

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'utilisation des méthodes agiles comme méthode de gestion de projet en communication stratégique

Auteur : Élyane Jourdenais-Lemaire
Promoteur(s) : Marc D. David
Année académique : 2019-2020
Master bi-diplôme en communication stratégique
internationale

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire, monsieur Marc D. David, pour son temps, ses conseils et son soutien dans l'ensemble du processus de création de cette recherche. Il a su répondre patiemment à toutes mes questions tout en m'accompagnant dans la réalisation d'un travail plus complet et cohérent.

Je remercie également les professeurs, et membres du jury, Dany Baillargeon et François Lambotte pour leurs commentaires constructifs à l'égard de mon projet de mémoire et de ce présent travail.

Un énorme merci à tous les intervenants qui m'ont donné de leur temps pour ma recherche. Sans cette grande participation, à travers les observations participantes et les entretiens, ma recherche n'aurait pas été aussi complète.

Finalement, j'exprime ma gratitude envers mes amis et ma famille pour leur soutien tout au long de la production de ce mémoire. Un merci tout spécial pour Marianne et Olivier pour leur temps et leur relecture exceptionnelle.

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif premier d'étudier l'utilisation des méthodes agiles comme méthode de gestion de projet en communication stratégique. Actuellement, l'agilité est typiquement employée dans le domaine de l'informatique et dans la création de logiciels. Cette utilisation est particulièrement documentée à travers la littérature scientifique. Néanmoins, peu de documentations scientifiques sont disponibles au sujet de l'utilisation des méthodes agiles en communication. C'est dans ce contexte spécifique que s'inscrit la pertinence de notre recherche. En plus de contribuer à la création de documentation sur les méthodes agiles en communication, notre mémoire vise à répondre aux questions suivantes : « les méthodes agiles peuvent-elles être utilisées comme méthodes de gestion de projet au sein d'une équipe en communication? » et « quels sont les enjeux de l'implantation des méthodes agiles dans une équipe travaillant dans le domaine des communications? ».

Pour ce faire, une approche méthodologique en trois temps a été utilisée : les entretiens préliminaires, l'observation participante et les entretiens post observations. De cette collecte de données, plusieurs grands constats ont été soulevés : (1) la méthode agile Scrum semble ne pas pouvoir être appliquée dans son cadre intégral en communication, (2) la méthode agile Scrum semble pouvoir être appliquée de façon hybride dans une équipe en agence en communication, (3) la méthode agile *Scrum* en communication devrait être appliquée sur des projets complexes, et finalement (4) une formation préalable à l'implantation de l'agilité est nécessaire.

Confirmés à l'aide la littérature scientifique, ces constats ont permis de répondre aux deux questions de recherche. D'abord, la méthode agile *Scrum* peut être utilisée comme méthode de gestion de projet au sein d'une équipe en communication seulement si elle est implantée de façon hybride. Également, la méthode *Scrum* peut être implantée uniquement dans un projet complexe et dans une équipe ayant reçu une formation préalable.

MOTS CLÉS : Communication stratégique, Méthodes agiles, Scrum, Gestion de projet, communication

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
LES BASES DE LA GESTION DE PROJET.....	3
L'origine et l'histoire de la gestion de projet.....	3
L'évolution des idéologies managériales à travers le temps	6
Le contexte des changements des idéologies managériales et de contrôle.....	9
Synthèse de l'historique de la gestion de projet et des idéologies managériales.....	10
L'augmentation des projets en communication : un nouveau sujet d'étude.....	10
L'importance de la gestion de projet en communication.....	12
LES MÉTHODES DE GESTION DE PROJET TRADITIONNELLES.....	13
Les méthodes traditionnelles : l'antipode des méthodes agiles	14
L'importance des cycles de vie d'un projet.....	15
Les principaux cycles de vie des méthodes traditionnelles : les modèles en cascade et en V.....	16
Les limites des méthodes traditionnelles	17
LES MÉTHODES AGILES EN GESTION DES COMMUNICATIONS.....	19
Définition des concepts.....	19
Le <i>Manifeste Agile</i> : le fondement des méthodes agiles.....	20
La création des méthodes agiles en réponse aux lacunes des méthodes traditionnelles.....	23
Un changement de paradigme significatif dans les méthodes de gestion.....	24
Limites des méthodes agiles	25
Les cycles de vie d'un projet agile	27
Plusieurs types de méthodes agiles.....	27
Le fonctionnement du <i>Scrum</i> : la méthode agile la plus utilisée	28
L'agilité, une mode ou une tendance lourde?	31
Mener une transformation agile en communication stratégique : l'étude de Zerfass, Dühring, Berger et Brockhaus	32
PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE	35
PROBLÉMATIQUE	35
CADRE THÉORIQUE.....	38
MÉTHODOLOGIE	51
Approche méthodologique	52
Formations préalables à la récolte de données.....	53
Une méthodologie en trois phases.....	53
PHASE 1 : ENTRETIENS PRÉLIMINAIRES	54
PHASE 2 : OBSERVATIONS PARTICIPANTES	55
PHASE 3 : ENTRETIENS POST OBSERVATIONS	56
Limites méthodologiques.....	58
Méthodologie de l'analyse des données.....	59
ANALYSE DES DONNÉES	62
PHASE 1 – ENTRETIENS PRÉLIMINAIRES.....	62
Principaux constats des entretiens préliminaires auprès de l'équipe A	66
PHASE 2 - OBSERVATION PARTICIPANTE.....	68
Analyse préliminaire et constats de l'équipe A	69

Analyse préliminaire et constats de l'équipe B	72
ANALYSE COMMUNE DES ÉQUIPES A ET B	73
PHASE 3 – ENTRETIENS POST OBSERVATIONS	74
Équipe A – Analyse des résultats des entretiens post observations	74
Équipe B – Analyse des résultats des entretiens post observations.....	78
Professionnels et professeurs – Analyse des résultats des entretiens post observations	80
SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES DONNÉES	84
<i>DISCUSSION ET CONCLUSION</i>.....	87
Confrontation des résultats.....	87
Dimensions internationales des résultats.....	96
Limites et difficultés rencontrées.....	97
Pistes de réflexion pour des recherches ultérieures.....	98
<i>ANNEXES</i>.....	99
ANNEXE 1.....	100
Glossaire des termes utilisés dans le cadre <i>Scrum</i> (Scrum, 2020b).....	100
ANNEXE 2.....	102
Phase préalable à la méthodologie.....	102
ANNEXE 3.....	104
Le guide des entretiens préliminaires	104
ANNEXE 4.....	106
Entretiens post observations – équipe a et B	106
ANNEXE 5.....	108
Guides des entretiens post observations	108
Guide des entretiens pour le professionnel en technologie de l'information	108
Guide des entretiens pour le professionnel en gestion de projet en communication.....	109
Guide des entretiens pour les professeurs en communication	110
ANNEXE 6.....	111
Lettre du comité éthique	111
ANNEXE 7.....	113
BIBLIOGRAPHIES	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les 12 principes du Manifeste Agile (Agile Manifesto, 2001)	22
Tableau 2 : Les quatre modèles de Grunig (1984)	39
Tableau 3 : Les neuf étapes de la stratégie en relation publique de Smith (2013)	41
Tableau 4 : L'acronyme SMART de Doran (1981)	43
Tableau 5 : Le modèle de Van Ruler (2014b), The Reflective Communication Scrum ...	48
Tableau 6 : Les trois phases de la collecte de données.....	53
Tableau 7 : Phase 1 de la collecte de données.....	54
Tableau 8 : Phase 2 de la collecte de données.....	55
Tableau 9 : Phase 3 de la collecte de données.....	56
Tableau 10 : Identification des individus des entretiens.....	60
Tableau 11 : Les trois phases de l'analyse de données	62
Tableau 12 : Tableau récapitulatif des constats.....	84
Tableau 13 : Application des 12 principes du Manifeste Agile en communication.....	88

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Succession des idéologies managériales	8
Figure 2 : Le modèle en cascade (Bassil, 2012)	16
Figure 3 : Le modèle en V (Bucanac, 1999).....	17
Figure 4 : The Scrum Framework, https://www.Scrum.org/resources/what-is-Scrum	29
Figure 5 : Exemple de Sprint Backlog.....	29
Figure 6 : Les niveaux d'agilité de Zerfass et al. (2018)	33
Figure 7 : Les difficultés rencontrées lors de l'implantation de l'agilité (Zerfass et al., 2018).....	34
Figure 8 : Le modèle The Reflective Communication Scrum de Van Ruler (2014a)	48

INTRODUCTION

Ce mémoire traite de l'utilisation des méthodes agiles dans le domaine des communications. De nos jours, de plus en plus d'entreprises de développement de projets utilisent ce type de méthode de gestion. Un intérêt envers l'agilité s'est développé puisqu'elle pallie certaines faiblesses des autres méthodes de gestion plus traditionnelles. Elle est moins rigide et elle incorpore mieux le changement (Conboy et Fitzgerald, 2004). Les méthodes agiles permettent, entre autres, la production plus rapide d'un produit, une meilleure qualité, une réduction de la perte de temps, une meilleure collaboration et une capacité accrue à répondre aux changements du marché (Laanti et al., 2011).

Malgré tous ces avantages, les méthodes agiles sont particulièrement utilisées dans le domaine des technologies de l'information, et très peu utilisées dans le domaine des communications. Le rapport *Scrum Master Trends* publié en 2019 appuie d'ailleurs cette affirmation. Un sondage conduit auprès de 2 100 répondants répartis dans 10 pays différents révèle que peu de *Scrum Master* se trouvent dans le domaine des communications. En fait, près de 33 % des individus sondés travaillent dans le domaine du développement de services web et 16 % travaillent dans le domaine de la finance. Seulement 5 % des participants travaillent dans le domaine des télécommunications et 2 % dans les médias. Également, près de 90 % des individus sondés possèdent un diplôme d'études universitaires (48 % ont un baccalauréat et 41 % détiennent une maîtrise). Toutefois, la majorité des diplômes obtenus sont dans les domaines de l'informatique, de la gestion ou de l'ingénierie (Scrum.org, 2019).

Cependant, l'utilisation des méthodes agiles dans le domaine des technologies de l'information est très documentée à travers la littérature scientifique. Des dizaines de livres et d'articles scientifiques peuvent rapidement être trouvés à ce sujet. Toutefois, il est possible d'observer un manque clair de littérature

scientifique au sujet de l'utilisation des méthodes agiles dans le domaine des communications. Notre mémoire a pour objectif de contribuer à la recherche dans ce domaine en plus de répondre aux questions suivantes : (1) les méthodes agiles peuvent-elles être utilisées comme méthodes de gestion de projet au sein d'une équipe en communication? Et (2) quels sont les enjeux de l'implantation des méthodes agiles dans une équipe travaillant dans le domaine des communications?

Afin de répondre à cette problématique et à nos deux questions de recherche, une recension de la littérature scientifique a été réalisée afin de présenter et d'expliquer tous les concepts théoriques liés au sujet. L'histoire de la gestion de projet, les successions d'idéologies managériales, les différentes méthodes de gestion de projet et, bien sûr, les méthodes agiles y sont détaillées. Ensuite, le cadre théorique recense le principal modèle créé pour l'utilisation de la méthode Scrum en communication.

La section méthodologie détaille l'ensemble des trois phases de la collecte de données : les entretiens préliminaires, les observations participantes et, enfin, les entretiens post observations. Certaines limites méthodologiques sont également énoncées ainsi que la procédure utilisée pour analyser les données récoltées.

Les données recueillies lors des trois phases de la collecte de données sont ensuite analysées dans le chapitre de l'analyse des résultats. De cette analyse, quatre conclusions principales sont soulevées. Celles-ci sont confrontées aux cadres théoriques et aux recherches ultérieures. Une discussion interprétant les résultats répondra à la fois à la problématique établie et aux deux questions de recherche faisant l'objet de notre mémoire.

REVUE DE LITTÉRATURE

Pour de nombreux auteurs, les méthodes agiles s'inscrivent comme un nouveau paradigme dans le domaine de la gestion de projet (Ben Hiba et Idrissi, 2012 ; Luna et al., 2010 ; Sridhar et Vijayakumaran, 2018 ; Viswanath et al., 2019). Plusieurs auteurs emploient même les termes « gestion de projet agile ». Canty (2015, p1) définit ce type de gestion comme un processus itératif et incrémental utilisé pour le développement de nouveaux produits. Cesarotti et ses collègues (2019, p.5) précisent que ce terme a été créé lors de la fondation du *Manifeste Agile*. Il réfère selon lui à un ensemble d'approches et d'instruments développés avec des références particulières au développement de projets informatiques. L'arrivée des méthodes agiles semble donc avoir eu des impacts considérables sur la façon dont certaines organisations gèrent leurs projets.

LES BASES DE LA GESTION DE PROJET

Avant même de découvrir comment les méthodes agiles forment un nouveau paradigme et pourquoi il serait intéressant d'appliquer la « gestion de projet agile » dans le domaine des communications, il est important de bien comprendre les bases de la gestion de projet. La première section de la recension des écrits décrit donc les origines de la gestion de projet ainsi que plusieurs concepts essentiels afin de permettre une compréhension globale et profonde de notre sujet de recherche.

L'origine et l'histoire de la gestion de projet

La création de projets ne date pas d'hier. Le développement de cette discipline est détaillé par de nombreux auteurs dans la littérature scientifique. L'histoire de la gestion de projet n'est toutefois pas relatée de la même manière, et est racontée avec des degrés de précision différents sur certains aspects. Pour faciliter la compréhension globale, nous avons choisi d'illustrer son origine en utilisant les six grandes périodes de Lock (2013, pp. 1-5). Certains faits complémentaires

expliqués par d'autres auteurs ont également été ajoutés à ces six périodes. L'objectif de cette section est d'obtenir un portrait global de l'origine de la discipline afin d'être en mesure de comprendre le rôle et l'importance des modèles de gestion de projet.

1. Avant 1900

Les projets étaient généralement gérés par les architectes ou les ingénieurs (Boutinet et al., 2011 ; Lock, 2013). Les structures étaient mises en place pour réaliser des projets militaires, religieux ou civils. La main d'œuvre qui composait l'équipe de travail était auparavant une ressource peu dispendieuse et bien disponible. Aucune science de la gestion n'existait à cette époque. De plus, il n'y avait aucune profession pour la gestion de projet (Lock, 2013).

2. De 1900 à 1949

L'industrialisation et la Première Guerre mondiale ont entraîné l'émergence d'études scientifiques au sujet de la gestion dans les usines. Cette période marque l'arrivée du célèbre diagramme de Gantt et du développement des chemins critiques (Lock, 2013 ; Turner et al., 2013, p. 8). La gestion de projet moderne émerge donc entre les années 1930 et 1950 (Morris, 1997). Garel (2013) ajoute que la gestion de projet se rationalise durant cette période sans toutefois se concrétiser en la création d'un modèle.

3. De 1950 à 1969

Ce n'est qu'à partir des années 1950 que l'utilisation normalisée d'outils, de pratiques, de logiciels et de rôles a créé l'émergence de vrais modèles de gestion de projet (Abbasi et Jaafari, 2018 ; Garel, 2013 ; Lock, 2013 ; Morris, 1997). La pensée managériale ne fait surface qu'à partir des années 1950. Le *Project Management Institute* (PMI) est d'ailleurs fondé en 1969 (Garel, 2013). Pour leur part, Haniff et Salama (2016) qualifient son lancement comme l'événement le plus significatif de la reconnaissance de la gestion de projet comme discipline distincte.

4. De 1970 à 1979

Surnommée « l'expansion de la gestion de projet » (Morris, 1997, p. 89), cette décennie marque l'utilisation de la gestion de projet pour les projets industriels ainsi que pour les projets en technologie de l'information (Lock, 2013). Les années 70 sont marquées par la création et le développement d'outils de gestion tels que les logiciels avancés de gestion de projet. Parmi eux, il est possible de citer le diagramme de *Programme Evaluation and Review Technique* (PERT), et plusieurs outils de contrôle des ressources et des coûts (Haniff et Salama, 2016).

5. La décennie des années 80

Celle-ci marque en quelque sorte la reconnaissance officielle de la gestion de projet comme profession (Lock, 2013). Cette décennie souligne la création de la première édition du *Project management Body of Knowledge* (Savescu, 2018). Selon Ben Hiba et Idrissi (2012), les méthodes agiles font d'ailleurs leur apparition dans les années 1980 (l'origine des méthodes agiles est détaillée à la page 23).

6. Les années 1990 à aujourd'hui

Le logiciel *Microsoft Project* est créé par *Microsoft Windows* (Lock, 2013). À partir de cet instant, la gestion de projet est utilisée comme un outil de transformation commerciale, d'amélioration continue, de changement organisationnel, de création de valeurs et d'implantation de stratégies au sein des organisations (Haniff et Salama, 2016).

