 2009, p. 24)

Face à la multiplication de méthode promouvant des pratiques relativement similaires, un groupe de 17 experts du développement d'applications informatiques s'est réuni en 2001 pour mettre à plat les thèmes unificateurs. Il résultera de cette rencontre la rédaction de l'« Agile Manifesto » considéré aujourd'hui comme la « définition canonique du développement agile et de ses principes sous-jacents » (WIKIPEDIA, 7, 2013). Ce texte débute par la déclaration suivante : « Nous avons trouvé une voie améliorant le développement logiciel en réalisant ce travail et en aidant les autres à le faire. De ce fait, nous avons déduit des valeurs communes » (traduit de AGILE ALLIANCE, 2013). Une organisation, nommée « Agile Alliance », est également fondée afin de promouvoir au niveau mondial les quatre valeurs de l'agilité :

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

Pour être agile, une méthode doit donc se composer d'un ensemble de pratiques respectant et promouvant ces quatre valeurs de base. En outre, elle se conformera également aux 12 principes généraux suivants :

- 1) La plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à forte valeur ajoutée.
- 2) Le changement est accepté, même tardivement dans le développement, car les processus agiles exploitent le changement comme avantage compétitif pour le client.
- 3) La livraison s'applique à une application fonctionnelle, toutes les deux semaines, avec une préférence pour la période la plus courte.
- 4) Le métier et les développeurs doivent collaborer régulièrement et de préférence quotidiennement au projet.
- 5) Le projet doit impliquer les personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites leur confiance quant au respect des objectifs.
- 6) La méthode la plus efficace de transmettre l'information est une conversation en face à face.
- 7) L'unité de mesure de la progression du projet est un logiciel fonctionnel (ce qui exclut de comptabiliser les fonctions non formellement achevées).
- 8) Les processus agiles promeuvent un rythme de développement soutenable (afin d'éviter la non qualité découlant de la fatigue).
- 9) Les processus agiles recommandent une attention continue à l'excellence technique et à la qualité de la conception.
- 10) La simplicité et l'art de minimiser les tâches parasites sont appliqués comme principes essentiels.
- 11) Les équipes s'auto-organisent afin de faire émerger les meilleures architectures, spécifications et conceptions.
- 12) A intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficaces, puis accorde et ajuste son processus de travail en conséquence.

Selon la représentation schématique de VICKOFF (1, 2009, p. 24) ci-dessus, la publication du « Manifeste Agile » et la fondation de l'« Agile Alliance » ont permis de créer un répertoire commun de pratiques « labellisées » agiles. Ces dernières sont d'ailleurs listées et décrites sur le site internet de l'Agile Alliance (<http://guide.agilealliance.org>). A présent, tout un chacun peut donc s'en inspirer et les utiliser afin de créer une méthode répondant parfaitement aux spécificités de son propre projet. C'est donc dans cette optique que s'inscrit notre travail visant à décrire un mode d'organisation pour très petites entreprises inspiré par des méthodes agiles.

## 10. Notions et pratiques en liens avec l'agilité

Si les méthodes agiles sont intimement associées au domaine du développement logiciel, leur emploi en entreprise nécessite des adaptations allant au-delà du fonctionnement d'un groupe de projet. En effet, le respect des valeurs et principes décrits dans le « Manifeste Agile » influence le mode de management et la structure même de l'organisation. C'est pourquoi nous assistons depuis quelques années à l'apparition du « management agile » et, de fait, du « manager agile ». En outre, pour répondre à l'instabilité de l'environnement et aux modifications des mœurs, les entreprises ont développé, dès les années 1950, des méthodes permettant d'accroître l'adaptabilité de leur production ainsi que l'engagement de leurs collaborateurs. Afin de ne pas ignorer les antériorités, nous développerons, dans les pages suivantes, quelques exemples (parmi d'autres) illustrant des notions et pratiques en lien avec l'agilité telle que décrite dans la Manifeste agile.

### 10.1. Le kanban

Selon COLIN (2004, page de couverture) le kanban est un « outil extrêmement puissant, permettant de produire uniquement en fonction d'un besoin, le kanban est un aussi un formidable moyen d'améliorer l'efficacité de l'entreprise ». Il « est un outil permettant le pilotage des flux par l'aval. Il donne la possibilité au consommateur de dire au fabricant "j'ai consommé un lot de pièce, envoyez-en moi un autre" » (COLIN, 2004, p.16). De part son orientation « client », cette méthode peut donc être citée parmi les précurseurs de l'agilité.

L'étiquette (traduction du mot japonais « kanban »), aussi nommée « fiche de fabrication », est l'élément central de cette méthode déployée dès les années 1950 dans les usines de TOYOTA. Le système fonctionne sur la base des flux de matière et d'ordre de fabrication (décrit sur les étiquettes) entre les postes de travail. Lorsque le poste amont reçoit un « kanban » du poste aval, il doit produire la quantité inscrite. A contrario, si aucune demande n'est formulée, la production est stoppée. « Ce système, bien que très simple dans son utilisation, demande beaucoup de rigueur. La perte de kanbans ne produit ses effets que beaucoup plus tard. [...]. Ainsi l'organisation fera l'objet de procédures bien définies [...]. Ces procédures définiront les lieux de dépose des tickets, les méthodes de classement dans les boîtes et les procédures de circulation des cartes et des conteneurs » (COLIN, 2004, p. 31).

« On peut noter que ce système ne comporte pas de système de planification. Les mouvements et la production ne sont déclenchés que par réaction à une utilisation de matière » (COLIN, 2004, p. 25). « Dès que tous les kanbans d'une référence sont produits, il (l'opérateur) arrête la production et passe à une autre référence. [...]. Dès que la production est terminée, les produits doivent être pris en charge par le système de manutention pour être acheminés vers le poste consommateur » (COLIN, 2004, p. 30). Selon COLIN (2004, p. 6), ce procédé permettant de produire qu'au moment du besoin permet de lutter contre le gaspillage notamment en limitant la surproduction, les attentes, les stocks et la manutention. Pour que la méthode kanban soit totalement efficace, « le management devra créer les conditions de la réussite, à savoir :

- Une décentralisation des responsabilités [...]
- La qualité d'abord [...]
- Le respect des quantités [...]
- La discipline et le respect des règles [...] » (COLIN, 2004, p. 35).

La méthode kanban est parfaitement adaptée aux entreprises qui ont des productions répétitives de pièces similaires devant parcourir plusieurs stades de production. Mais, selon COLIN (2004, p. 16) « une production non répétitive, telle qu'une production sur commande ou unitaire, peut aussi être pilotée par l'aval. Dans ce cas, la carte kanban n'est pas attachée à une référence spécifique. Elle permet au consommateur de dire au fabricant : "j'ai terminé mon travail, envoyez-moi la suite". Nous l'appelons "kanban générique" ». COLIN (2004, p. 35) nuance en ajoutant que « les produits présentant une consommation très faible (de quelques unités par mois) ou très aléatoires [...] ne se prêtent pas à une gestion par un système kanban ».

## 10.2. L'adhocratie

Le concept d'adhocratie a été démocratisé par les écrits de TOFFLER dès 1970. Ce type de structure permet de répondre à des environnements instables et complexes nécessitant la mise en place de groupes aux compétences et à l'autonomie accrue. « Pour Mintzberg [1989], l'adhocratie est une forme organisationnelle à part entière qui présente les caractéristiques générales suivantes :

- Une structure hautement organique avec peu de formalisation du comportement ;
- Une spécialisation des tâches fondée sur la formation des experts ;
- Une tendance à regrouper les spécialistes en unité fonctionnelle [...] ;
- Une utilisation importante des équipes [...] afin d'encourager l'ajustement mutuel [...] ;
- Une décentralisation considérable vers ces équipes et à l'intérieur de celle-ci » (BADOT, 1998, p. 201).

Le concept d'adhocratie est l'inverse de la bureaucratie qui « est à son avantage dans un cadre stable, uniforme et hautement compétitif, tel que l'était le monde dans lequel elle a fait ses premiers pas, lors de la révolution industrielle. [...]. [Le modèle bureaucratique est] une formule sociale éminemment appropriée à des tâches de routine » (BADOT, 1998, p. 200). L'adhocratie, au contraire, permet d'apporter une réponse adaptée à des contraintes aléatoires. Pour cela les collaborateurs partagent la vision stratégique de l'entreprise et contribuent, par leur travail, à atteindre les objectifs collectifs. Cela suppose qu'ils disposent notamment d'un niveau de formation élevé et d'une large autonomie leur permettant de mettre en application les décisions adéquates. La notion de hiérarchie est gommée au profit de la communication et de la négociation, MINTZBERG qualifie ce mode de coordination par le terme « d'ajustement mutuel ».

### 10.3. L'intrapreneuriat

Selon BADOT (1998, p. 203), l'intrapreneurship a vu le jour à la fin des années 1970 en Suède. Son but est le développement de structures favorisant l'émergence des innovations dans les grandes entreprises. « Intraprendre, c'est offrir à des agents de l'entreprise la possibilité de se comporter comme s'ils créaient leur propre affaire à l'intérieur de celle qui les emploie. Ceci leur permet de conserver, chez elles, les talents qu'elles ont contribué à révéler et qui peuvent devenir des modèles pour les autres salariés, de dynamiser la mise en œuvre de l'innovation, des projets et de créer des emplois nouveaux » (BADOT, 1998, p. 204).

L'intrapreneuriat se matérialise essentiellement par l'autonomie accrue offerte aux employés, cette dernière favorise la prise d'initiative et l'innovation. Cette méthode nécessite cependant le déploiement d'une politique RH adaptée afin que l'entreprise gagne véritablement en flexibilité et en créativité sans sombrer dans la désorganisation. Justement appliqué, le développement d'une culture entrepreneuriale permet aux collaborateurs de « s'adapter pro-activement aux changements environnementaux en utilisant leur pouvoir de prospection et en faisant bon usage des réseaux locaux et de la culture locale » (BADOT, 1998, p. 61).

Par contre, « l'intrapreneur n'étant pas le propriétaire du centre de profits qu'il développe, risque de ne pas se contenter de trouver son intérêt dans les seules légitimités et quasi-indépendance de sa position ; une contrepartie plus tangible notamment en terme de propriété et de retour financier risque vite de lui paraître indispensable » (BADOT, 1998, p. 205). L'entreprise devra donc tenir compte des aspects liés à la gestion des ressources humaines afin de ne pas créer des sentiments de frustration chez l'innovateur. Cependant, la récompense offerte aux intrapreneurs ne devra pas éveiller la jalousie des collègues et, à contrario, susciter l'envie de s'investir davantage pour obtenir à son tour un avantage.

### 10.4. La sociocratie

« À la fin des années 1960, Gerard Endenburg, un ingénieur hollandais qui dirigeait une société d'électrotechnique, a voulu diriger son entreprise de manière humaine, tout en conservant, voire développant, son efficacité et sa compétitivité. En se basant sur les idées du pédagogue Kees Boeke, son compatriote et son contemporain, et en y intégrant ses connaissances en théorie des systèmes, en cybernétique et en biofeedback, Gerard Endenburg a créé, au début des années 1970, un nouveau style de gouvernance qu'il a appelé sociocratie, un mot créé par le philosophe français Auguste Comte » (www.SOCIOCRATIE.net, 2013).

« La sociocratie n'est pas un modèle organisationnel qui se substitue à la hiérarchie. C'est un modèle de décision qui s'installe dans l'organisation existante. [...]. La sociocratie ne suppose ni ne demande aucune vertu particulière de la part des pratiquants. On prend les gens comme ils sont. Elle ne demande pas non plus au gens de faire confiance. Elle donne simplement à chacun le droit de s'objecter quand la proposition de décision lui pose un vrai problème » (THOUVENIN dans SARRAZIN, 2012, p. 79). « En décision sociocratique on ne discute pas pour savoir quelle est la meilleure option. Après que le groupe a éclairci les qualités recherchées pour l'option, quelqu'un propose une solution et, si personne ne s'objecte, elle est adoptée. Sinon, on cherche comment bonifier la proposition

pour lever l'objection ou on examine la nouvelle proposition de quelqu'un d'autre » (THOUVENIN dans SARRAZIN, 2012, p. 80).

#### 10.5. Le management par les valeurs

Selon NIFLE (2006, p. 2) « le management de la complexité et de la diversité, la performance globale et durable de l'entreprise, la mobilisation des ressources humaines, la pérennité et la réactivité des entreprises, réclament un nouveau type de management. La clé est l'unité de Sens qui permet toutes les souplesses et la plus grande convergence des capacités humaines. Le Sens du bien commun doit être partagé par tous et devient l'acte essentiel de direction. Diriger c'est donner le sens ». De nombreux auteurs soulignent l'importance du sens dans la gestion des ressources humaines et la conduite du changement. Les collaborateurs doivent comprendre le pourquoi de leur engagement, s'approprier la stratégie et pouvoir s'identifier aux valeurs de l'entreprise. Si ces éléments sont réunis, la mobilisation et la performance seront collectives. A contrario, une personne qui ne comprend pas le but de sa mission démissionnera ou adoptera un comportement néfaste.

Une organisation hiérarchique, basée sur le respect de l'autorité et l'exécution d'un contrat, ne permet pas d'exploiter le caractère créatif et innovateur des collaborateurs. Face à une situation inattendue, celui-ci ne disposera pas de l'autonomie nécessaire pour apporter une réponse adéquate. Par conséquent, dans le meilleur des cas, il transmettra le cas à son supérieur ou, dans le pire des cas, il n'engagera aucune démarche. Quoi qu'il en soit, l'entreprise sera confrontée à une perte de temps voire de qualité. Selon BADOT (1998, p. 134), ce sont la réciprocité, la confiance mutuelle et la déontologie qui permettent la création d'une relation privilégiée. La hiérarchie et les contrats de travail formels ne suffisent donc pas à créer une solidarité entre l'employé et son entreprise. Il s'agit donc de créer « une communauté d'objectifs » entre les membres interdépendants d'une organisation (BADOT, 1998, p. 75).

« Donner du sens aux décisions et aux actions est l'un des moyens les plus sûrs de faire adhérer le personnel aux stratégies poursuivies et d'en améliorer le retour sur investissement » (RAY dans BARRAND, 2010, p. 190). Selon DEGLAINE (dans BARRAND, 2010, p. 126), le principe fondateur du manager (agile) est de partager le sens de l'action mais, attention, pas uniquement en terme économique. En effet, DEGLAINE (dans BARRAND, 2010, p. 126) définit le sens comme la chose « qui fait que chacun a "envie de se lever le matin pour partir au travail". Définir à minima une valeur fondamentale partagée est donc prioritaire : avoir un dénominateur commun permettant d'avoir un regard élargi sur notre utilité au-delà du système organisationnel est indispensable ». Selon BENAMEUR (dans BARRAND, 2010, p. 86) « la construction du sens commun d'une entreprise passe [...] par trois questions posées aux dirigeants :

- 1) Quelle est la raison d'être de notre entreprise ?
- 2) Quel cap stratégique suivons-nous ?
- 3) Quel sont les objectifs fixés ? »

« Le partage d'un référentiel de valeurs est ce qui suscite la mobilisation collective » (NIFLE, 2006, p. 3). Selon NIFLE (2006, p. 3), « la meilleure appropriation se fait lorsqu'on participe à son élaboration. Il devient alors un référentiel propre, approprié. Les artifices de communication ou de séduction sont incapables de produire cet effet durablement ».

Outre les valeurs de l'organisation, « tous les salariés ont des attentes individuelles. Lorsque les modes de valorisation de l'entreprise (salaires, égalités de traitement, carrières, développement de compétences, sentiments divers, ...) y répondent, l'entreprise leur permet d'assouvir des "quêtes personnelles" qui dépassent le travail en lui-même et fondent leur engagement global. Ce n'est pas seulement la valeur intrinsèque de l'activité ou des objectifs qui est mobilisatrice mais ce qu'ils permettent d'obtenir ou de ressentir. Le diagnostic du sens individuel consiste à vérifier s'il y a concordance entre les attentes individuelles et les valorisations données » (BANAMEUR dans BARRAND, 2010, p. 93). En effet, si l'employé ne partage pas les valeurs de son entreprise une relation de confiance à long terme ne paraît guère possible.

## **11. Analyse et classification des pratiques agiles**

### 11.1. Valeurs, principes et méthodes agiles

L'agilité ne se limite pas à une mise en application isolée de quelques techniques et principes de management. Une démarche beaucoup plus large doit être accomplie afin de vérifier l'adéquation entre les fondamentaux décrits dans le Manifeste agile et la culture de l'entreprise. C'est pourquoi, nous nous sommes précédemment intéressés aux thèmes de la sociocratie, de la gestion par les valeurs ou encore l'intrapreneuriat. En effet, chercher à introduire des pratiques agiles dans une organisation fortement hiérarchique et peu encline au changement paraît peine perdue. MORVANT (dans SARRAZIN, 2012, p. 173) propose de poser quelques questions types afin d'évaluer l'environnement dans lequel l'agilité sera déployée ; elles sont formulées ainsi :

- Qui sont les individus concernés ?
- Comment collaborent-ils ?
- Quels sont les processus ?
- Comment définit-on un produit fini ?
- Comment collaborent-ils lorsqu'un problème survient ? Cherchent-ils le ou les responsables ou une solution ?
- Quels moyens mettent-ils en œuvre pour s'adapter au changement ?

Avant toute démarche d'« agilisation », il est donc nécessaire d'évaluer les réponses à ces quelques questions. En effet, les quatre valeurs et les douze principes agiles décrits dans le Manifeste sont incontournables et, si l'entreprise n'est pas prête à adopter tout ou partie de ces préceptes, la mise en application des pratiques risque de s'avérer contre productive.

A contrario, dans notre contexte, l'utilisation d'une méthode agile formalisée (SCRUM, RAD, etc.), nous paraît nettement moins indispensable. Bien que celle-ci apporte incontestablement un liant et une cohérence dans le déploiement simultané de plusieurs pratiques, nous préférons envisager la création de notre propre méthode par association de pratiques appropriées. Nous considérons donc la méthode comme un ensemble dont le contour peut varier en fonction du contexte de l'entreprise ou du projet.

La plupart des méthodes agiles couramment utilisées ont de nombreuses pratiques communes. Ce sont d'ailleurs ces similitudes qui ont poussé un groupe d'experts à créer le Manifeste agile et l'Agile Alliance afin de coordonner et de promouvoir une vision nouvelle de la gestion de projets. Pour notre part, nous considérons les pratiques agiles comme des éléments atomiques pouvant être librement associés. Théoriquement, nous pouvons donc créer autant de méthodes qu'il existe d'associations possibles entre les pratiques existantes. L'essentiel étant de toujours respecter le cadre fixé par les valeurs et les principes cités dans le Manifeste.

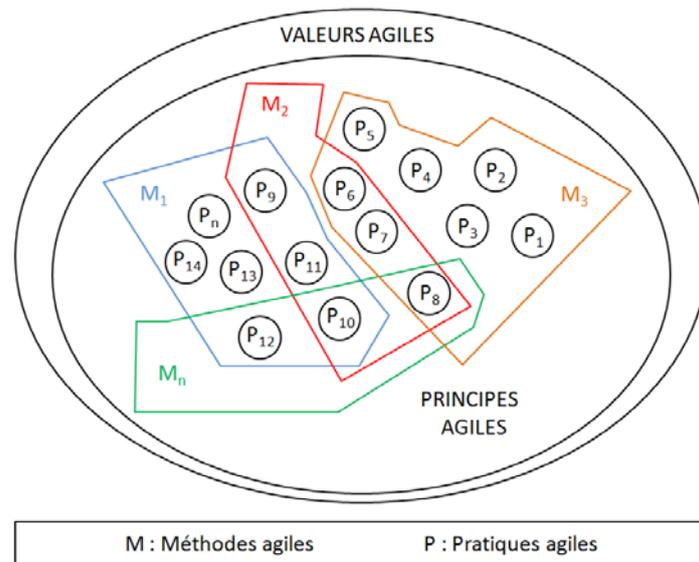


Figure IV : Valeurs, principes, méthodes et pratiques agiles

## 11.2. Liste des pratiques agiles

Nous souhaitons déterminer quelles sont les pratiques répondant aux « critères d'éligibilité » pour l'obtention du « label agile ». Chaque méthode propose un certain nombre de techniques et nous pourrions envisager de toutes les étudier afin d'en dresser une liste exhaustive. Cependant, cette démarche chronophage de recensement des méthodes, d'identification des pratiques et de vérification de leur adéquation avec les valeurs agiles n'entre pas dans le cadre de notre travail. D'autant plus que le travail a d'ores et déjà été effectué par l'Agile Alliance qui publie sur son site

Internet le « Guide to Agile Practices » (AGILE ALLIANCE, <http://guide.agilealliance.org>, consulté le 20 avril 2013). Ce dernier est construit comme un référentiel vivant et évolutif, constamment commenté par la communauté des praticiens agiles, et regroupe une soixantaine de descriptions.

L'Institut Agile, sous la plume de Laurent BOSSAVIT, a publié une traduction française des pratiques recensées par l'AGILE ALLIANCE dans une édition eBook intitulé « Agile : de A à Z (...ou presque...). Référentiel des concepts, pratiques et compétences agiles » (INSTITUT AGILE et BOSSAVIT Laurent, <http://referentiel.institut-agile.fr/>, consulté le 20 avril 2013). Afin de faire honneur à la langue française et d'éviter un nombre conséquent d'anglicismes dans les pages à venir, nous avons choisi d'utiliser ce document comme référence de base. La liste des pratiques agiles retenues pour la suite de ce travail provient donc de l'INSTITUT AGILE et elle est restituée à l'« Annexe A : Liste des pratiques agiles retenues ».

### 11.3. Les pratiques agiles applicables hors du développement logiciel

Les méthodes de gestion de projets agiles sont très étroitement liées au développement logiciel. Par conséquent, de nombreuses pratiques concernent la programmation. Dans le cadre de notre travail, visant à décrire un mode d'organisation à destination d'une très petite entreprise, nous pensons que certaines pratiques trop spécifiques au domaine IT ne pourront pas faire l'objet d'une utilisation (même partielle). Par conséquent, afin de soumettre un nombre des propositions appropriées au dirigeant de l'entreprise, nous choisissons d'opérer un tri dans la liste des pratiques retenues (cf. Annexe A : Liste des pratiques agiles retenues). Pour réaliser cette première sélection, nous avons étudié et annoté chacune des pratiques de gestion de projet. Ensuite, sur la base de notre expérience, nous avons défini si elles sont :

- a) Applicables en l'état à la gestion d'une très petite entreprise.
- b) Applicables à la gestion d'une très petite entreprise moyennant une adaptation.
- c) Non applicables ou difficilement applicables à la gestion d'une très petite entreprise.

Il résulte de notre démarche que 24 pratiques sont exploitables en l'état, 17 le sont moyennant une adaptation et 18 n'apparaissent pas ou peu pertinentes dans notre contexte. Comme l'auteur du travail a réalisé seul cette première sélection, il en résulte obligatoirement un choix influencé par son interprétation. Par exemple, il a volontairement écarté de nombreuses pratiques concernant les tests. Bien que ces dernières puissent être assimilables à des techniques de contrôle qualité, il nous a paru très difficile de les adapter à la production de biens physiques. Cependant, pour ne pas omettre l'importance de la démarche qualité dans les pratiques agiles, nous recommanderons la mise en œuvre des démarches y relatives empruntées à des méthodes plus adéquates.

### 11.4. Classification des pratiques agiles

Plusieurs axes peuvent être envisagés pour regrouper les pratiques agiles en quelques thèmes représentatifs de l'organisation d'une très petite entreprise. Nous pouvons nous inspirer des modes d'organisation fonctionnelle des pme décrits dans la littérature ou des classifications réalisées dans

les méthodes agiles de gestion de projet. Par exemple, dans un précédent travail, SPADA (2013, p. 15) propose d'appréhender les pme selon les six fonctions de bases suivantes : 1) Ressources humaines, 2) Production, 3) Marketing, 4) Qualité, 5) Finance et 6) Direction. Pour sa part, BARZI (2011, p. 35), déjà cité dans l'état de l'art, distingue six attributs qualifiant l'agilité des pme : 1) Orientation « ressource humaine », 2) Ambition raisonnable, 3) Orientation « clients », 4) Orientation « créativité », 5) Engagement « délais » et 6) Stratégies souples.