Ce bref historique démontre entre autres que la gestion de projet est devenue une discipline reconnue et que le *Project Management Institute* (PMI) est une organisation importante dans ce domaine. La gestion de projet est grandement utilisée dans les organisations et son expansion est notamment due grâce à la création des outils et des modèles de gestion. Ces modèles et outils sont donc très importants pour le développement de la discipline et ils sont détaillés plus loin

dans la recension des écrits. Parmi ceux-ci, il est d'ailleurs possible de nommer les modèles de gestion traditionnels et les modèles de gestion agiles.

L'évolution des idéologies managériales à travers le temps

Les modèles de gestion de projet sont toutefois contestés à partir de 1979. Cette époque est caractérisée par un changement de discours au sein des idéologies managériales. Un nombre croissant de travaux dans la communauté de chercheurs en gestion de projet critiquent d'ailleurs le modèle standard du PMI pour sa vision trop « rationnelle » de la gestion de projet (Garel, 2013). Croft et ses collègues (2016) mentionnent aussi ces changements d'idéologies managériales à travers le temps.

Dans les prochaines pages, nous étudierons donc cet aspect qui s'avère important dans le cadre de ce mémoire. À travers le changement des idéologies managériales, il est possible de remarquer que celles-ci ont été sujettes aux évolutions à travers le temps en fonction de contextes bien précis. Cet élément est pertinent puisqu'il pourrait avoir potentiellement des conséquences sur la façon dont les projets sont menés.

Tout d'abord, afin de bien comprendre les possibles successions d'idéologies managériales, revenons aux principes mêmes de cette idéologie. Parush (2008) définit l'idéologie managériale comme « un système d'idées prenant la forme d'un discours argumenté qui, fondé sur des hypothèses portant sur la nature humaine et le monde qui nous entoure, décrit et justifie un ordre social et/ou l'autorité managériale, servant par-là les intérêts du groupe social qui le mobilise ». Parush introduit donc dans sa définition les concepts de système d'idées qui seraient fondés par et pour les individus au sein de l'organisation. Bien qu'elle date de quelques dizaines d'années, la définition de Bendix (1956) apporte l'aspect d'un ensemble « cohérent » d'idées d'un point de vue interne de l'organisation. Maclean et ses collègues (2014) précisent qu'il s'agit « d'un

ensemble d'idées à orientation politique au sens où elles engagent un certain nombre de choix sociaux ». De ces trois définitions, Seeck et Boncori (2015) démontrent qu'elles s'entendent toutes sur le fait que les idéologies émergent des groupes sociaux et qu'elles font référence à un système de pensées.

Selon les auteurs mentionnés, l'idéologie managériale serait donc un ensemble cohérent d'idées à orientation politique qui émerge des groupes sociaux et qui serait fondé pour les individus. L'idéologie managériale serait ancrée dans des groupes sociaux et dans des contextes précis et elle décrirait un ordre social compris et entretenu par les individus. Starbuck (1982) précise que l'idéologie organisationnelle a plus d'effets sur l'organisation que les croyances et les valeurs individuelles (Boncori et Blanc, 2018). Ce concept est donc important en gestion de projet puisqu'il semble pouvoir avoir des impacts sur une organisation et la façon dont les projets sont gérés.

Mees-Buss et Welch (2019) font référence à plusieurs auteurs lorsqu'ils mentionnent également les diverses idéologies managériales opposées (Barley & Kunda, 1992; Bendix, 1956; Beyer et al., 1988; Czarniawska-Joerges, 1988; Guillén, 1994). Parmi celles-ci, nous avons sélectionné les écrits de Barley et Kunda (1992) pour développer la succession d'idéologies managériales. Cette sélection s'est réalisée en fonction de la clarté de l'explication des auteurs par rapport à la succession des idéologies.

Suivant la pensée de Barley et Kunda (1992), voici la figure 1 démontrant la succession de cinq idéologies managériales fondées sur des idéologies de contrôle normatives ou rationnelles.

The Succession of Managerial Ideologies since 1870		
Ideology	Era of ascent	Tenor
Industrial betterment	1870–1900	Normative
Scientific management	1900–1923	Rational
Welfare capitalism/human relations	1923–1955	Normative
Systems rationalism	1955–1980	Rational
Organizational culture	1980–present	Normative

Figure 1 : Succession des idéologies managériales

Nous pouvons remarquer que les idéologies de contrôle ont alterné entre une prédominance normative et rationnelle au fil des idéologies managériales. Le *industrial betterment*, le *welfare capitalism/human relations* et le *organizational culture* sont des idéologies managériales qui ont mis l'accent sur un contrôle normatif. Cela signifie que la communauté, le groupe et la culture ont une plus grande importance. L'organisation est décrite comme un lieu de valeurs partagées et d'implication morale. Le contrôle normatif sous-entend que la productivité provient de la cohésion et de la fidélité. Les managers sont encouragés à être des leaders pour inspirer, motiver et assurer le bien-être des employés. Le contrôle repose donc davantage sur l'identité, les émotions, les attitudes et les croyances des travailleurs.

Au contraire, le *scientific management* et le *systems rationalism* possèdent une idéologie de contrôle plus rationnelle. Celle-ci fait valoir que la productivité découle des méthodes et des systèmes articulés. L'entreprise est décrite comme une machine pouvant être analysée, modifiée et optimisée de manière à devenir plus efficace. Les managers sont vus comme des experts. Ils analysent de façon rationnelle et ils possèdent un ensemble de connaissances empiriques sur les problèmes de l'entreprise. Le contrôle repose sur la manipulation des systèmes pour obtenir une performance optimale (Barley et Kunda, 1992).

La relation entre l'idéologie managériale et les pratiques managériales est contestée par plusieurs auteurs. Certains soutiennent que les changements

d'idéologies managériales n'affectent pas les pratiques managériales, qui seraient restées stables (Braverman, 1974). De son côté, Brody (1968) précise que les différentes idéologies n'affectent que les pratiques des plus grandes organisations tandis qu'Edwards (1979) stipule que les idéologies n'affectent que les secteurs innovants de l'industrie.

Le contexte des changements des idéologies managériales et de contrôle

Plusieurs explications ont émergé à travers les recherches au sujet des changements d'idéologies managériales et des types de contrôle. Plusieurs soutiennent que les changements culturels et économiques ont des impacts sur les idéologies managériales et les idéologies de contrôle. Les vagues de théorisations rationnelles et normatives ont été associées par le passé à des vagues de croissances économiques et de récessions à long terme (Barley et Kunda, 1992). Certains chercheurs plus idéalistes soutiennent que les nouvelles idéologies naissent de tensions au sein même de l'organisation (Douglas, 1966 ; Gramsci, 1957 ; Sutton et al., 1956). D'autres chercheurs plus matérialistes affirment que le changement d'idéologie est causé par des événements externes tels que les guerres, les vagues d'immigration, l'évolution des conditions économiques et les changements climatiques (Harris, 1979).

Barley et Kunda (1992) ont tenté de démontrer qu'en combinant les explications idéalistes et matérialistes, il était possible de mieux comprendre la dynamique du changement idéologique de la pensée managériale américaine. Les arguments culturels sont importants pour décrire le contexte social interne aux organisations tandis que les explications matérielles le sont pour décrire les tendances externes. Les deux raisonnements seraient donc complémentaires. Les auteurs poursuivent en précisant que, selon leur analyse, il est possible de s'attendre à ce que l'accent mis actuellement sur l'idéologie de contrôle normatif soit suivi d'une remontée de l'idéologie de contrôle rationnel. Toutefois, pour ce faire, ce changement d'idéologie devrait être accompagné d'une croissance économique à long terme.

Synthèse de l'historique de la gestion de projet et des idéologies managériales

L'origine de la gestion de projet et la succession des idéologies managériales nous éclairent sur plusieurs aspects importants. Comme mentionné plus haut, il serait probable que les idéologies managériales continuent d'évoluer selon le contexte social et économique, menant à un potentiel changement d'idéologie managériale. Barley et Kunda (1992) précisent que les idéologies managériales influencent les tendances et les pratiques managériales dans leur ensemble. Suivant les changements des idéologies managériales, les pratiques en management peuvent également évoluer dans le futur. La section sur l'histoire de la gestion de projet met d'ailleurs en lumière son évolution au fil des années, menant à la création des méthodes de gestion de projet utilisant des pratiques managériales concrètes. L'histoire de la gestion de projet et l'évolution des idéologies managériales ont donc permis de rendre explicite le fait que les pratiques managériales évoluent au fil du temps et qu'elles progressent à travers des contextes en mouvance. Le développement de nouveaux modèles de gestion de projet, comme les méthodes agiles, est d'ailleurs un exemple concret de cette évolution.

L'augmentation des projets en communication : un nouveau sujet d'étude

Nous avons vu précédemment que les pratiques et idéologies managériales évoluent au fil du temps et en fonction des contextes, menant à la création de nouveaux modèles de gestion de projets. Avant même d'étudier ces modèles de la gestion de projet et en quoi ils semblent nécessaires aux organisations, nous tenions à définir précisément ce qu'est un projet. Plusieurs définitions du terme « projet » existent à ce jour à travers la littérature. Le *Projet Management Institute* (PMI, 2013, pp.4-9) le définit comme un effort temporaire, entrepris pour créer un produit ou un résultat unique. De leur côté, Slack et ses collègues (2007) voient le projet comme un ensemble d'activités qui possède un point de départ

fixe, une fin définie, un objectif et qui utilise des ressources pour l'atteindre. Cette dernière définition vient ajouter à celle de PMI (2013, pp. 4-9) la notion de ressources pour atteindre l'objectif. Buchanan et Boddy (1992) incluent dans leur explication, en plus des aspects mentionnés précédemment, la notion de coûts, d'échéancier et de critères de qualité.

Parmi ces définitions, Haniff et Salama (2016, p.4) ont mis de l'avant quatre caractéristiques communes. La première souligne que les objectifs sont prédéterminés : tous les projets ont des objectifs prédéterminés à réaliser et possèdent certaines limitations. La seconde caractéristique concerne le temps : tous les projets ont un début et une fin. La troisième repose sur le fait que tous les projets sont uniques. Deux projets ne peuvent donner exactement le même résultat. Finalement, la quatrième caractéristique est au sujet des ressources. Les projets nécessitent des ressources humaines et techniques dirigées par une personne, ici appelée par les auteurs un *Project Manager*, pour atteindre les objectifs.

À la suite de cette lecture, il est possible de comprendre qu'un projet est donc une construction unique créée dans le but de répondre à des objectifs prédéterminés dans un temps requis à l'aide de ressources humaines et techniques. En d'autres mots, les projets sont une façon de créer de la valeur et des bénéfices pour une organisation (PMI, 2013, pp. 4-9). Selon ces définitions, le domaine des communications travaillerait bel et bien avec des projets. Ainsi, l'élaboration d'un plan de communication, l'exécution d'un audit stratégique, l'organisation d'un événement, la création d'une campagne publicitaire, la production d'une stratégie numérique, la mise en place d'un site web ou même la gestion d'une crise peuvent toutes être considérées comme des projets. Tous ces projets en communication possèdent les quatre principales caractéristiques d'un projet et correspondent aux trois définitions explicitées plus haut. Les équipes travaillant dans le domaine des communications gèrent donc des projets. Toutefois, pour les mener à bien, l'utilisation de la gestion de projet est nécessaire.

L'importance de la gestion de projet en communication

Précédemment, il a été convenu à l'aide des définitions du terme « projet » que les équipes en communication gèrent des projets. La gestion de projet est définie par le *Project Management Institute* (PMI, 2013) comme l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques requis dans le déroulement du projet afin de répondre à ses objectifs. Le tout est accompli lorsque les processus de gestion de projet identifiés sont intégrés et appliqués de façon appropriée. Mentionnons que les écrits du *Project Management Institute*, tels que le *PMBOK guide* sont actuellement considérés comme une norme mondiale dans le domaine de la gestion de projet (Turner et al., 2013, p.11).

Le *Project Management Institute* indique d'ailleurs dans le *PMBOK Guide* que la gestion de projet permet aux organisations d'exécuter des projets efficacement. Une bonne gestion de projet apporte des bénéfices aux individus, aux groupes, et aux organisations publiques et privées. Elle permet, entre autres, d'atteindre les objectifs d'affaires, de satisfaire les attentes des parties prenantes, d'augmenter les chances de succès, de livrer les bons produits au moment approprié, de résoudre les problèmes et les enjeux, de gérer les risques, d'optimiser les ressources organisationnelles, d'identifier les projets défaillants, de gérer les contraintes de temps, de ressources et de coûts, et enfin de gérer le changement de façon efficace. Une gestion de projet efficace et effective doit être considérée comme une compétence stratégique au sein des organisations. Elle permet de mieux lier les projets aux objectifs d'affaires de l'entreprise, d'être plus compétitif dans le marché, de soutenir l'organisation dans ses activités et de répondre aux changements dans l'environnement de l'organisation en ajustant le projet et son plan de gestion de manière appropriée. Au contraire, une mauvaise gestion de projet peut entraîner un dépassement des délais et des coûts, une mauvaise qualité du résultat, la nécessité de recommencer l'exécution, une perte de réputation de l'organisation, l'insatisfaction des parties prenantes et l'échec de la réalisation des objectifs du projet (PMI, 2013).

Comme les communicateurs semblent gérer des projets, il serait avantageux pour eux d'utiliser des modèles et outils de gestion afin de bien réussir les projets, dans les délais et les coûts demandés. Puisque la gestion de projet aiderait à atteindre les objectifs d'affaires de l'entreprise et qu'elle est considérée comme une compétence stratégique, nous considérons donc que les projets en communication stratégique bénéficieraient bel et bien de l'emploi de pratiques managériales. Afin d'approfondir les connaissances au sujet des pratiques managériales, les prochaines sections survoleront les différentes méthodes de gestion de projet que nous avons relevées dans notre exercice de revue de littérature scientifique.

LES MÉTHODES DE GESTION DE PROJET TRADITIONNELLES

Spundak (2014) définit les méthodes de gestion de projet comme un ensemble de méthodes, de techniques, de procédures et de meilleures pratiques utilisées pour un projet. Une méthodologie est généralement basée sur une approche de gestion de projet scientifique, qui définit un groupe de principes et de lignes directrices guidant la manière dont un projet est orchestré. Depuis 1950, plusieurs méthodologies et méthodes de gestion de projet ont vu le jour dans différents secteurs (les méthodologies PMI, IPMA, PRINCE2, YUPMA, APM, HBS et les méthodes agiles). Ces méthodes sont généralement suggérées par une association managériale nationale ou internationale. Parmi les méthodologies proposées, PMI, IPMA, APM et YUPMA sont considérées comme des méthodologies traditionnelles (Jovanović et Berić, 2018).

Dans le cadre de notre mémoire, ce sont les méthodes agiles qui sont analysées dans un cadre communicationnel. Cette sélection repose sur des observations personnelles de l'utilisation grandissante de ces méthodes ainsi que sur un intérêt et une curiosité marquée pour ces dernières. Bien que les autres méthodes de gestion de projet puissent être pertinentes dans le domaine des communications,

celles-ci ne sont pas étudiées dans cette recherche. Cependant, plusieurs chercheurs expliquent les fondements et les bases des méthodes agiles en les comparant à certaines méthodes traditionnelles spécifiques. Cette comparaison aide à obtenir une meilleure compréhension des méthodes agiles. Les méthodes traditionnelles spécifiques sont donc brièvement expliquées dans les prochaines pages.

Les méthodes traditionnelles : l'antipode des méthodes agiles

Plusieurs méthodes de gestion de projet traditionnelles existent actuellement telles que les méthodologies PMI, IPMA, APM et YUPMA. Ces méthodes sont séparées en grandes étapes distinctes et misent sur une planification rigoureuse de l'ensemble des étapes d'un projet (Khalil, 2012 ; Traoré, 2016). Les méthodes de gestion traditionnelles sont considérées comme uniformes puisqu'elles peuvent être proposées pour tout type de projets. Jovanović et Berić (2018) précisent toutefois qu'il s'agit également d'une des principales faiblesses de ce type de méthodologie puisqu'elles ne prennent pas en compte les spécificités de certains projets. Elles ont été développées dans le domaine militaire et sont caractérisées par une approche par phase qui comporte une exécution précise, stricte, basée sur une structure de projet prédéfinie. De plus, elles reposent sur une documentation exhaustive du projet (Jovanović et Berić, 2018).

Les méthodes traditionnelles de gestion de projet sont des méthodes axées sur les plans. Celles-ci sont fondées sur un paradigme de gestion de projet en séquences qui suivent des processus de gestion plus standards et organisés. Toutes les étapes de cette méthode sont prédites et compilées dans un plan très détaillé. La communication avec le client est réalisée en deux temps : au début avec le contrat, et à la fin lors du dévoilement du produit final. Une grande importance est mise sur le contrat puisque c'est à partir de celui-ci que le plan est créé. Une fois le plan établi, tous sont conviés à s'y référer. La communication au sein d'une équipe de travail est réalisée formellement et est basée sur le respect du

plan et des échéances. Les individus doivent également documenter chacune des parties du projet. Les méthodes traditionnelles possèdent une culture qui prône le contrôle et les commandes (Ben Hiba et Idrissi, 2012).

L'importance des cycles de vie d'un projet

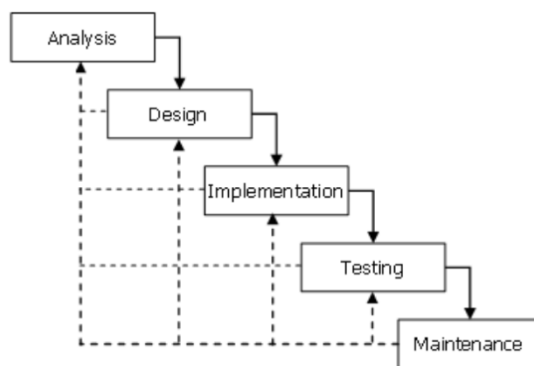
Les méthodes traditionnelles sont caractérisées principalement par le cycle de vie de projet qu'elles emploient. Tout d'abord, avant de détailler le cycle de vie des méthodes traditionnelles, nous allons aborder quelques notions de base. Les cycles de vie d'un projet sont définis par le *Project Management Institute* (PMI) comme une série de phases dans lesquelles un projet évolue du début à la fin (PMI, 2013). Puisque les projets sont complexes et ont certains éléments d'incertitude, les *Projects Managers* préfèrent diviser le projet en différentes phases logiques (Haniff et Salama, 2016). En effet, diviser le projet ainsi permet de minimiser les risques (Sanda et al., 2020). Les cycles de vie d'un projet permettraient donc de mieux organiser le projet et le diviser en différentes phases pour diminuer les risques.

Au sein même d'un projet, plusieurs phases sont généralement associées au développement d'un produit, service ou résultat. Elles se nomment *development life cycle*. Celui-ci peut être prédictif, itératif, incrémental, adaptatif. Les méthodes traditionnelles emploient un cycle de vie prédictif tandis que les méthodes agiles utilisent un cycle de vie itératif et/ou incrémental (les cycles de vie utilisés par les méthodes agiles sont détaillés à la page X). Comme mentionné précédemment, les méthodes traditionnelles utilisent les cycles de vie prédictifs, dans lesquels une grande planification est réalisée en amont pour prévoir l'échéancier et les coûts au tout début du projet. Les cycles de vie en Cascades et en V font partie des cycles de vie prédictifs et sont très utilisés dans les méthodes traditionnelles (PMI, 2013).

Les principaux cycles de vie des méthodes traditionnelles : les modèles en cascade et en V

Une caractéristique importante des méthodes traditionnelles est le fait qu'elles utilisent des cycles de vie prédictifs. D'ailleurs, plusieurs articles scientifiques mentionnent principalement deux modèles de cycle de vie au sein des méthodes de gestion de projet traditionnelles : le modèle en cascade et le modèle de gestion en V (Ben Hiba et Idrissi, 2012 ; Cline, 2015 ; Kerzner, 2015 ; Messenger Rota, 2008; Pace, 2019).

Figure 2 : Le modèle en cascade (Bassil, 2012)



Comme il est possible de voir dans la figure 2 (Bassil, 2012), le modèle en cascade est créé en séquences (ou en grandes phases). Chaque séquence doit être terminée avant de passer à la prochaine. Avant d'entamer le projet, les exigences doivent être claires et très spécifiques.

Toutes les étapes se déroulent dans l'ordre, sans chevauchement (Bassil, 2012). La méthode en cascade comprend plusieurs avantages : toutes les exigences sont claires avant le début du projet, chaque phase est terminée dans une période spécifique et elle est facile à mettre en œuvre puisqu'elle nécessite peu de ressources. Toutefois, il n'est pas rare que les problèmes liés à une phase surgissent à la suite de sa fermeture, ce qui empêche les intervenants de corriger les problèmes. Également, il n'y a pas de places aux modifications puisque toutes les phases du projet sont prévues (Balaji, 2012). Le cycle de vie en cascade est donc un modèle très linéaire où les modifications peuvent nécessiter de grosses retouches dans les phases précédentes ce qui peut nuire au budget et à l'échéancier (Pace, 2019).

De son côté, le modèle en V peut être considéré comme une extension du modèle en cascade. Les étapes du projet se déroulent aussi en séquences. Toutefois, le modèle en V démontre la relation entre les étapes de développement et les phases de tests qui y sont associées (Mathur et Malik, 2010). Comme il est possible de voir dans la figure 3 (Bucanac, 1999), les tests sont effectués à chacune des étapes. Les programmeurs et les testeurs travaillent donc en parallèle. Le nom du modèle provient d'ailleurs de cette forme de travail en parallèle (Bucanac, 1999). Le modèle en V est souvent utilisé dans d'importantes organisations puisqu'il nécessite beaucoup de ressources. Il comporte des avantages similaires au modèle en cascade puisque les étapes se succèdent. La principale différence demeure le fait que des testeurs sont impliqués dans les phases, donc les changements sont possibles, quelle que soit la phase. Par contre, comme des tests sont prévus à chaque étape, cette méthode n'est pas suggérée pour des projets à court terme (Balaji, 2012). Également, le modèle en V s'adresserait principalement au développement de projet informatique et ne pourrait pas s'appliquer à l'ensemble d'une organisation (Pace, 2019).

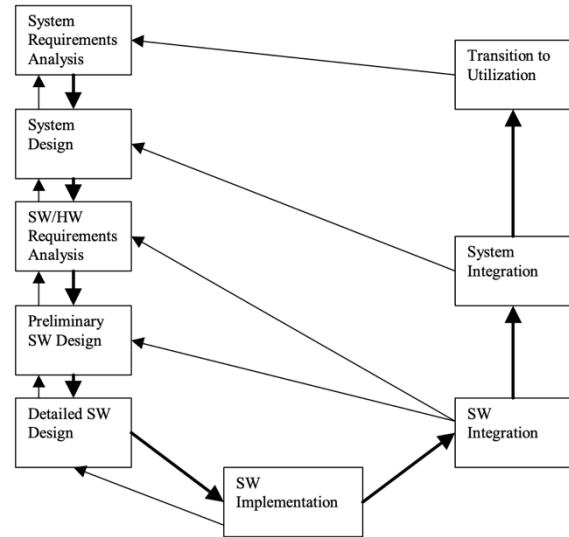


Figure 3 : Le modèle en V (Bucanac, 1999)

Les limites des méthodes traditionnelles

Les méthodes traditionnelles en gestion sont encore utilisées par certaines organisations aujourd'hui et elles ont des avantages. Elles permettent entre autres de réduire les risques en planifiant chacune des étapes du projet et en validant chacune des séquences. Toutefois, avec l'arrivée des logiciels numériques, certains chercheurs classifient ces méthodes comme contraignantes puisqu'elles n'incorporent pas le changement et puisqu'elles possèdent une lourdeur administrative (Traoré, 2016). Aussi, puisque le chargé de projet doit à tout prix

respecter le plan établi avec le client, il n'y a que très peu de place pour des modifications. Parallèlement, comme la communication avec le client s'effectue uniquement en début et en fin de projet, les besoins changeants et émergents ne sont pas pris en compte, réduisant les chances que le projet réponde exactement aux besoins et aux attentes du demandeur (Messenger Rota, 2008). Nandhakumar et Avison (1999) comparent même les méthodes de gestion traditionnelles à une fiction qui offre une image de contrôle et qui montre un statut symbolique trop mécanique pour être utilisé dans son entièreté au sein d'une organisation.

Les principaux auteurs précédents semblent donc reprocher aux méthodes traditionnelles leur utilisation accrue des plans, leur manque de communication, leur fermeture aux changements et leur dichotomie entre la théorie et la pratique.

Synthèse des méthodes traditionnelles en gestion de projet

Les méthodes traditionnelles ont été fondées très tôt dans l'histoire de la gestion de projet. Il s'agit en fait d'un des premiers modèles de gestion de projet créés au tout début des années 1950. Nous avons vu précédemment que les méthodes traditionnelles sont en fait très linéaires et qu'elles utilisent des cycles de vie prédictifs tels que les cycles de vie en cascade ou en V. Les méthodes traditionnelles sont radicalement opposées aux méthodes agiles. Les modèles traditionnels de gestion ont donc été détaillés afin de bien comprendre le changement de paradigme dans lequel s'inscrivent les méthodes agiles.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons choisi de nous concentrer sur les méthodes agiles en communication. Dans la section suivante, nous détaillons les concepts de base des méthodes agiles.

LES MÉTHODES AGILES EN GESTION DES COMMUNICATIONS

Avant d'analyser si les méthodes agiles peuvent être utilisées en communication, revenons aux principes mêmes de ces méthodes. Jusqu'à présent, nous avons présenté l'origine des méthodes de gestion de projet et ses principes de base. La pertinence d'utiliser des méthodes de gestion de projet en communication a aussi été soulevée. Ensuite, il a été possible de comprendre les fondements des méthodes traditionnelles, qui sont en quelque sorte l'antipode des méthodes agiles. En fait, elles auraient été créées comme une alternative aux méthodes traditionnelles dans le domaine du développement de logiciel informatique. Les méthodes agiles avaient pour but de livrer les logiciels plus rapidement, avec une meilleure qualité et une plus grande satisfaction de la part des clients (Canty, 2015). Afin de bien les comprendre, les méthodes agiles seront définies. Puis, les fondements, les valeurs et les bases des méthodes agiles seront détaillés.

Définition des concepts

Les méthodes agiles n'ont pas de définition précise et entendue par l'ensemble de la communauté scientifique (Abrahamsson et al., 2002) puisque la signification de l'agilité varie selon les domaines d'exploitation (Conboy et Fitzgerald, 2004). Aubry (2013) cite la définition de l'agilité selon Scott Ambler dans son livre :

« Une méthode agile est une approche itérative et incrémentale pour le développement de logiciel, réalisée de manière très collaborative par des équipes responsabilisées, appliquant un cérémonial minimal, qui produisent dans un délai contraint un logiciel de grande qualité répondant aux besoins changeants des utilisateurs ».

Cette dernière définition semble être propre au domaine de l'informatique puisqu'elle mentionne à plusieurs reprises des termes liés à ce domaine comme « logiciel ». Aubry (2013) mentionne également la définition de Jin Highsmith, un des fondateurs du *Manifeste Agile* : « L'agilité est la capacité de favoriser le changement et d'y répondre en vue de s'adapter au mieux à un environnement

turbulent ». Cette seconde définition est beaucoup plus générale, malgré le fait qu'elle provient d'un des fondateurs du *Manifeste Agile*. Aubry ajoute à ces définitions que les méthodes agiles sont surtout utilisées pour développer des produits comme des logiciels et qu'elles apportent plus de valeurs aux clients et aux utilisateurs. Elles augmenteraient même la satisfaction des membres d'une équipe par rapport à leur travail (Aubry, 2013). Du côté des communications, Van Ruler, une professeure en communication, tente également de définir l'agilité. Elle la définit comme un cadre dans lequel les utilisateurs peuvent résoudre des problèmes complexes tout en étant productifs et créatifs dans l'élaboration de produits qui apportent la plus grande valeur possible au client et dans les meilleurs délais (Van Ruler, 2014a). Cette dernière définition ne semble pas être exclusive au domaine de l'informatique et semble pouvoir s'appliquer à d'autres domaines.

Le Manifeste Agile : le fondement des méthodes agiles

Malgré le fait que les chercheurs se tournent vers diverses définitions, presque tous mentionnent le *Manifeste Agile* dans la définition de cette méthode de gestion de projet. Le Manifeste Agile semble très important puisqu'il décrit les valeurs et les principes de l'agilité. Ces valeurs et principes sont fondamentaux dans l'utilisation de l'agilité et une profonde compréhension est nécessaire pour appliquer les méthodes agiles (Duncan, 2019, page 6).

En 2000, plusieurs professionnels se sont réunis afin de créer le *Manifeste Agile*. Celui-ci compte quatre valeurs fondamentales et douze principes. Son but premier n'est pas de définir l'agilité, mais bien de décrire les valeurs et les principes qui la gouvernent. Peu importe la façon d'appliquer l'agilité dans une entreprise, ces valeurs et principes sont universels et très importants (Aubry, 2013). Ce *Manifeste Agile* est considéré comme la base sur laquelle les professionnels et les chercheurs se mettent d'accord concernant l'agilité (bien qu'il n'existe aucune définition commune de l'agilité, le manifeste de son côté

semble être unanime). Actuellement, cette source agit à titre de référence dans le domaine de l'agilité : il est cité dans les formations agiles, dans les articles au sujet de l'agilité ainsi que dans les recherches scientifiques. Il est incontournable de mentionner ce manifeste lorsqu'il est question de l'agilité dans un contexte organisationnel.

Le *Manifeste Agile* comporte quatre valeurs principales (Agile Manifesto, 2001). La première prône « *les individus et leurs interactions, de préférence aux processus et aux outils* ». Les méthodes agiles n'accordent donc pas une grande importance aux processus rigides comme les méthodes traditionnelles. Elle préfère les interactions entre les individus plutôt que le suivi de processus préétabli. La seconde valeur concerne « *des logiciels opérationnels, de préférence à une documentation exhaustive* ». Pour livrer des produits opérationnels plus rapidement, l'agilité prône une réduction de la documentation. La troisième valeur concerne la relation avec les clients : « *la collaboration avec les clients, de préférence aux négociations contractuelles* ». Cette troisième valeur insinue qu'un grand travail de collaboration doit être réalisé avec le client. Ce dernier ne doit pas être vu simplement comme un client, mais bien comme un partenaire ou un collègue. La quatrième et dernière valeur prône « *la réponse au changement, de préférence au respect d'un plan* ». Cette dernière valeur est celle qui est le plus contradictoire aux méthodes traditionnelles, qui rappelons-le, prône l'utilisation de plans exhaustifs prédéfinis.

En plus des quatre valeurs principales, le manifeste agile comporte 12 principes sous-jacents. Ces 12 principes sont énumérés dans le tableau 1 : les 12 principes du *Manifeste Agile* (Agile Manifesto, 2001).

Tableau 1 : Les 12 principes du Manifeste Agile (Agile Manifesto, 2001)

Principes	Descriptions
1	Notre principale priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2	Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3	Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4	Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
5	Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
6	La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
7	Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
8	Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
9	Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'agilité.
10	La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
11	Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12	À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Les 12 principes du *Manifeste Agile* (tableau 1) sont pour certains applicables uniquement au domaine du développement de logiciel numérique. Certains principes devraient être adaptés pour avoir la possibilité de s'insérer dans un contexte communicationnel. Concrètement, plusieurs principes mentionnent des termes liés au domaine informatique tels que « logiciels opérationnels » et « développeurs ».

Les douze principes et quatre valeurs introduisent ici que les méthodes agiles ont été développées pour le domaine de l'informatique, par plusieurs professionnels dans le développement de logiciel tels Jim Highsmith, Ken Schwaber et Jeff Sutherland (Agile Manifesto, 2001). L'arrivée du *Manifeste Agile* marque en quelque sorte l'officialisation de la création des méthodes agiles. Toutefois, les débuts officiels de l'agilité remontent aux années 1990.

La création des méthodes agiles en réponse aux lacunes des méthodes traditionnelles

Maintenant que nous avons défini les concepts de base des méthodes agiles, nous survolerons la genèse de l'agilité pour mieux comprendre le contexte de la création de cette méthodologie. Ce contexte aide à saisir le changement de paradigme, décrit ultérieurement, qui s'est effectué au sein des méthodes de gestion de projet.

La fin du 20^e siècle s'est traduite par l'émergence des logiciels numériques. Selon Ben Hiba et Idrissi (2012), les méthodes de gestion de projet utilisées à cette époque ont dû faire face à une réorganisation puisqu'elles exigeaient une documentation rigoureuse des séquences et amenaient ainsi une lourdeur administrative. Également, comme toutes les étapes sont planifiées, cela laissait peu d'espace pour ajouter de nouvelles fonctionnalités ou encore pour corriger des bogues numériques. Ben Hiba et Idrissi (2012) avancent que cette planification rigoureuse est devenue de moins en moins utile puisqu'elle entraînait des retards de production par rapport à l'échéancier estimé. Le *Chaos Report* publié en 1986 a d'ailleurs démontré que les projets en informatique étaient à l'époque rarement livrés dans les délais et le budget attendu et qu'ils possédaient souvent des lacunes au niveau de la qualité (Medinilla, 2012).