D'autre part, l'étude des méthodes agiles nous a permis de constater que de nombreuses pratiques sont partagées et que des classifications ont également émergé. Selon VICKOFF (1, 2009, p. 90) « le tronc des pratiques communes est le suivant :

1. Les pratiques communes liées aux **ressources humaines** [...]
2. Les pratiques communes liées au **pilotage du projet** [...]
3. Les pratiques communes liées à la **qualité de la production** [...] »

Bien que les trois thèmes retenus par VICKOFF soient très pertinents, ce regroupement ne nous paraît pas totalement adapté à notre contexte. Nous nous sommes donc également intéressés à la méthode SCRUM qui propose les thèmes suivants :

- **Rôles** (Propriétaire du produit, Scrum Master et Développeur)
- **Evénements** (Sprint, mêlée quotidienne, réunion de planification de sprint, revue de sprint et rétrospective de sprint)
- **Artéfacts** (backlog, incrément et définition de finis)

Après avoir étudié l'ensemble des pratiques agiles présentes à l'« Annexe A : Liste des pratiques agiles retenues » et divers modes de classification fonctionnels et thématiques, nous considérons que l'agilité se déploie sur trois axes principaux englobés dans des valeurs et des principes. Par conséquent, outre une exploration initiale de la « philosophie de management » de l'entreprise, les trois thématiques sur lesquelles nous concentrerons la suite de notre travail sont :

- 1) **L'organisation du temps** : ce thème regroupe les notions visant à mesurer et à fractionner le temps. Nous y retrouverons notamment les pratiques d'itération mais également toutes les réunions (nommées « cérémonies » dans la méthode SCRUM) devant marquer le début ou la fin d'une période prédéfinie. L'organisation optimale du temps doit permettre de répondre à la quatrième valeur de l'agilité :
  - L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.
- 2) **La gestion des activités** : ce thème regroupe les notions visant à définir, répartir et coordonner le travail à effectuer puis à contrôler le travail réalisé. Nous y retrouverons notamment les pratiques de « user storie » (définir), de « baklogs » (répartir), de radiateur

d'information (coordonner) et de tests (contrôler). La gestion optimale des activités doit permettre de répondre à la seconde valeur agile :

- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive.

3) **Les interactions entre individus** : ce thème regroupe les notions permettant de créer la cohésion de l'équipe, de motiver ses membres, de tisser une relation de confiance avec le client et d'assurer la satisfaction de toutes les parties prenantes. Nous y retrouverons notamment les pratiques de responsabilité collective, de facilitateur, de langage omniprésent et de « niko-niko ». La compréhension et la juste utilisation des interactions entre les individus doit permettre de répondre à la première et à la troisième valeur agile :

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils.
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle.

#### 11.5. Les pratiques agiles non-applicables

La sélection des pratiques agiles applicables en dehors du développement logiciel a écarté dix huit pratiques soit près d'un tiers de la liste originale. Il paraît donc opportun d'analyser les éléments évincés afin de ne pas omettre une thématique importante. L'« Annexe C : liste et classification des pratiques non-applicables » souligne à nouveau le lien indissociable entre les pratiques décrites et le développement logiciel. Puis une classification thématique permet de distinguer deux groupes distincts regroupant les activités de test et de conception logicielle. Nous pouvons ainsi conclure que toutes les pratiques écartées, à l'exception du « Scrum de Scrums », ont trait à l'amélioration de la conception logicielle et aux tests.

Cette brève analyse est très importante car elle nous permet de souligner que la gestion de la qualité, représentant près d'un tiers de pratiques agiles, a été écartée de notre classification. Etant donné que le sujet de notre recherche est d'évaluer l'application des pratiques agiles pour l'organisation d'une très petite entreprise, nous faisons le choix d'écarter définitivement celles qui sont trop spécifiques au développement logiciel. Par conséquent, nous ne traiterons pas formellement de la gestion de la qualité. Cependant, nous nous permettrons de revenir sur ce thème qui fait partie intégrante des valeurs et principes agiles.

## 12. Récolte de données dans une très petite entreprise

### 12.1. Questionnaire initial

Le questionnaire initial doit permettre de récolter des informations permettant d'évaluer la sensibilité du dirigeant de l'entreprise aux valeurs, principes et pratiques agiles. Son analyse devra également apporter des réponses sur les acquis de l'entreprise ainsi que sur les éléments suscitant

un intérêt du dirigeant. Avant de construire les propositions de méthode testées dans une seconde phase, nous souhaitons répondre aux trois questions suivantes :

- 1) « **La philosophie de management est-elle en phase avec les valeurs agiles ?** ». Une réponse négative ou partiellement négative à cette première question pourrait sérieusement remettre en cause le postulat de départ de notre recherche selon lequel les « pme et les tpe appliquent quotidiennement certains attributs de l'agilité ».
- 2) « **Quels sont les attributs de l'agilité déjà connus et pratiqués dans l'entreprise ?** ». Les réponses obtenues nous permettront d'affiner notre postulat de départ en identifiant distinctement les valeurs, principes et pratiques agiles déjà partiellement ou totalement appliqués dans l'entreprise.
- 3) « **Quelles pratiques agiles suscitent un intérêt marqué ?** ». Nous concluons que les pratiques déjà partiellement ou totalement implémentées sont jugées intéressantes (si ce n'était pas le cas, elles auraient été abandonnées). En outre, les réponses devront également nous permettre d'identifier l'intérêt du dirigeant pour les pratiques qui lui sont encore inconnues.

Afin d'évaluer les quatre valeurs, douze principes et quarante et une pratiques retenues en moins de deux heures, nous avons privilégié un questionnaire à choix multiple comprenant cinquante sept questions et quatre possibilités de réponses. Cependant, afin de ne pas éluder des informations importantes, un champ « remarque » sera ajouté après chaque question ; il nous permettra de récolter des compléments qualitatifs.

Le questionnaire sera divisé en deux parties distinctes. La première sera destinée à recueillir le sentiment du dirigeant sur les valeurs et les principes. L'unique question sera formulée ainsi : « **Est-ce que votre "philosophie de management" et les pratiques appliquées et / ou encouragées dans l'entreprise sont en adéquation avec les affirmations suivantes ?** ». Pour faciliter la récolte des données, nous avons donc retravaillé l'énoncé des valeurs et principes agiles. Ils apparaissent désormais comme des affirmations auxquelles nous pouvons accoler le choix de réponses suivant :

- « **Oui** » lorsque l'affirmation est approuvée et totalement appliquée.
- « **En partie** » lorsque l'affirmation est approuvée et partiellement appliquée.
- « **Non mais ...** » lorsque l'affirmation est approuvée mais pas appliquée.
- « **Non** » lorsque l'affirmation n'est ni approuvée ni appliquée.

La seconde partie du questionnaire est construite sur le même modèle que la première partie et vise à tester l'utilisation et l'intérêt porté aux pratiques agiles. L'unique question est la suivante « **Comment évaluez-vous la mise en application des pratiques décrites ci-après au sein de l'entreprise ?** ». Chacune des pratiques retenues fait ensuite l'objet d'une brève description et le choix de réponses est le suivant :

- « **Appliqué** » lorsque la pratique est pleinement utilisée.

- « **En partie appliquée** » lorsque qu'une pratique assimilable est utilisée.
- « **Applicable** » lorsque la pratique n'est pas utilisée mais jugée intéressante.
- « **Inapproprié** » lorsque la pratique ne paraît pas utilisable.

La construction du questionnaire a demandé un effort de rédaction des questions afin qu'un non expert de l'agilité puisse facilement comprendre leur sens. En outre, afin de fluidifier l'enchaînement et de créer un « fil rouge », les pratiques ont été triées par thèmes, sous-thèmes et placées dans un ordre cohérent. Il résulte de cette démarche de structuration l'arbre de classification suivant :

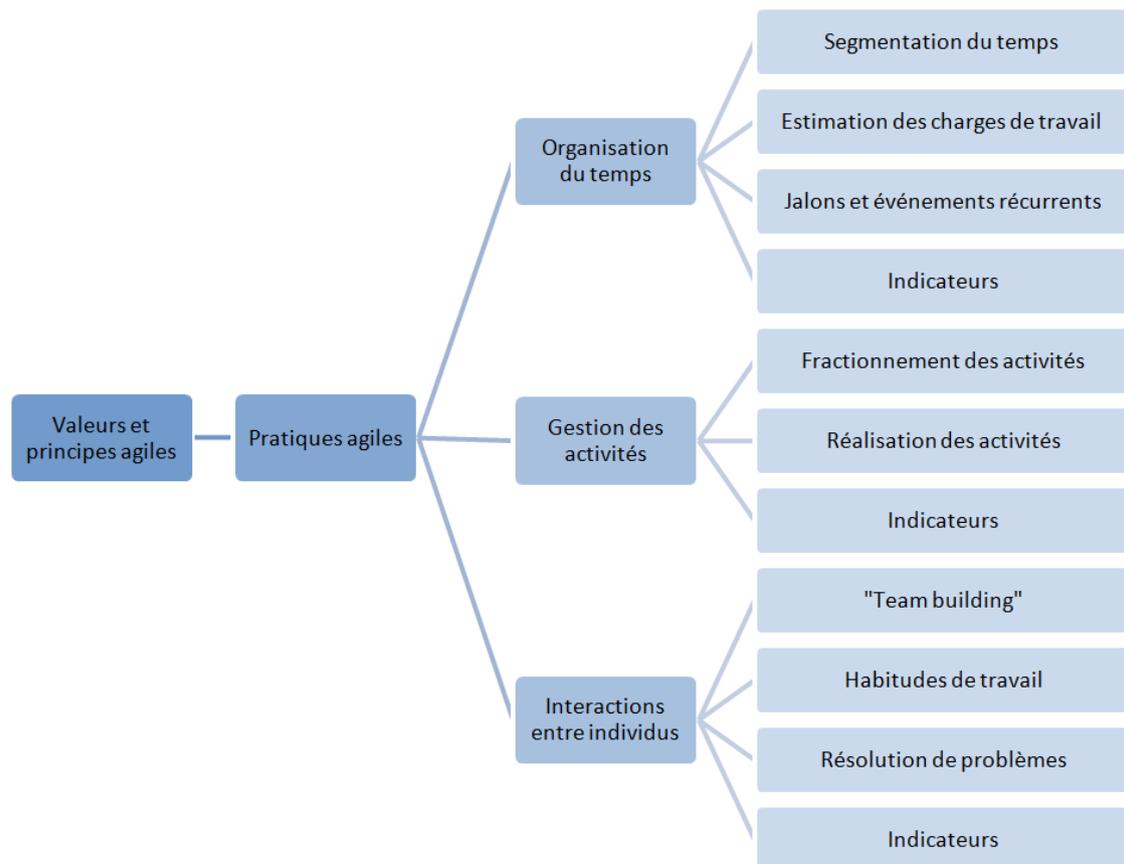


Figure V : Arbre de classification du questionnaire initial

Finalement, le questionnaire est soumis oralement lors d'un entretien. Cela permet de répondre aux interrogations de l'interviewé, de compléter certaines descriptions de pratiques et de prendre note d'un maximum d'éléments qualitatifs dans les champs « remarques » prévu à cet effet. Le questionnaire complet ainsi que les réponses obtenues se trouve à l' « Annexe C : Questionnaire initial soumis au dirigeant de l'entreprise ».

## 12.2. Recueil d'informations par évaluation de propositions

La récolte de données initiale permet de déterminer les pratiques déjà totalement ou partiellement appliquées. En outre, elle offre également la possibilité de cerner les aspects retenant l'attention du dirigeant. Sur la base des réponses obtenues lors de l'entretien directif, nous pouvons construire des propositions de méthodes et d'organisation visant à formaliser et développer davantage certaines pratiques. Ensuite, nous soumettrons lesdites propositions au dirigeant afin d'évaluer leur applicabilité dans son contexte. Dès le second entretien, nous adopterons donc un mode d'interview semi-directif afin de récolter des informations qualitatives nous permettant de réaliser des adaptations de la proposition soumise. La seconde version de proposition, plus détaillée, sera également soumise au dirigeant et fera l'objet d'une nouvelle récolte de données.

### 12.2.1. Organisation du temps

Les pratiques classées dans le thème « organisation du temps » se répartissent entre la segmentation du temps, l'estimation des charges de travail, les jalons et événements récurrents ainsi que les indicateurs. Durant l'entretien initial, la présentation de ce thème a très rapidement engendré une question : « S'agit-il d'une organisation du temps appliquée à la gestion d'un mandat (projet) ou à l'ensemble de l'entreprise ? » Cette première remarque nous a convaincu que la proposition relative à ce thème devait se décliner sur deux axes. Nous réfléchissons ainsi à une organisation du temps relative à un seul projet, mais également à une organisation du temps adaptée à la vie de l'entreprise dans son ensemble.

Comme les mandats gérés par l'entreprise sont nombreux (entre quatre et cinq cents par année) et que leur durée est très variable (de quelques heures à plusieurs semaines), nous proposons de les considérer comme étant les « user stories » (pratique No 58). La somme des commandes constitue ainsi un « backlog » (pratique No 2) continuellement alimenté par de nouvelles demandes émanant de la clientèle. La planification des itérations (pratique No 16) est donc dépendante de facteurs externes et aléatoires (la demande émanant du marché). Nous privilégions donc des itérations calquées sur le découpage calendaire (jour, mois, trimestre et année). Cela permet d'adopter un rythme stable et invariable ponctué par des séances et des tâches récurrentes dont la durée est plafonnée (« boîte de temps », pratique No 3). La répétition des cycles permettra de formaliser les pratiques et échanges relatifs aux travaux en cours.

Nous avons distingué une cadence hebdomadaire et une cadence annuelle. Pour la première, quatre jours par semaine, les collaborateurs concernés par la « production » se rencontrent durant maximum quinze minutes (pratique No 44) pour accomplir les tâches suivantes :

- Répondre aux « trois questions » (pratique No 56)
- Mettre à jour le « backlog » en fonction des éléments nouveaux (pratique No 19)
- Mettre à jour le(s) « tableau(x) des tâches » (pratique No 49)

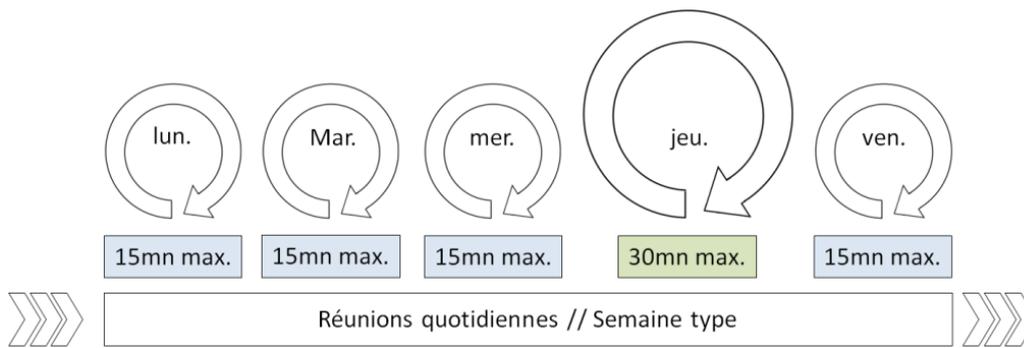


Figure VI : Cadence hebdomadaire des réunions

Afin de répondre aux contraintes du travail à temps partiel, une seule séance hebdomadaire est réalisée avec la personne en charge de l'administration. La durée de cette réunion quotidienne est doublée car une rétrospective des tâches « administratives » de la semaine précédente vient s'ajouter aux deux points quotidiens cités ci-dessus. L'année est quant à elle rythmée par des séances plénières mensuelles (pratique No 42 et 43) qui, selon le mois où elles se déroulent, seront plus ou moins longues.

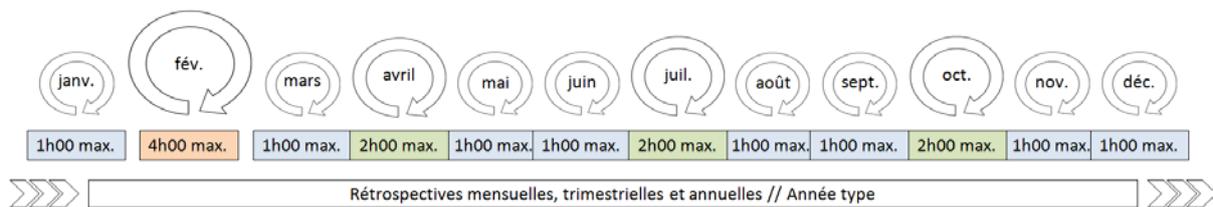


Figure VII : Cadence annuelle des réunions

Nous distinguons :

- Les **rétrospectives mensuelles**, limitées à une heure, destinées à la réalisation du bilan du mois écoulé, à proposer et suivre les mesures d'amélioration à court terme et à calculer la « vélocité » (pratique No 59) de l'équipe durant cette période. Les propositions d'amélioration survenues lors de la rencontre sont écrites sur des « cartons » (pratique No 6) afin d'en assurer le suivi.
- La **rétrospective annuelle**, limitée à une demie journée, destinée à la réalisation du bilan approfondi de l'année écoulée, à proposer et suivre les mesures d'amélioration à long terme et à discuter la performance (notamment financière, principe No 7) de l'exercice précédent. Les propositions d'amélioration sont écrites et les premiers instants de la rétrospective annuelle sont consacrés à la vélocité du mois précédent.

- La **rétrospective trimestrielle**, limitée à deux heures, destinée à la réalisation du bilan du trimestre écoulé, à proposer et suivre les mesures d'amélioration à moyen terme et à discuter de la performance (notamment financière, principe No 7) du trimestre écoulé. Les propositions d'amélioration sont écrites et les premiers instants de la rétrospective trimestrielle sont consacrés à la vélocité du mois précédent.

Nous proposons également de découper les mandats en cycles dont l'ensemble des tâches se répètent (pratique No 16). Pour cela, nous nous inspirons des six activités déjà identifiées sur les « fiches de travail » de l'entreprise et les reclassons par thème dans la pyramide ci-dessous. La distinction proposée permettra de mieux appréhender la « gestion des activités », notamment la construction d'un tableau des tâches.

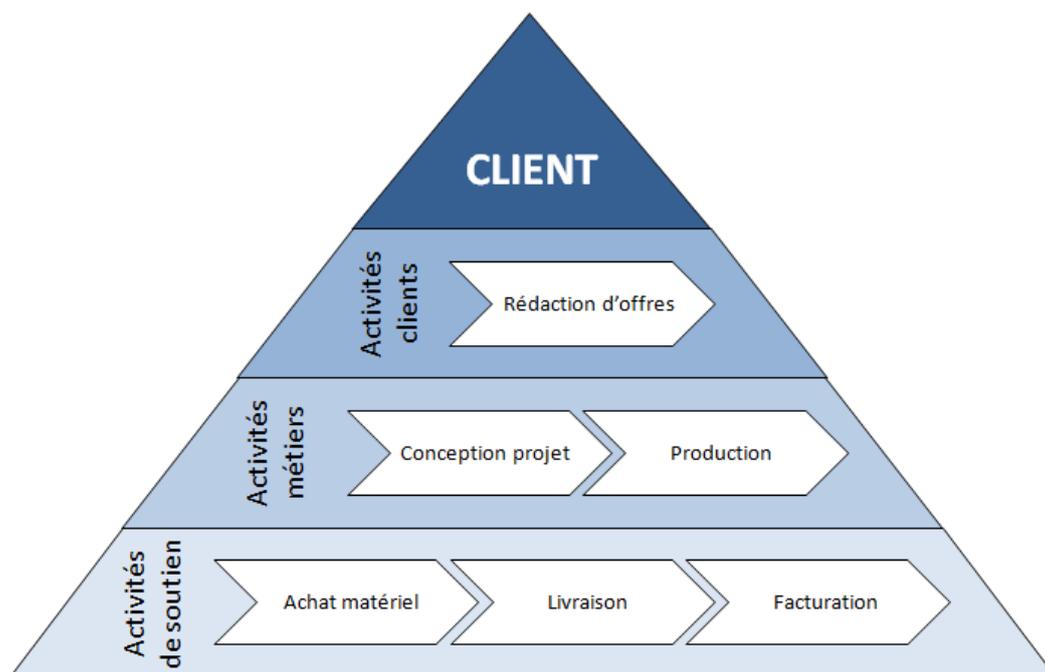


Figure VIII : Classification des tâches relatives au cycle de vie du mandat

Etant donné la nature très diverse des projets traités par l'entreprise, nous n'appliquerons pas la notion de « boîte de temps » dans le cadre des mandats. Les « activités métiers » seront estimées en « points » (pratique No 21 et 36) afin de construire un planning hebdomadaire soutenable (pratique No 41) en fonction de la vélocité moyenne de l'équipe. Le nombre de points attribués à chaque tâche sera évalué par l'utilisation d'un « planning poker » (pratique No 35) organisé à l'improviste, selon l'arrivée des mandats et leur complexité. La durée des « activités clients » et les « activités de soutien » ne seront quant à elles pas estimées. Leur réalisation se fera dans le courant de la journée selon le flux des demandes ou durant une plage de temps exclusivement réservée à ces tâches (par exemple entre 17h00 et 18h00 tous les soirs).



La proposition de fiche de travail ci-dessus respecte la volonté de l'entreprise de ne pas multiplier les documents papier. Ainsi, sur une page recto-verso, nous décrivons l'équivalent de la « user storie » et des tâches à effectuer. Cependant, pour que le système fonctionne de manière optimale, nous recommandons la réalisation d'une « fiche de travail » par produit. Ainsi, si un client commande le même jour des briquets, une bâche et une décoration de véhicule, il faudra émettre trois « fiches de travail » différentes. Cette manière de procéder permettra notamment d'obtenir de la souplesse lors de la circulation des documents entre les différents intervenants et les deux tableaux des tâches.

Nous considérerons que la somme des « fiches de travail » en circulation dans l'entreprise constitue le « backlog » (pratique No 2). Il s'agit donc désormais de les classer de manière à pouvoir visualiser rapidement et facilement les tâches à effectuer. L'utilisation d'un tableau des tâches (pratiques No 49 et 50) étant déjà appliqué dans l'entreprise, nous choisissons d'adapter notre proposition au matériel et habitudes existantes. A ce jour, les « fiches de travail » sont stockées dans des boîtes ou aimantées sur deux canevas décrivant les jours de la semaine et une rubrique « quand on aura cinq minutes ». Le premier tableau se trouve à l'atelier avec les « en-cours » de production et le second se situe au bureau avec les offres « à faire ». Nous souhaitons optimiser l'utilisation de ces deux tableaux et, surtout, afficher toutes les « fiches de travail ».

Nous proposons d'utiliser le tableau de l'atelier pour afficher uniquement les mandats se trouvant dans la phase de « conception projet » et de « production ». Il se présentera de la manière suivante :

Tâches de l'atelier // Maximum x points par jour						
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Une fois ...
Conception						
Production						

Figure X : Tableau des tâches proposé pour l'atelier

Le tableau des tâches se trouvant dans le bureau servira quant à lui à afficher les « fiches de travail » pour lesquelles une « activité de soutien » ou de « relations client » est nécessaire. Il se présentera de la manière suivante :

Tâches de l'administration						
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	En attente
Clients						
Achats						
Livraisons						
Factures						

Figure XI : Tableau des tâches proposé pour l'administration

Les pages sont placées sur le jour où le travail doit commencer et l'ordre des priorités est fixé en fonction des délais imposés par les clients (pratique No 48). Chaque matin, les deux tableaux font l'objet d'une mise à jour lors de la réunion quotidienne (pratique No 44). Les tâches inachevées de la veille sont reportées au jour suivant et celles qui sont terminées sont déplacées dans la rubrique adéquate de l'un ou l'autre tableau des tâches. Le « prêt » et le « fini » (pratiques No 12 et 13) correspondent donc à un changement de rubrique et ils sont indiqués par l'inscription d'une date et d'un visa dans le champ correspondant de la « fiche de travail ».

Concrètement, lorsqu'une offre est acceptée, la fiche de travail est déplacée du tableau de l'administration vers la rubrique « conception » du tableau de l'atelier. Lorsque le projet est validé par le client, le document est amené dans la rubrique « achats » du tableau d'administration jusqu'à l'arrivée de la marchandise. A cet instant, il retourne dans le tableau de l'atelier, section « production », jusqu'à ce que le produit soit prêt à être livré. Les produits à livrer sont apposés dans la rubrique correspondante du tableau d'administration et, une fois en possession du client, la « fiche de travail » termine sa course dans la zone « facture ». Cette manière de procéder permet de se rappeler en tout temps des tâches en cours de réalisation et de veiller à leur bonne exécution. Les déplacements et les annotations des pages demandent une certaine rigueur, mais ils permettent de garantir la traçabilité et de provoquer le dialogue.

L'expérience accumulée dans l'utilisation de l'unité du « point » permettra à terme de fixer le volume de travail qu'il est possible de réaliser chaque jour. La répartition des fiches de travail et la confirmation des délais aux clients pourront ainsi être optimisées. En outre, l'addition du nombre de points travaillés durant le mois écoulé permettra à l'équipe d'évaluer sa performance. Nous proposons ainsi l'utilisation d'un graphique de vélocité (pratique No 59) et de « burn down »

(pratique No 26). La présentation et la discussion de ces deux indicateurs mensuels sont bien entendu intégrées à l'ordre du jour des réunions mensuelles de l'équipe. Voici ci-dessous un exemple de chaque graphique arrêté en septembre d'une année « n » :

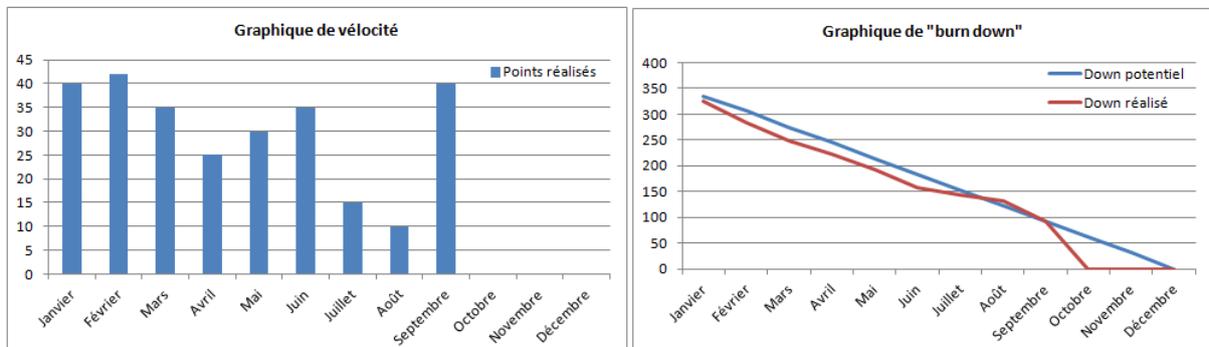


Figure XII : Graphiques de vélocité et de « burn down »

### 12.2.3. Interactions entre individus

Bien que trois pratiques paraissent inappropriées au contexte d'une très petite entreprise, l'ensemble des autres suggestions relatives aux interactions entre individus sont d'ores et déjà totalement ou partiellement appliquées dans l'entreprise. En effet, selon les propos recueillis lors de l'entretien initial, les notions d'équipe, de délégation, de responsabilité collective et d'auto-organisation sont cultivées et usitées au quotidien. Par conséquent, pour ce thème, nous ne pouvons qu'encourager le dirigeant à poursuivre selon son mode de management actuel.

Certains aspects comme la « charte de projet », ou plutôt « charte d'entreprise » dans le cas présent, pourraient faire l'objet d'une réflexion plus approfondie. Cela permettrait de formaliser les valeurs et objectifs de l'entreprise et de vérifier leur adéquation avec les attentes du personnel. Les aspects liés aux rémunérations et aux éventuelles participations aux résultats de l'entreprise font, selon nous, aussi partie intégrante de ce point. Le but envisagé étant la satisfaction de chacun et la fidélisation des employés. Bien que ces aspects soient traités informellement durant l'année et lors d'un entretien annuel individuel formel, une discussion avec l'ensemble de l'équipe pourrait aussi être envisagée lors de la « rétrospective annuelle ».

Un autre point d'action est lié au « radiateur d'information ». Le graphique de vélocité et de « burn down » ainsi que leur utilisation sont traités dans le point précédent « gestion des activités ». Cependant, outre ces deux indicateurs, les membres de l'équipe pourraient être intéressés par d'autres informations relatives à la vie et à la gestion de l'entreprise. Par conséquent, nous recommandons au dirigeant de publier, lors de rétrospectives trimestrielles par exemple, certaines informations financières et stratégiques faisant sens : évolution du chiffre d'affaires et du résultat,

investissements prévus, problèmes et difficultés rencontrées au niveau de la direction, stratégie, marketing et ventes, etc.

Finalement, nous avons également choisi d'intégrer la notion « d'exemplarité » et de SCRUM Master à notre questionnaire semi directif. Bien que ce rôle et cette pratique ne figurent pas dans la liste de l'« Annexe A : Liste des pratiques retenues », nous avons jugé important de les présenter et de souligner leur importance. En effet, la dynamique positive d'une équipe ne peut se construire sans qu'une personne montre le chemin et anime les réunions. La formalisation de certaines règles supposera un bouleversement des habitudes et la conduite du changement implique une démarche spécifique. Le dirigeant devra donc être en mesure de convaincre et de donner du sens aux nouveautés introduites. Outre la communication, nous lui recommandons de montrer l'exemple en appliquant lui-même et quotidiennement les pratiques qu'il souhaite introduire.

### **13. Analyse des données récoltées**

#### **13.1. Méthodes d'analyse retenues**

Les données récoltées sont matérialisées par les réponses au questionnaire initial, les compléments qualitatifs de celui-ci ainsi que les comptes rendus des entretiens d'évaluation des propositions thématiques. Plutôt qu'une analyse des données selon leur type et leur mode de récolte, nous privilégions une analyse mixte (quantitative et qualitative) synthétisant l'ensemble des informations provenant de la recherche.

Pour réaliser notre analyse, nous associons les chiffres découlant du comptage des réponses aux questions fermées avec les arguments issus des interviews. L'arbre d'analyse indiquant les chiffres issus du dépouillement du questionnaire initial se trouve à l'« Annexe E : Arbre d'analyse du questionnaire initial » et les trois grilles d'analyse qualitative permettant de mettre en évidence les opinions du dirigeant se trouve à l'« Annexe J : Grilles d'analyse qualitative ». Conformément aux objectifs mentionnés par avant, nous structurerons notre démarche de la manière suivante :

- 1) Valeurs et principes de l'entreprise
- 2) Les pratiques déjà déployées
- 3) Les adaptations nécessaires
- 4) Intérêt pour la formalisation

#### **13.2. Valeurs et principes de l'entreprise**

Les réponses au questionnaire fermé soumis lors de l'entretien initial permettent d'apprécier la réceptivité du dirigeant de l'entreprise. Le dépouillement nous permet ainsi de constater rapidement que nous sommes en présence d'une philosophie de management très proche et très ouverte aux

valeurs et principes agiles. En effet, le dirigeant a déclaré partager et encourager 63% des valeurs et principes, être en partie d'accord avec 25% d'entre eux et il n'a catégoriquement rejeté aucune des affirmations soumises à son jugement.

L'analyse détaillée des réponses aux questions ouvertes mettent en évidence que la valeur la plus importante est l'adaptabilité. Cette ouverture aux changements et à l'adaptation est en lien avec les exigences du client, mais pas uniquement. Pour la gestion du personnel et des activités, ainsi que pour la possible introduction de pratiques agiles, nous constatons constamment une volonté de procéder par tests successifs et adaptations. Le changement est donc omniprésent dans cette petite entreprise et son dirigeant y attache visiblement une certaine importance.

Les discussions, les échanges d'informations et les rapports entre les individus sont également au cœur du système de management. Selon les propos recueillis, les interactions sont quasi permanentes entre les collaborateurs, le dirigeant et les clients. Ces échanges permettent non seulement d'accroître l'adaptabilité mais également de s'assurer de la satisfaction de chacune des parties prenantes. Pour des raisons méthodologiques (ndlr : exclusion de la thématique liée à la qualité) la satisfaction est essentiellement citée lorsque l'on traite des rapports de travail ou du respect des délais.

Si l'on considère les facteurs qui caractérisent une organisation non-agile, il est intéressant de noter que la capacité à appliquer un plan ou une procédure n'a jamais été citée. Les comptes rendus d'entretien ne révèlent d'ailleurs pas l'existence de processus strictement décrits. Nous relevons tout au plus quelques habitudes de travail souvent assimilable à des pratiques agiles (séance quotidienne, tableau des tâches, etc.). La négociation de contrat, tant avec les clients qu'avec les collaborateurs, a été citée qu'à une seule reprise. Ceci tend également à démontrer que la discussion est privilégiée dans les rapports entre les parties prenantes de l'entreprise.

L'analyse des propos du dirigeant met néanmoins en évidence sa volonté de créer des règles afin d'organiser les flux et de partager les informations. La culture existante dans l'entreprise paraît tellement « agile » que nous sommes confrontés à une nécessité de structuration. Les éléments de conduite du changement nécessaire pour implémenter de nouvelles méthodes ne sont donc pas liés à l'agilisation, comme c'est le cas dans les grandes entreprises, mais à la création de règles. Si la majeure partie de la littérature traite des moyens pour rompre avec les procédures bureaucratiques, dans notre cas, nous sommes amenés à faire le contraire.

### 13.3. Les pratiques déjà déployées

La première constatation marquante est le taux élevé de pratiques déjà appliquées dans l'entreprise. Sur 41 pratiques soumises au dirigeant, plus de la moitié sont d'ores et déjà totalement ou partiellement utilisées. A l'opposé, seules sept pratiques (17%) sont jugées inapplicables. Il découle de ce constat que les bases d'une organisation inspirée par les méthodes agiles existent. A la suite du questionnaire initial, nous pouvons donc nous appuyer sur l'existant afin d'exposer des propositions de pratiques lors des entretiens semi-directifs. Les racines de la solution se trouvent assurément

dans l'adaptation et le complément de l'existant et aucune révolution organisationnelle ne doit être envisagée dans cette entreprise.

#### 13.4. Les adaptations nécessaires

Le contexte, la culture d'entreprise et l'état d'esprit du dirigeant s'avèrent très propice à l'agilité. Ainsi, nous proposons d'implémenter quelques nouvelles pratiques mais, pour l'essentiel, nous nous appuyons sur les bases existantes pour prescrire un accroissement de la formalisation et davantage de rigueur dans la mise en œuvre quotidienne. En outre, nous devons également adapter certaines pratiques conçues pour la gestion d'un projet de conception logicielle afin de les transformer en pratiques utilisables dans la gestion d'entreprise. L'analyse des réponses obtenues lors des différents entretiens nous permet de classer les adaptations nécessaires en cinq catégories :

- 1) Gestion d'entreprise versus gestion de projets
- 2) Conception logicielle versus conception de produits
- 3) Multiplicité des clients et des contraintes
- 4) Gestion d'équipe et des compétences
- 5) Adaptabilité et souplesse

##### *13.4.1. Gestion d'entreprise versus gestion de projets*

Les méthodes et pratiques agiles ont été pensées pour la réalisation d'un projet, c'est-à-dire une mission qui a un but, un début et une fin clairement définis. Le travail à réaliser peut donc être appréhender très tôt, organiser dans le temps et découper en incréments. Lorsque l'on raisonne à l'échelle de l'entreprise, le but est plus difficile à définir (produire un maximum ? Réduire les coûts ? Satisfaire le client ? Etc.) et la durée est indéterminée. L'entreprise est donc dans une logique de flux continus alors que le projet a une finalité déterminée en termes de temps et de contenu. Si les valeurs et principes de l'agilité peuvent s'appliquer à toute l'entreprise afin de créer une « culture agile », au niveau opérationnel, les pratiques nécessitent d'être repensées et aménagées en fonction des caractéristiques d'une gestion de production.

Les entretiens avec le dirigeant ont révélé que la notion d'itération peut s'appliquer au cycle de vie de l'entreprise, au cycle de vie d'une commande ou aux deux. Par conséquent, selon le contexte et la nécessité, il s'agit de faire un choix quant à l'utilisation de cette pratique. La définition de la notion d'itération au sein de l'entreprise aura ensuite des conséquences sur l'organisation des rétrospectives. En effet, selon que l'on parle d'une commande ou de l'entreprise, l'ordre du jour et le but de la réunion devra être adapté. Par exemple, dans notre cas, la rétrospective d'itération n'a pas été formalisée car elle se fait de manière spontanée. Par contre, nous avons proposé des séances jalons pour échanger des informations relatives à l'ensemble de l'entreprise.

Les pratiques liées aux indicateurs et au radiateur d'information nécessitent également d'être en partie repensées. Le dirigeant doit notamment déterminer quelles sont les informations publiques et quelles sont les informations sensibles. Le calcul des indicateurs est également à revoir. En effet, si la vitesse d'une équipe peut être calculée de la même manière dans le cadre d'un projet et d'une gestion de production, il n'en va pas de même pour le graphique du « burn down ». Ce dernier implique que nous connaissions le but à atteindre afin de le comparer avec le réalisé. Mais lorsque la

production est dépendante de la demande des clients et pas du rythme de travail de l'équipe, comment fixer le but à atteindre ? S'agit-il d'un nombre de pièces produites ? D'un budget de chiffre d'affaires ? D'un taux de charge des machines ? Une réflexion et une adaptation doivent donc être menées pour définir l'étalon permettant la comparaison.

#### *13.4.2. Conception logicielle versus conception de produits*

La conception logicielle, thème central autour duquel les méthodes agiles se sont développées, répond à des problématiques très spécifiques. Ainsi, dans les pages précédentes, nous avons fait le choix d'écartier toutes les pratiques spécifiques à la conception de software car elles nous paraissent que difficilement adaptables à la réalisation de biens physiques. Cette décision implique notamment que nous étudions dans notre analyse la notion de qualité du produit. Par conséquent, si le contexte de l'entreprise l'impose, nous recommandons de traiter ce point à l'aide de pratiques issues d'autres disciplines du management tel que le lean management ou le TQM (Total Quality Management).

Le cœur des méthodes agiles est la description du besoin du client à l'aide de « user storie ». Cette pratique permet de décrire une fonctionnalité et le service qu'elle rendra à l'utilisateur. Bien qu'adaptée au développement logiciel et aux prestations de service, ce procédé ne paraît pas exploitable en l'état pour la production de bien. En effet, lorsqu'un client commande un produit, il a des demandes impératives sur la forme, la taille, la couleur, la matière, etc. Par conséquent, la « user storie » doit être adaptée afin de pouvoir y inscrire toutes les exigences du client. Au final, plus les informations inscrites sont complètes, plus il sera facile de mener à bien la production. En outre, dans le cas étudié, les informations composant la « user storie » sont affinées avec le client lors d'une phase nommée « conception projet ». Cette dernière permet de réaliser un « bon à tirer » ou une maquette permettant de visualiser puis de valider le produit final.

#### *13.4.3. Multiplicité des clients et des contraintes*

Dans le cadre d'un projet, la liste des choses à faire (le « backlog ») peut être dressée relativement tôt et l'ordre de réalisation des tâches est fixé par un seul maître d'œuvre : un représentant du client. En outre, toutes les tâches sont dépendantes afin d'aboutir à un ensemble cohérent. Dans le cadre d'une gestion de production, la logique est totalement différente. En effet, le « backlog » dépend de l'arrivée des commandes et la planification doit se faire en fonction de contraintes imposées par des clients différents. Les tâches sont donc indépendantes les unes des autres et c'est à l'équipe de fixer les priorités en prenant en compte les diverses exigences. De plus, dans le cas étudié, les mandats ont des horizons de temps très courts et la planification à long terme (plus d'une semaine) paraît quasiment impossible.

La multiplicité des clients, la diversité de leurs exigences et le manque de vision à long terme impliquent un aménagement des pratiques d'« itération », de « story mapping » et de « tableau des tâches ». Celles-ci doivent être adaptées à une gestion de flux dans laquelle de nouveaux éléments peuvent survenir à chaque instant (par exemple une nouvelle commande à réaliser en urgence) et où le respect des délais fixés avec chaque client est une priorité. La durée d'une itération ne peut pas être fixe car les mandats sont de tailles différentes et leur contenu ne peut pas être clairement défini avant que l'ensemble des commandes soient connues. Par conséquent, dans le cas étudié, le tableau des tâches proposé n'est pas classifié selon des rubriques « à faire », « en-cours » et « terminé » mais en fonction des jours de la semaine pour mettre en évidence le planning de tâches de la journée et privilégier le respect des délais annoncés.

#### 13.4.4. Gestion d'équipe et des compétences

Un groupe de projet se consacrant au développement d'un logiciel n'est pas comparable à une équipe représentant toute les fonctions d'une entreprise. Si dans le premier cas les profils et les compétences peuvent être identiques et interchangeables, dans le second cas chacun tient un rôle particulier et, dans une très petite entreprise, une personne peut parfois être irremplaçable. L'application des valeurs et principes agiles demeure, mais les pratiques de gestion d'équipe doivent être pensées au cas par cas. Le dirigeant joue un rôle central et il faut impérativement le convertir à l'agilité afin qu'il puisse l'encourager et l'appliquer (notion d'exemplarité). En outre, les collaborateurs doivent également être ouverts à une culture « agile » car, en fonction des individualités présentes, certaines pratiques peuvent fonctionner ou, au contraire, échouer.

La description d'une « charte de projet », transformée en « charte d'entreprise », peut être une pratique pivot permettant d'introduire la culture agile dans l'entreprise. En outre, et bien qu'elle ne soit pas citée dans les pratiques agiles mais dans la partie consacrée à l'intrapreneuriat, le système de récompense et de participation aux résultats paraît également incontournable. La satisfaction du personnel, et par là sa fidélisation et son engagement, est au moins aussi importante que la satisfaction du client.

Après un entretien qualitatif consacré aux « interactions entre les individus », le dirigeant de l'entreprise n'a pas souhaité approfondir davantage ce thème. Il est vrai qu'il applique déjà de manière intuitive de nombreuses pratiques en cohérence avec les valeurs agiles et une formalisation accrue de la gestion des collaborateurs n'a pas été jugée utile.

#### 13.4.5. Adaptabilité et souplesse

L'environnement de l'entreprise, la taille de l'équipe, le type de produits, l'approche du dirigeant et de nombreux autres facteurs peuvent influencer les adaptations à apporter aux pratiques agiles. Nous ne pouvons donc pas en dresser une liste exhaustive. En outre, notre analyse est influencée par les constats issus d'une seule entreprise. Dans les lignes ci-dessus, nous avons tenté de mettre en relief les éléments qui nous paraissent importants et incontournables. Cependant, pour mener un projet d'agilisation dans une entreprise différente, nous recommandons fortement d'apporter une grande importance au contexte et de faire preuve d'adaptabilité. Il serait contre productif, et contraire à l'agilité, de vouloir imposer une pratique formalisée sans chercher à l'adapter à son contexte d'utilisation.

### 13.5. Intérêt pour la formalisation

L'analyse des différents entretiens réalisés avec le dirigeant témoigne de la volonté de formaliser et d'organiser davantage l'entreprise. Cependant, il apparaît également que la formalisation doit se concentrer sur certains aspects. Nous relevons une volonté plus marquée pour la « gestion des activités » ainsi que pour « l'organisation du temps ». Les arguments fréquemment cités en faveur de la formalisation sont :

- Améliorer le pilotage de l'activité
- Eviter de se disperser
- S'assurer que rien n'a été oublié
- Créer de « bonnes habitudes »

- Faire davantage circuler l'information utile

Sur les 34 pratiques agiles discutées lors des entretiens, l'analyse montre que moitié sont potentiellement vouées à être davantage formalisées dans les mois à venir. A contrario, pour onze d'entre elles, la formalisation paraît superflue. Six pratiques n'ont pas fait l'objet de commentaires permettant de déterminer les intentions du dirigeant. Il est également intéressant de souligner que les discussions et pratiques informelles demeureront privilégiées pour l'ensemble des propositions liées aux « interactions entre individus ». Les arguments expliquant le rejet peuvent être résumés par les expressions suivantes :

- Se fait intuitivement
- Se fait en cas de besoins
- Se fait lorsque c'est possible
- La taille de l'équipe ne l'impose pas

L'intérêt pour la formalisation est marqué, mais l'analyse des valeurs et principes de l'entreprise démontre également l'importance de la notion d'adaptabilité. Bien que l'adaptabilité et l'organisation soient à priori antinomiques, les méthodes agiles peuvent apporter des réponses à cette problématique. En effet, leur mise en œuvre offre un cadre de fonctionnement formellement décrit tout en préservant l'importance de l'autonomie, de la satisfaction, de la discussion et de l'adaptation. Nous pouvons ainsi conclure que l'utilisation de pratiques agiles, correctement ajustées et associées, peuvent répondre aux besoins organisationnels de l'entreprise étudiée.

## V. SYNTHÈSE ET CONCLUSION

### 14. Synthèse des résultats obtenus

#### 14.1. Forces et faiblesses de la démarche

Avant de valider notre postulat selon lequel les très petites entreprises appliquent quotidiennement des notions attribuées à l'agilité, nous avons appliqué une méthodologie nous permettant de récolter des données quantitatives et qualitatives dans une entreprise témoin. Ce choix nous a permis de quantifier l'intérêt du dirigeant pour l'agilité ainsi que de mettre en évidence le pourquoi de l'opinion exprimé. En outre, une sélection rigoureuse et systématique des thèmes et des pratiques à tester nous a permis de nous concentrer sur les sujets jugés essentiels et de ne pas nous disperser lors des entretiens. La récolte d'information a donc été ciblée afin de faciliter l'analyse de laquelle découle la proposition de solution décrite ci-après.

D'un point de vue chronologique, nous avons commencé par tester la sensibilité du dirigeant d'une très petite entreprise aux valeurs et principes agiles. Puis, sur la base des premières informations recueillies, nous l'avons interrogé de manière semi-directive en lui soumettant des propositions de pratiques. Une succession d'entretiens nous a ainsi permis d'affiner des questions semi-directives sur des propositions organisationnelles inspirées par les méthodes agiles. La richesse des informations récoltées pour chaque thématique abordée nous a permis de réaliser une analyse quantitative et qualitative complète du cas étudié. En outre, les problématiques soulevées lors des discussions et de

l'analyse ont également abouti à l'ouverture de pistes de réflexions pour l'étude de thèmes complémentaires et des recherches futures.

La méthodologie appliquée n'a engagé que deux individus ; le dirigeant de l'entreprise et l'auteur de ces lignes. Cela implique que les données recueillies et leur analyse sont potentiellement biaisées par leur interprétation personnelle. Bien que le rôle central du dirigeant soit fréquemment cité dans la littérature relative aux petites et très petites entreprises, sa vision du fonctionnement peut ne pas être représentative des pratiques effectives. Ainsi, il pourrait s'avérer intéressant de croiser ses réponses avec celles de quelques employés. Pour notre part, nous avons renoncé à cette vérification formelle car nous n'avons décelé aucune incohérence entre les propos et les pratiques constatées lorsque nous étions présents dans les locaux de l'entreprise. Sur le plan de l'analyse qualitative, la littérature recommande également un travail de groupe afin de mettre à jour les différentes interprétations possibles des propos récoltés. Cependant, cela implique un enregistrement audio des entretiens et la participation de tiers à la rédaction du rapport. Ce dernier point étant contraire aux directives du travail, l'analyse a été menée uniquement par l'auteur.

Pour proposer une organisation inspirée par les méthodes agiles, nous avons choisi d'effectuer une étude basée sur les quatre valeurs, les douze principes et la soixantaine de pratiques reconnues par l'Agile Alliance. Hors, lors d'une analyse préliminaire, nous avons constaté que certaines pratiques trop étroitement liées à la conception logicielle ne pouvaient pas être exploitées. Au final, nous avons donc recueilli des informations sur une base amputée de certaines notions. Il résulte de ce choix méthodologique que nous n'avons pas ou très peu d'informations relatives à la gestion de qualité et de la clientèle. Par conséquent, un travail complémentaire, basé sur des techniques de management tel que le lean ou le TQM (Total Quality Management) devraient être entrepris en cas de nécessité. Pour notre part, nous avons renoncé à ce complément car les besoins de l'entreprise étaient essentiellement focalisés sur la gestion des activités et le fonctionnement interne.

#### 14.2. Les résultats d'une analyse de cas

Afin de développer une organisation inspirée par les méthodes agiles et de l'adapter au fonctionnement d'une très petite entreprise, nous avons choisi d'étudier un seul cas pratique. Cette démarche nous a permis de réfléchir en profondeur à différentes thématiques, d'évaluer plusieurs pratiques et de récolter un grand nombre d'informations, notamment qualitatives, lors de plusieurs entretiens complémentaires. Nous considérons l'agilité comme une philosophie de gestion et nous avons posé le postulat que les très petites entreprises étaient naturellement agiles dans leur mode de fonctionnement. Cependant, avant de soumettre des propositions d'organisation formelle, nous nous sommes assuré de l'adéquation entre la vision du dirigeant et les fondamentaux agiles. Nous nous sommes concentrés sur les opinions du propriétaire de l'entreprise car de nombreux auteurs s'accordent à souligner son rôle central.

Un questionnaire directif, construit autour des quatre valeurs et douze principes agiles, nous a permis d'évaluer l'adéquation entre la philosophie de management du dirigeant et l'agilité telle que décrite par l'Agile Alliance. D'un point de vue opérationnel, le même questionnaire a également permis d'évaluer l'utilisation et l'intérêt pour les pratiques agiles retenues pour l'étude. Afin de s'assurer de la bonne compréhension des affirmations soumises au jugement de l'interviewé et de ne pas engendrer d'erreur dans le choix des quatre réponses possibles, nous avons laissé de l'espace pour recueillir quelques éléments qualitatifs.

L'analyse quantitative des réponses fournies s'avère édifiante. Le dirigeant affirme appliquer ou encourager 88% (soit 14 sur 16) des valeurs et principes agiles. Quant au 12% restant (soit 4 principes), ils ne sont pas totalement rejetés. De plus, 54% (22 sur 41) des pratiques présentées sont d'ores et déjà utilisées en l'état ou moyennant quelques adaptations. Seules 17% des pratiques (7 sur 41) lui paraissent inexploitable dans son contexte. Le dépouillement du premier entretien permet de valider notre postulat de base et de confirmer que la très petite entreprise étudiée est propice à la formalisation d'un mode d'organisation inspiré par les méthodes agiles.

Les méthodes agiles ayant été développées dans le but d'optimiser la gestion des projets de développement logiciel, des adaptations semblent indispensables pour transformer leurs pratiques en système de gestion des flux découlant d'une production de biens physiques. Plutôt que d'initier notre démarche sur la base d'une ou plusieurs méthodes particulières (par exemple SCRUM, RAD, PUMA, etc.), nous avons choisi de travailler avec les pratiques référencées par l'Agile Alliance. En effet, nous considérons qu'une méthode est une somme cohérente de plusieurs pratiques favorisant la diffusion des quatre valeurs et des douze principes agiles. Cette manière de procéder nous permettra, après analyse de réponses récoltées dans l'entreprise, de reconstruire une méthode parfaitement adaptée aux besoins exprimés.