Parallèlement, les écrits de Nonaka et Takeuchi (1986) stipulent que, pour survivre, les organisations ne devaient pas se contenter de fournir de bons produits aux bons prix, elles devaient nécessairement s'adapter aux demandes

des clients qui évoluent constamment. Ils ont également relevé que le nouvel environnement, caractérisé par une augmentation de la compétition, un plus grand marché, des cycles de vie de produit plus court et l'avancement de la technologie, renforce la nécessité de contester les méthodes de gestion de projet traditionnelles (Nonaka et Takeuchi, 1986).

Les méthodes agiles ont en quelque sorte été créées pour pallier les limites des méthodes traditionnelles. L'agilité a été créée par des groupes d'experts en gestion de projet informatique entre les années 80 et 90 afin de bonifier et d'améliorer le processus de gestion de projet relatif à ce secteur (Conboy et Fitzgerald, 2004). L'arrivée de ces méthodes a marqué un changement de paradigme important dans la gestion de projet.

Un changement de paradigme significatif dans les méthodes de gestion

Plusieurs auteurs décrivent l'arrivée des méthodes agiles comme faisant partie d'un changement de paradigme dans les méthodes de gestion (Ben Hiba et Idrissi, 2012 ; Conboy et Fitzgerald, 2004 ; Favaro, 2002 ; Luna et al., 2010 ; Sridhar et Vijayakumaran, 2018 ; Viswanath et al., 2019). Ce changement de paradigme est entre autres observable à travers les caractéristiques radicalement opposées des méthodes traditionnelles et des méthodes agiles. Comme il est décrit plus haut, les méthodes traditionnelles sont davantage axées sur la construction de plans détaillés et leur suivi. Le type de management tend vers le contrôle et la communication est réalisée de façon formelle. Le cycle de vie du projet est souvent en cascade ou en modèle V (Stoica, 2013).

De leur côté, les méthodes agiles sont différentes. La planification en amont du projet est minime et l'agilité offre une modularité. Le cycle de vie est habituellement itératif ou incrémental, ce qui permet de découper le projet en différents cycles temporellement prédéfinis. Les méthodes agiles s'adaptent et sont ouvertes aux changements au sein du projet, ce qui minimise les risques. Le

projet peut ainsi s'adapter selon les besoins du client. La méthode agile prône une culture où la collaboration est mise de l'avant (Miller, 2001). Comme il y a une forte communication avec le demandeur, le produit a des chances plus élevées de correspondre exactement aux attentes du client puisque celui-ci est impliqué dans toutes les étapes de la production. La communication y est donc de meilleure qualité (Messenger Rota, 2008). Également, les méthodes agiles sont reconnues pour mieux intégrer les changements au sein d'un projet (Conboy et Fitzgerald, 2004).

Néanmoins, il était pertinent d'apporter la nuance de Canty (2015) dans ce changement de paradigme. Celle-ci mentionne que l'approche agile n'est pas nécessairement meilleure que les méthodes de gestion de projet traditionnelles. Il s'agit simplement d'une approche alternative pouvant être utilisée par les organisations. Cette nuance est importante puisque le but de cette section est de comprendre l'origine et les éléments essentiels des méthodes agiles, et non d'ériger un culte envers celles-ci. Les méthodes agiles possèdent également des limites, surtout dans le domaine des communications.

Limites des méthodes agiles

Malgré le fait que les méthodes agiles possèdent plusieurs avantages, tels que le cycle de vie sous forme itérative, elles comportent aussi des limites. Comme l'agilité est à l'antipode des méthodes traditionnelles, il y a plusieurs limites qui sont propres aux méthodes agiles et qui ne se retrouvent que peu ou pas dans les méthodes traditionnelles. Certaines d'entre elles sont liées au domaine des communications et sont abordées en détail dans le chapitre de l'analyse des résultats. Voici toutefois quelques freins de l'utilisation de l'agilité en gestion de projet.

Notamment, l'implantation de l'agilité au sein d'une organisation demande une quantité considérable de changements. Selon Laanti et ses collègues (2011),

plusieurs entreprises ayant tenté d'introduire ces méthodes dans leur milieu de travail n'ont pas réussi en raison des processus déjà ancrés. L'implantation de l'agilité est selon les auteurs un défi considérable pour certaines équipes.

Aussi, l'agilité fonctionnerait mieux pour des équipes ayant des individus expérimentés. Selon Balaji (2012), il peut être difficile pour un professionnel qui fait son entrée sur le marché du travail d'intégrer et de fonctionner dans une équipe agile. L'agilité valorise les équipes autodirigées où la responsabilité du projet est sur l'ensemble des membres de l'équipe. Tous sont donc contraints de prendre des décisions pouvant affecter le déroulement du projet. Par ailleurs, les individus ayant moins d'expérience ne sont pas toujours en bonne position pour prendre ces décisions en raison d'un manque de connaissance. Les méthodes agiles sont donc plus adaptées pour des équipes expérimentées selon Balaji (2012).

Également, les méthodes agiles conviennent aux équipes de travail composées de 10 personnes ou moins seulement (Schwaber et Beedle, 2002). Au-delà de ce nombre, la communication entre les membres devient plus difficile puisque certaines méthodes agiles comme le *Scrum* requièrent plusieurs rencontres en face (Constantine, 2001).

Plusieurs autres limites sont détaillées dans la section « analyse des résultats ». Toutefois, avant d'en arriver là, d'autres éléments nécessitent d'être mentionnés au sujet des méthodes agiles. Précédemment, nous avons vu que les méthodes traditionnelles étaient caractérisées par leurs cycles de vie prédictifs tels que le modèle en cascade et le modèle en V. Par ailleurs, les méthodes agiles sont également caractérisées par leurs cycles de vie de projet. Ceux-ci sont, sans surprise, très différents des méthodes traditionnelles.

Les cycles de vie d'un projet agile

Les méthodes de gestion de projet agile possèdent des cycles de vie de projet de type itératif et/ou incrémental (PMI, 2013). Le cycle de vie itératif découpe le projet en plusieurs phases d'une période de quelques semaines. Ces différentes étapes sont les itérations. Lors de chaque itération, une version minimale du produit est créée et remise au client pour approbation. Ainsi, à chaque phase, les fonctionnalités sont intégrées, créant le mode incrémental. Le produit se construit progressivement (type itératif) tout en produisant des parties viables du produit (incrémental). Chaque itération peut être considérée comme un petit projet unique opérationnel à la fin d'une phase. Les itérations doivent se succéder et ne peuvent être réalisées simultanément. Le principe de ce cycle de vie de produit est basé sur le fait qu'il est impossible de tout planifier et anticiper dans un projet de longue envergure.

Il est donc plus logique de faire avancer le projet une phase à la fois et de l'adapter au fur et à mesure. À chaque itération, la petite partie du produit est envoyée au client, permettant de valider les détails, les fonctionnalités, les priorités du projet et plusieurs autres variables de celui-ci. Messenger Rota (2008) cite d'ailleurs plusieurs avantages des cycles de vie itératifs et incrémentaux : une meilleure communication, une visibilité accrue du développement du projet par les clients, une qualité du produit évaluée régulièrement, une évaluation des risques plus tôt dans le processus, une meilleure confiance de l'équipe de développement et des coûts plus contrôlés.

Plusieurs types de méthodes agiles

Plusieurs types de méthodes agiles existent actuellement. Ces méthodes agiles incorporent toutes les valeurs et principes mentionnés plus haut et elles utilisent des cycles de vie itératifs et/ou incrémentaux. En voici quelques exemples : l'*Adaptive Software Development* (ASD), le *Dynamic Systems Development Method* (DSDM), le *EXtreme Programming* (XP) et le *Scrum* (Abrahamsson et

al., 2002). Selon une étude de VersionOne publiée en 2013, le *Scrum* serait le type de méthode agile le plus populaire parmi les méthodes décrites plus haut. Près de 75 % des répondants avaient affirmé utiliser le *Scrum* ou une variante du *Scrum* comme méthode agile (Aubry, 2013). Également, la professeure Betteke Van Ruler a amorcé des recherches au sujet du *Scrum* en communication. Pour ces deux raisons, c'est précisément le *Scrum* qui sera étudié dans le contexte communicationnel.

Le fonctionnement du *Scrum* : la méthode agile la plus utilisée

Selon Abrahamsson et ses collègues (2002), les premières références au terme *Scrum* dans la littérature sont présentes dans l'article de Takeuchi and Nonaka (1986) mentionné précédemment. Le fondateur du *Scrum*, Ken Schwaber (un des professionnels ayant rédigé le Manifeste agile), n'a pas établi de définition officielle selon Aubry (2013). Or, Schwaber définit le *Scrum* comme un cadre, une voie à suivre, ou encore comme un outil. Ce dernier a également fondé le *Scrum.org*, une organisation mondiale offrant des formations, des certifications et de l'information sous forme d'articles de blogue au sujet de l'agilité. Cette organisation est mondialement reconnue dans le domaine des méthodes agiles (Scrum.org, 2020a). *Scrum.org* sera donc la source primaire pour décrire le cadre *Scrum*.

Afin de bien comprendre le *Scrum*, il est essentiel de survoler les termes principaux qui le composent (voir le glossaire de l'annexe 1 pour l'ensemble des termes). Dans les pratiques du *Scrum*, plusieurs rôles bien définis sont occupés par les individus : le *Scrum Master* (la personne responsable de l'équipe de travail et des rencontres quotidiennes appelées *Scrum*), le *Product Owner* (PO) (le client pour qui le produit ou le service est réalisé) et l'équipe *Scrum* (équipe formée des individus qui produisent le projet) (Tordrup Heeager, 2012).

Le cadre *Scrum* comporte en tout cinq événements (le *Sprint*, le *Sprint Planning*, le *Daily Scrum*, le *Sprint Review* et le *Sprint Retrospective*) et trois livraisons (le *Product Backlog*, le *Sprint Backlog* et le *Increment*). La figure 4 illustre la relation entre chacun de ces éléments (Scrum.org, 2020b).

SCRUM FRAMEWORK

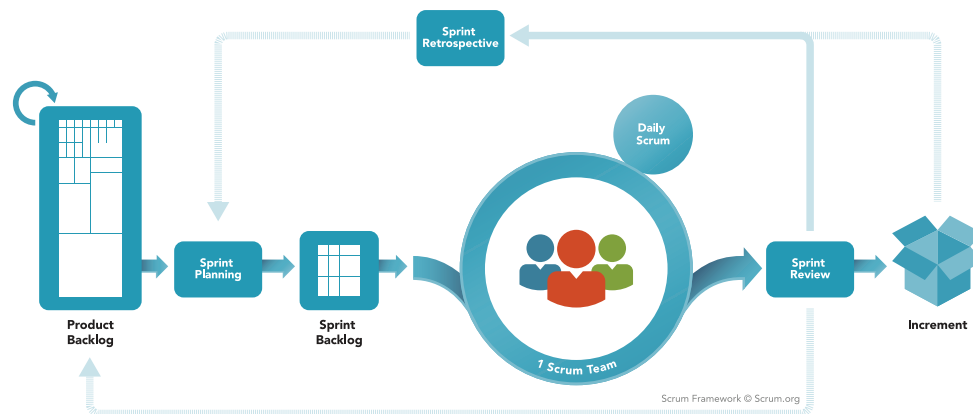


Figure 4 : The Scrum Framework, <https://www.Scrum.org/resources/what-is-Scrum>

Le *Scrum* commence par la création du *Product Backlog* : une liste de tout ce qui doit être fait ou créé pour le projet. C'est le *Product Owner* (PO) qui en est responsable. Cette liste est amenée à se modifier par le PO tout au long du développement du projet (Scrum.org, 2020b).

Le *Product Backlog* est découpé en plusieurs *Sprints* de travail d'environ 30 jours. Un *Sprint* est un bloc de temps d'un mois ou moins dans lequel l'équipe *Scrum* réalise les tâches contenues dans le *Sprint Planning*. Les *Sprints* sont planifiés par l'équipe *Scrum*, le PO et le *Scrum Master* lors d'une rencontre appelée *Sprint Planning*. Le but de la rencontre est de planifier les

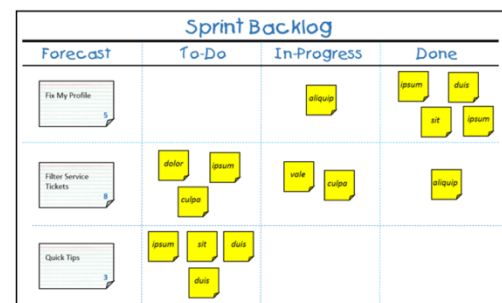


Figure 5 : Exemple de Sprint Backlog

éléments à réaliser dans le prochain *Sprint*. De cette rencontre découle le *Sprint Backlog*, une liste d'éléments à faire à l'intérieur du *Sprint*. Cette liste est généralement présentée sous forme de tableau (figure 5). Ce tableau permet aux

membres de l'équipe de prendre conscience des tâches à effectuer lors du *Sprint* (Scrum.org, 2020b).

Une fois le *Sprint Backlog* créé et partagé à tous les membres de l'équipe, le *Sprint* peut commencer. Pour bien encadrer toute l'équipe, les *Daily Scrums* sont organisés. Il s'agit d'une rencontre quotidienne entre l'équipe *Scrum* et le *Scrum Master* ayant une durée maximale de 15 minutes. Les *Daily Scrums* sont planifiés à la même heure et au même endroit tous les jours. Ces rencontres ont pour but de planifier les tâches pour les prochaines 24 heures et d'optimiser la collaboration et la communication entre l'équipe de travail (Scrum.org, 2020b).

À la fin d'un *Sprint*, l'équipe devrait avoir accompli toutes les tâches émises dans le *Sprint Backlog*. Cela signifie qu'une autre rencontre s'impose entre les mêmes membres de l'équipe : le *Sprint Review*. D'une durée maximale de quatre heures, cette rencontre a pour but de faire un retour sur les tâches effectuées dans le *Sprint*. L'équipe de travail met en lumière les bons coups et les difficultés rencontrées. Également, le *Product Backlog* est adapté aux besoins lors de cette rencontre. Lors de celle-ci, le PO est invité ainsi que les parties prenantes, au besoin, afin de présenter le travail effectué (Scrum.org, 2020b).

Avant même de planifier le prochain *Sprint*, l'équipe fait le *Sprint Retrospective*. Lors de cette rencontre, tous les membres de l'équipe discutent de trois points : ce qui s'est bien passé dans le *Sprint*, ce qui pourrait être amélioré et les gestes concrets que les individus devraient faire pour optimiser le travail. Une fois le *Sprint Retrospective* terminé, un autre *Sprint* d'un mois ou moins peut commencer (Scrum.org, 2020b).

Bien que créé initialement pour le domaine de l'informatique, le Scrum pourrait potentiellement s'appliquer au domaine des communications. C'est exactement ce point qui est étudié dans notre recherche. Van Ruler reprend d'ailleurs le cadre de Scrum.org pour l'adapter au domaine des communications et créer un nouveau

modèle : *The Reflective Communication Scrum* (Van Ruler, 2014a). Ce nouveau modèle est présenté dans le prochain chapitre qui porte sur la problématique et le cadre théorique. Toutefois, avant de plonger dans ce chapitre, une dernière section de la revue de la littérature est présentée. Cette section démystifie le fait que l'agilité ne semble pas être une mode passagère, mais bien une tendance lourde.

L'agilité, une mode ou une tendance lourde?

Malgré un engouement autour de ces méthodes, certaines entreprises leur accordent réellement une place au cœur de leurs pratiques organisationnelles, et ce, de façon permanente. Deux chercheurs ont d'ailleurs réalisé une recherche dans le but de déterminer si l'agilité était bel et bien une méthode de gestion permanente ou une mode passagère utilisée par les entreprises. Ils ont découvert trois catégories d'organisation qui utilisent les méthodes agiles (Alec Cram et Newell, 2016).

- 1- Les *Crusaders*. Ces organisations emploient les méthodes agiles dans l'ensemble de leurs fondements et s'assurent que tous ses aspects soient mis en application.
- 2- Les *Tailors*. Ils adaptent les méthodes agiles en fonction de leur contexte organisationnel spécifique. Ils utilisent majoritairement les principes de l'agilité tout en gardant quelques techniques traditionnelles.
- 3- Les *Dabblers*. Ces entreprises emploient seulement quelques techniques de l'agilité et gardent leur approche fondamentalement traditionnelle. Il est démontré que c'est dans cette troisième catégorie d'entreprise que l'agilité devient une mode passagère et non permanente (Alec Cram et Newell, 2016).