Afin d'évaluer les adaptations nécessaires, nous avons soumis par deux fois des propositions de pratiques au dirigeant. Les suggestions successives étaient adaptées au contexte de l'entreprise selon les renseignements recueillis lors des précédents entretiens. Pour structurer le recueil d'information, nous avons distingué trois thèmes : « organisation du temps », « gestion des activités » et « interactions entre individus ». Très tôt dans notre démarche, nous avons volontairement écarté la thématique « gestion de la qualité » car, pour ce sujet, les pratiques agiles trop proches de la conception logicielle ne nous paraissent pas adaptées à la production de biens. Nous recommandons donc ci-après une solution issue du TQM (Total Quality management) pour répondre aux problématiques liées à ce thème.

Le dépouillement des comptes rendus d'entretiens semi-directifs a été réalisé à l'aide de trois grilles d'analyse mettant en évidence les arguments récurrents. Les résultats permettent de mettre en évidence les principaux sujets pour lesquels des adaptations sont nécessaires afin de transformer une méthode agile en principes d'organisation pour la très petite entreprise. Nous avons classé nos conclusions en cinq thèmes majeurs :

- 1) **Gestion d'entreprise versus gestion de projets.** Si toutes les activités attachées à un projet sont limitées dans le temps, planifiables à moyen terme et concourent à un but défini, la gestion d'entreprise n'est pas soumise aux mêmes règles. En effet, la logique de flux de production contrainte par les exigences de plusieurs clients dont les buts sont indépendants les uns des autres impliquent des aménagements de pratiques.
- 2) **Conception logicielle versus conception de produit.** La conception logicielle peut se définir comme la programmation d'une fonctionnalité offrant le service souhaité par l'utilisateur. Le client exprime une problématique et c'est l'équipe de développement qui définit la meilleure réponse technique à y apporter. A contrario, lorsque l'on commercialise des biens physiques, le client a des requêtes précises en termes de taille, de couleur, de matière, etc. Le nombre de contraintes imposées paraît plus détaillé. Il en découle notamment que les informations issues de la demande du client doivent être plus précises que le contenu d'une « user storie » telle que décrite dans les pratiques agiles.

- 3) **Multiplicité des clients et des contraintes.** Une équipe dédiée à un projet répond aux exigences d'un seul client qui, dans les méthodes agiles, est associé à l'équipe et fixe les priorités. Lorsque l'on se positionne au niveau de l'entreprise, les clients sont nombreux. En outre, chaque client a des exigences différentes et indépendantes des contraintes imposées par les premiers venus. L'équipe doit donc organiser son planning et ses priorités afin de satisfaire l'ensemble des demandes.
- 4) **Gestion d'équipe et des compétences.** Les méthodes agiles posent le postulat d'équipes homogènes dans lesquelles les compétences sont partagées. Cela permet de ne pas altérer le rythme de travail en cas d'absence d'une personne. Dans le cas d'une entreprise, il est difficile voire impossible d'employer un collaborateur suffisamment polyvalent pour réaliser l'ensemble des tâches de production, d'administration, de marketing, etc. Une gestion des compétences, des responsabilités et des suppléances est donc nécessaire. En outre, l'engagement en faveur du développement de l'entreprise doit également faire l'objet d'aménagement ; la « charte de projet » doit être transformée en « charte d'entreprise » intégrant notamment des éléments relatifs à un système de « récompenses ».
- 5) **Adaptabilité et souplesse.** L'environnement de l'entreprise, la personnalité du dirigeant, la taille de l'équipe, le type de produits sont quelques-uns des nombreux critères susceptibles d'influer sur l'adaptation des pratiques agiles. Les quatre points cités ci-dessus doivent donc être considérés comme des constats génériques et, pour chaque nouveau cas étudié, nous recommandons une analyse spécifique et des ajustements sur mesure.

La notion d'adaptabilité est très importante dans l'entreprise étudiée. Les discussions entre les membres de l'équipe sont quasi permanentes, l'intégration du client dans la conception est jugée indispensable et le changement omniprésent ; la culture est propice à l'agilité. Nous avons également constaté que les notions de processus et de procédures paraissent inexistantes. Le dirigeant exprime plutôt l'existence d'habitudes de travail. Le manque de formalisme génère ainsi des dysfonctionnements dans les flux physiques et les flux d'information. Par conséquent, le dirigeant souhaite mettre en place des règles permettant d'améliorer le fonctionnement quotidien tout en préservant l'adaptabilité. La formalisation d'une organisation inspirée par les méthodes agiles s'avère être une solution satisfaisante pour répondre à cette double exigence car les fondamentaux de la culture d'entreprise seront préservés tout en étant davantage canalisés.

#### 14.3. Difficultés rencontrées

Une des principales difficultés fut de concevoir des propositions d'organisation respectant les contraintes imposées par l'entreprise ainsi que celles issues des valeurs et principes agiles. Cette démarche a nécessité de notre part une bonne compréhension des pratiques agiles, une écoute attentive du dirigeant ainsi qu'une certaine créativité pour aboutir à des propositions de solutions jugées suffisamment intéressantes pour être testées. Heureusement, dans le cas étudié, le questionnaire initial a permis de rapidement mettre en relief une grande cohérence entre la culture de l'entreprise et l'agilité. Cela a sans nul doute été la clé de la réussite et de la poursuite du travail. En effet, si l'état d'esprit et les habitudes avaient été différents, ils auraient sûrement été très difficiles d'aboutir à un résultat concluant dans le temps imparti.

Notre méthodologie, fondée sur l'évaluation et l'adaptation de pratiques issues de l'agilité, nous a permis de respecter une durée imposée. En effet, nous n'avons que quelques semaines à notre disposition. Faute de temps, nous n'avons donc qu'effleuré la mise en application. Si nous avions

bénéficié d'un horizon plus long, que nous estimons à environ une année, nous aurions pu recueillir des réponses intéressantes issues de la mise en œuvre. La conséquence majeure de la contrainte liée au délai est le peu d'information remontant des seconds entretiens semi-directifs. Le dirigeant souhaite pouvoir expérimenter les pratiques pendant quelques mois avant de les « critiquer » davantage. Les informations que nous avons récoltées et l'analyse qui en résulte sont donc essentiellement issues d'impressions et non d'expérimentations. Nous pensons ainsi que la réalisation d'un nouvel entretien après six mois de tests permettrait de recueillir une somme d'informations complémentaires permettant de confirmer ou d'infirmer certains des résultats présentés dans ce document.

## **15. Options retenues et solutions proposées**

### **15.1. Une « boîte à outils » agile pour les très petites entreprises**

L'étude des méthodes agiles de gestion de projets nous a très rapidement conduit au concept d'entreprise agile puis entraîné jusqu'à la théorie des organisations en passant par la sociocratie. Nous avons pu constater que de nombreux travaux, issus de différents domaines de recherche partagent des buts identiques ou complémentaires. Nous comprenons donc l'agilité comme une somme de pratiques animées par des valeurs et de principes communs. L'agilité est avant tout une philosophie de management à laquelle il faut adhérer. Avant même de chercher des solutions opérationnelles, nous invitons donc les managers à vérifier l'adéquation entre leur culture d'entreprise et les fondements de l'agilité.

L'Agile Alliance a publié le « Manifeste agile » formalisant quatre valeurs et douze principes. Bien que cette démarche ait été menée par des acteurs du développement logiciel, les préceptes proposés nous paraissent facilement transposables à tout type de projets et d'entreprises. Ils constituent donc une base solide pour débiter un processus visant à formaliser une organisation inspirée par les méthodes agiles. Dans un premier temps, nous invitons les dirigeants à se prononcer sur les seize affirmations présentées dans notre questionnaire initial (Annexe D). Leurs réponses permettront d'évaluer le degré d'effort à fournir. En effet, un nombre de réponses positives conséquent permettra à l'entreprise de mettre rapidement en œuvre un nouveau mode d'organisation. Au contraire, une quantité importante de réponses négatives indiquera que l'état d'esprit et la culture d'entreprise devront être amenés à changer ; une démarche de conduite du changement plus complète et plus longue devra donc être menée.

En ce qui concerne la mise en œuvre, nous avons très rapidement rejeté l'idée d'adapter une méthode existante (par exemple SCRUM) et nous nous sommes concentrés sur les racines de l'agilité : les pratiques communes publiées par l'Agile Alliance. Cette liste des pratiques constitue une véritable « boîte à outils » à destination des managers de tout horizon désirant encourager l'utilisation et le développement de l'agilité dans leur périmètre. En effet, elles offrent une gamme complète de solutions pragmatiques pour gérer des thématiques liées à :

- L'organisation du temps
- La gestion des activités
- Les interactions entre individus
- La gestion de la qualité

Afin de renforcer l'efficacité de ces pratiques, une adhésion de l'ensemble du personnel aux valeurs et principes agiles est indispensable. Si tel n'est pas le cas, des actions empruntées aux techniques de conduites du changement devront être menées en parallèle à l'introduction de la nouvelle organisation. Nous recommandons également de mener des recherches dans les thèmes connexes à l'agilité qui sont décrits dans les premières pages de notre développement. Nous pensons notamment au kanban, à la sociocratie, à l'intrapreneurship, à l'adhocratie et à la gestion par les valeurs. L'association d'idées complémentaires provenant de différentes sources nous paraît indispensable pour répondre à des besoins spécifiques exprimés dans des contextes particuliers. La personne souhaitant développer une organisation agile est donc comparable à un « bricoleur » disposant d'une « boîte à outils » ; elle doit savoir choisir les bons outils pour atteindre son but.

L'étude d'un cas pratique nous a convaincu qu'il n'est pas possible d'appliquer en l'état des recettes issues du développement logiciel. Des adaptations sont inévitables. Par exemple, nous avons rapidement décidé de laisser de côté la thématique de gestion de la qualité. Cette dernière, trop étroitement associée au développement logiciel, ne paraissait pas exploitable. Ensuite, l'évaluation d'une mise en application d'autres pratiques nous a permis de révéler les ajouts, suppressions et modifications nécessaires. Nous avons répertoriés les adaptations en cinq catégories :

- Gestion d'entreprise versus gestion de projets
- Conception logicielle versus conception de produits
- Multiplicité des clients et des contraintes
- Gestion d'équipe et des compétences
- Adaptabilité et souplesse

Si des auteurs ont proposé des méthodes universelles de gestion de projets, nous ne croyons pas à l'existence d'une méthode universelle de gestion d'une très petite entreprise. L'agilité et la formalisation de certaines pratiques est un chemin intéressant mais, selon nous, chaque entreprise doit concevoir sa propre organisation en fonction de ses besoins, de son environnement et des individus qui y travaillent. Le dirigeant trouvera dans les théories et les pratiques agiles une source d'inspiration sans commune mesure ; par contre son rôle demeure incontournable. Dans tous les cas une analyse devra être réalisée et des adaptations devront être apportées pour que les propositions brutes issues de la littérature deviennent des solutions efficaces pour l'entreprise. Chaque très petite entreprise devra donc construire sa propre méthode agile en utilisant notamment les outils disponibles sur le site Internet de l'Agile Alliance.

Si le déploiement d'une organisation inspirée par les méthodes agiles paraît approprié dans le cadre de la très petite entreprise étudiée, nous ne pouvons pas définitivement conclure que cette solution est généralisable. Cependant, sur la base des informations recueillies sur le terrain et lors de l'étude de la littérature, nous sommes désormais convaincus des liens existants entre les méthodes agiles et le fonctionnement des très petites entreprises. Une formalisation accrue de ces entités peut largement s'appuyer sur des pratiques agiles. Néanmoins, la mise en place d'une telle organisation requiert une certaine expertise et, malheureusement pour les dirigeants, il peut être difficile de s'y consacrer sans l'aide d'un consultant expérimenté.

## 15.2. Le management de la qualité

La seconde valeur agile, formulée ainsi « Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive », explicite l'importance de la qualité. En outre, lors de l'étude des pratiques agiles, nous en avons comptabilisé dix sept relatives à l'amélioration de la conception et aux tests logiciels. Le management de la qualité est donc une question centrale. Bien que nous l'ayons volontairement écartée lors de notre étude de cas car les pratiques décrites ne répondent pour l'essentiel qu'à des problématiques liées spécifiquement au développement logiciel, nous ne pouvons pas totalement occulter la thématique de la qualité. Pour les entreprises développant des biens, nous recommandons ainsi l'utilisation des techniques issues du TQM (Total Quality Management) plutôt que celles citées dans la liste des pratiques agiles. Notre choix se porte sur cette méthode car les valeurs animant sa mise en œuvre sont très proches de celles de l'agilité. Par conséquent, les deux approches peuvent aisément devenir complémentaires.

Les origines du TQM (Total Quality Management) se trouvent au Japon où le management s'est affranchi dès la fin de la seconde guerre mondiale des modes d'organisation taylorien encore très présents en occident. Dans un contexte social très difficile, la division et l'organisation scientifique du travail sont remise en cause. Le non-gaspillage, le souci d'économie et la détection précoce des défauts coûteux vont animer le déploiement de nouvelles méthodes d'organisation. Plutôt que de placer le contrôle qualité en fin de production, afin de trier les bonnes pièces des mauvaises, le TQM (Total Quality Management) propose un contrôle continu de la production par l'ensemble des opérateurs concernés. Cela permet de corriger très rapidement et très en amont les facteurs de non qualité et d'améliorer le fonctionnement de toute l'entreprise. Le cercle vertueux de l'amélioration permanente, représentant les quatre étapes à suivre, est illustré par la roue de Deming.

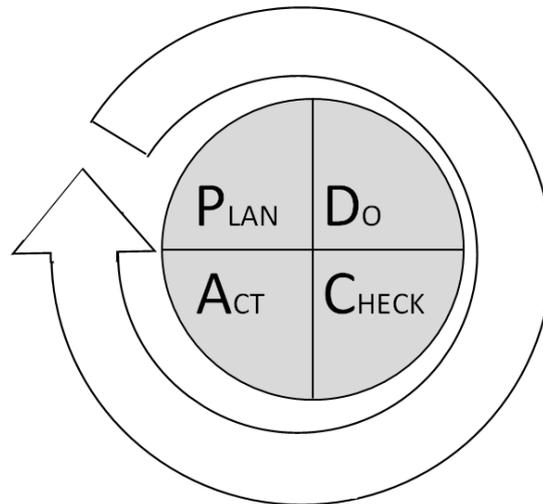


Figure XIII : Roue de Deming

La phase « plan » consiste à préparer ce que l'on souhaite réaliser en définissant le problème que l'on a constaté ou le processus que l'on souhaite améliorer. Le « Do » consiste à mettre en œuvre une solution dont nous vérifierons les effets et l'intérêt à l'étape « Check ». Le dernier stade, « Act », consiste à agir et à adapter en permanence le processus et les méthodes de travail en fonction des résultats obtenus à l'étape précédente. Pour mettre en œuvre un tel cycle d'amélioration, les

ouvriers ne peuvent plus être considérés comme des « facteurs de production » devant réaliser une tâche prédéterminée. Pour que l'amélioration puisse avoir lieu, il faut donc les encourager à communiquer les dysfonctionnements et à proposer des solutions qui seront testées.

Le qualificatif d'« ouvrier hautement qualifié » fait ainsi son apparition pour souligner l'importance des compétences apportées par chacun des employés. En effet, le TQM (Total Quality Management) propose d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans le succès de l'entreprise. Le but est d'obtenir une qualité totale du produit final et des flux de production afin de réduire au maximum les coûts de la non-qualité. Chaque personne dispose ainsi de l'autonomie et de la formation nécessaire pour lui permettre d'émettre des propositions d'amélioration. En outre, la notion d'autocontrôle de son travail est centrale. Cette dernière, associée à une communication optimale, offre la possibilité la possibilité de traquer les causes de la non-qualité et de les corriger au plus tôt.

Sans entrer davantage dans les détails, nous constatons que des principes chers à l'agilité se retrouvent dans le TQM (Total Quality Management). L'autonomie, la formation, la communication, l'adaptabilité sont au cœur d'un fonctionnement où l'homme joue un rôle central. L'autocontrôle et la communication se présentent comme des moyens favorisant la satisfaction des parties prenantes et permettant l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Contrairement aux modes d'organisation mécaniques basés sur le respect des règles et l'obéissance, la réussite nécessite de la confiance et une délégation au sein d'équipes engagées vers un but commun. Pour la gestion de la qualité au sein d'une très petite entreprise souhaitant s'inspirer des méthodes agiles, nous recommandons donc une application des trois principes suivant : formation, autocontrôle et discussion permanente des possibilités d'améliorations.

### 15.3. La conduite du changement

Le passage d'un type d'organisation à un autre, même s'il n'est pas radical, constitue nécessairement une forme de changement. La formalisation et l'accomplissement des nouvelles tâches bouleversent les habitudes et la période de transition doit être correctement gérée afin de maximiser les chances de succès. En outre, dans certains cas, la relation entre le dirigeant et les collaborateurs doit également évoluer pour aboutir à une culture d'entreprise propice au déploiement des pratiques agiles. Quoi qu'il en soit, dans une très petite entreprise, le dirigeant tient un rôle clé. Il doit donner du sens au changement, promouvoir une vision claire pour l'avenir, animer l'équipe afin que chacun soit satisfait, offrir un niveau de qualité optimal à la clientèle et, surtout, faire preuve d'exemplarité. Pour obtenir l'engagement des employés, il devra également identifier et œuvrer en faveur de valeurs communes à l'ensemble de l'équipe.

La conduite du changement s'appuie sur plusieurs leviers qu'il s'agit d'actionner afin de favoriser l'adhésion d'un individu ou d'un groupe d'individus à une nouveauté. Si l'on se réfère au dicton « nous savons ce que nous laissons, mais pas ce que nous allons trouver » les Hommes ont un à priori plutôt négatif par rapport au changement. Par conséquent, nous pouvons poser l'hypothèse que la sécurité garantie par les acquis et les habitudes est plus importante qu'un futur promis. Pourtant, dans certaines circonstances, nous nous convainquons que le changement est plus profitable que le status quo. Cela explique d'ailleurs le mouvement permanent qui caractérise notre société. Dans un précédent travail, SPADA (2, 2013, p. 14) distingue et décrit quatre leviers permettant de favoriser le passage d'un état à un autre dans une entreprise :

- **La culture d'entreprise.** La culture d'entreprise est la somme des règles tacites que le groupe respecte sans qu'elles ne soient formellement décrites. Dans le cadre d'un processus de changement, il est important de connaître et de comprendre ces habitudes et ces pratiques car elles peuvent agir comme un frein ou un accélérateur.
- **L'acteur, le rôle et le sens.** Un acteur est défini comme une personne susceptible de rejeter, modifier ou accepter le contenu du changement. Le rôle qu'il va jouer dans le déploiement des nouvelles pratiques est donc déterminant. S'il comprend le sens de la modification et qu'il adhère à la vision proposée du futur, l'acteur devient un allié de la démarche. A contrario, s'il considère le processus comme risqué, il sera un frein.
- **L'accompagnement et la formation.** Une modification de son univers de travail implique forcément l'acquisition de nouvelles connaissances et / ou le développement de ses compétences. L'accompagnement et la formation est donc une activité indispensable qu'il s'agit de préparer et de planifier.
- **La communication et la dynamique de groupe.** La communication a un rôle central, elle doit permettre aux collaborateurs de se projeter dans le futur et de saisir le sens du changement. La dynamique de groupe joue également un rôle majeur et le dirigeant se doit d'être exemplaire car il est souvent considéré comme la référence de l'entreprise.

La formalisation et le déploiement de pratiques agiles dans une très petite entreprise peut engendrer différents types de changement. Par conséquent, les réponses à apporter doivent être cousues sur mesure selon chaque cas. Dans un processus de conduite du changement, le nombre de personnes concernées et le temps font partie des facteurs centraux. La chronologie des actions à entreprendre est donc importante et l'écoulement d'une certaine période est parfois une condition nécessaire pour mener à bien une mission.

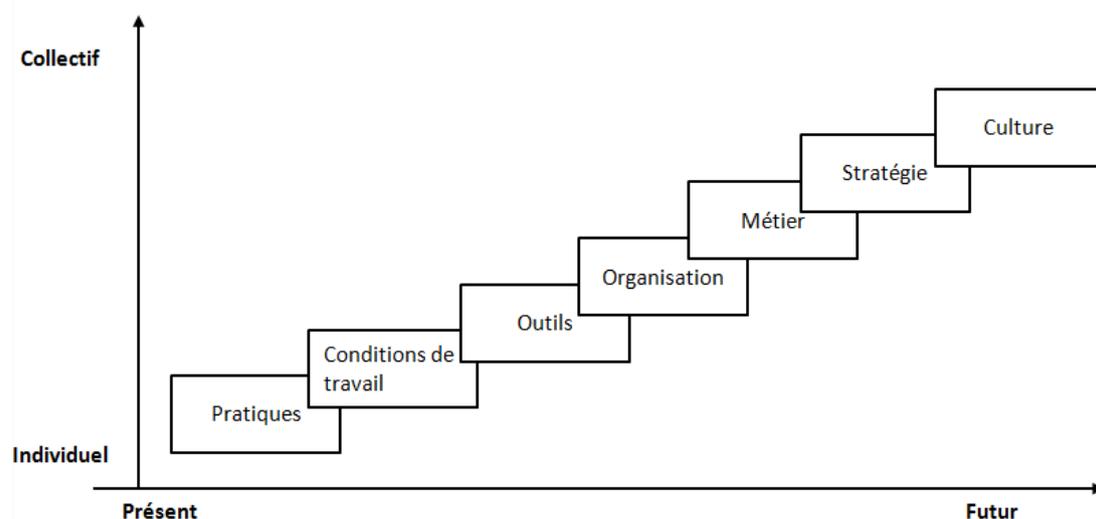


Figure XIV : Les lieux de changement (MOUTOT et AUTISSIER, 2010, p. 7)

MOUTOT et AUTISSIER (2010, p. 7) ont représenté schématiquement tous les éléments susceptibles de changer lors d'une réorganisation d'entreprise. Il est notamment intéressant de noter que, selon eux, il est assez « rapide » de modifier des pratiques impliquant peu de personnes alors qu'il est beaucoup plus ardu de changer une culture d'entreprise. Dans notre démarche, nous avons posé l'hypothèse que les très petites entreprises sont culturellement propices à l'agilité et que le nombre de personnes employées est inférieur à dix. Par conséquent, si l'on se réfère au schéma présenté ci-dessus, la mise en œuvre des pratiques et l'utilisation d'outils issus des méthodes agiles pourraient être relativement rapidement déployées.

Dans le cas étudié, notre postulat de départ s'est vérifié. Comme la culture d'entreprise était en adéquation avec l'agilité, nous avons proposé des changements de pratiques et des modifications d'outils qui ont pu être implémentés dès la semaine suivant notre intervention. Les actions de conduite du changement se sont donc limitées à une poignée d'heures de communication et de formation à destination des quatre personnes concernées. Cependant, d'autres étapes auraient pu être nécessaires avant de mettre en œuvre une formalisation accrue. En effet, il n'est pas prouvé que toutes les très petites entreprises aient une organisation, des métiers, une stratégie et une culture en adéquation avec les principes et valeurs agiles. Par conséquent, il n'est pas impossible qu'une démarche d'adoption de pratiques agiles doive intégrer des leviers de conduite du changement à long terme afin de d'aboutir à un changement de la culture d'entreprise.

Le dirigeant de la très petite entreprise étudiée relève à plusieurs reprises la nécessité de s'adapter en permanence. Intuitivement, il a donc encouragé le développement d'une ambiance de travail fondée sur la créativité et l'apprentissage continu. L'adaptation résulte d'une forme d'apprentissage impliquant l'acquisition et l'utilisation de nouvelles connaissances afin de répondre à des situations atypiques. Si les collaborateurs sont enfermés dans des tâches strictement décrites, ils seront incapables de répondre aux exceptions. A contrario, plus ils disposent d'autonomie et de possibilités de faire des expériences, plus ils acquerront des nouvelles connaissances et il en découlera un gain d'adaptabilité pour l'entreprise. En cas de nécessité, le changement culturel doit donc être axé vers un accroissement de l'autonomie et de la délégation. Ce sont selon nous les deux conditions nécessaires pour que les collaborateurs puissent initier un processus d'apprentissage qui s'autonourrira jusqu'à devenir un cercle vertueux.

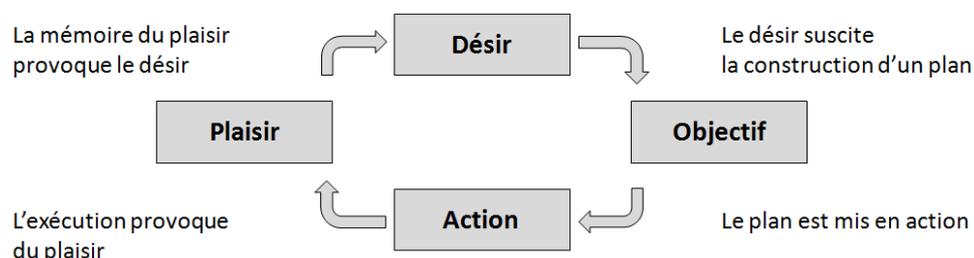


Figure XV : Le cercle vertueux de l'apprentissage (tiré de CASEAU, 2011, p. 259)

## 16. Pistes pour de futures recherches

Si notre travail a répondu au besoin de formalisation d'une très petite entreprise, il soulève également un certain nombre d'interrogations demeurées sans réponse. Est-ce que les postulats et analyses décrites sont généralisables et exploitables dans d'autres cas ? Quels sont les liens entre l'agilité et le lean management ? Comment procéder à l'informatisation d'une organisation agile sans devenir esclave de son système informatique et perdre en adaptabilité ? Pour poursuivre le travail entrepris, nous formulons ci-après quelques pistes pour de futures recherches.

### 16.1. Elargissement à d'autres entreprises

Notre travail s'étant limité à l'étude d'un seul cas, nous ne pouvons absolument pas généraliser nos conclusions. Par conséquent, bien que des résultats positifs ressortent du travail réalisé avec l'entreprise étudiée, nous ne pouvons pas affirmer que la plupart des très petites entreprises peuvent utiliser des pratiques issues de l'agilité pour formaliser leur organisation. Malgré tout, nous demeurons convaincus qu'un grand nombre de très petites entreprises ont des caractéristiques propices au déploiement d'outils de gestion inspirée par les méthodes agiles. Pour confirmer ce sentiment, une recherche complémentaire devrait cependant être menée sur un échantillon représentatif. En outre, nous compléterions cette étude en identifiant les facteurs favorisant le développement d'une culture agile dans une très petite entreprise. Est-ce que l'agilité est liée à la personnalité du dirigeant ? Est-ce que certains secteurs d'activité sont plus propices que d'autres ? Est-ce que des facteurs environnementaux tels que la législation, la concurrence, la clientèle, etc. sont des contraintes favorisant ou défavorisant l'application des principes et valeurs agiles dans une très petite entreprise ?

Si l'on considère l'agilité comme une philosophie de management, toutes les entreprises, indépendamment de leur taille, peuvent y adhérer et déployer des pratiques agiles. Cependant cette affirmation devrait également faire l'objet d'une vérification par enquête ou par l'analyse de cas pratiques. Pour notre part, nous considérerions comme agiles des entités constituées de petits groupes bénéficiant d'une large autonomie de gestion dans un périmètre dont la complexité est limitée. La priorité serait de soigner les liens entre l'entreprise et les clients puis entre les vendeurs et la production. Les activités « clients » et « métiers » doivent absolument être agiles car elles sont susceptibles de changer à chaque instant selon la demande. La communication entre les deux entités précitées doit donc être continue et optimale. A contrario, les « activité de soutien » peuvent être considérées comme un « back office » au service des fonctions clés. Elles sont donc davantage procédurières et routinières tout en demeurant constamment disponibles pour soutenir le processus de création de valeur grâce à son expertise et à ses moyens. Les adaptations du «back office » se font donc essentiellement au bénéfice de clients internes.

La taille (exprimée en nombre de collaborateurs) nous paraît être un obstacle pour la mise en application de l'agilité. Dans une grande organisation, il faudra davantage travailler avec des méthodes issues de la conduite du changement et développer, petit à petit, des pratiques qui permettront une transition vers une nouvelle culture d'entreprise. En outre, la communication et les systèmes d'information deviennent un élément central lorsque nous sommes en présence de plus de dix personnes. Dans ce cas, la communication orale avec l'ensemble de ses collègues devient plus rare et des groupes se créent. Ces derniers sont généralement construits autour des métiers ou des fonctions de l'entreprise (finance, marketing, production) et il faut constamment s'assurer qu'ils se comprennent et qu'ils ne soient pas hermétiques aux influences venues des autres. La pratique du « SCRUM de SCRUM » répond à un certain nombre de problématiques. Mais nous pensons que les

inspirations venues de l'agilité devront obligatoirement être complétées par d'autres. Nous postulons ainsi que le développement d'une culture agile est fonction du nombre d'employé concerné par la démarche et de l'ouverture à différents courants managériaux.

Nous considérons que le lien le plus direct entre une très petite entreprise et une méthode agile de gestion de projets est la notion de proximité décrite par TORRES (consulté le 9 décembre 2012). C'est d'ailleurs son article qui a inspiré et motivé notre démarche. Dans une équipe agile, comme dans une petite entreprise, l'ensemble des éléments utiles sont proches. Nous interprétons la notion de proximité comme le ciment d'une équipe, qu'elle soit destinée à la réalisation d'un projet ou à la pérennisation d'une entreprise. Comme les méthodes agiles donnent lieu à une abondante littérature, nous avons choisi de tester l'application des pratiques décrites dans une très petite entreprise. Mais, au fil du déroulement de notre méthodologie, une nouvelle question nous est apparue : pourrions-nous retourner notre démarche ? Est-ce que l'agilité n'est pas le propre des petites structures ? Est-ce que les grandes entreprises et leurs gestionnaires de projets ne devraient pas s'inspirer des pratiques développées (la plupart du temps au feeling) dans les très petites entreprises à succès ? Une étude permettant d'identifier les pratiques récurrentes dans les très petites entreprises pourraient être menées. Celle-ci permettrait peut-être de décrire formellement des pratiques pouvant être proposées comme sources d'organisation et de cohésion d'équipes semi-autonomes au sein de grandes entreprises.

## 16.2. Lean management et agilité

Le lean management est une approche dont la mise en application peut se décliner à l'ensemble de l'entreprise. On distingue ainsi le « lean manufacturing » destiné à l'optimisation de la production, le « lean design » permettant l'amélioration processus de fabrication, le « lean office » applicable à l'administration ou encore le « lean software development » pour la conception logicielle. Toutes ces déclinaisons de la philosophie « lean » ont l'ambition commune d'éliminer le gaspillage et d'accroître la performance de l'entreprise. Pour traquer le gaspillage, le « lean management » propose de s'attaquer à sept sources de coûts superflus :

1. La surproduction
2. Les temps d'attente
3. La non-qualité des produits
4. Les processus inefficaces et les tâches inutiles
5. Les transports et les déplacements
6. Les mouvements inutiles
7. Les excès de stock

En outre, une huitième source de gaspillage est mentionnée : l'inutilisation des ressources intellectuelles du personnel. Pour sa mise en œuvre, le lean management s'appuie notamment sur l'utilisation de la roue de Deming (PDCA) et l'engagement de l'ensemble du personnel en faveur de la qualité totale est une condition du succès. Pour cela, les collaborateurs doivent bénéficier d'une autonomie suffisante pour proposer et expérimenter des solutions permettant de limiter le gaspillage. La résolution des problèmes doit se faire au plus près de leur origine, chacun est donc concerné. En favorisant l'expression et la recherche de solutions, l'entreprise développe une organisation apprenante ouverte au changement et à l'adaptabilité.

Le lean management, comme l'agilité, à développer ses propres outils et méthodes. On distingue ainsi le 5S (du japonais Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu et Shitsuke signifiant trier, ranger, nettoyer, standardiser et respecter), le VSM (Value Stream Mapping, soit une forme d'analyse de la chaîne de valeur) et le management visuel. Ce dernier, que l'on retrouve également dans les méthodes agiles, permet de faciliter la communication et de favoriser la recherche de solution. Un management transparent, basé sur des supports visuels, informe constamment l'équipe de ses résultats. Si elle dispose d'indicateurs, elle pourra soumettre ses propres analyses et des propositions d'actions correctives pertinentes.

Les liens entre les méthodes agiles et le lean management ont déjà fait l'objet de nombreuses recherches et articles. Cependant, il apparaît à nouveau que l'application dans les petites et très petites entreprises est délaissée par les auteurs. Pour nous, une question demeure donc ouverte : est-ce qu'une association optimale de ces deux approches pourrait apporter les réponses que nous n'avons pas trouvées en nous consacrant uniquement au thème de l'agilité ? En effet, contrairement aux méthodes agiles destinées à la gestion de projet, le lean management se consacre à toutes les fonctions de l'entreprise. Ainsi, est-ce qu'une méthode générique d'organisation et de gestion à destination des très petites entreprises est envisageable en associant les pratiques du lean management à celles issues des méthodes agiles ?

### 16.3. Business process management et agilité

Le Business process management est une méthode de management permettant à une entreprise de mettre en œuvre une organisation axée sur les processus et les flux. Bien qu'il soit parfois assimilé à une technologie, il demeure avant tout un mode de fonctionnement. L'informatisation, à l'aide d'un BPMS (Business process management software) n'intervient donc que dans une seconde phase afin d'accroître l'efficacité. Une démarche de business process management débute par une analyse des flux et des processus de l'entreprise. Le modèle de flux décrit est ensuite implémenté à l'aide de documents types (cartes kanban par exemple) ou d'un système informatique. Dans une telle organisation, les rôles de chacun sont décrits et les actions sont successives.

Selon BARRAND (2012, p. 106 et 173) une approche agile basée sur les processus est un moyen d'organiser un flux et de minimiser le rôle de la hiérarchie. En effet, la succession des tâches met le poste de travail en aval en position de client du poste en amont. Chacun est donc dépendant de la qualité produite durant l'opération précédente. Le développement d'une culture agile, basée sur la satisfaction des parties prenantes, permet de sensibiliser chacun sur l'importance de son activité pour son collègue. Ainsi, une meilleure compréhension des impacts de son travail sur la suite des opérations assure un meilleur engagement en faveur d'une qualité totale. Dans un système agile dirigé par les processus, les employés n'exécutent plus les ordres provenant d'une hiérarchie aux buts opaques. Ils disposent d'une autonomie leur permettant d'appliquer les solutions conduisant à la satisfaction du poste de travail situé en aval de la chaîne de production.

Une application trop stricte des processus décrits par l'organisation peut cependant conduire à des comportements contraires aux valeurs et principes de l'agilité. En effet, une description trop précise des processus, des tâches et des actions à entreprendre réduisent l'autonomie des collaborateurs et mènent à une organisation scientifique et bureaucratique. Une cartographie des processus associée à des procédures ne mènent donc pas forcément à un accroissement de l'agilité et de l'efficacité. Il s'agira donc de trouver un juste milieu entre description du travail à accomplir et autonomie des opérateurs dans leurs tâches. La possibilité de remettre en cause les processus existants et de ne pas

appliquer systématiquement un plan préprogrammé est une condition nécessaire pour favoriser le développement d'une culture agile.

Pour répondre aux besoins de l'entreprise étudiée, nous avons proposé une cartographie des processus essentiels. Cette dernière est représentée sous forme de pyramide dont la pointe est symbolisée par le « client » et dont la base représente les processus de soutien (« achat matériel », « livraison » et « facturation »). Entre les deux, nous retrouvons les « processus clients » (« offres ») ainsi que les « processus métiers » (« conception projet » et « production »). Nos interventions dans l'entreprise nous ont permis de constater que la notion de processus n'était pas consciemment développée. Cependant, nous avons également remarqué que plus nous nous approchons de la base de la pyramide ci-dessous plus les automatismes sont nombreux. Nous posons donc le postulat que plus un processus est proche du client plus il doit être « flexible » et agile. A contrario, les processus destinés à la gestion du « back office » de l'entreprise peuvent faire l'objet de procédures plus strictement et précisément décrites.

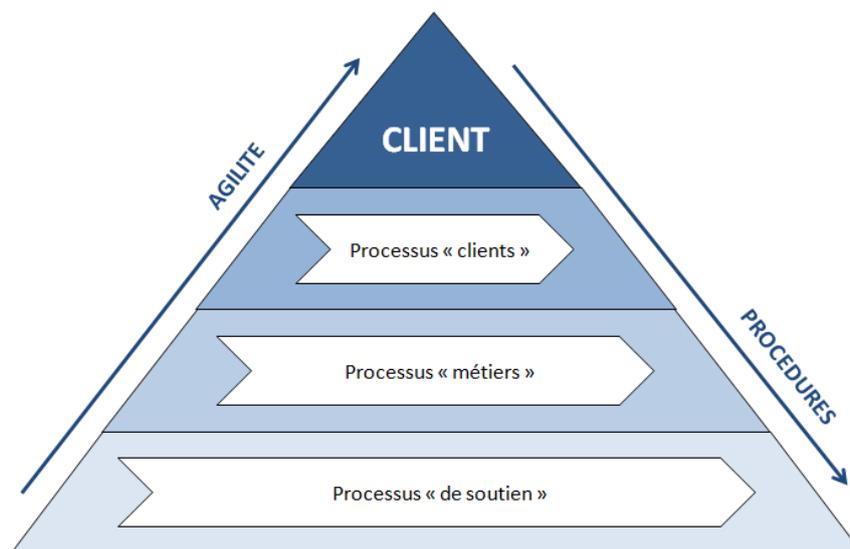


Figure XVI : Cartographie des processus et agilité

Une nouvelle recherche peut être menée afin de vérifier le postulat ci-dessus et ainsi mettre à jour les liens entre processus et agilité. Selon nous, un type d'organisation mêlant business process management et agilité peut être décrit. Ce dernier s'appliquerait non seulement aux très petites entreprises mais également aux plus grandes.

#### 16.4. Système d'information pour organisation agile

Le client est au cœur de toutes démarches agiles, l'entreprise vise sa satisfaction totale et doit être attentive à une concurrence devenue mondiale. Il s'agit désormais de produire le bien souhaité, quand il est souhaité, selon les spécificités souhaitées à l'endroit où le prix de revient est le plus bas. En la matière, le développement des nouvelles technologies offrent des possibilités qui n'étaient pas imaginables voici à peine vingt ans. Aujourd'hui, les informations circulent rapidement et la numérisation de nombreux biens (livres, disques, etc.) et services (shops en ligne, télévision à la carte, etc.) permettent d'accroître la taille et personnalisation de l'offre. Dans le contexte actuel, les

nouvelles technologies jouent deux rôles essentiels : celui d'interface avec le client et celui de ciment de son organisation interne.

Jusqu'à présent, nous avons essentiellement écrit sur l'organisation et les hommes. En effet, nous avons volontairement écarté le facteur technologique car, dans une très petite entreprise, il nous est apparu moins primordial que dans une grande société. Mais nous ne pouvons pas pour autant oublier cet aspect. Surtout que, selon BUER-CHEMIN (dans BARRAND, 2010, p. 142) commentant la figure ci-dessous, « Les trois piliers de toute organisation agile sont :

- Les hommes : sans qui les postures agiles ne peuvent exister. Ils sont les vecteurs d'information et les porteurs de changement ;
- L'organisation : les liens formels ou non qui se tissent entre les individus sont les bases du système d'information et lui donnent sens ;
- Les technologies : elles doivent soutenir l'activité humaine et les liens organisationnels actuels, futurs, temporaires, permanents... Les technologies sont, de fait, à la fois vecteur et solution à l'évolution du besoin des entreprises [...]. Le système d'information agile est l'élément de coordination indispensable à l'agilité dans les entreprises d'aujourd'hui, mais surtout de demain.».

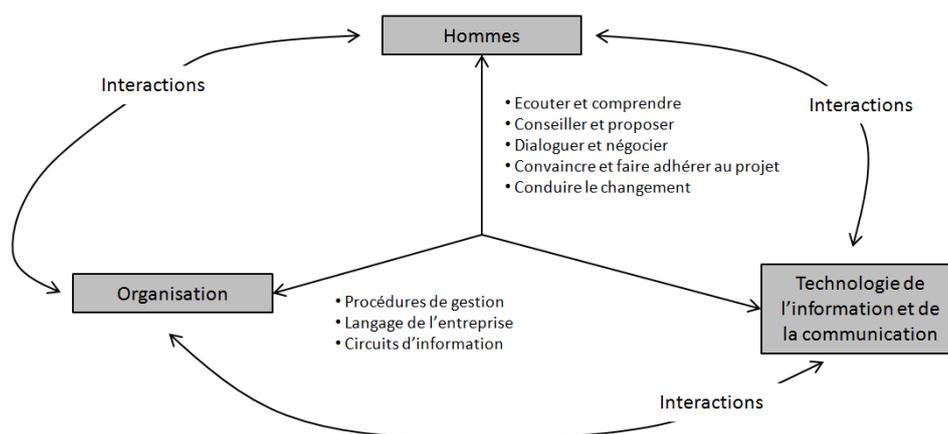


Figure XVII : Interactions entre Hommes, Organisation et Système d'information  
(LESCA, 1995, tiré de BARRAND, 2010, p. 142)

L'informatisation a été abordée par le dirigeant de l'entreprise étudiée lors des entretiens. Cela traduit donc un besoin. Nous avons cependant recommandé le report du développement d'un système d'information informatisé. En effet, dans une première phase, il nous paraît plus prudent d'optimiser la formalisation d'un système de gestion des flux inspiré par les fiches et tableaux kanban. Lorsque les processus seront mieux maîtrisés, une informatisation sera sans doute plus aisée. A ce stade, une nouvelle recherche, orientée technologie, pourra être menée afin de déterminer quelles sont les solutions techniques permettant de répondre au besoin d'informatisation d'une très petite entreprise agile.

## 17. Conclusion globale et avis personnel

L'organisation agile est en mesure de s'adapter à toutes les ruptures pouvant survenir dans l'environnement de l'entreprise et, pour y parvenir, il ne fait aucun doute que les Hommes sont le facteur clé. Dans le cas particulier des très petites entreprises, je pense même que les interactions entre individus, susceptibles de créer un engagement et une culture basée sur le changement, sont les seuls éléments indispensables de la gestion. La formalisation des processus et l'informatisation ne devraient intervenir que pour améliorer la performance. L'utilisation d'un système d'information informatisé et la description de processus ne seraient ainsi que des moyens permettant de réguler une organisation dont le nombre d'individus est devenu trop important pour assurer une communication orale suffisante.

Le bon fonctionnement d'une organisation agile dépend du dirigeant et de ses pratiques. Dans la très petite entreprise étudiée, j'ai pu constater une forte adéquation entre valeurs agiles et état d'esprit du dirigeant. La culture du changement, la communication, la satisfaction du client sont appliqués chaque jour. Je pourrais donc aisément conclure que l'agilité est à l'origine du succès affiché ces dix dernières années. J'émetts pourtant certaines réserves quant à une généralisation de cette conclusion car le secteur d'activité est particulier. En effet, le domaine de la publicité n'est contraint à aucune norme légale (sanitaire, sécurité, etc.) et la créativité doit être stimulée pour concevoir des projets à la hauteur des attentes des clients. Le terreau est donc propice. A ce jour, la question demeure donc ouverte, est-ce que l'agilité est applicable partout ?

Je pense que l'agilité est une solution universelle. Plutôt que « méthode de gestion » ou « mode d'organisation », je la qualifie de « philosophie » ou d'« état d'esprit ». Des partenaires agiles ne négocient pas des contrats décortiquant l'ensemble des cas futurs possibles, ils recherchent quotidiennement des solutions produisant la satisfaction de chacun. Etre agile c'est aussi renoncer à une logique mercantile « win – win » pour privilégier le « satisfait – satisfait ». La performance économique n'est pas une finalité absolue et la pérennité est assurée par la confiance témoignée par des parties prenantes satisfaites. Selon moi, celui qui interprète l'agilité comme une forme d'opportunisme pécuniaire est dans l'erreur. L'adaptabilité implique d'abord la satisfaction et, ensuite, les relations privilégiées construites au fil du temps permettent d'assurer la rentabilité nécessaire au développement d'une entreprise.

Mon intérêt initial pour les méthodes agiles m'a fait voyager à travers de nombreuses théories issues de nombreux domaines. En démarrant ce travail, je ne pensais pas m'embarquer pour un périple à travers l'histoire des organisations, la sociocratie, le business process management et les méthodes de gestion originaires du Japon (lean management, kanban, total quality management). J'ai pris la liberté de suivre plusieurs de ces routes, parfois découvertes à l'improviste, et je suis désormais convaincu que la martingale du succès n'existe pas. Chaque entreprise, petite ou grande, doit s'organiser en adaptant à son contexte des solutions issues de toutes les sources dont elle peut disposer. Elle doit être agile, soit ouverte aux adaptations et aux changements menant à une meilleure satisfaction des parties prenantes.

## VI. BIBLIOGRAPHIE

- [1] AGILE ALLIANCE. *Guide to Agile Practices* [en ligne]. <http://guide.agilealliance.org/> (consulté le 04.04.2013)
- [2] AUBRY Claude. *SCRUM : Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*. Editions Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 7 septembre 2011, 304 pages.
- [3] AUTISSIER David, VANDANGEON Isabelle, VAS Alain. *Conduite du changement : concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Editions Dunod, 21 avril 2010, 248 pages.
- [4] BADOT Olivier. *Théorie de l'entreprise agile*. Edition L'Harmattan, 15 janvier 1998, 296 pages.
- [5] BARRAND Jérôme. *Le manager agile – Agir autrement pour la survie des entreprises*. Editions Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 7 mars 2012, 208 pages.
- [6] BARRAND Jérôme et al. *L'entreprise agile – Agir pour une performance durable*. Editions Dunod, 10 mars 2010, 256 pages.
- [7] BARZI Redouane. PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations* [en ligne]. 2011 / 2, No 35, pages 29 à 45. <http://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-29.htm>
- [8] BEGIN Lucie et al. *Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande : leçons tirées d'une recherche-action* [en ligne]. Publié le 11 octobre 2009. 23 pages. <http://www.veillepme.com/IMG/pdf/intelligence-economique-pme-suisse-romande.pdf> (consulté le 4 décembre 2012).
- [9] BLUMENTHAL Roger. *Culture d'entreprise et alignement avec valeurs, intelligence collective. Agile Tour 2012*. CH-Sierre, 26 octobre 2012.
- [10] CASEAU Yves. *Processus et Entreprise 2.0 – Innover par la collaboration et le Lean management*. Edition Dunod, 4 mai 2011, 304 pages.
- [11] COLIN René. *Le Kanban*. Editions AFNOR, Collection A savoir, 12 février 2004, 47 pages.
- [12] CONFEDERATION SUISSE. *Portail PME – 2 Typologie des PME* [en ligne]. <http://www.kmu.admin.ch/politik/00100/index.html?lang=fr> (consulté le 29 mars 2013)
- [13] DEBAUCHE Bernard et MEGARD Patrick. *BPM Business Process Management : Pilotage métier de l'entreprise*. Hermes Science Publications, 28 février 2004, 218 pages.
- [14] DE GEUS Arie. *La pérennité des entreprises*. Editions Maxima, Collection Institut du management d'EDF et de GDF, 1997, 268 pages.
- [15] EUROPA – Synthèse de la législation de l'UE. *Définition des micros, petites et moyennes entreprises* [en ligne]. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fr.htm) (consulté le 29 mars 2013).
- [16] FRISCH Françoise. *Les études qualitatives*. Editions d'Organisation, 1999, 182 pages.

- [17] INSTITUT AGILE et BOSSAVIT Laurent. *Agile : de A à Z (... ou presque ...)* : Référentiel des pratiques agiles [en ligne]. Edition eBook, version 1.0 du 4 mai 2011, 199 pages. <http://referentiel.institut-agile.fr/assets/AgileDeAaZ.pdf> (consulté le 20 avril 2013).
- [18] KNIBERG Henrik et SKARIN Mattias. *Kanban et Scrum – tirer le meilleur des deux* [en ligne]. Traduit par AUBRY Claude, FAURE Frédéric, VERNOIS Antoine et AIMETTI Fabrice. <http://www.aubryconseil.com/post/2eme-version-francaise-de-Kanban-et-Scrum> (consulté le 18 mars 2013).
- [19] MOUTOT Jean-Michel, AUTISSIER David, LELOUP Robert. *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*. Editions Dunod, 2ème édition, 10 février 2010, 246 pages.
- [20] NIFLE Roger. Qu'est-ce que le management par les valeurs [en ligne]. *Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique*. Mis en ligne le 31 janvier 2006. <http://journal.coherences.com/article342.html> (consulté le 25 mars 2013)
- [21] PLANE Jean-Michel. *Théorie des organisations*. Editions Dunod, Collection Les Topos, 4ème édition, Paris, avril 2013. 128 pages.
- [22] SALLES Maryse. *Stratégies des PME et intelligence économique : Une méthode d'analyse du besoin*. Editions Economica, Paris, 2ème édition, septembre 2006. 204 pages.
- [23] SARRAZIN Laurent. *Rupture Douce*. Editions lulu.com, 14 novembre 2012, 258 pages.
- [24] SOCIOCRATIE. *Sociocratie : description* [en ligne]. <http://www.sociocratie.net/Theorie/> (consulté le 16 avril 2013).
- [25] SPADA Fabrice (1). Evaluation de la pertinence du déploiement d'un système informatisé d'aide à la décision (SIAD) dans une petite ou moyenne entreprise (PME). *Projet d'informatique décisionnelle réalisé dans le cadre de l'obtention du Master of science in Business Administration* [en ligne]. HES-SO Master, mars 2013, 31 pages. <http://www.mf-services.ch/dossiers/siadpme.htm> (consulté le 31.03.2013)
- [26] SPADA Fabrice (2). La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information. *Projet de gestion intégrée du développement des systèmes d'information réalisé dans le cadre de l'obtention du Master of science in Business Administration* [en ligne]. HES-SO Master, janvier 2013, 33 pages. [www.mf-services.ch/dossiers/chmgmt1.htm](http://www.mf-services.ch/dossiers/chmgmt1.htm) (consulté le 31.03.2013)
- [27] TORRES Olivier. *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME* [en ligne]. Olivier Torrès - [www.oliviertorres.net](http://www.oliviertorres.net). Non daté, 19 pages. <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF> (consulté le 9 décembre 2012)
- [28] VICKOFF Jean-Pierre (1). *Méthode AGILE : Les meilleures pratiques, compréhension et mise en œuvre* [en ligne]. 2009, 258 pages. <http://www.etanche.net/BIO/MethodAgile.pdf> (consulté le 25 février 2013).