Certains chercheurs, comme Alec Cram et Newell (2016), voient les méthodes agiles comme une tendance lourde. C'est dans cette optique de pérennité qu'il est pertinent de poursuivre les recherches au sujet de cette méthode de gestion dans le domaine des communications.

Mener une transformation agile en communication stratégique : l'étude de Zerfass, Dühring, Berger et Brockhaus

Ces auteurs ont mené un projet de recherche sur la communication stratégique (d'entreprise) dans des organisations agiles. De ce projet de recherche a résulté l'étude *Fast and Flexible : Corporate Communications in Agile Organizations* (2018). Au sein de cette étude, le chapitre *Leading the Agile Transformation* présente comment les départements en communication peuvent devenir plus agiles. Les informations sont basées sur des études de cas, des recherches et sur des entretiens menés auprès de 38 responsables de la communication de grandes entreprises multinationales. (Zerfass et al., 2018).

Lors de leur recherche, les auteurs ont recensé six facteurs principaux qui fournissent au département ou à l'équipe de communication les moyens de devenir plus agiles. Les dirigeants doivent prendre en considération ces facteurs lors de l'implantation de la structure agile. Ils ont regroupé ces six facteurs en trois grandes catégories : (1) la structure et les processus, (2) la culture et les individus et finalement, (3) les outils et la technologie (Zerfass et al., 2018).

1. La structure et les processus.

La structure et les processus agiles sont tous les deux très importants pour la flexibilité et la rapidité du travail. Les structures bureaucratiques plus linéaires qui possèdent des plans séquentiels rigides ont tendance à ralentir les décisions. Également, le travail en silo augmente les redondances et devient néfaste pour la circulation des informations et la transparence. De tout cela résulte une inefficacité. Les organisations agiles possèdent une hiérarchisation moins rigide. Le pouvoir est décentralisé, permettant ainsi de mettre en place des processus de décisions itératifs et des équipes multifonctionnelles (Zerfass et al., 2018).

Selon cette étude, l'adaptation des structures et des processus serait une des étapes les plus importantes pour que les équipes en communication deviennent plus agiles. Zerfass et ses collègues rejoignent quelque peu l'étude de Alec Cram

et Newell (2016) en mentionnant qu'il y a plusieurs niveaux d'agilité dans les entreprises. Ces mêmes auteurs mentionnaient qu'il en existait trois types :



Figure 6 : Les niveaux d'agilité de Zerfass et al. (2018)

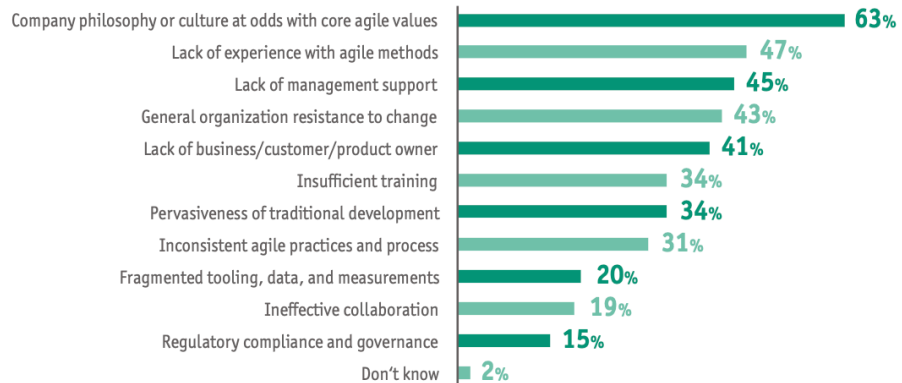
La figure 6 tirée de l'étude *Fast and Flexible* (Zerfass et al., 2018) présente ces trois catégories de façon légèrement différente : aucune structure agile (ressemblance avec les *Dabblers*), une forme d'agilité hybride (similaire aux *Tailors*) et une restructuration radicale (comparable au *Crusaders*).

2. La culture et les individus

Les transformations agiles se mettent en place grâce aux personnes qui y participent. Il est important de créer un nouvel état d'esprit et une culture d'entreprise différente. Les dirigeants et les membres de l'équipe ont besoin d'une ouverture d'esprit et d'une volonté de travailler dans des équipes multifonctionnelles qui mettent l'accent sur la collaboration, l'interaction et le partage des connaissances (Zerfass et al., 2018).

Zerfass et ses collègues (2018) ont relevé plusieurs défis à l'implantation des méthodes agiles en entreprise. Ils mentionnent d'ailleurs une enquête réalisée par VersionOne (2017). La figure 7 tirée de l'étude de Zerfass (2018) montre les difficultés les plus rencontrées lors de la mise en place des méthodes agiles au sein d'une organisation.

Challenges Experienced Adopting & Scaling Agile



The survey by VersionOne (2017) among individuals from the global software development community in a broad range of industries reveal the greatest hurdles faced when implementing agility within an organization. Respondents were able to make multiple selections.

Figure 7 : Les difficultés rencontrées lors de l'implantation de l'agilité (Zerfass et al., 2018)

Parmi les difficultés, il est possible de retrouver en première position le fait que la culture d'entreprise est en contradiction avec les valeurs fondamentales de l'agilité. En seconde position vient le manque d'expérience avec les méthodes agiles, suivi du manque de soutien en termes de gestion.

3. Les outils et la technologie

Plusieurs outils et technologies sont disponibles lors du travail en mode agile. Plusieurs méthodes existent telles que le *Scrum*, le *Design Thinking* ou le *Kanban*. Les plateformes de gestion numérique sont utiles pour la collaboration numérique et prennent en charge la documentation du travail agile (Zerfass et al., 2018).

Les six facteurs présentés par cette étude sont donc à considérer lors de l'implantation d'une méthode agile au sein d'une équipe en communication. Les niveaux d'agilité présentés dans cette étude sont pertinents en communication dans la mesure où une équipe pourrait ne pas utiliser l'ensemble de la méthode agile. Cette étude introduit le fait que l'agilité pourrait potentiellement être appliquée de façon hybride en communication.

PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE

PROBLÉMATIQUE

Le domaine de la gestion de projet a fait l'objet de plusieurs études et compte donc diverses documentations scientifiques. Il a été possible de voir antérieurement que la gestion de projet existe depuis bien longtemps et qu'elle a beaucoup évolué au fil du temps, alternant entre un contrôle plus rationnel et normatif. Plusieurs méthodes de gestion de projet ont été créées dans le but de mener à bien les projets. Au sein de ces méthodes, deux grandes catégories coexistent : les méthodes traditionnelles et les méthodes agiles. Les différences entre ces deux grandes catégories de méthode de gestion de projet sont multiples. Le cycle de vie du développement d'un projet est d'ailleurs une différence concrète qui a permis de comprendre les principales différences. Jusqu'à présent, tous ces concepts se trouvent plus qu'aisément dans la littérature scientifique, surtout dans les domaines du management et de l'informatique.

Toutefois, l'application des méthodes agiles en communication n'est pas un sujet très étudié et documenté. Pour le moment, Van Ruler a rédigé un article sur l'utilisation et la pertinence d'utiliser le modèle *Scrum* en communication en plus d'avoir publié un livre (Van Ruler, 2014a) qui présente un modèle pour appliquer le *Scrum* dans une équipe en communication. Ce modèle de Van Ruler sera détaillé plus loin dans la section du cadre théorique. Comme expliqué précédemment, l'Université de Leipzig a récemment mis sur pied le projet de recherche sur la communication d'entreprise au sein d'organisations considérées agiles. Une des études effectuées, *Fast and Flexible*, a d'ailleurs été détaillée lors de la recension des écrits. De celle-ci, il était possible de retenir six facteurs à considérer lors de l'implantation de l'agilité en communication. L'étude démontre aussi la potentielle existence des modèles hybrides d'agilité en communication (Zerfass et al., 2018).

Outre ces articles scientifiques, peu de documentations sont disponibles au sujet de l'utilisation des méthodes agiles en communication. Ce manque de littérature scientifique confirme la pertinence d'une recherche plus approfondie sur ce sujet dans le but contribuer à l'augmentation du savoir à propos de l'agilité en communication.

En plus de contribuer à la création de documentation sur les méthodes agiles en communication, ce présent mémoire cherche à répondre aux questions suivantes :

- **Les méthodes agiles peuvent-elles être utilisées comme méthodes de gestion de projet au sein d'une équipe en communication?**
- **Quels sont les enjeux de l'implantation des méthodes agiles dans une équipe travaillant dans le domaine des communications?**

Cette recherche est pertinente pour les professionnels de la communication d'un point de vue professionnel et académique. Du point de vue professionnel, il est possible d'observer un nombre croissant d'entreprises qui souhaitent devenir agiles ou qui ont déjà commencé leur transition telles qu'Amazon, Spotify et Netflix (Rigby et al., 2018). La pertinence professionnelle est donc bien présente. Notre recherche a également une forte pertinence académique dans la mesure où, comme nous l'avons énoncé plus tôt, peu de documentations existent au sujet des méthodes agiles en communication. Notre recherche contribue donc à la littérature scientifique sur ce sujet. En plus, cette recherche s'inscrit parfaitement dans une perspective de communication stratégique internationale.

Argenti, Howell and Beck (2015, p.61) définissent la communication stratégique comme une communication alignée sur la stratégie globale de l'entreprise afin d'améliorer son positionnement stratégique. De son côté, Van Ruler (2018) précise que les auteurs qui font de la recherche sur la communication stratégique citent pour la plupart l'article fondateur de Hallahan et al. (2007). Celui-ci spécifie que l'essence de la communication stratégique est d'être utile, afin de faire avancer la mission organisationnelle à travers les communications. Dans ce

même article, Hallahan identifie six différents domaines de la communication considérés comme de la communication stratégique. Les six champs sont les suivants : la communication marketing, les relations publiques, les communications techniques, les communications politiques, les campagnes d'information ou de marketing social et finalement le *management communication*. Le *management communication* facilite le bon fonctionnement de l'organisation. Cette branche des communications aide à la promotion et à la compréhension de la mission, de la vision et des objectifs d'une organisation (Hallahan et al., 2007). C'est dans cette dernière branche que s'inscrit cette présente recherche sur les méthodes agiles en communication.

Également, comme mentionné lors de la recension des écrits, une bonne gestion de projet aiderait les individus, les groupes, les organisations publiques et privées à atteindre les objectifs d'affaires, satisfaire les attentes des parties prenantes, être plus prévisibles, augmenter les chances de succès, livrer les bons produits au bon moment, résoudre les problèmes et les enjeux, gérer les risques au bon moment, optimiser les ressources organisationnelles, identifier les projets défaillants et savoir quand les arrêter ou les continuer, gérer les contraintes de temps, de ressources et de coûts ainsi que de gérer le changement de façon adéquate (PMI, 2013). La gestion de projet en communication s'inscrit donc dans une perspective de communication stratégique.

En ce qui a trait à la dimension internationale, les méthodes agiles sont utilisées par des entreprises hors du Canada et de la Belgique (Rigby et al., 2018). L'aspect international est donc présent dans la recherche puisque le point de vue de plusieurs professionnels de différents pays est pris en compte dans l'analyse. Également, les recherches existantes sur les méthodes agiles en communication sont présentement réalisées aux Pays-Bas et en Allemagne. L'aspect international est donc présent non seulement à travers le cadre théorique proposé, mais également à travers des entretiens réalisés avec des professeurs de différents pays.

En plus de répondre à la problématique de départ et aux deux questions de recherche, ce mémoire sur les méthodes agiles en communication possède donc une pertinence établie d'ordre professionnel et académique en plus de s'inscrire dans une perspective de communication stratégique internationale.

CADRE THÉORIQUE

La première section du mémoire comporte les définitions principales et les concepts clés liés aux méthodes de gestion de projet, dont les méthodes agiles. Le cadre théorique ici présent agit à titre de cadre de référence pour la recherche. Trois théories associées au domaine des communications seront d'abord présentées. Puis, les principales recherches au sujet des méthodes agiles en communication seront détaillées. La présentation de trois théories en communication est nécessaire pour bien comprendre les recherches sur l'agilité en communication : le modèle de Grunig (Grunig et Hunt, 1984), la planification de la communication de Smith (2013) et les objectifs SMART de Doran (1981).

Utilisation du modèle de Grunig dans l'analyse des méthodes agiles en communication

Le présent modèle de Grunig (1984) est détaillé dans cette section dans le but de mieux comprendre la pertinence des méthodes agiles en communication. Cette pertinence sera expliquée à l'aide de la théorie de Van Ruler (2014) à la page 44.

Grunig a développé une théorie d'excellence en relations publiques, de laquelle ressortent quatre modèles de communication : l'agent de presse et publicité, l'information au public, la communication asymétrique bidirectionnelle et la communication symétrique bidirectionnelle (Grunig et Hunt, 1984). Childers (1989) qualifie la théorie de Grunig comme un cadre qui permet de mieux comprendre les relations publiques. De son côté, Grunig (1984) la qualifie

comme un modèle qui permet de mieux saisir les différentes phases des relations publiques à travers l’histoire ainsi que les différentes pratiques existantes encore aujourd’hui. Les quatre modèles sont détaillés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Les quatre modèles de Grunig (1984)

Modèles	Descriptions
Agent de presse et publicité : un modèle asymétrique unidirectionnel.	L’intention des organisations qui font des relations publiques selon ce modèle est d’ancrer un message (qu’il soit véridique ou non) dans la tête du public par tous les moyens possibles. Des tactiques de persuasion et de manipulation seront utilisées pour faire passer le message au public.
Information au public : un modèle asymétrique unidirectionnel.	Ce modèle, apparu au début du 20 ^e siècle, est caractérisé par des relations publiques basées sur des faits réels et des informations véridiques fournies par des journalistes. Ce modèle est particulièrement utilisé par le gouvernement et les organismes sans but lucratif.
Communication asymétrique bidirectionnelle	Ce modèle est basé sur une communication asymétrique et bidirectionnelle. Les organisations cherchent des façons de transmettre le message au public cible pour que celui-ci l’adopte sans toutefois changer son comportement. Le public est donc pris en compte, d’où l’aspect bidirectionnel, mais la communication est encore asymétrique puisqu’une différence de pouvoir est présente dans la relation entre l’organisation et son public, l’organisation étant dominante.
Communication symétrique bidirectionnelle	Ce modèle indique une communication symétrique, impliquant un discours ouvert entre le public et l’organisation. De cette communication ouverte résultent des pratiques qui reflètent plus équitablement ce qui est bon pour le public. La bidirectionnalité est présente puisque le public est pris en compte dans les communications de l’organisation, et ce, sans différence de pouvoir.

Le tableau 2 *les quatre modèles de Grunig (1984)* démontre qu’il y aurait deux grands types de communication dans la théorie de Grunig : la communication

asymétrique et symétrique. La communication asymétrique surviendrait lorsqu'une organisation utilise les relations publiques pour que le comportement du public soit rapidement celui désiré par l'organisation. À l'opposé, la communication symétrique se produit lorsqu'il y a une transformation graduelle du comportement du public à la suite d'une discussion entre le public et l'organisation. De plus, Grunig a ajouté une autre dimension à sa théorie en classant les communications sous des formes unidirectionnelles et bidirectionnelles, qui reposent sur la prise en compte du public. Jusqu'à présent, il y a donc deux grandes dimensions à la théorie : la dimension symétrique et asymétrique ainsi que la dimension unidirectionnelle ou bidirectionnelle. C'est de ces deux grandes dimensions que proviennent les quatre modèles créés pour représenter le comportement communicationnel des organisations en relations publiques (Childers, 1989).

Cependant, Grunig (1984) mentionne que ces quatre modèles de communication sont simplifiés et que cette simplification amène automatiquement que les modèles peuvent parfois s'avérer faux. Ce n'est pas toutes les communications en relations publiques qui peuvent être identifiées parfaitement à l'un des quatre modèles. Outre cette considération, il est aussi important de prendre en compte que ce modèle a été créé dans les années 80. Il est sans équivoque que les communications ont évolué depuis 1984. Le modèle de Grunig pourrait ne pas s'avérer aussi véridique maintenant qu'il l'était à sa création. Par exemple, Grunig mentionne qu'environ 15% des organisations utilisent le modèle d'agent de presse et de publicité. Comme certaines lois et réglementations sont entrées en vigueur depuis ce temps, nous estimons que ce pourcentage a diminué.

Néanmoins, les deux derniers modèles sont particulièrement intéressants dans le contexte numérique d'aujourd'hui. Van Ruler (2014a) le soulève d'ailleurs en mentionnant qu'à l'ère du numérique la bidirectionnalité est présente, et ce, peu importe si on le souhaite ou non. Cette bidirectionnalité est encore plus pertinente dans la mesure où, comme le mentionne Grunig plus haut, le public est pris en

compte. Cette prise en compte est reflétée à travers le modèle de la planification de Smith (2013) décrit plus loin. Toutefois, elle n'est prise en compte qu'au début du processus.