- [29] VICKOFF Jean-Pierre (2). PUMA : Architecture d'une génération d'entreprises performantes [en ligne]. *La lettre d'ADELI*. No 69, Automne 2007, pages 59 à 68.  
[http://www.adeli.org/webfm\\_send/349](http://www.adeli.org/webfm_send/349) (consulté le 25 février 2013).
- [30] WIKIPEDIA (1). *Adhocratie – Wikipédia* [en ligne]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Adhocratie> (consulté le 05.04.2013).
- [31] WIKIPEDIA (2). *Analyse par les options réelles – Wikipédia* [en ligne].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse\\_par\\_les\\_options\\_r%C3%A9elles](http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_par_les_options_r%C3%A9elles) (consulté le 29 mars 2013)
- [32] WIKIPEDIA (3). *Développement rapide d'applications – Wikipédia* [en ligne].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement\\_rapide\\_d'applications](http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_rapide_d'applications) (consulté le 19 avril 2013)
- [33] WIKIPEDIA (4). *Extreme programming – Wikipédia* [en ligne].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Extreme\\_programming](http://fr.wikipedia.org/wiki/Extreme_programming) (consulté le 19 avril 2013)
- [34] WIKIPEDIA (5). *Kanban – Wikipédia* [en ligne]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Kanban> (consulté le 01.04.2013).
- [35] WIKIPEDIA (6). *Lean management – Wikipédia* [en ligne].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Lean\\_management](http://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_management) (consulté le 02.06.2013)
- [36] WIKIPEDIA (7). *Manifeste agile – Wikipédia* [en ligne].  
[https://fr.wikipedia.org/wiki/Manifeste\\_agile](https://fr.wikipedia.org/wiki/Manifeste_agile) (consulté le 05.04.2013)
- [37] WIKIPEDIA (8). *Méthode agile – Wikipédia* [en ligne].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode\\_agile](http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_agile) (consulté le 02.04.2013).
- [38] WIKIPEDIA (9). *Petites et moyennes entreprises – Wikipédia* [en ligne].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Petites\\_et\\_moyennes\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/wiki/Petites_et_moyennes_entreprises) (consulté le 31.03.2013).
- [39] WIKIPEDIA (10). *Qualité totale – Wikipédia* [en ligne].  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A9\\_totale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A9_totale) (consulté le 02.06.2013)
- [40] WIKIPEDIA (11). *Sociocratie – Wikipédia* [en ligne]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie> (consulté le 05.04.2013).

## ANNEXE A

### Liste des pratiques agiles retenues

Tiré de « Agile : de A à Z (... ou presque ...) : Référentiel des pratiques agiles » [en ligne], INSTITUT AGILE et BOSSAVIT Laurent, Edition eBook, version 1.0 du 4 mai 2011, pages 52 à 187.

1. BDD (Behaviour – Driven – Development)
2. Backlog
3. Boîte de temps
4. Built automatisé
5. Cartes CRC (Classe, Responsabilité, Collaborateurs)
6. Carton, Conversation, Confirmation
7. Charte projet
8. Conception au tableau blanc
9. Conception simple
10. Critères de simplicité
11. Découpage d'une user story
12. Définition de « prêt »
13. Définition de « fini »
14. Déploiement continu
15. Développement incrémental
16. Développement itératif
17. Développement par les tests
18. Développement par les tests client
19. Entretien du backlog
20. Equipe
21. Estimation
22. Estimation relative
23. Facilitation
24. Gestion des versions
25. Given – When – Then
26. Graphe burn-down
27. Grille INVEST
28. Intégration continue

## ANNEXE A

29. Itération
30. Langage omniprésent (ubiquitous language)
31. Livraisons fréquentes
32. Niko-niko
33. Objets fantaisie (Mock Objects)
34. Personas
35. Planning poker
36. Points (estimation en)
37. Programmation en binômes
38. Radiateurs d'information
39. Refactoring
40. Responsabilité collective du code
41. Rythme soutenable
42. Rétrospective jalon
43. Rétrospectives d'itération
44. Réunion quotidienne
45. Rôle – fonctionnalité – bénéfice
46. Salle dédiée
47. Scrum de Scrums
48. Story mapping
49. Tableau des tâches
50. Tableau kanban
51. Temps de cycle
52. Test d'utilisabilité
53. Test exploratoire
54. Tests fonctionnels automatisés
55. Tests unitaires automatisés
56. Trois questions
57. Tâches choisies
58. User stories
59. Vitesse

## ANNEXE B

### Sélection des pratiques applicables et classification

Pratiques	Applicables			Commentaires et classification
	Oui	A adapter	Non	
1. BDD			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
2. <b>Backlog</b>	X			Liste de « choses à faire » applicable à tout type d'activité. <b>Gestion des activités.</b>
3. <b>Boîte de temps</b>	X			Période de temps fixes permettant un découpage de l'activité. <b>Organisation du temps.</b>
4. Built automatisé			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
5. Cartes CRC			X	Jeu de rôle et aide à la réflexion pour la conception logicielle. Plutôt applicable dans des projets à forte complexité.
6. <b>Carton, Conversation, Confirmation</b>	X			Définition de la construction et du contenu d'une user story. <b>Gestion des activités.</b>
7. <b>Charte projet</b>		X		Applicable pour un projet ou décliné sous forme de « charte d'entreprise ». <b>Interactions entre individus.</b>
8. <b>Conception au tableau blanc</b>		X		Prise de décision collective lorsque plusieurs alternatives sont possibles. <b>Interactions entre individus.</b>
9. Conception simple			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
10. Critères de simplicité			X	Critères appliqués à la conception logicielle et difficilement applicable à un autre domaine.
11. <b>Découpage d'une user story</b>		X		Estimation des tâches à réaliser. <b>Gestion des activités.</b>
12. <b>Définition de « prêt »</b>	X			Critères à remplir pour que le travail puisse démarrer. <b>Gestion des activités.</b>
13. <b>Définition de « fini »</b>	X			Critère à remplir pour que le travail puisse être considéré comme terminé. <b>Gestion des activités.</b>
14. <b>Déploiement continu</b>		X		Mise à jour régulière de l'application. Peut-être assimilé à une gestion « zéro stock » intermédiaire. <b>Gestion des activités.</b>
15. <b>Développement incrémental</b>		X		Division du projet en éléments construits successivement. Applicable selon une définition de l'incrément et de son contenu. <b>Gestion des activités.</b>
<b>Sous-total de la page</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	

## ANNEXE B

Pratiques	Applicables			Commentaires et classification
	Oui	A adapter	Non	
16. Développement itératif		X		Division du projet en plusieurs cycles. Applicable selon une définition du cycle et de son contenu. <b>Organisation du temps.</b>
17. Développement par les tests			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
18. Développement par les tests client			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
19. Entretien du backlog	X			Toilettage régulier du backlog et de ses éléments. <b>Gestion des activités.</b>
20. Equipe	X			Il ne suffit pas de réunir des personnes pour constituer une équipe. <b>Interactions entre individus.</b>
21. Estimation		X		Estimation d'un effort plutôt que d'un temps. <b>Organisation du temps.</b>
22. Estimation relative		X		Estimation d'une charge de travail en fonction d'une tâche déjà réalisée. <b>Organisation du temps.</b>
23. Facilitation	X			Faire appel à un « facilitateur » pour animer une réunion. <b>Interactions entre individus.</b>
24. Gestion des versions			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
25. Given – When – Then			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
26. Graphe burn-down		X		Affichage d'un graphique reflétant le travail encore à faire. <b>Gestion des activités.</b>
27. Grille INVEST		X		Grille d'évaluation de la qualité d'une user story. <b>Gestion des activités.</b>
28. Intégration continue		X		Coordination du travail réalisé parallèlement par deux collaborateurs afin d'intégrer rapidement. <b>Gestion des activités.</b>
29. Itération	X			Période de temps dont la durée est fixe. Également appelé « sprint ». <b>Organisation du temps.</b>
30. Langage omniprésent	X			Utilisation du vocabulaire du client pour faciliter les échanges. <b>Interactions entre individus.</b>
31. Livraisons fréquentes		X		Mise à disposition fréquente du produit (ou d'incrément du produit) pour obtenir un retour client. <b>Gestion des activités.</b>
<b>Sous-total de la page</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	

## ANNEXE B

Pratiques	Applicables			Commentaires et classification
	Oui	A adapter	Non	
32. <b>Niko-niko</b>	X			Evaluation quotidienne et subjective de la journée écoulée par l'équipe. <b>Interactions entre individus.</b>
33. Objets fantaisie (Mock Objects)			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
34. Personas			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
35. <b>Planning poker</b>	X			Estimation ludique et collective d'une charge de travail. <b>Organisation du temps.</b>
36. <b>Points (estimation en)</b>	X			Estimation d'une charge de travail dans une unité différente (le point) que les unités de temps standards (jour, heures, etc.). <b>Organisation du temps.</b>
37. <b>Programmation en binômes</b>	X			Toutes les tâches sont réalisées en binôme. <b>Gestion des activités.</b>
38. <b>Radiateurs d'information</b>	X			Affichage mural des données jugées pertinentes par l'équipe. <b>Interactions entre individus.</b>
39. Refactoring			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
40. <b>Responsabilité collective du code</b>	X			Toute l'équipe est responsable de tout le produit fini. <b>Interactions entre individus.</b>
41. <b>Rythme soutenable</b>	X			Le rythme de travail doit être « lissé » et susceptible d'être tenu indéfiniment. <b>Organisation du temps.</b>
42. <b>Rétrospective jalon</b>		X		Réalisation par toute l'équipe d'un bilan approfondi de l'activité à la fin ou au milieu du projet. <b>Organisation du temps.</b>
43. <b>Rétrospectives d'itération</b>		X		L'équipe réalise une séance pour réfléchir à des actions d'amélioration à la fin de chaque itération. <b>Organisation du temps.</b>
44. <b>Réunion quotidienne</b>	X			L'équipe se réunit quotidiennement (max. 15 minutes) pour mettre en commun les éléments nouveaux. <b>Organisation du temps.</b>
45. Rôle – fonctionnalité – bénéfice			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un domaine autre que les services.
46. <b>Salle dédiée</b>		X		Salle uniquement consacrée et équipée pour la gestion du projet. <b>Gestion des activités.</b>
<b>Sous-total de la page</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	

## ANNEXE B

Pratiques	Applicables			Commentaires et classification
	Oui	A adapter	Non	
47. Scrum de Scrums			X	Applicable pour des projets de plus de dix personnes. Hors du sujet traité.
48. <b>Story mapping</b>		X		Priorisation des choses à faire en fonction de l'importance des fonctionnalités. <b>Gestion des activités.</b>
49. <b>Tableau des tâches</b>	X			Tableau mural explicitant le « en-cours », le « à faire » et le « terminé ». <b>Gestion des activités.</b>
50. <b>Tableau kanban</b>	X			Application des techniques du Kanban pour la gestion des flux. <b>Gestion des activités.</b>
51. <b>Temps de cycle</b>	X			Délai entre la commande et la livraison du produit fini au client. Constitue un indicateur de performance. <b>Organisation du temps.</b>
52. Test d'utilisabilité			X	Applicable pour le test de nouveaux produits ou de logiciels. Hors du sujet traité.
53. Test exploratoire			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
54. Tests fonctionnels automatisés			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
55. Tests unitaires automatisés			X	Méthode de conception logicielle difficilement applicable à un autre domaine.
56. <b>Trois questions</b>	X			Question à se poser lors de la réunion quotidienne. <b>Organisation du temps.</b>
57. <b>Tâches choisies</b>	X			Affectation des tâches basée sur le volontariat et l'auto-organisation. <b>Interactions entre individus.</b>
58. <b>User stories</b>		X		Découpage du projet en plusieurs incréments fonctionnels. <b>Gestion de l'activité.</b>
59. <b>Vélocité</b>	X			Evaluation du volume de travail effectué durant une période donnée. <b>Organisation du temps.</b>
<b>Sous-total de la page</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>Total général</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	

## ANNEXE C

### Liste et classification des pratiques non-applicables

Pratiques	Applicables			Commentaires et classification
	Oui	A adapter	Non	
1. BDD			X	Méthode de test. <b>Tests logiciels.</b>
4. Built automatisé			X	Automatisation de la compilation de fichiers sources et de la production de fichier d'installation. <b>Conception logicielle.</b>
5. Cartes CRC			X	Jeux de rôle facilitant la <b>Conception logicielle.</b>
9. Conception simple			X	Respect de trois règles de conduite. <b>Conception logicielle.</b>
10. Critères de simplicité			X	Grille d'évaluation pour juger la simplicité d'un code source. <b>Conception logicielle.</b>
17. Développement par les tests			X	Méthode permettant de réduire les défauts. <b>Tests logiciels.</b>
18. Développement par les tests client			X	Définition des tests en amont. <b>Tests logiciels.</b>
24. Gestion des versions			X	<b>Conception logicielle.</b>
25. Given – When – Then			X	Format pour les tests. <b>Tests logiciels.</b>
33. Objets fantaisie (Mock Objects)			X	Méthode de test. <b>Tests logiciels.</b>
34. Personas			X	Sorte de jeu de rôle. <b>Conception logicielle.</b>
39. Refactoring			X	Amélioration de la structure du code source. <b>Conception logicielle.</b>
45. Rôle – fonctionnalité – bénéfice			X	Format pour écrire une user storie. <b>Conception logicielle.</b>
47. Scrum de Scrums			X	Méthode d'organisation lorsque la taille de l'équipe est supérieure à 10 personnes. <b>Méthode d'organisation.</b>
52. Test d'utilisabilité			X	<b>Tests logiciels.</b>
53. Test exploratoire			X	<b>Tests logiciels.</b>
54. Tests fonctionnels automatisés			X	<b>Tests logiciels.</b>
55. Tests unitaires automatisés			X	<b>Tests logiciels.</b>
<b>Total général</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	

#### Totaux par catégories :

Tests logiciels : 9  
 Conception logicielle : 8  
 Méthode d'organisation : 1

## ANNEXE D

### Entretien 1 sur 7 : Questionnaire initial soumis au dirigeant de l'entreprise Le 1<sup>er</sup> mai 2013, 14h00 à 16h30

#### PARTIE 1 : VALEURS ET PRINCIPES AGILES

Est-ce que votre « philosophie de management » et les pratiques appliquées et / ou encouragées dans l'entreprise sont en adéquation avec les affirmations suivantes ?

##### 1. Les quatre valeurs agiles

Les échanges entre les individus sont plus importants que le respect des processus et méthodes.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Aucune méthode n'est formalisée à ce jour et pourtant l'entreprise fonctionne bien ... Mais un minimum de méthode permettrait d'améliorer le fonctionnement.

La qualité du produit livré au client est plus importante que la documentation y relative.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Des explications et une documentation sont parfois nécessaires et il ne faut pas négliger son importance.

La collaboration et la discussion avec les clients est plus importante que la négociation d'un contrat ferme.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

ràs

La capacité d'adaptation au changement est plus importante que la capacité à suivre un plan.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

La réactivité est indispensable pour répondre aux contraintes imposées par certains clients.

##### 2. Les douze principes agiles

1. La plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant régulièrement et rapidement.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Mais le respect d'une charge de travail soutenable pour les collaborateurs est également important. Par conséquent, certains délais ne sont pas toujours pleinement satisfaits.

2. Le changement souhaité par le client est accepté, même tardivement.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Si c'est faisable oui.

3. La livraison des produits ou des parties de produits fonctionnelles est effectuée au plus vite.

## ANNEXE D

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Pas toujours évident d'organiser des livraisons. Il se peut également que les clients ne viennent pas chercher leur matériel qui est prêt ... Applicable uniquement pour les éléments à livrer car la livraison n'est pas systématique.

4. Les collaborateurs de l'entreprise collaborent quotidiennement avec les clients.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

ràs.

5. Les collaborateurs bénéficient d'un contexte de travail motivant et de la confiance du dirigeant.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Le dirigeant considère qu'il délègue beaucoup de choses.

6. La méthode la plus efficace de transmettre une information est une conversation face à face.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

ràs.

7. L'unité de mesure principale est la quantité de produits fonctionnels livrés.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

L'unité de mesure principale est le chiffre d'affaires mensuel et le résultat comptable trimestriel. Ces indicateurs ne reflètent pas toujours la quantité de produits livrés et la charge de travail. Vu la diversité des mandats, les coûts du matériel revendu et les marges sont plus ou moins importants.

8. Le rythme de travail est soutenable afin d'éviter la non qualité découlant de la fatigue.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

ràs.

9. Une attention continue est portée à l'excellence et à la qualité de la conception / production.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Dans l'idéal il faudrait, mais en pratique c'est parfois difficile ...

10. La simplicité et l'art de minimiser les tâches parasites sont appliqués comme principes essentiels.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Dans le mesure du possible, mais en pratique ...

11. L'équipe s'auto-organise (absence de chef) afin de faire émerger les meilleures pratiques et idées.

Oui                       En partie ...                       Non mais ...                       Non.

Bien que la responsabilité formelle demeure sur les épaules du dirigeant.

12. A intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficaces, puis accorde et ajuste ses

## ANNEXE D

processus / méthodes de travail en conséquence.

Oui  En partie ...  Non mais ...  Non.

Des discussions ont lieu, mais elles ne sont pas formalisées et planifiées.

### PARTIE 2 : PRATIQUES AGILES

Comment évaluez-vous la mise en application des pratiques décrites ci-après au sein de l'entreprise :

#### 3. Organisation du temps

##### 3.1. Segmentation du temps

16. Développement itératif : l'activité est formellement divisée en plusieurs cycles dont l'ensemble de tâches se répète à chaque nouveau cycle.

Appliquée  En partie appliquée  Applicable  Inapproprié.

La notion peut être appliquée aux projets (offre, projet, production, livraison), mais également à toute l'entreprise (tâches hebdomadaires, tâches mensuelles, tâches annuelles, etc.)...

29. Itération : le temps est divisé en période dont la durée est fixe et durant laquelle on accomplit des tâches spécifiées. L'itération est la conséquence du « développement itératif ».

Appliquée  En partie appliquée  Applicable  Inapproprié.

Cette pratique permettrait de structurer le rythme des activités et d'acquiescer de "bonnes" habitudes.

3. Boîte de temps : le temps est découpé en périodes fixes (sprint de deux semaines, séance de quinze minutes) qui sont impérativement respectées.

Appliquée  En partie appliquée  Applicable  Inapproprié.

Pour certaines choses cette pratique permettrait d'éviter de se disperser.

##### 3.2. Estimation des charges de travail

21. Estimation : la charge de travail est estimée en termes d'effort plutôt que de temps (cf. planning poker, et estimation en point).

Appliquée  En partie appliquée  Applicable  Inapproprié.

L'effort est calculé au feeling selon l'expérience du dirigeant et des collaborateurs. Mais un intérêt marqué apparaît pour développer cet aspect.

36. Points (estimation en) : estimation d'une charge de travail dans une unité appelée « point » plutôt qu'en temps (heures, jours, etc.).

Appliquée  En partie appliquée  Applicable  Inapproprié.

La notion de point suscite un fort intérêt. Cette mesure paraît plus appropriée que la mesure actuelle en heures / minutes. Cependant, il faudrait du temps pour s'y habituer et maîtriser cette nouvelle unité.

## ANNEXE D

22. Estimation relative : la charge de travail est estimée en fonction d'une tâche connue et déjà réalisée (par exemple deux fois plus importante que la tâche lambda).

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Paraît difficile car le dirigeant n'arrive pas à trouver une "tâche étalon".

35. Planning poker : estimation d'une charge de travail en groupe, par exemple à l'aide d'un jeu de cartes sur lequel des valeurs sont inscrites.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Pour estimer des tâches complexes, partager l'expérience chacun et donner un côté ludique.

41. Rythme soutenable : la charge de travail est lissée afin d'éviter les pics de stress et la fatigue de l'équipe.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

La charge est déjà lissée, mais en fonction d'estimation au "feeling". L'utilisation de points permettrait une optimisation du lissage de la charge.

### 3.3. Jalons et événements récurrents

42. Rétrospective jalon : toute l'équipe se réunit à échéance fixe (en milieu ou fin du projet, soit une à deux fois par année) et réalise un bilan approfondi de l'activité passée.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Se fait actuellement de manière informelle, mais ce serait bien de le formaliser à des échéances fixes.

43. Rétrospective d'itération : à la fin de chaque cycle (itération), l'équipe se réunit pour faire le bilan et réfléchir à des actions d'amélioration.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Mais très informellement parce que certains projets sont très petits et ne nécessitent pas de formalisme.

44. Réunion quotidienne : l'équipe se réunit chaque jour pendant maximum quinze minutes (stand up meeting) et met en commun les éléments nouveaux par rapport à la dernière séance.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Se fait chaque matin, mais pas forcément avec toute l'équipe étant donné les horaires de travail à temps partiels de deux collaborateurs.

56. Trois questions : lors de la réunion quotidienne toutes l'équipe répond à : 1) Qu'as-tu terminé depuis la précédente réunion ? 2) Que penses-tu terminer avant la prochaine réunion ? 3) Quels obstacles rencontres-tu en ce moment ?

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Les deux premières sont abordées lors de la séance matinale, par contre les problèmes sont plutôt abordés en temps réel durant la journée.

## ANNEXE D

### 3.4. Indicateurs

51. Temps de cycle : calcul du délai qui s'écoule entre la date de la commande et la livraison au client.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Le délai est imposé par le client. En outre, suivant les projets, le temps de production est très variable. Pourrait être transformé en indicateur de capacité à respecter les délais imposés par le client.

59. Vitesse : évaluation du volume de travail effectué durant une période donnée.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Si le calcul des charges de travail se fait en "points", l'évaluation de la vitesse s'avèrerait plus pertinente que l'indicateur actuel basé sur le chiffre d'affaires.

## 4. Gestion des activités

### 4.1. Fractionnement des activités

15. Développement incrémental : l'activité globale est divisée en plusieurs incréments (mandats, ordre de fabrication, tâches, etc.).

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Chaque mandat fait l'objet d'une "fiche de travail" et de son propre cycle de vie.

58. User stories : découpage de l'activité en plusieurs « morceaux » (incréments) représentant une valeur fonctionnelle pour le client.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

L'activité est divisée en fiche de travail. Une fiche de travail correspond à un produit fini livré au client.

11. Découpage d'une user story : s'il existe une division du travail formelle (ordre de fabrication par exemple) le travail prenant plus d'un certain temps est découpé en plusieurs morceaux.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Une fiche de travail correspond à un produit fini. On peut scinder un mandat, mais la volonté de conserver une "page" par commande doit être respectée afin de ne pas multiplier les supports papiers.

27. Grille INVEST : une user story (mandat, ordre de fabrication) est 1) Indépendante des autres, 2) Négociable initialement, 3) Verticale, elle apporte de la valeur au client, 4) Evaluée en terme de charge de travail, 5) Suffisamment petite et 6) Testable, un contrôle qualité peut être effectué.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

1, 2 et 3, 5 et 6 sont ok, mais 4 n'est pas formalisé. L'intérêt pour la mesure des charges de travail en "points" est à nouveau souligné.

6. Carton, Conversation, Confirmation : les conversations donnant lieu à de nouvelles tâches sont reportées sur un carton (papier, post-it) afin de leur donner une forme durable. La confirmation intervient lorsque la tâche décrite sur le carton est terminée.

## ANNEXE D

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.  
rès.

### 4.2. Réalisation des activités

48. Story mapping : priorisation des choses à faire en fonction de leur importance.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Au feeling, durant la séance se déroulant chaque matin, en fonction des délais imposés par le client.

12. Définition de « prêt » : des critères permettant de décider du démarrage (ou non) d'une activité sont formellement définis.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

A l'acceptation de l'offre par le client le mandat est "prêt" pour la mise en production.

13. Définition de « fini » : des critères permettant de décider de la fin (ou non) d'une activité sont formellement définis ?

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Comme il s'agit de produits physiques, il est facile de déterminer s'ils sont finis ou pas ...

14. Déploiement continu : les éléments terminés sont assemblés le plus rapidement possible.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

rès.

28. Intégration continue : l'équipe travail de sorte à pouvoir agréger en tout temps, ou le plus rapidement possible, l'ensemble des éléments nécessaires à la finalisation d'un produit.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Peu de projets nécessite des productions parrallèles, en général le travail se fait de manière séquentielle.

31. Livraisons fréquentes : mise à disposition fréquente du produit, ou d'incrément du produit, pour obtenir un retour du client.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Avant la mise en production, un projet (maquette) est réalisé. Durant cette phase, les contacts avec le clients sont réguliers afin d'obtenir son opinion et sa validation sur le "bon à tirer".