La planification de la communication : le modèle de Smith

Plusieurs ouvrages en relations publiques encouragent un processus de planification de la communication en quatre grandes phases. La plupart de ces ouvrages utilisent l'acronyme RACE de John Marston (1963) : recherche, action, communication et évaluation. Smith a utilisé ces quatre phases pour créer un modèle en quatre phases et en neuf étapes appelées : *Nine Steps of Strategic Public Relations* (Smith, 2013). Ce modèle est détaillé dans le tableau 3 : les neuf étapes de la stratégie en relations publiques de Smith (2013).

Tableau 3 : Les neuf étapes de la stratégie en relation publique de Smith (2013)

Phases	Étapes	Description
Recherche	1. Analyse de la situation	L'analyse de la situation est essentielle au début du processus de planification. Toutes les parties prenantes doivent être impliquées, y compris le client, le superviseur, l'équipe de travail et les décideurs.
	2. Analyse de l'organisation	L'organisation doit être analysée selon trois angles : son environnement interne (mission, ressources et performance), sa réputation, et son environnement extérieur (concurrents et parties prenantes).
	3. Analyse des publics	Les différents publics qui interagissent avec l'organisation sont identifiés et analysés. Chaque public est analysé selon ses désirs, ses besoins, ses attentes et selon son implication envers l'organisation. Les tendances sociales, politiques, économiques, culturelles et technologiques qui peuvent affecter les publics doivent aussi être prises en compte.
Stratégie	4. Établir les objectifs	Cette étape a pour but le développement des objectifs clairs, spécifiques et mesurables.

	5. Développer la stratégie et les actions	Lors de cette étape, la stratégie est développée et des actions stratégiques sont sélectionnées dans le but d'atteindre les objectifs établis à l'étape précédente.
	6. Formuler les messages	La formulation des messages comprend plusieurs aspects, dont le contenu du message, le ton et le style.
Mises en place des tactiques	7. Sélection des tactiques de communication	Cette étape vise la sélection des meilleures tactiques de communication pour rejoindre la cible sélectionnée et atteindre les objectifs visés.
	8. Mise en œuvre du plan stratégique	Une fois les objectifs, le public, la stratégie, les messages et les tactiques déterminés, le responsable s'assure que le tout est cohérent et met en place le budget et l'échéancier.
Évaluation	9. Évaluer le plan stratégique	La dernière étape a pour but principal de sélectionner des méthodes d'évaluation spécifiques du plan stratégique afin de mesurer si celui-ci était effectif et si les objectifs ont été atteints.

Le tableau 3 démontre parfaitement que la planification de la communication de Smith (2013) doit être prise sous forme de séquence. Chaque étape doit se faire l'une à la suite de l'autre. C'est un processus qui semble très linéaire et qui possède certaines caractéristiques des méthodes de gestion de projets traditionnelles. Par exemple, les neuf étapes reposent sur le fait de créer un plan, puis de le mettre en œuvre. Ensuite, le cycle de vie de Smith ressemble beaucoup au cycle de vie en cascade puisqu'il est séquentiel. Il ne semble pas y avoir de place évidente pour intégrer des changements possibles à travers les neuf étapes. Ce modèle linéaire largement utilisé en communication possède donc des ressemblances avec les méthodes traditionnelles.

Nous remarquons aussi que le plan en neuf étapes de Smith inclut la création d'objectifs clairs, spécifiques et mesurables. Cet aspect nous ramène d'ailleurs à la présentation des objectifs SMART de Doran, objectifs critiqués par Van Ruler un peu plus loin.

Les objectifs SMART de Doran en communication

George T. Doran a introduit en 1981 la méthode SMART pour rédiger des objectifs effectifs. Aujourd'hui, la méthode SMART est considérée comme une norme ou un standard pour développer des objectifs efficaces et mesurables (Bjerke et Renger, 2017). Le tableau 4 présente la signification de l'acronyme SMART (Dorant, 1981).

Tableau 4 : L'acronyme SMART de Doran (1981)

Acronyme	Signification
Spécifiques	L'objectif doit cibler un élément spécifique à améliorer.
Mesurables	L'objectif doit être quantifiable, donc il doit suggérer au moins un indicateur pouvant être mesuré afin de voir la progression.
Assignables	L'objectif doit spécifier qui va le mettre en place.
Réalistes	L'objectif doit indiquer quels résultats peuvent être atteints de manière réaliste, compte tenu des ressources disponibles.
Temporels	L'objectif doit spécifier quand les résultats doivent être atteints.

Doran (1981) précise dans son article *There's a SMART way To writ management's goals and objectives* que ce ne sont pas tous les objectifs qui peuvent être SMART. Toutefois, plus l'objectif contient de critères parmi l'acronyme, plus il est intelligent (*smart*).

Néanmoins, comme le modèle de Smith, nous constatons que l'acronyme SMART semble aussi s'inscrire dans le paradigme de gestion de projet des méthodes traditionnelles. Selon le tableau 4, un objectif SMART est défini de façon très précise, au début du processus de communication. Il n'y a encore une fois pas ou peu de place pour le changement. L'objectif SMART est tellement spécifique que de possibles changements dans une stratégie ou dans l'environnement interne ou externe à une organisation peuvent rapidement rendre

l'objectif désuet. Le modèle de Van Ruler, *The Reflective Communication Scrum* critique d'ailleurs la formulation d'objectif SMART, en plus de dénoter les limites du plan en neuf étapes de Smith.

Le modèle de Van Ruler : The Reflective Communication Scrum

Van Ruler (2014a) a développé le modèle *The Reflective Communication Scrum*, qui se base sur le modèle original de *Scrum.org* présenté lors de la revue de littérature. Celui-ci remplacerait selon elle le modèle classique de planification des relations publiques (le modèle de Smith décrit précédemment). *The Reflective Communication Scrum* est, selon Van Ruler, plus adapté à la réalité numérique d'aujourd'hui et spécifique aux communications et aux relations publiques. Le contexte qui a mené à la création du modèle et le modèle lui-même seront ici détaillés.

Selon Van Ruler (2014a), les communications ont fait face à un vent de changement en raison de l'arrivée du numérique. Le numérique aurait complètement révolutionné les pratiques communicationnelles. Faisant référence au modèle de Grunig (1984), Van Ruler explique que les communications ne peuvent plus être simplement unidirectionnelles. Grâce au numérique, elles sont bidirectionnelles, que les entreprises le veulent ou non.

Toutefois, Van Ruler mentionne que, dans les organisations, les communications sont souvent unidirectionnelles puisque les professionnels sont davantage concentrés à influencer les parties prenantes plutôt que de tenir compte de leur perspective dans leur prise de décisions. Par contre, les organisations ne peuvent plus essayer de se protéger des influences extérieures : elles doivent y faire face. L'arrivée du numérique a largement modifié les relations de pouvoir entre les organisations et les parties prenantes (Van Ruler, 2014a). Phillips et Young (2009) affirment que: « *the internet has totally revolutionized the practice of public relations. This revolution has not only affected the way PR professionals communicate but has changed the nature of communication itself* ». Ainsi, Van

Ruler mentionne qu'il faudrait étendre le concept de communication bidirectionnelle à un concept de communication multidirectionnelle en développement et en construction de sens continue. (Van Ruler, 2014a).

L'illusion de contrôle : le problème majeur des méthodes traditionnelles en communication

Van Ruler se base sur le modèle expliqué précédemment des neuf étapes de la stratégie en relation publique de Smith (2013) pour montrer que les modèles de communication habituels ont un fonctionnement très linéaire. Ils comprennent tous une séquence similaire à la suivante : recherche, élaboration des objectifs, création d'une stratégie, mise en œuvre de moyens et de tactiques et finalement évaluation globale. Ce modèle serait en fait unidirectionnel puisqu'il est linéaire (Van Ruler, 2014a). Les objectifs SMART (Doran, 1981) sont déterminés au début, et le modèle sous-entend que les résultats sont prévisibles et qu'il est possible de formuler à l'avance quelles sont les meilleures actions et la meilleure stratégie pour atteindre ces objectifs. L'évaluation, quant à elle, se situe à la fin du processus de planification. Toutefois, des évaluations sont requises durant l'implantation de la stratégie avant de réagir au contexte de l'organisation. Van Ruler souligne donc que l'ouverture au changement ne fait pas partie de ce modèle puisqu'il n'inclut pas d'étape d'évaluation dans le déroulement même du projet (Van Ruler, 2014a).

Van Ruler mentionne également, en s'appuyant sur l'article de Grunig (2009), que ce modèle est animé par une illusion de contrôle. En créant un plan défini avec des objectifs SMART, une stratégie, des moyens et une évaluation claire, les professionnels ont l'illusion qu'ils contrôlent les communications et les résultats. Toutefois, cette stratégie ne prend pas en considération l'environnement et le contexte qui change rapidement en raison du numérique (Van Ruler, 2014a).

Van Ruler mentionne ensuite dans son article que, puisque les changements sont inévitables, il serait pertinent d'en tenir compte comme des avantages et des opportunités. Pour ce faire, il faut réduire la complexité organisationnelle afin de créer plus de flexibilité et faire place à des modèles de gestion qui tiennent compte des changements et qui permettent de saisir les nouvelles opportunités. Les entreprises doivent devenir agiles pour garder leur avantage concurrentiel et réussir dans l'avenir. Dans les modèles de communication réguliers, il n'y a pas de place pour développer de nouvelles idées et pour gérer des situations inattendues puisque tout est déterminé préalablement. Toutefois, l'agilité règle ces problèmes en apportant l'évaluation en continu. Van Ruler s'est donc basée sur le modèle du *Scrum* de l'organisation *Scrum.org* pour mettre en place son modèle *The Reflective Communication Scrum* (Van Ruler, 2014a).

Les éléments essentiels du *Scrum*

Van Ruler (2014) a expérimenté durant une année le *Scrum* en relations publiques. De cette expérience, cinq éléments du *Scrum* présentés provenant du modèle de *Scrum.org* semblent essentiels. Le premier est les évaluations fréquentes. Selon Van Ruler, un des aspects les plus intéressants du *Scrum* est l'évaluation formative fréquente. Faisant d'ailleurs référence aux écrits de Schwaber et Beedle (2002), Van Ruler rappelle que le *Scrum* est fortement axé sur les résultats et les surveille sur une base itérative. C'est ce qui explique les évaluations récurrentes. Le second élément est la planification du travail selon des *Sprints* qui possèdent une durée limitée. En effet, Van Ruler mentionne que le *Sprint* est un concept qui devrait être repris en relations publiques. Chaque *Sprint* doit avoir son propre *Sprint Backlog* qui ne devrait pas changer lors du *Sprint* pour permettre l'avancement du projet. En troisième lieu, Van Ruler ramène comme élément essentiel les *Daily Scrums*. L'auteure mentionne que les *Scrums* devraient faire partie des pratiques de relations publiques. L'aspect le plus important de ces rencontres est que l'équipe discute de l'avance du projet sur une base quotidienne. L'adaptation du *Product Backlog* à chaque *Sprint* est

le quatrième élément essentiel. Le *Product Backlog* dans le *Scrum* est adapté à chaque Sprint pour ainsi mieux intégrer les changements. Enfin, le cinquième élément essentiel repose sur la formation d'équipe autodirigée dans laquelle la responsabilité du projet revient à tous les membres de l'équipe. L'équipe est autonome et la responsabilité de la qualité du travail revient à l'équipe. Van Ruler mentionne que, dans une équipe qui fonctionne avec le cadre Scrum, il est possible de trouver quatre rôles différents à remplir : le *Scrum Master*, le *Product Owner*, l'équipe *Scrum* et les parties prenantes (Van Ruler, 2014a).

Fonctionnement du *Reflective Communication Scrum*

Van Ruler détaille dans son livre *Reflective Communication Scrum : Recipe for Accountability* (2014b) l'ensemble de son modèle. Très inspiré du modèle de *Scrum.org*, Van Ruler précise que les bases de son modèle tournent autour du chiffre quatre. Il y a quatre rôles : *Scrum Master*, *Product Owner*, l'équipe de développement et les parties prenantes. Le modèle possède quatre rencontres : le *Intake*, le *Sprint Planning*, le *Daily Scrum* et la validation du *Sprint*. Finalement, quatre artefacts sont présents : les *Stories* du projet, le *Product Backlog*, le *Sprint Backlog*, et les résultats.

Bien que le modèle ressemble à celui de *Scrum.org*, le *Reflective Communication Scrum* possède quelques particularités. Afin d'assurer une bonne compréhension du modèle, celui-ci sera donc détaillé.

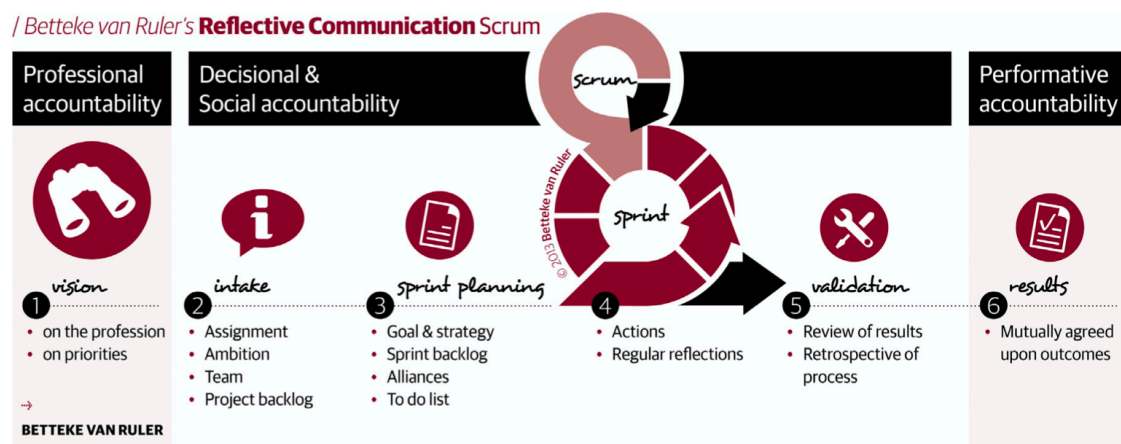


Figure 8 : Le modèle The Reflective Communication Scrum de Van Ruler (2014a)

Van Ruler explique son modèle en six temps. La figure 8 démontre les différentes étapes de son modèle : la vision, le *Intake*, le *Sprint Planning*, le *Sprint*, la validation et les résultats. L'ensemble de ces étapes sont détaillées dans le tableau 5.

Tableau 5 : Le modèle de Van Ruler (2014b), The Reflective Communication Scrum

Étapes	Descriptions
1. La Vision  1 vision • on the profession • on priorities	Dans cette phase, l'ensemble des individus constituant les quatre rôles vus précédemment discutent de la valeur ajoutée de la communication. Il y a une discussion sur la profession de la communication en tant que telle et sur la façon dont les priorités sont sélectionnées.
2. Le Intake  2 intake • Assignment • Ambition • Team • Project backlog	Lors du <i>Intake</i>, la première tâche de l'équipe est de bien reformuler la demande et de constituer une ambition commune sur le projet d'équipe. Ensuite, l'équipe de développement doit analyser les besoins des clients. L'analyse va permettre de clarifier le mandat ainsi que les ambitions et objectifs de l'équipe. Cette ambition représente un objectif sur lequel l'équipe peut se concentrer et auquel l'équipe peut se référer pour mieux prioriser certains éléments du projet. Une fois le mandat établi et les ambitions claires, l'équipe de travail peut officiellement être formée. Cette équipe sera préférablement multidisciplinaire, c'est-à-dire qu'elle regroupera des individus ayant des spécialisations qui se complètent. Le

	<i>Project Backlog</i> sera aussi formé par cette équipe lors de cette étape.
3. Le <i>Sprint Planning</i>  3 <i>sprint planning</i> • Goal & strategy • Sprint backlog • Alliances • To do list	Le <i>Sprint Planning</i> comporte quatre étapes. La première est la détermination de l'objectif du <i>Sprint</i> et la stratégie pour l'atteindre. Vient ensuite la mise en place du <i>Sprint Backlog</i>. Ici, la formulation des tâches spécifiques pour le <i>Sprint Backlog</i> est très importante et il faut que l'équipe de développement garde en tête que les tâches doivent être complètement réalisables d'ici la fin du <i>Sprint</i>. Le troisième élément est de contacter des individus externes à l'équipe si certaines tâches sortent de l'expertise des membres. Finalement, la dernière étape consiste à créer une liste de tâches à faire qui mentionne quel membre de l'équipe exécute quelle tâche.
4. Le <i>Sprint</i>  4 • Actions • Regular reflections	Le <i>Sprint</i> est d'une durée prédéterminée par l'équipe. Il consiste en l'exécution des tâches dans le but d'atteindre les objectifs du <i>Sprint</i>. Régulièrement, des rencontres matinales appelées <i>Daily Sprint</i> sont réalisées afin de bien observer la progression du projet et de favoriser la collaboration.
5. La validation  5 <i>validation</i> • Review of results • Retrospective of process	À la fin de chaque <i>Sprint</i>, une rencontre de validation est effectuée pour s'assurer de la qualité du travail accompli par les membres de l'équipe. Lors de cette rencontre, les quatre rôles importants du <i>Reflective Communication Scrum</i> doivent être présents pour ainsi discuter des améliorations possibles liées au travail.
6. Le résultat  6 <i>results</i> • Mutually agreed upon outcomes	De chaque <i>Sprint</i> résulte une partie du travail considérée comme complétée. Le <i>Scrum Master</i>, le <i>Product Owner</i>, l'équipe de travail et les parties prenantes doivent tous être en accord avec la version finale du travail.

Le tableau 5 présente le modèle de Van Ruler, *The Reflective Communication Scrum* et décrit l'ensemble des étapes. Nous observons que le modèle de Van Ruler possède de grandes similarités avec le modèle présenté par *Scrum.org*.

Tout d'abord, la structure et le cadre sont très similaires. Le modèle de Van Ruler reprend plusieurs éléments essentiels du cadre Scrum tels que le *Product Backlog*, le *Sprint Planning*, les *Daily Scrum* et les rôles. *The Reflective Communication Scrum* possède néanmoins quelques changements au niveau de la terminologie. Par exemple, l'étape du *Product Backlog* de *Scrum.org* est ici devenue le *Intake*. La description de cette étape est toutefois restée similaire. Nous remarquons donc que le modèle de Van Ruler ne possède pas de changement majeur au niveau du cadre *Scrum*. Son nouveau modèle est réellement une adaptation du *Scrum* au domaine des communications. Cette adaptation est observable à travers le changement de certaines terminologies et des ajustements au niveau des descriptions des étapes. À travers nos observations, nous constatons que le modèle de Van Ruler prône l'utilisation de l'agilité en communication. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que la méthode agile Scrum pourrait être implantée dans une équipe en communication.

CONCLUSION DU CADRE THÉORIQUE

Ce cadre théorique présente les différents cadres de référence pour la recherche. Tout d'abord, trois théories en communication ont été détaillées : le modèle de Grunig, le plan en neuf étapes de Smith et les objectifs SMART de Doran. Nous avons d'ailleurs remarqué que les théories communicationnelles présentées s'inscrivent davantage dans le paradigme des méthodes traditionnelles. Cette observation a été appuyée par Van Ruler, qui a justifié la création de son modèle, *The Reflective Communication Scrum*, sur le fait que les communications devraient être agiles. Selon elle, la planification des communications sous le paradigme des méthodes traditionnelles amène une illusion de contrôle.

De cette recherche et de ce nouveau modèle, il est possible d'émettre l'hypothèse, sur les bases des recherches scientifiques vues précédemment, que les méthodes agiles peuvent être utilisées dans le domaine des communications. Cette hypothèse reste toutefois à valider lors de l'analyse des données.

MÉTHODOLOGIE

Préambule

Comme mentionné plus haut, cette recherche a pour objectif principal de combler le manque de littérature scientifique au sujet des méthodes agiles en communication et de trouver les réponses aux deux questions mentionnées ici-bas :

- 1- Les méthodes agiles peuvent-elles être utilisées comme méthodes de gestion de projet au sein d'une équipe en communication?
- 2- Quels sont les enjeux de l'implantation des méthodes agiles dans une équipe travaillant dans le domaine des communications?

Afin de répondre aux deux questions de recherche, l'approche ethnographique a été utilisée ainsi que plusieurs techniques méthodologiques : des entretiens préliminaires, des observations participantes et des entretiens post observations.

En entamant la recherche qualitative, nous avons déterminé que le meilleur moyen de récolter des données serait de tenter d'implanter nous-mêmes les méthodes agiles dans une équipe en communication. Il aurait également été possible d'effectuer un sondage de masse ou des entretiens auprès d'un grand nombre de professionnels pour avoir un portrait plus global. Cependant, nous souhaitons expérimenter l'implantation d'une des méthodes agiles en agence de communication afin de mieux identifier les enjeux qui s'y rattachent.

La méthode agile de type *Scrum* a donc été implantée sous forme d'étude de cas au sein de deux équipes en communication dans une agence de communication à Montréal qui est nommée dans notre mémoire : l'*Agence*. Dans le cadre de cette recherche, les équipes seront nommées ainsi : équipe A et équipe B. Les deux équipes travaillaient indépendamment l'une de l'autre et possédaient leur propre projet et leur propre client. Préalablement aux observations participantes au sein

de l'Agence, des entretiens préliminaires ont eu lieu avec des membres de l'équipe A de l'Agence. Également, des entretiens post observations ont été réalisés avec des professionnels et des professeurs au Canada, en Belgique, au Maroc et en Allemagne. Les entretiens préliminaires et les entretiens post observations servent à compléter les données récoltées lors des observations participantes.

Approche méthodologique

L'approche méthodologique utilisée pour répondre à la problématique et aux questions de recherche est l'ethnographie. Celle-ci est définie comme la récolte de données par l'observation d'individus dans un milieu naturel (Fergusson, 2016). Le recours à l'ethnographie est approprié dans le cadre de cette recherche puisqu'elle permet de recueillir des données riches et polyvalentes provenant de sources multiples dont les observations, les entretiens, les enregistrements verbaux et la prise de note terrain (Keränen et Prior, 2020). L'ethnographie est donc une méthode pertinente dans le contexte des méthodes agiles en communication stratégique puisqu'elle vise à obtenir un portrait en temps réel des comportements naturels.

De plus, l'ethnographie est aussi pertinente puisqu'elle inclut d'emblée une forme d'observation des participants qui implique une immersion et un engagement sur une certaine période sur le terrain (Keränen et Prior, 2020). L'ethnographie permet de réellement comprendre la culture d'un environnement étudié et d'en tirer des *insights* qui permettent de bien répondre aux deux questions de recherche (Bansal, 2018). Selon Fatou Diop Sall (2018, p.142), l'ethnographie « *cherche à comprendre et expliquer les faits, les phénomènes et les comportements dans la société, les organisations, le milieu des affaires ou du travail* ». Dans le cadre de cette présente recherche, l'ethnographie semble donc être l'approche méthodologique idéale pour bien comprendre l'utilisation des méthodes agiles dans une équipe de communication ainsi que les enjeux liés à cette méthode de gestion de projet.

Formations préalables à la récolte de données

Avant de débiter la récolte de données, une phase préalable a été effectuée afin d'acquérir tous les outils et connaissances nécessaires pour implanter l'agilité dans une équipe en communication. La phase préalable à la méthodologie a débuté à l'automne 2018 et s'est terminée à la fin de l'hiver 2019. Elle est caractérisée par une période d'observations non participantes et de formation dans le but de se familiariser avec le fonctionnement de la méthode agile *Scrum*. Cette étape préalable a permis d'apprendre concrètement le fonctionnement de la méthode *Scrum* dans le but d'avoir tous les outils pour la mettre en pratique. Cette phase préalable est détaillée dans l'annexe 2.

Une méthodologie en trois phases

Plusieurs techniques de récolte de données qualitatives ont été utilisées. Celles-ci ont été effectuées dans une suite d'étapes logiques qui ont mené vers une cueillette de données qualitatives. Le tableau 6 illustre d'ailleurs que ces données ont été récoltées en trois phases principales : les entretiens préliminaires, les observations participantes et les entretiens post observations.

Tableau 6 : Les trois phases de la collecte de données

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Entretiens préliminaires	Observations participantes	Entretiens post observations

Quelques précisions sont importantes avant de détailler les trois phases méthodologiques. Les phases 1, 2 et une partie de la phase 3 de la collecte de données se sont déroulées durant l'été 2019 dans le cadre d'un stage dans une agence de communication moyenne à Montréal. Cette agence est appelée dans notre mémoire : l'*Agence*. Lors de ce stage, la méthode agile *Scrum* a été implantée dans deux équipes de communication (équipe A et équipe B) qui

travaillaient sur deux projets distincts. L'objectif principal était d'appliquer le cadre *Scrum* concrètement afin de répondre aux deux questions de recherche.

Préalablement aux trois phases de la collecte de données, plusieurs démarches ont été effectuées. Tout d'abord, nous avons suivi une formation pour obtenir la certification de *Scrum Master* et nous avons réalisé des journées d'observations non participantes (annexe 2). Aussi, nous avons présenté une formation de type *lunch & learn* destinée à l'ensemble des employés de l'agence. Cette formation avait pour but d'apprendre les bases des méthodes agiles en entreprise. Également, avant d'implanter le cadre *Scrum* au sein de l'Agence, des rencontres avec un membre de la direction de l'agence ont été réalisées afin de cibler une équipe pouvant intégrer le *Scrum* comme méthode de gestion de projet. Lors de cette étape, une seule équipe avait été ciblée (équipe A). Toutefois, au courant du stage, une seconde équipe s'est rajoutée (équipe B). L'équipe B s'est formée le 11 juillet 2019 à la suite de l'arrivée d'un nouveau client, qui a mené au développement d'un nouveau projet. Cette équipe B n'avait pas prévu évoluer de manière agile. Plusieurs circonstances favorables ont fait en sorte qu'il nous était possible de réaliser une observation participante dans cette équipe et de tenter d'implanter l'agilité.

PHASE 1 : ENTRETIENS PRÉLIMINAIRES

Tableau 7 : Phase 1 de la collecte de données

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Entretiens préliminaires : équipe A	Observations participantes	Entretiens post observations

Comme le démontre le tableau 7, la phase 1 est caractérisée par des entretiens préliminaires avec l'équipe A. Seuls des entretiens préliminaires ont été effectués

avec l'équipe A puisque c'est cette équipe qui avait d'abord été prédéterminée. Du côté de l'équipe B, aucun entretien préliminaire n'a été effectué par manque de temps préalable.

Du 21 au 28 juin 2019, des entretiens préliminaires ont été réalisés avec tous les membres de l'équipe A. En tout, sept entretiens semi-directifs ont été produits. Les entretiens étaient faits dans des endroits isolés où les autres employés de l'*Agence* ne pouvaient entendre la conversation. Le même guide d'entretien a été utilisé pour chaque participant (annexe 3). Voici les thèmes qui ont été abordés : le portrait ainsi que le fonctionnement de l'équipe de travail, les processus internes, la communication avec le client, la communication au sein de l'équipe de travail et les enjeux de communication.

Durant ces entretiens, certaines questions se sont rajoutées en lien avec les réponses des individus dans le but d'approfondir certains sujets. Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide de l'application « dictaphone ». Le but des entretiens était de comprendre l'environnement, le rôle de tous les membres de l'équipe, le fonctionnement de l'équipe de travail et d'identifier la présence d'enjeux de communication au sein de l'équipe.

PHASE 2 : OBSERVATIONS PARTICIPANTES

Tableau 8 : Phase 2 de la collecte de données

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Entretiens préliminaires	Observations participantes : équipes A et B	Entretiens post observations

Comme l'indique le tableau 8, la phase 2 de la collecte de données représente les observations participantes au sein de l'équipe A et B de l'*Agence*. Les

observations au sein de l'équipe A ont débuté le 28 juin 2019 et se sont terminées le 8 août 2019. Du côté de l'équipe B, l'observation participante s'est déroulée du 11 juillet 2019 au 19 août 2019. Le but de ces observations participantes était d'implanter la méthode agile *Scrum* dans les deux équipes. Chacune d'elles travaillait sur deux projets différents avec deux clients différents. Pour toutes les équipes, l'implantation de l'agilité a débuté avec une rencontre pour commencer le projet. Puis, tout comme le propose le modèle *Scrum* (Scrum.org, 2020b) et le *Reflective Communication Scrum* (Van Ruler 2014b), des *Sprints* de travail ont été planifiés. L'observation participante s'est conclue par une rencontre rétrospective avec chacune des équipes. Tout au long des observations participantes, un journal de bord a été tenu afin de noter les éléments importants relatifs à la recherche et de tenir des traces de notre démarche rigoureuse.

PHASE 3 : ENTRETIENS POST OBSERVATIONS

Tableau 9 : Phase 3 de la collecte de données

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Entretiens préliminaires	Observations participantes	Entretiens post observations : Équipe A, Équipe B, professionnels et professeurs

Comme le démontre le tableau 9, la troisième et dernière phase de la collecte de données est caractérisée par des entretiens post observations avec des membres de l'équipe A et de l'équipe B, des professionnels et avec des professeurs en communication. Un total de 10 entretiens post observations ont été réalisés. Ces entretiens sont répartis comme ceci :

- Six entretiens auprès des membres de l'équipe A et de l'équipe B de l'*Agence*, au Québec.
- Un entretien avec un professionnel travaillant dans le domaine des technologies de l'information au Maroc. Ce professionnel utilise la méthode agile *Scrum* au quotidien dans le cadre de son travail.
- Un entretien avec un professionnel travaillant dans le domaine de la gestion de projet en communication au Québec.
- Deux entretiens auprès de professeurs en communication. Un provenant de la Belgique et l'autre provenant de l'Allemagne.

Du 18 au 30 août 2019, des entretiens post observations ont été réalisés avec les six membres des équipes A et B de l'*Agence*. Encore une fois, les entretiens étaient exécutés dans des endroits isolés des autres employés de l'agence. Un guide d'entretien similaire a été utilisé pour l'ensemble des six entretiens (annexe 4). Les thèmes suivants ont été abordés : la communication au sein de l'équipe de travail, les enjeux de communication, les méthodes agiles en communication ainsi qu'un retour sur l'implantation de la méthode *Scrum* au sein de l'équipe de travail. Tout comme dans les entretiens préliminaires, des questions se sont rajoutées en lien avec les réponses des individus dans le but d'approfondir certains sujets. Tous les entretiens ont été enregistrés avec la même méthodologie que les entretiens préliminaires, c'est-à-dire à l'aide de l'application « dictaphone ». Le but des entretiens était de recueillir des informations sur la perception des employés au sujet de l'utilisation de l'agilité comme méthode de gestion de projet en communication.

Les quatre entretiens semi-dirigés réalisés avec les professionnels et les professeurs se sont déroulés à l'hiver 2020. L'objectif de ces entretiens était de compléter les informations récoltées lors des observations participantes et des entretiens post observations réalisés auprès des membres des équipes de l'*Agence* par des avis externes provenant de professeurs et de professionnels à

l'international. Un guide d'entretien similaire a encore une fois été utilisé pour l'ensemble des entretiens (annexe 5). Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide de l'application « dictaphone ». La sélection des professeurs et des professionnels n'a pas été effectuée au hasard. Le but était d'aller chercher des profils différents, afin d'avoir un éventail de point de vue et des perspectives multiples. La variété des profils était importante et les profils ont tous été choisis délibérément.

Limites méthodologiques

L'approche méthodologique, les techniques de collecte de données et la récolte de données en soi possèdent plusieurs limites. Parmi celles-ci se trouve le fait que la recherche n'est pas représentative. Comme l'échantillonnage est non probabiliste, la recherche ne peut pas être représentative de l'ensemble de la population. Également, parmi les méthodes agiles existantes, seul le cadre *Scrum* est étudié plus en profondeur dans un contexte communicationnel.

La première phase de la récolte de données possède en elle-même diverses limites. Tout d'abord, le *Scrum* est uniquement implanté dans deux équipes en communication (équipe A et équipe B) de l'*Agence*. L'implantation a été réalisée par nous-mêmes, à la suite de la réalisation d'une formation certifiée par *Scrum.org*. Toutefois, nous possédions uniquement le titre de stagiaire au sein de l'*Agence* au moment de l'implantation. Ce titre peut avoir agi comme biais puisque le titre de stagiaire aurait pu apporter moins de crédibilité par rapport à l'implantation qu'un titre professionnellement reconnu.

La seconde phase de la collecte de données possède aussi des limites. En soi, le contexte de la Covid-19 a rendu plus difficile la recherche d'entretiens auprès de professionnels à l'international. De multiples agences en communication ont été contactées à plusieurs reprises pour des entretiens. Toutefois, aucune réponse de leur part n'a été obtenue. Également, la troisième phase de la collecte de données,

soit les entretiens post observations, ne comptent que quatre entretiens semi-directifs auprès de professionnels et de professeurs. Un nombre d'entretiens plus nombreux aurait pu apporter un portrait plus global des différents points de vue au sujet des méthodes agiles en communication stratégique.