37. Programmation en binôme : toutes les tâches sont réalisées en binôme.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

L'équipe est trop petite pour appliquer cette pratique. Mais l'échange d'informations est permanent entre les membres de l'équipe, cela permet d'approcher le concept.

## ANNEXE D

### 4.3. Indicateurs

2. Backlog : dresser une liste des choses à faire.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Toutes les tâches à effectuer sont répertoriées sur des fiches de travail, mais les documents ne sont pas stockés au même endroit (deux tableaux muraux et deux bacs en plastique).

19. Entretien du backlog : l'équipe réalise régulièrement un « toilettage » de la liste des choses à faire.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

ràs.

49. Tableau des tâches : utilisation d'un tableau mural mettant en évidence les activités « en-cours », « à faire » et « terminées ».

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Deux tableaux muraux existent et sont structurés selon les jours de la semaine pour assurer le respect des délais communiqués au client.

50. Tableau de kanban : un tableau mural met en évidence les activités « en-cours », « à faire » et « terminées » ainsi qu'une limite de stock permettant de déclencher une nouvelle mise en production.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

ràs.

26. Graph du burn-down : affichage d'un graphique représentant le volume de travail encore à faire ou, si on inverse la logique, le volume de travail encore à effectuer, pour atteindre l'objectif.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Applicable à l'ensemble de l'entreprise sur une notion de chiffre d'affaires (déjà effectué) ou de "points" travaillés durant une période. Cette notion est à développer.

46. Salle dédiée : l'équipe dispose d'une salle entièrement dédiée à la gestion de l'activité et permettant l'affichage mural des informations y relatives.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Par manque de place ...

## 5. Interactions entre individus

### 5.1. « Team building »

7. Charte de projet : l'équipe approuve un document permettant de définir l'objectif du projet (de l'entreprise), les aspects les plus importants, les moyens à disposition et la raison d'être du travail effectué.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Le dirigeant questionne les employés de manière informelle afin de mieux connaître leurs facteurs de

## ANNEXE D

motivations. Il souhaite les fidéliser. La formalisation de cette pratique ne paraît pas indispensable, seul un entretien de fin d'année formel est réalisé et pour le reste les contacts quotidiens sont privilégiés.

20. Equipe : l'accent est mis sur les résultats à obtenir plutôt que sur les rôles et responsabilité de chacun. Cela implique un partage des responsabilités, une hiérarchie peu présente et une forte cohésion.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

ràs.

### 5.2. Habitudes de travail

30. Langage omniprésent : l'équipe s'adapte au vocabulaire du client afin de faciliter la communication.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

La communication avec les clients se passe bien, aucun problème de vocabulaire est à signaler.

57. Tâches choisies : les tâches sont affectées aux collaborateurs sur la base du volontariat et de l'auto-organisation plutôt que sur décision d'un supérieur hiérarchique.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Dans la mesure du possible c'est le cas, mais cela n'évite pas les situations où des tâches sont imposées à quelqu'un pour respecter diverses contraintes.

40. Responsabilité collective du code : toute l'équipe peut intervenir sur l'ensemble des tâches et personne n'a un accès unique ou privilégié à une tâche ou produit particulier. La polyvalence et la suppléance entre les membres de l'équipe est totale.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Dans la mesure du possible car, par exemple, les compétences de secrétariat ne sont pas partagées par tous.

### 5.3. Résolution de problèmes

8. Conception au tableau blanc : lorsqu'un problème survient, l'équipe se réunit (autour d'un tableau blanc) afin de réfléchir et d'échanger autour des solutions possibles.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Lorsqu'un problème survient, les collaborateurs se consultent et discutent de la solution possible.

23. Facilitation : faire appel à une personne externe et neutre par rapport au contenu, afin d'animer une réunion et ainsi créer les conditions optimales permettant d'atteindre les objectifs souhaités.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Plutôt qu'un facilitateur, l'entreprise fait appel à des sous-traitants et à un réseau de spécialistes pour débloquer des situations pour lesquelles elle ne dispose pas des compétences nécessaires.

## ANNEXE D

### 5.4. Indicateurs

32. Niko-niko : chaque jour les membres de l'équipe évaluent sur un tableau calendaire leur sentiment par rapport à la journée écoulée.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Sur le principe c'est bien mais, dans une petite équipe, le feeling permet d'appréhender les sentiments des collaborateurs et de détecter la bonne ou la mauvaise humeur.

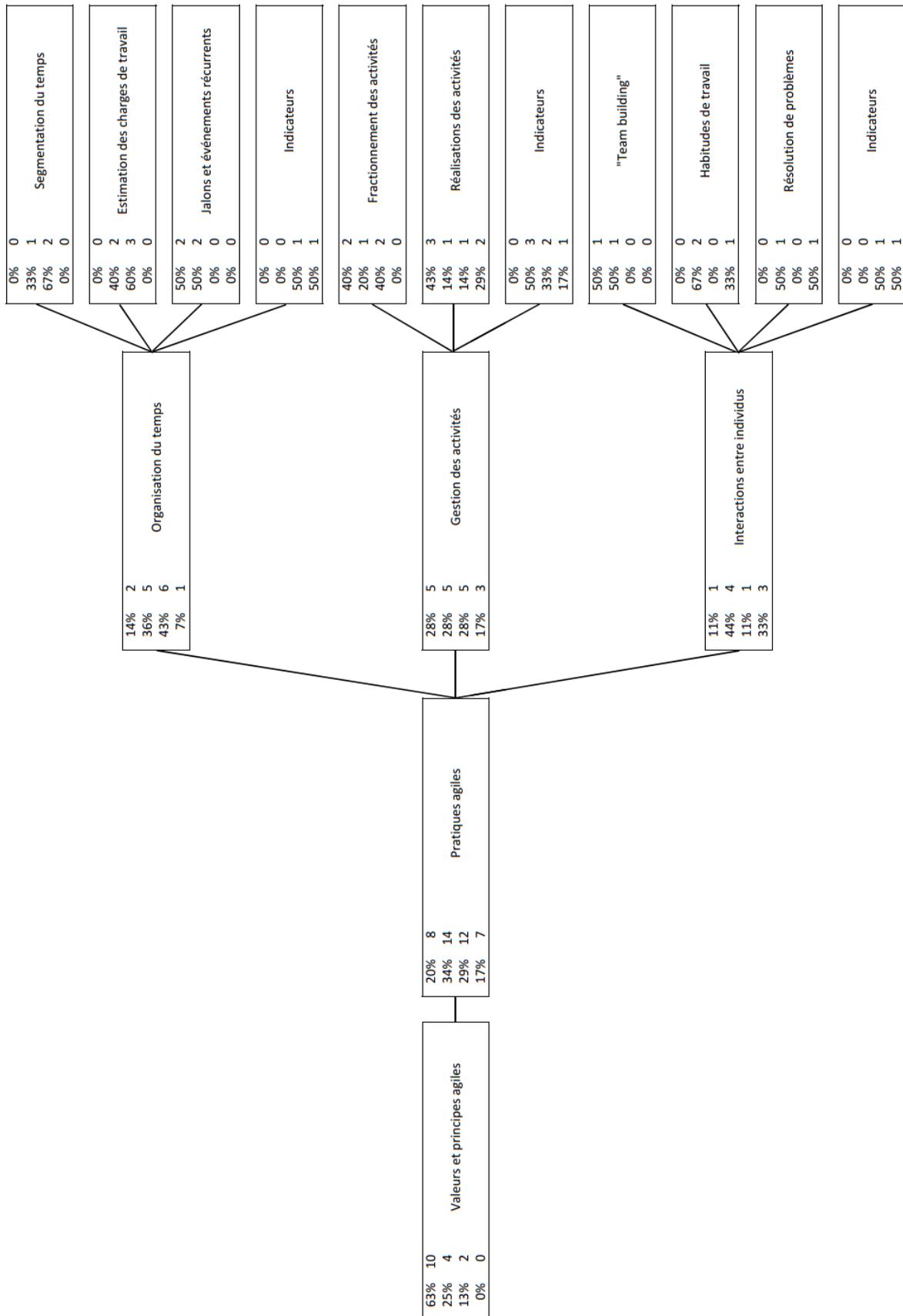
38. Radiateurs d'information : les données jugées pertinentes par les membres de l'équipe font l'objet d'un affichage mural.

Appliquée       En partie appliquée       Applicable       Inapproprié.

Ouvert à partager davantage d'informations, mais reste à définir avec l'équipe celles qui sont pertinentes.

# ANNEXE E

## Arbre d'analyse du questionnaire initial



Travail de Master, MSc HES-SO in Business Administration, Orientation Management des Systèmes d'information.  
 Une organisation inspirée par les méthodes agiles : application dans une très petite entreprise (tpe).

### Comptes rendus d'entretien pour l'« organisation du temps »

#### 1. Entretien 2 sur 7 : Premier entretien sur l'« organisation du temps »

Le 17 mai 2013, 07h30 à 09h15.

*1.1. Selon nos discussions lors de l'entretien initial, il ressort que nous pouvons organiser le temps selon un axe « cycle de vie du projet » et un axe « cycle de vie de l'entreprise ». Que pensez-vous d'une formalisation de ces deux aspects ? Pourquoi ?*

La formalisation est déjà partiellement mise en place pour la gestion du cycle de vie d'un mandat. Il existe sur la fiche de travail actuelle six « états » qui permettent de déterminer la phase dans laquelle se trouve le projet ; ces phases sont : « offre », « projet », « correction », « commande matériel », « production », « livraison » et « facturation ». Mais il faudrait réfléchir davantage à cet aspect car, à l'heure actuelle, l'information a encore de la peine à circuler. En effet, si le document est mal ou pas entièrement complété, il se peut que l'on ne dispose pas de toutes les informations nécessaires pour réaliser le travail.

Concernant le cycle de vie de l'entreprise, il existe également quelques jalons plus ou moins formalisés. Les deux plus formelles sont les réunions du matin, où l'on discute du travail accompli la veille et des tâches du jour, et les boucllements trimestriels de la comptabilité. Ces derniers permettent d'obtenir des informations précises sur l'activité et les résultats. La diffusion des informations financières n'est pas systématique. Etant donné qu'il n'y a que trois employés dont une secrétaire comptable, le tiers du personnel est informé de fait des états financiers. Les autres membres du personnel sont également informés de manière informelle, selon la nécessité et l'importance des « nouveautés ». Au début de chaque année du temps est également consacré à chaque employé pour un entretien individuel d'évaluation et d'objectifs.

*1.2. Que pensez-vous d'un découpage du temps en périodes calendaires (jours, mois, trimestres, années) durant lesquels un certain nombre de tâches et de réunions types sont effectués ? Pourquoi ?*

Ce serait une bonne chose. Il existe déjà une habitude avec une réunion d'environ un quart d'heure chaque matin. Mais aller de l'avant dans ce sens permettrait de ne pas oublier certaines tâches et de créer de « bonnes habitudes ». L'idée de réserver une période de temps et d'accomplir chaque mois une séance avec un ordre du jour prédéterminé permettrait d'éviter le syndrome du « pas le temps, on en discutera une autre fois ». Cette idée est à retenir. Mais il ne faudrait pas tomber dans l'extrême inverse, soit une période de temps durant laquelle on ne travaille pas pour se dire des banalités. Etant donné qu'il n'y a que quatre personnes, on se dit beaucoup de chose au quotidien et de nombreux problèmes sont réglés à la volée. La taille de l'équipe me permet également d'être très disponible et j'ai du temps pour discuter quasi quotidiennement avec chacun. Par conséquent, il n'est pas toujours nécessaire de formaliser une séance pour « vider un sac que l'on a rempli depuis un mois ».

## ANNEXE F

*1.3. Que pensez-vous de formaliser l'organisation d'une séance quotidienne de quinze minutes maximum par jour afin de mettre à jour les tableaux de tâches et de discuter des projets en cours ? Pourquoi ?*

Une séance de ce type a été introduite depuis quelques mois dans l'entreprise et elle est très utile à notre bon fonctionnement. Pour l'heure, elle consiste à mettre à jour les fiches de travail en suspens et le tableau des tâches qui se trouve à l'atelier (qui est essentiellement géré par un employé). On pourrait aller encore plus loin dans la pratique car parfois certaines choses ne se font dans la foulée (mise à jour du tableau de tâches qui se trouve dans le bureau, par exemple).

Cette manière de pratiquer permet de clarifier le travail du jour, de faire un planning à court terme et de mettre en évidence les urgences. Mais avec deux employés qui sont présents à temps partiel, il n'est malheureusement pas toujours possible de réunir toute l'équipe. Il faut donc tenir compte de cet aspect et parfois répéter certaines choses qui se sont dites lorsque l'équipe n'était pas au complet. En l'état actuel des choses, il n'est pas possible, ni fondamentalement indispensable, de réunir tout le monde chaque jour. Il est donc préférable de composer avec les horaires des employés quitte à répéter ou reporter certains thèmes. Par exemple, les tâches administratives (notamment la facturation) ne sont traitées qu'en présence de la secrétaire.

*1.4. Selon la même logique que la séance quotidienne, que pensez-vous d'organiser des séances mensuelles, trimestrielles et annuelles afin de traiter des points tels que : réalisation du bilan de la période écoulée, suivi de la performance, démarches d'amélioration envisageables ? Pourquoi ?*

Pourquoi pas, à essayer. Si cela peut amener quelque chose c'est bon à prendre. Mais en l'état cela paraît encore un peu abstrait, il faudrait une proposition plus concrète pour pouvoir apporter un avis définitif. Comme mentionné par avant, il faut que la réunion ait une bonne raison d'être et que l'on partage des informations qui n'ont pas fait l'objet d'une discussion antérieure. Je perçois surtout l'intérêt d'une telle démarche dans une équipe plus grande. Lorsque l'on travaille avec une dizaine de personnes, l'information circule moins bien que dans une équipe de quatre. Plus la taille de l'équipe est grande, plus grande est la nécessité de réunir tout le monde pour s'assurer que chacun dispose d'un même niveau d'information.

*1.5. Que pensez-vous du découpage du cycle de vie d'un projet en cinq activités distinctes dont nous pouvons valider le début et la fin ? Les activités retenues seraient : « rédaction d'offres », « conception projet », « production », « achat matériel », « livraison » et « facturation » ? Pourquoi ?*

C'est notre méthode actuelle de découper l'activité à l'exception de la rubrique « correction » qui n'est plus là. Sa suppression ne me paraît cependant pas rédhibitoire car on peut sans problème la fusionner avec « projet ». La correction d'un projet (càd maquette, bon à tirer) fait partie intégrante de la conception dudit projet.

## ANNEXE F

Pour le reste, ce « découpage » en activité est déjà utilisé. Même s'il y a toujours des aléas, à l'heure actuelle, ce découpage associé à l'utilisation de la fiche de travail fonctionne relativement bien. Il faudrait simplement pouvoir l'appliquer de manière plus systématique et rigoureuse pour que chacun puisse bénéficier de toutes les informations nécessaires sans devoir sans arrêt poser une (ou plusieurs) question à son collègue. Certaines informations sont parfois manquantes et on ne sait pas toujours si c'est validé, fini, en-cours ... Parfois il manque la taille, parfois le type de matière, parfois l'emplacement du logo sur le support, etc. Il se peut également que les tâches se déroulent dans le désordre. Le projet se fait avant l'offre, par exemple (ndlr : après réflexion, c'est la seule inversion qui est mentionnée). Il faut aller vers un système où l'information circule mieux et de manière plus systématique. Dans l'idéal, il faudrait même pouvoir s'affranchir du papier et avoir un système complètement informatisé.

*1.6. Pour la gestion des activités liées aux projets, vous semble-t-il possible de s'affranchir des durées calculées en temps et d'utiliser uniquement l'unité de « points » ? Cela signifierait que le « point » deviendrait l'unité pour la valorisation des coûts du personnel sur les offres, la facturation ainsi qu'une unité d'organisation du planning ? Pourquoi ?*

C'est faisable. Selon qui fait le travail, il peut le faire plus ou moins vite. La notion de point met tous les employés sur un pied d'égalité et c'est plus correct pour le client. Bien que les temps de travail soient calculés durant la réalisation du mandat afin de dresser la facturation, il est toujours difficile de revenir sur le prix annoncé dans une offre. Même si on s'est trompé dans notre estimation. La détermination en point dès le départ permet de faciliter, voir de supprimer, la gestion des temps tout en ne changeant pas radicalement la tarification et les usages actuels.

Je pense que la meilleure manière d'apprécier un « point » est de le considérer comme « une heure » de travail discontinu. Le nombre de points est donc estimé pour rédiger l'offre et ensuite on l'applique pour toutes les phases de la vie du projet. Par contre, pour les très petits mandats, il faudra envisager des quarts de point et des demi-points. En outre, si on constate que notre offre est vraiment trop basse, il faut prévoir une correction du nombre de points à facturer. Cette correction peut parfois se faire à la suite d'une négociation avec le client. C'est d'ailleurs la pratique actuelle, normalement le montant de l'offre est facturé en l'état sauf s'il y a eu des changements notoires signifiés au client.

Clarifier le nombre de point attribué à un projet est également une bonne chose pour la planification du travail. En effet, avec l'expérience, on pourra déterminer si les deux personnes de l'atelier et moi-même pouvons produire l'équivalent d'une quinzaine de points par jour (ou pas ?). Cela permettra alors de planifier nos journées et de glisser les « urgences » plus facilement. On pourra également réduire le nombre de délais évalué « au feeling » et anticiper l'annonce au client des retards pris par certaines commandes.

*1.7. Pour déterminer le nombre de points à affecter à chaque projet, que pensez-vous de l'utilisation du « planning poker » et de la formalisation de cette pratique ? Pourquoi ?*

## ANNEXE F

Le plus simple paraît de considérer un point est égal à une heure de travail sans interruption. Par conséquent, avec l'expérience, je peux définir un certain nombre de projet. Par contre, pour les gros projets, il peut être intéressant de consulter mes collègues pour échanger des avis et mettre en commun notre expérience. Au niveau de la granularité, je pense qu'il faut envisager des demi-points et des quarts de point pour les toutes petites tâches.

*1.8. Pensez-vous que les propositions ci-dessous sont applicables sans que la rigueur nécessaire à leur application mette en péril le fonctionnement quotidien de l'entreprise ? Pourquoi ?*

Un minimum de structuration est nécessaire et ne sera en tout cas pas nuisible. Sur la base de proposition plus concrète et d'essais, il sera plus facile de se prononcer sur ce point.

*1.9. Quelles sont les pratiques décrites retenant davantage votre attention ? Pourquoi ?*

La structuration du cheminement d'un projet et sa fiche de travail est un point qui pose actuellement le plus de problème. Il nécessite un effort particulier. Certaines informations manquent et le suivi des projets n'est pas encore optimal. Si quelqu'un n'est pas à l'atelier (rendez-vous client, livraison, congé, etc.) nous pouvons nous retrouver « coincés » sans savoir où « il en est dans le travail qu'il a commencé ». L'administration est le second sujet qui pose problème. Les offres, les commandes de matériel et la facturation ont parfois de la peine à se faire car toutes les informations nécessaires ne sont pas transmises correctement. Même si nous avons l'occasion de communiquer davantage que la moyenne, avec deux temps partiels et de nombreux déplacements à l'extérieur, il existe toujours des situations où la personne répondante est absente. Cela se traduit au mieux par un retard et au pire par de l'insatisfaction d'un client sans réponse à sa demande.

## **2. Entretien 5 sur 7 : Second entretien sur l'« organisation du temps » Le 30 mai 2013, de 07h30 à 08h0**

*2.1. Que pensez-vous de la cadence hebdomadaire suivante (présentation de la figure VI), des temps maximum de réunion et des tâches y relatives :*

- Répondre aux « trois questions ».
- Mettre à jour le « backlog » en fonction des éléments nouveaux.
- Mettre à jour le(s) « tableau(x) des tâches »

*Pourquoi ?*

Oui, c'est applicable. On le fait déjà partiellement mais on peut le formaliser davantage.

*2.2. Que pensez-vous de la cadence annuelle suivante (présentation de la figure VII), des temps maximum de réunion et des tâches y relatives :*

- Bilan de la période écoulée (qu'a-t-on bien fait, qu'a-t-on mal fait ?)

## ANNEXE F

- *Présentation et discussion de graphiques de performance (vélocité et « burn down »)*
- *Proposer et suivre les mesures d'amélioration*
- *Informations générales par le dirigeant (stratégie et finances)*

*Pourquoi ?*

C'est intéressant et cela me paraît bien. L'idée de discuter chaque mois avec l'équipe des résultats et des possibilités d'amélioration est sans aucun doute une bonne pratique. Mais il faudra tester le degré de formalisation qui est applicable. On peut traiter certains points de manière impromptue, surtout ceux liés à l'amélioration des pratiques. Il est inutile d'attendre le 30 du mois pour émettre un avis intéressant permettant d'améliorer le quotidien. Si on peut l'appliquer dès le lendemain c'est quand même mieux. Je vais tester l'organisation de réunions avec l'ensemble de l'équipe pendant quelque temps pour voir comment les choses se déroulent et, si nécessaire, adapter la pratique. Peut-être qu'il n'est pas indispensable que toute l'équipe soit systématiquement présente et que, selon les thèmes à discuter, on peut se retrouver à deux ou à trois.

*2.3. Que pensez-vous de la classification pyramidale suivante des tâches relatives au cycle de vie du projet (présentation de la figure VIII) ? Pourquoi ?*

Il y a une cohérence dans cette classification. A priori toutes les tâches importantes sont représentées dans la pyramide. On pourrait en ajouter, mais ce serait un alourdissement qui ne me paraît pas utile. J'imagine que cette classification servira à quelque chose ? Car en tant que tel, et bien qu'il soit intéressant, ce dessin ne va pas révolutionner mon quotidien ...

*2.4. Pensez-vous que l'unité du « point » peut s'appliquer à toutes les activités du cycle de vie du projet ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?*

Pour les activités « production » et « projet » le calcul du nombre de point est absolument indispensable. Bien que les offres peuvent parfois prendre du temps, l'estimation du temps qu'on y passe n'est pas indispensable. Surtout que je réalise les offres dès que possible, indépendamment du temps qu'il faut y passer. A mon avis, les activités de soutien ne sont pas estimables en points. Ce sont des activités qui prennent souvent moins d'un quart d'heure à l'unité et qu'il faudrait pouvoir faire au quotidien afin de ne pas cumuler de retard. L'intérêt des points est surtout lié à la réalisation du planning de l'atelier.

**Comptes rendus d'entretien pour la « gestion des activités »**

**1. Entretien 3 sur 7 : Premier entretien sur la « gestion des activités »**

**Le 17 mai 2013, 09h15 à 11h00**

*1.1. L'utilisation de la « fiche de travail » est une très bonne pratique. Cependant, nous pourrions en tirer davantage parti en la structurant différemment. Etes-vous d'accord avec cette affirmation ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?*

Oui, je suis totalement d'accord. Actuellement plusieurs produits sont gérés sur une fiche, en gérer qu'un seul par fiche simplifierait déjà. On peut envisager également des fiches spécialisées par produits : une pour les bâches, une pour les autocollants, etc. Le suivi des stades de production (offre, projet, etc.) est également améliorable car, actuellement, on n'est pas toujours au clair sur le stade du projet. Plusieurs pistes d'amélioration sont possibles et je suis ouvert à toutes les propositions.

*1.2. Actuellement une fiche de travail regroupe toutes les lignes d'une commande client et peut ainsi mélanger plusieurs produits (autocollants, briquets, bâches, etc.). Que pensez-vous de réaliser une seule fiche de travail par produit ? Pourquoi ?*

Comme je l'ai anticipé à la question précédente, ce n'est pas une mauvaise chose. On aura davantage de papier en circulation, mais on pourra faciliter le flux de matériel et livrant / facturant dès la fin de la production. En effet, avec le système actuel on bloque parfois toute une commande parce qu'une position n'est pas prête. Parfois, on livre déjà certaines positions mais, si la fiche de travail n'est pas mise à jour correctement, on ne sait plus quand et par qui la marchandise a été livrée. Bref, si la solution du regroupement permet d'économiser du papier, il me semble qu'elle nous fait de plus en plus perdre du temps.

*1.3. L'utilisation des « tableaux des tâches » est une très bonne pratique. Cependant, nous pourrions en tirer davantage parti en la structurant davantage et différemment. Etes-vous d'accord avec cette affirmation ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?*

Celui qui se trouve à l'atelier fonctionne bien, il concerne surtout la production. Il est géré par un employé et je m'en occupe assez peu voire par du tout. // Déplacement dans l'atelier adjacent pour visualiser ledit tableau. Il est structuré en cinq colonnes correspondant aux jours ouvrables de la semaine plus une sixième colonne intitulée « quand on aura cinq minutes ». // Celui qui se trouve ici // En face de nous lors de l'entretien ; il est structuré en cinq colonnes correspondant aux jours de la semaine et une sixième colonne intitulée « à commander ». // est géré par moi-même et concerne surtout les offres. Par contre, je ne montre pas vraiment l'exemple car je suis moins rigoureux dans son utilisation et sa mise à jour. Une meilleure définition de l'utilisation des deux tableaux est possible et une amélioration peut bien entendu être proposée. Cependant, comme celui de l'atelier

## ANNEXE G

fonctionne bien, il ne faudrait pas bouleverser les habitudes. Même si on peut toujours prendre un peu de temps pour tester et, si nécessaire, revenir en arrière.

*1.4. Pensez-vous qu'il est possible d'afficher l'ensemble des fiches de travail sur un ou deux tableaux des tâches et de se passer des « boîtes » de rangement ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?*

// Nous nous levons et commençons par un inventaire des endroits où l'on trouve des fiches de travail. Nous constatons, qu'elles peuvent être stockées à huit endroits différents : deux tableaux muraux (un à l'atelier et un au bureau), quatre bacs de rangement au bureau (« en attente », « arrivé dans la journée », « à facturer » et « à archiver ») deux bacs de rangement à l'atelier (« en cours production » et « en-cours projet »). En outre, dans cet inventaire, nous n'avons pas inclu les fiches de travail qui sont entre les mains des employés qui les utilisent pour réaliser leur travail. Parfois, ils en stockent même plusieurs sur leur espace de travail car ils ont plusieurs choses en cours. A la fin de ce petit tour d'inventaire le dirigeant répond à la question.//

Oui c'est jouable. Ce serait même une bonne chose pour éviter que certaines fiches soient oubliées au fond d'un bac ... ou ailleurs ... Le fait de les déplacer uniquement lorsque l'on travaille sur le projet et de les replacer lorsque l'on a fini son travail permettrait d'éviter que les documents soient aussi éparpillés. Mais l'aspect pratique est à réfléchir car il faudrait soit réduire la taille des pages soit augmenter celle des tableaux pour que l'ensemble puisse être affiché. Mais une meilleure centralisation de ces documents est incontestablement une chose à faire. L'informatique et un suivi de production informatisé résoudrait le problème de l'espace d'affichage.

Etant donné la configuration des locaux (ndlr un bureau, un espace client adjacent et un atelier dans une pièce de l'autre côté d'un couloir), je pense que nous devons conserver nos deux tableaux. Cela me permet d'avoir une vue sur les « tâches administratives » dans l'espace bureau et une vue sur les « tâches de production » à l'atelier. De plus, en mettant toutes les fiches de travail sur un seul tableau on aurait un sérieux problème d'espace.

// Nous proposons une réduction des fiches de travail à un format « post-it » //

Cela permettrait de résoudre la problématique de l'espace à disposition pour afficher les informations. Par contre, nous serions contraints de faire de la « double saisie » car nous ne pouvons pas inscrire toutes les informations utiles à la production et au suivi du projet sur un « post-it ». A chaque « post-it » correspondrait alors une feuille de travail et il faudrait gérer deux documents plutôt qu'un seul. Je préfère tester un système où on réduira la taille de la fiche de travail (format A5) et où on agrandira les tableaux muraux. En plus, nous avons le matériel et les compétences nécessaires pour faire des nouveaux tableaux en très peu de temps.

*1.5. Pensez-vous qu'avec l'expérience, l'utilisation de l'unité de « point » pour l'évaluation de la charge de travail peut permettre une amélioration du planning et du suivi des délais ? Pourquoi ?*

## ANNEXE G

C'est clair que oui. On peut déjà calculer la capacité de travail moyenne pour un jour en cumulant quelques semaines d'expérience. Ensuite, en fonction du nombre de points estimés pour un projet, on peut réaliser le planning quotidien et hebdomadaire. En outre, actuellement, l'évaluation du temps n'est pas écrite sur la fiche de travail. Il faut donc ré-estimer plusieurs fois le temps à consacrer à un projet ou consulter l'offre (qui est un document différent) pour s'en souvenir. Ecrire un nombre de point sur la fiche de travail permettrait donc de gagner du temps, de faire un planning quotidien et hebdomadaire et d'améliorer le respect des délais clients.

*1.6. Pensez-vous qu'avec l'expérience, l'utilisation de l'unité de « point » pour l'évaluation de la performance de l'équipe (nombre de points réalisés sur une période donnée) peut permettre une amélioration de la gestion de l'entreprise ? Pourquoi ?*

Au-delà de la performance de l'équipe, cela peut également être un indicateur de l'activité. Quelles sont les périodes où l'on travaille beaucoup et quelles sont celles où on peut consacrer du temps à des projets « internes ». Cela permet également d'avoir des moyennes d'activité et de bien planifier ses délais client. On peut également faire des analyses financières en comparant le nombre de point au chiffre d'affaires et bénéfice. Cela peut permettre de déceler les projets sur lesquels on dégage une marge grâce au travail effectué et ceux sur lesquels on dégage un marge sur de la revente de produits fabriqués en sous-traitance. L'utilisation de l'unité « point » ouvre des perspectives intéressantes et l'accumulation d'expérience avec cette technique devrait apporter un plus pour de nombreuses activités et analyses.

*1.7. Pensez-vous que les propositions ci-dessous sont applicables sans que la rigueur nécessaire à leur application mette en péril le fonctionnement quotidien de l'entreprise ? Pourquoi ?*

Une fois en place ce sera bénéfique. Mais je suis conscient que la mise en place sera un investissement en temps conséquent car il faudra former les trois personnes aux nouvelles pratiques, acquérir de l'expérience et adapter les choses petit à petit en fonction des expériences. Mais je suis convaincu que se sera du temps bien investi. Car si des automatismes sont développés on gagnera forcément du temps à moyen terme.

*1.8. Quelles sont les pratiques décrites retenant davantage votre attention ? Pourquoi ?*

Toutes. La gestion des activités et leur coordination est à l'heure actuelle mon principal problème. Les tableaux de tâches, l'utilisation de l'unité de « point » et l'amélioration de la fiche de travail sont les éléments qui me permettront d'améliorer la gestion des plannings et des délais.

## **2. Entretien 6 sur 7 : Second entretien sur la « gestion des activités »**

**Le 30 mai 2013, de 08h00 à 09h30**

*2.1. Que pensez-vous d'une « fiche de travail » recto – verso structurée de la manière suivante (présentation de la figure IX) ? Pourquoi ?*

## ANNEXE G

Elle a le mérite d'être épurée et de proposer toutes les informations importantes en matière de gestion des activités (côté recto). Elle permet de délimiter clairement la durée du projet, le début ainsi que la fin de chaque activité. Cela est une bonne chose. Il me faudra un peu du temps et une mise à l'épreuve de cette proposition pour relever ses défauts et amélioration possible, mais à priori c'est bien.

Par contre, le verso n'est pas possible. En effet, laissé un espace en « texte libre » pour spécifier le détail d'un projet ou d'une commande n'est pas la solution. S'il n'y a pas de champ clairement et précisément libellé à remplir, c'est sûr qu'il manquera systématiquement une information importante. Le verso doit donc être complètement repensé afin de construire un masque de saisie des informations indispensables pour la production d'un produit. Vu que le but est désormais d'avoir une fiche de travail par produit, je vais créer un masque pour chaque type de produits. Le verso sera ainsi spécifique à un type de produits (autocollants, textiles, Bâches, stylos, etc.) et le recto sera identique pour toutes les commandes. Je ferai moi-même ce canevas par type de produits car il requiert une certaine expérience du métier pour connaître toutes les infos nécessaires (type de matière, taille, etc.).

Dès que j'aurai complété le verso de la nouvelle fiche de travail, je testerai son utilisation. Je vais également la soumettre à mes employés qui auront sans doute également des idées de modifications et améliorations. Je vous transmettrais les commentaires dès que possible en espérant que vous pourrez encore les intégrer dans vos conclusions.

*2.2. Que pensez-vous d'une distinction stricte des deux tableaux des tâches entre « tâches de l'atelier » et « tâches de l'administration » ? Pourquoi ?*

C'est une distinction que nous faisons déjà en partie dans l'utilisation actuelle de nos tableaux des tâches. Etant donné la configuration des locaux (ndlr : atelier et bureau séparés par un couloir) et les compétences différentes des employés, je pense qu'il est bien de distinguer l'administration de la production. Cela permet à chacun de se concentrer sur son métier et de délimiter les responsabilités de chacun. Pour ma part, je travaillerai sur les deux tableaux, mais cela ne me dérange pas.

*2.3. Que pensez-vous du remaniement du « tableau des tâches de l'atelier » (présentation de la figure X) ? Pourquoi ?*

Rien de révolutionnaire, nous l'utilisons déjà de cette manière. Nous le mettons à jour chaque matin en déplaçant les fiches de travail de la veille et en ajoutant les nouvelles. La seule nouveauté qui me saute aux yeux est la possibilité de fixer une « capacité de production quotidienne » en points qui nous permettra de mieux répartir les tâches.

*2.4. Que pensez-vous du remaniement du « tableau des tâches de l'administration » (présentation de la figure XI) ? Pourquoi ?*

## ANNEXE G

Pour celui là, par contre, c'est tout nouveau et plus complexe. La bonne idée est de pouvoir afficher toutes les choses à faire, puis de les déplacer dans le « en suspens » lorsque l'on attend un retour d'un client ou d'un fournisseur. Le fait d'avoir l'ensemble de tâches sous les yeux est incontestablement un plus. Par contre, il faudra acheter des aimants et faire preuve d'une grande rigueur dans la mise à jour des rubriques. Sur le principe j'adhère. Mais cela va engendrer des flux de documents d'une rubrique à l'autre et d'un tableau à l'autre qu'il faudra bien organiser. L'importance de la séance quotidienne sera encore accrue car nous devons sans doute déplacer davantage de pages qu'à présent.

*2.5. Pensez-vous que le flux de « fiches de travail », notamment lors des réunions quotidiennes, puisse être correctement et rigoureusement effectué entre les deux tableaux et les différentes rubriques ? Pourquoi ?*

Ce sera une habitude à prendre. La séance quotidienne sera clairement renforcée et gagnera encore en importance. Mais je pense qu'avec l'expérience on gagnera du temps et de l'efficacité avec ce système. Si chacun fait preuve de rigueur, nous avons toutes les cartes en main pour ne rien oublier et assurer un suivi des délais. Nous aurons constamment l'ensemble des choses à faire sous les yeux.

Lorsque nous aurons maîtrisé le flux des fiches de travail nous pourrons nous consacrer au flux des marchandises et au stockage ? Car parfois, entre l'atelier, le couloir, le garage et le bureau on ne retrouve pas certains paquets ...

*2.6. Pensez-vous que l'utilisation des graphiques de vitesse et de « burn down » (présentation de la figure XII) est pertinente pour la gestion de l'entreprise et de l'équipe ? Pourquoi ?*

Il faudra développer de l'expérience dans l'utilisation des points et un certain recul vis-à-vis de cette méthode. Mais je pense que c'est un bon indicateur et que nous pourrons le coupler avec certaines informations financières. A l'heure actuelle, mon « burn down » est mon suivi budgétaire et mon graphique de vitesse ma courbe de chiffre d'affaires mensuel.

### Comptes rendus d'entretien pour l'« interaction entre individus »

#### 1. Entretien 4 sur 7 : Premier entretien sur l'«interaction entre individus »

Le 17 mai 2013, 11h00 à 12h00

*1.1. Avez-vous conscience d'appliquer quotidiennement un certain nombre de pratiques associées à la coordination d'équipe et au team building ?*

Pour une partie oui, j'ai toujours eu l'intention de créer « une ambiance » agréable et créative. Mais c'est aussi assez instinctif car je délègue très facilement des tâches et des projets. Je privilégie les solutions et la satisfaction de chacun à l'organisation hyper structurée et formalisée. Cela fonctionne plutôt bien avec mon équipe actuelle mais, avec un de mes employés précédents, il est vrai que la « mayonnaise n'avait pas pris ».

*1.2. Pensez-vous qu'une « charte d'entreprise » devrait faire l'objet d'une réflexion approfondie avec l'ensemble de l'équipe ? Pourquoi ?*

Les discussions et les échanges sont nombreux au sein de mon équipe, donc une démarche formelle ne me paraît pas indispensable. Les éléments motivants / démotivants sont connus et discutés. Je suis présent de sept heures à dix neuf heures et mes trois collaborateurs savent que je suis toujours disponible s'ils ont quelque chose à dire. En outre, depuis quelques temps, nous réalisons deux fois par années des voyages de deux ou trois jours pour visiter des expositions ou participer à des événements en liens avec notre métier. Ces échanges me permettent de bien cerner mes collaborateurs et je ne pense pas pouvoir en apprendre davantage en tentant de réaliser une démarche formelle. Si l'équipe était plus grande et si le temps de discussions avec chacun était plus limité une telle démarche serait peut-être utile, mais en l'état ce n'est pas nécessaire.

*1.3. Pensez-vous utile d'afficher ou, au moins, de publier des informations relatives à la gestion de l'entreprise et à la stratégie ? Pourquoi ?*

Oui, c'est une bonne chose de partager davantage d'information. Je le fais déjà dans une certaine mesure car c'est également un élément important pour la motivation de montrer les résultats et d'expliquer les développements envisagés. Pour l'heure, je le fais de manière assez informelle. Dans le mois à venir, je vais essayer de formaliser une démarche d'information selon le cycle annuel que vous avez proposé. Par contre, un affichage ne me paraît pas adéquat. Surtout que nos locaux sont souvent visités par des clients qu'y n'ont pas à avoir accès à ce type d'information.

*1.4. Pensez-vous qu'il soit utile de formaliser un système de « récompense » (bonus, par exemple) afin de partager les bons résultats de l'entreprise ? Pourquoi ?*

C'est une question que je me suis déjà posée et pour laquelle il est difficile de trouver une bonne réponse. Si l'entreprise prospère, il est important de partager le succès avec les employés. Par

## ANNEXE H

contre, je pense que la récompense ne doit pas uniquement être financière. L'année passée, j'ai payé quelques bonus car cela a été possible, mais ce ne sera sans doute pas toujours le cas. D'autres sources de motivation doivent donc être trouvées comme le temps libre, la formation, la délégation, l'horaire libre etc. Je suis constamment à l'écoute de mes collaborateurs pour déceler ce qui les motivent et, dans la mesure du possible, leur apporter satisfaction. Est-ce qu'il est mieux de formaliser un système ou est-il préférable d'improviser quelque chose de pertinent en fonction du contexte ?

*1.5. La construction d'un esprit d'équipe implique d'être exemplaire. Au niveau opérationnel, une personne doit donc veiller à l'accomplissement des pratiques et montrer l'exemple afin que chacun participe pleinement. Etes-vous prêt à jouer ce rôle de « SCRUM Master » ou à le déléguer ? Pourquoi ?*

Je pense que c'est à moi de tenir ce rôle et je suis prêt à le faire. Mais, si nécessaire, je n'ai pas de problème pour le déléguer à un employé. Mais dans un premier temps, j'aimerais autant remplir pleinement ce rôle.

*1.6. Pensez-vous que les propositions ci-dessous sont applicables sans que la rigueur nécessaire à leur application mette en péril le fonctionnement quotidien de l'entreprise ? Pourquoi ?*

Dans mon cas, la formalisation liée aux aspects humains est moins importante que celle liée aux aspects de la gestion des activités. Cela peut amener quelque chose, mais dans mon contexte ce n'est pas primordial. On communique suffisamment informellement et naturellement pour ne pas devoir mettre en place des séances d'informations formelles, des méthodes de coaching ou d'autres pratiques de ce genre.

*1.7. Quelles sont les pratiques décrites retenant davantage votre attention ? Pourquoi ?*

Dans l'entreprise la gestion d'équipe se passe bien, donc aucun point ci-dessus ne me paraît totalement indispensable.

## **2. Entretien 7 sur 7 : Second entretien sur l'«interaction entre individus »**

Les résultats obtenus lors du premier entretien nous ont conduits à annuler le second entretien relatif à ce thème.

## ANNEXE J

### Grilles d'analyse qualitative

Grille 1 : Valeurs et principes agiles

	Affirmation et propos en faveur de l'agilité				Affirmation et propos en défaveur de l'agilité			
	Déléguer	Satisfaire	Discuter	S'adapter	Procédurer	Documenter	Négocier	Appliquer
<b>Thème « organisation du temps »</b>								
1.1. Cycle de vie du projet et de l'entreprise			X			X		
1.2. Périodes et activités types prédéterminées			X	X	X			
1.3. Formalisation d'une séance quotidienne			X	X				
1.4. Formalisation de « séances jalons »			X	X				
1.5. Cinq phases du cycle de vie du projet	X			X	X	X		
1.6. Valorisation de l'activité en « points »		X		X			X	
1.7. Utilisation du planning poker			X					
1.8. Nécessité de formaliser les pratiques				X	X			
1.9. Pratiques les plus remarquables		X	X			X		
2.1. Formalisation d'une séance quotidienne (2)					X			
2.2. Formalisation de « séances jalons » (2)			X	X	X			
2.3. Cinq phases du cycle de vie du projet (2)								
2.4. Valorisation de l'activité en « points » (2)						X		
<b>Totaux « organisation du temps »</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Thème « gestion des activités »</b>								
1.1. Utilisation de la fiche de travail				X		X		
1.2. Une « user storie » par fiche de travail				X		X		
1.3. Utilisation du tableau des tâches				X	X			
1.4. Affichage de l'ensemble du backlog				X	X			
1.5. Gestion du planning et « points »		X				X		
1.6. Evaluation de la performance et « points »		X				X		
1.7. Nécessité de formaliser les pratiques				X	X			
1.8. Pratiques les plus remarquables		X			X	X		
2.1. Utilisation de la fiche de travail (2)			X			X		
2.2. Utilisation du tableau des tâches (2)					X			
2.3. Utilisation du tableau des tâches (3)				X				
2.4. Utilisation du tableau des tâches (4)					X	X		
2.5. Flux de documents et sa gestion		X			X			
2.6. Evaluation de la performance						X		
<b>Totaux « gestion des activités »</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## ANNEXE J

	Affirmation et propos en faveur de l'agilité				Affirmation et propos en défaveur de l'agilité			
	Déléguer	Satisfaire	Discuter	S'adapter	Procédurer	Documenter	Négocier	Appliquer
<b>Thème « interaction entre individus »</b>								
1.1. Emploi des pratiques agiles au quotidien	x	x						
1.2. Réalisation d'une charte d'entreprise		x	x					
1.3. Affichage et publication des informations		x	x					
1.4. Formalisation d'un système de « récompense »	x	x	x	x				
1.5. Exemplarité et SCRUM Master	x							
1.6. Nécessité de formaliser les pratiques			x					
1.7. Pratiques les plus remarquables								
<b>Totaux « interaction entre individus »</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaux généraux</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

### Grille 2 : Inventaires des adaptations nécessaires

Pratiques agiles applicables et appliquées dans l'entreprise	Adaptation			Description de l'adaptation
	oui	non	nc	
<b>Thème « organisation du temps »</b>				
16. Développement itératif	x			L'entreprise est dans une logique de flux alors qu'un projet a une finalité. L'esprit de cette pratique doit être transposé dans un contexte différent et adapté à l'activité de l'entreprise.
29. Itération	x			L'itération peut-être lié à une fonction particulière (par exemple la production), à l'ensemble de l'entreprise ou aux deux. Il faut donc adapter la pratique en fonction de besoin de l'entreprise et du contexte.
3. « Boîte de temps »		x		Ràs.
21. Estimation		x		Ràs.
36. Points (estimation en)		x		Ràs.
22. Estimation relative			x	Cette pratique n'a pas été utilisée dans notre cas.
35. Planning poker	x			Ne peut pas être utilisé pour chaque tâche à estimer. Il s'agit de déterminer quand et selon quelle modalité on applique cette pratique.
41. Rythme soutenable		x		Ràs.
42. Rétrospective jalon	x			Selon les itérations définies pour l'entreprise, les ordres du jour et la finalité de la rétrospective doivent être adaptées.

## ANNEXE J

Pratiques agiles applicables et appliquées dans l'entreprise	Adaptation			Description de l'adaptation
	oui	non	nc	
43. Rétrospective d'itération			x	Cette pratique n'a pas été développée dans notre cas. Si une itération est comparée à un mandat, la « rétrospective » se fait de manière informelle.
44. Réunion quotidienne		x		Ràs.
56. Trois questions		x		Ràs.
59. Vitesse		x		L'application de l'évaluation des tâches en « points » a permis la mise en œuvre sans adaptation.
<b>Thème « gestion des activités »</b>				
15. Développement incrémental			x	Le développement incrémental est utilisé dans l'activité « conception projet » jusqu'à la signature du « bon à tirer » par le client.
58. User stories	x			Elle n'est plus la description d'une fonctionnalité abstraite mais la description d'un produit physique et d'une quantité. Les informations qui la composent sont structurées différemment.
11. Découpage d'une user storie		x		Ràs.
27. Grille INVEST		x		Ràs.
6. CCC			x	N'a pas été retenu dans les pratiques proposées, mais est à priori applicable sans adaptation.
48. Story mapping	x			Est fonction de contraintes indépendantes imposées par des clients différents.
12. Définition de prêt	x			Davantage une « validation du prêt » qu'une « définition du prêt ».
13. Définition de fini	x			Davantage une « validation du fini » qu'une « définition du fini ».
14. Déploiement continu			x	Ràs.
31. Livraisons fréquentes		x		Ràs.
2. Backlog	x			Il est lié à un flux de commande que l'on ne peut pas anticiper et organiser. La logique est différente entre un flux de production et une liste de tâches permettant d'atteindre une finalité définie.
19. Entretien du backlog		x		Ràs.
49. Tableau des tâches	x			A adapter à une gestion de flux et à une obligation de respecter des délais clientèles indépendants les uns des autres.
50. Tableau de kanban			x	Ràs.
26. Graph du burn down		x		L'application de l'évaluation des tâches en « points » a permis la mise en œuvre sans adaptation.
<b>Thème « interactions entre individus »</b>				
7. Charte de projet	x			Il s'agit d'une charte d'entreprise et plus d'une charte de projet.

## ANNEXE J

Pratiques agiles applicables et appliquées dans l'entreprise	Adaptation			Description de l'adaptation
	oui	non	nc	
20. Equipe		x		Ràs.
57. Tâches choisies	x			Lorsque l'on considère l'entreprise dans sa globalité, certaines tâches sont obligatoirement réalisées par celui qui a les compétences ou la légitimité (dirigeant) pour le faire.
40. Responsabilité collective	x			La responsabilité collective est limitée à certaines activités et ne peut que difficilement être étendu à toute l'entreprise.
8. Conception au tableau blanc	x			Le tableau n'est pas indispensable, il s'agit d'une pratique informelle.
38. Radiateur d'information	x			Les informations liées à l'entreprise ne peuvent pas être affichées constamment dans des locaux où le public peut circuler.
<b>Totaux</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	

Grille 3 : Evaluation de l'intérêt pour la formalisation des pratiques

Pratiques agiles applicables et appliquées dans l'entreprise	Formalisation			Description des raisons
	oui	non	nc	
<b>Thème « organisation du temps »</b>				
16. Développement itératif	x			Permet de structurer les flux.
29. Itération	x			Permet de créer des (bonnes) habitudes.
3. « Boîte de temps »	x			Permet de ne pas « se disperser ».
21. Estimation	x			Facilite la réalisation du planning.
36. Points (estimation en)	x			Apporte des avantages pour la gestion de l'activité.
22. Estimation relative			x	Ràs.
35. Planning poker		x		Doit se réaliser au cas par cas si nécessaire.
41. Rythme soutenable	x			L'utilisation des « points » le permettra.
42. Rétrospective jalon		x		Volonté d'essayer, mais ...
43. Rétrospective d'itération		x		Se fait de manière informelle, si nécessaire.
44. Réunion quotidienne	x			Déjà formalisée.
56. Trois questions	x			Déjà en partie formalisée, à améliorer.
59. Vélocité	x			Comme indicateur de l'activité.
<b>Thème « gestion des activités »</b>				
15. Développement incrémental		x		Obligatoire dans la phase de « conception », se fait naturellement avec le client.
58. User stories	x			Par une meilleure présentation et utilisation de la « fiche de travail »
11. Découpage d'une user storie			x	Ràs.

## ANNEXE J

Pratiques agiles applicables et appliquées dans l'entreprise	Formalisation			Description des raisons
	oui	non	nc	
27. Grille INVEST			x	Ràs.
6. CCC			x	Ràs.
48. Story mapping	x			Déjà formalisé, les priorités sont fixées lors de la séance quotidienne.
12. Définition de prêt	x			Permet de valider le début de l'activité suivante.
13. Définition de fini	x			Permet de valider la fin de l'activité.
14. Déploiement continu			x	Ràs.
31. Livraisons fréquentes	x			Qui, quand, comment de la livraison ?
2. Backlog	x			Avoir une vision sur l'ensemble de l'activité.
19. Entretien du backlog	x			Pour ne rien oublier.
49. Tableau des tâches	x			Pour piloter l'activité.
50. Tableau de kanban			x	Ràs.
26. Graph du burn down		x		Ok pour calculer et diffuser des indicateurs à intervalle régulier, mais à définir de quel type selon l'expérience.
<b>Thème « interactions entre individus »</b>				
7. Charte de projet		x		Pas nécessaire.
20. Equipe		x		Pas nécessaire.
57. Tâches choisies		x		Se fait naturellement, selon les compétences et sur décision du dirigeant si nécessaire.
40. Responsabilité collective		x		Est appliqué si possible.
8. Conception au tableau blanc		x		Est appliqué informellement.
38. Radiateur d'information		x		La diffusion d'information est nécessaire, mais l'affichage permanent ne l'est pas.
<b>Totaux</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	