Méthodologie de l'analyse des données

Pour analyser les données qualitatives recueillies, plusieurs techniques d'analyse ont été utilisées. Un mélange entre les propositions de deux articles scientifiques a été effectué. Miles et Huberman (2003) suggèrent d'utiliser une série de pratiques afin d'analyser adéquatement des données qualitatives. Cette série compte six étapes distinctes : (1) récupérer les notes des entretiens pour leur attribuer des codes, afin de mieux les classer, (2) écrire des commentaires dans les marges des entretiens, (3) analyser les données qualitatives récoltées afin d'identifier des thèmes similaires, et des relations entre les dires des individus, (4) séparer les thèmes et faire le point sur les aspects en commun et les différences, (5) faire des généralisations sur des thèmes qui se reproduisent dans les résultats et (6) comparer ces généralisations avec des théories existantes.

De leur côté, Mukamunera, Lacourse et Couturier (2006) misent sur le fait de baliser, de formaliser et de systématiser les données à l'aide de logiciel digital. Leur analyse de données qualitatives est effectuée en quatre temps : (1) retranscription écrite de toutes les données recueillies afin d'obtenir une vision globale de l'ensemble des données, (2) repérer dans les entretiens des segments qui abordent des thèmes vus dans le cadre conceptuel, (3) catégoriser et regrouper ces segments et (4) interpréter les données selon les objectifs de recherche.

Afin de bien analyser nos données, nous avons combiné les étapes des deux références ci-dessous pour créer notre propre modèle d'analyse de données qualitatives. Voici donc les étapes de l'analyse de données qualitatives effectuée.

Étape 1 : retranscription des informations générales

La création des verbatim

Une fois la collecte de données effectuées, les enregistrements audio ont été retranscrits sous forme de fichiers écrits dans un document Word. Aucun logiciel de verbatim n'a été utilisé. La transcription des enregistrements audio est partielle : dans les verbatim, nous avons volontairement retiré certaines redondances telles que les écarts de sujets ou les échanges discrétionnaires, comme le suggère Savoie-Zajc (2010).

Création d'un document Excel

Une fois les verbatim complétés, les données ont été placées dans une grille Excel. Les réponses aux questions similaires étaient alors regroupées afin de mieux visualiser l'ensemble des données et de mieux comparer les réponses. Les individus ont été identifiés à l'aide des terminologies suivantes :

- Membres des équipes A et B : expert A, expert B, expert C...
- Professionnels : Professionnel A, Professionnel B...
- Professeurs en communication : professeurs A, professeurs B...

Le tableau 10 sert donc de guide d'identification pour l'ensemble des entretiens qui ont eu lieu.

Tableau 10 : Identification des individus des entretiens

Provenance	Identification
Équipe A	Expert A
Équipe A	Expert B
Équipe A	Expert C
Équipe A	Expert D
Équipe A	Expert E
Équipe A	Expert F
Équipe A	Expert G
Équipe B	Expert H
Équipe B	Expert I
Professionnel	Professionnel A
Professionnel	Professionnel B
Professeur en communication	Professeur A
Professeur en communication	Professeur B

Étape 2 : Repérage et regroupement des thèmes

Lorsque toutes les données ont été regroupées dans le document Excel, nous avons repéré plusieurs thèmes qui revenaient à de multiples reprises. Les thèmes ont été identifiés comme tels à l'aide de la définition de Dionne (2018, p.329) :

« Dans le premier sens, le thème "conceptualisant" correspond à un patron dans les données, un événement récurrent, ou encore à un sujet abordé par plusieurs participants à la recherche. Dans le second sens, un thème serait aussi considéré comme une "prise de vue" d'un ensemble de données, qui permettrait d'en traduire un aspect important, pour cristalliser une signification répondant, à divers degrés, à la question de recherche ».

Ces thèmes ont été repérés et mis en relief à travers des codes de couleurs. Les thèmes ont alors été notés dans un document Word afin d'en avoir une vision plus globale. Les observations participantes ont aussi été analysées par thème. Ces derniers ont été extraits directement du journal de bord des observations participantes qui avaient déjà été retranscrites.

Étape 3 : Interprétation des données et conclusion

Lors de cette troisième étape, les données ont été interprétées en profondeur et des conclusions en ont été tirées. Comme le suggèrent Miles et Huberman (2003), à cette étape, une généralisation de certains constats par la triangulation des informations a été effectuée. Afin de pallier certains biais possibles, les conclusions ont été comparées avec des recherches antérieures dans le chapitre de la discussion des données. La problématique et les questions de recherche sont aussi répondues lors de ce chapitre.

ANALYSE DES DONNÉES

Lors du chapitre de la méthodologie, nous avons vu précédemment que celle-ci a été réalisée sous trois grandes phases (tableau 11). Il nous apparaît logique de présenter notre analyse de données en fonction de chacune d’elles : entretiens préliminaires, observations participantes et entretiens post observations.

Tableau 11 : Les trois phases de l'analyse de données

Phase 1	Phase 2	Phase 3
Entretiens préliminaires	Observations participantes	Entretiens post observations

Chacune des phases de la collecte de données révèle certains constats principaux. Ces constats sont énoncés et détaillés dans ce chapitre. Une fois les trois phases de la collecte de données analysées, une conclusion résume l’ensemble des différents constats émis. Le tableau 12 à la page 84 résume d’ailleurs l’ensemble des constats. Par la suite, une triangulation des informations est réalisée pour dégager quatre conclusions principales de la recherche. Celles-ci sont confrontées aux études antérieures, lors du chapitre de la discussion. Dans ce dernier chapitre, la problématique et les deux questions de recherche sont aussi répondues.

PHASE 1 – ENTRETIENS PRÉLIMINAIRES

Un total de sept entretiens préliminaires ont été effectués. Les sept individus font partie de l’équipe A et travaillent tous pour le client de l’équipe A. Ceux-ci sont identifiés comme ceci dans l’analyse des données : expert A, expert B, expert C, expert D, expert E, expert F et expert G. Les données qualitatives recueillies lors des entretiens préliminaires ont été retranscrites dans un document Word pour

ensuite être classées dans un document Excel. Les données étaient catégorisées et regroupées par questions. Ainsi, il était possible de comparer les éléments de réponses des sept entretiens afin d'en tirer plusieurs thèmes pertinents, eux-mêmes regroupés en trois thèmes principaux : les processus, les rôles et la communication.

Les processus

Ce thème englobe plusieurs éléments tels que les processus de travail au sein de l'équipe et les processus de traitement des demandes clients. Selon les sept entretiens effectués auprès des membres de l'équipe de l'*Agence*, il ne semble pas y avoir de processus de travail établi et cohérent pour l'ensemble de l'équipe. Un individu a décrit un processus linéaire. Il a affirmé que les demandes des clients passent par le service-conseil, qui, lui, transmet les informations à l'équipe de l'expertise. Cette équipe d'experts se penche ensuite sur la demande et revient vers le service-conseil une fois la demande complétée. Le service-conseil analyse ensuite si tout est conforme à la demande du client et planifie une rencontre avec le client pour lui présenter le tout. Cependant, ce processus linéaire a été décrit tel quel par une seule personne.

Au moment des entretiens, deux personnes s'étaient jointes à l'équipe depuis moins d'un mois : une nouvelle coordonnatrice de projet ainsi qu'une nouvelle personne au service-conseil. Ces arrivées semblent avoir chamboulé les processus de travail habituels : « *En ce moment c'est instable. Avant, la demande passait généralement par le service-conseil* », avance l'expert A. L'expert B affirme même que les demandes « *passent par le service-conseil, techniquement* ». Le mot « techniquement » est intéressant puisqu'il semble confirmer le fait qu'il y aurait eu un processus établi avant l'arrivée des deux nouvelles personnes, mais que ce processus semble plus ou moins clair pour le moment.

Toujours en termes de processus de travail, un individu a mentionné avoir des rencontres avec les clients sur une base bimensuelle :

« Aux deux semaines, on a un statut avec la cliente au téléphone et on repasse tous les projets avec la cliente. On va passer à travers chaque projet où est-ce qu'on est rendu. Le service-conseil et le client sont présents. Si on est en retard sur quelque chose, on en parle là. C'est un bon moment pour adresser les points. » (Expert G)

L'expert G a aussi mentionné des retards fréquents dans la livraison des projets : *« ce qui arrive souvent, c'est que nous sommes en retard sur l'échéancier. C'est rare qu'on le respecte »*. Les processus de travail ne semblent donc pas optimisés puisque les échéanciers sont souvent dépassés et il n'y a pas de processus de travail clair. Un autre membre de l'équipe a affirmé que le projet sur lequel l'équipe travail *« est tellement un gros projet que ça prend une grosse partie de notre temps. [Pour l'équipe de l'expertise], c'est notre projet prioritaire. Du côté du service-conseil aussi. Souvent, 65% de notre temps est sur ce projet-là. »* (Expert A). Le fait que plusieurs personnes travaillent majoritairement sur ce client sans toutefois posséder de processus de travail établi, clair et efficace semble être problématique.

Les rôles

Lors des entretiens, plusieurs individus ont précisé que les rôles dans l'équipe ne semblent pas clairs pour tous. L'expert C a mentionné que *« la définition des rôles n'est pas claire. Tout le monde tire la couverture un peu de son bord »*. L'expert E précise qu' *« il y a un problème avec les rôles clairs »*. Lors des entretiens, plusieurs participants ont mentionné un enjeu avec une tâche précise. Les membres de l'équipe ne semblent pas savoir qui doit faire cette tâche et cela entraîne des retards. L'expert E mentionne d'ailleurs que deux personnes *« se relancent la balle constamment et ça fait deux semaines qu'on n'avance pas à cause de ça »*. L'expert F a sous-entendu qu'ils ne comprenaient pas les rôles d'une personne dans son équipe : *« on dirait que je ne comprends pas son rôle ni qu'est-ce qu'il fait sur ce projet-là »*. La définition des rôles au sein de l'équipe ne semble donc pas claire et uniforme pour tous.

La communication : un enjeu important dans l'équipe A

Ce second thème englobe la communication avec l'équipe ainsi que la communication de l'information. L'équipe semble avoir des enjeux de communication internes à plusieurs égards. Tout d'abord, la communication au sein de l'équipe n'est pas uniforme et semble différente pour tout le monde. De son côté, le service-conseil semble se faire des rencontres face à face quotidiennes pour se partager l'information. Du côté des experts, l'expert F précise qu' « *on n'a pas vraiment de rencontre [...], mais j'aimerais qu'on se parle plus parce que des fois, on ne sait pas vraiment où on est rendu dans le projet* ». Pour ce qui est de la communication entre le service-conseil et l'équipe des experts, l'expert G a rapporté ceci : « *il y a un manque de communication entre le service-conseil et les experts* ». L'expert C exprime qu' « *il y a des enjeux communicationnels au niveau de la diffusion des informations* ». Il ne semble pas y avoir de processus de communication interne établi et uniforme, et il semble y avoir un manquement au niveau de la communication interne. Il y aurait aussi un enjeu au niveau de la diffusion des informations :

« *Il y a de nouvelles personnes sur l'équipe qui veulent garder l'information.*

Elles veulent filtrer l'information » (Expert A).

« *Les informations sont concentrées à une personne. C'est ennuyeux parce qu'il y a des projets qui sont mis en attente et j'ai l'impression que*

l'information ne se diffuse pas assez bien » (Expert F).

« *Il faut absolument partager l'information parce que tu ne peux pas avoir juste une personne qui a toute l'information. Ça devrait être clair et tout le monde*

devrait avoir accès à cette information-là » (Expert G).

Sur l'ensemble des sept entretiens préliminaires, six personnes ont mentionné cet enjeu de communication qui semble avoir des impacts négatifs sur l'équipe : « *ça fait en sorte qu'on ne peut pas être ensemble, on ne peut pas mieux planifier.*

Ça fait en sorte que les stratégies sont un peu disparates. Il y a moins une vision 360. Les livrables à la fin sont de moins bonne qualité et le budget n'est pas optimisé » (Expert D). Puisque cet enjeu de communication est revenu à travers les entretiens à plusieurs reprises et qu'il semble avoir des conséquences négatives, la non-diffusion de l'information semble très problématique au sein de l'équipe.

Principaux constats des entretiens préliminaires auprès de l'équipe A

Il est nécessaire de rappeler que l'ensemble des entretiens préliminaires ont été effectués auprès de l'équipe A. Les membres de l'équipe A travaillent tous dans la même équipe pour le client A.

Plusieurs éléments pertinents sont à retenir des données récoltées lors de la première phase. Une analyse préliminaire des thèmes qui se sont dégagés des entretiens révèle des pistes d'améliorations notables. En effet, les processus de travail pourraient faire l'objet d'une amélioration afin d'augmenter l'efficacité et d'éviter les retards d'échéancier. Également, l'équipe gagnerait à clarifier les rôles de l'ensemble des membres de l'équipe pour ainsi préciser le rôle de chacun et pour être en mesure d'attribuer les tâches convenablement. Également, la communication est un élément critique d'amélioration puisqu'il constitue un enjeu négatif pour l'équipe. La communication entre les membres de l'équipe et le partage d'informations devraient être renforcés à l'aide de processus internes établis.

Ces principaux éléments tirés de l'analyse des thématiques des entretiens préliminaires semblent confirmer la pertinence de l'implantation de la méthode agile *Scrum* au sein de l'équipe A puisque le cadre *Scrum* pourrait régler plusieurs de ses enjeux. Tout d'abord, afin d'améliorer les processus de travail, l'utilisation de la méthode agile *Scrum* pourrait bénéficier au traitement des demandes clients en ajoutant un cadre de gestion de projets plus rigoureux. Concrètement,

l'élaboration d'un *Product Backlog* aiderait grandement l'équipe à visualiser concrètement le travail à effectuer et l'équipe se chargerait elle-même de se séparer les tâches et de clarifier les rôles dès le début d'un *Sprint*. Les membres d'une équipe auraient donc peut-être moins tendance à « se relancer la balle constamment ». Également, comme il y a déjà un contact effectué bimensuellement avec le client, des *Sprints* de deux semaines pourraient être mis en place sans chambouler cette habitude. De plus, les rôles utilisés dans le cadre *Scrum* pourraient bien convenir à l'équipe.

Également, le cadre *Scrum* implique des rencontres quotidiennes et des rencontres rétrospectives. Les *Daily Scrum* seraient bien utiles pour cette équipe puisqu'ils forceraient l'équipe à se rencontrer quotidiennement et à s'échanger des informations nécessaires pour le travail de chacun. De leur côté, les rencontres rétrospectives à la fin de chaque *Sprint* régleraient certains différends présents au sein de l'équipe. En résumé, selon les données recueillies auprès de l'équipe A lors des entretiens préliminaires, la méthode agile *Scrum* semble pouvoir être implantée et pourrait potentiellement aider à résoudre plusieurs enjeux actuels.

PHASE 2 - OBSERVATION PARTICIPANTE

L'observation participante a été réalisée au sein de l'*Agence*. Deux équipes ont été observées : l'équipe A et l'équipe B. La méthode agile *Scrum* a été implantée au sein de ces deux équipes. Un journal de bord a été tenu lors de la collecte de données. Les principaux constats de l'analyse de l'équipe A et de l'équipe B sont tirés de ce journal de bord. Voici donc la présentation des résultats de l'analyse des observations participantes, précédés par une mise en contexte pour chacune des équipes.

Équipe A

Mise en contexte

Avant d'implanter l'agilité au sein de l'équipe A, une rencontre avec un membre de la direction avait eu lieu. Lors de celle-ci, il avait été déterminé que la méthode agile *Scrum* serait appliquée à la gestion de l'ensemble des projets de la marque A. Des *Sprints* de deux semaines avaient été initialement pensés puisque des rencontres entre les clients et le service-conseil avaient déjà lieu bimensuellement. Plus tard, lors d'une rencontre ayant pour but la création du *Product Backlog*, il a été mentionné qu'un seul projet de la marque A serait réalisé avec la méthode agile *Scrum* (au lieu de l'ensemble des projets de la marque). Le *Product Backlog* pour le projet de la création de la vidéo a été créé en trois *Sprints* distincts :

- 1- La préparation avant le tournage. Lors de ce *Sprint*, le contenu de la vidéo devait être décidé et approuvé par le client.
- 2- Le Tournage. Lors de ce *Sprint*, le tournage aurait lieu.
- 3- La production du vidéo. Ce dernier *Sprint* est un *Sprint* post tournage qui a pour objectif de procéder au montage de la vidéo et de la faire approuver par le client.

Lors de ces trois *Sprints*, un total de trois *Daily Scrums* a été effectué. Un délai d'une à deux semaines se trouvait entre chacun des *Sprints*. Les différents rôles du cadre *Scrum* ont été comblés ainsi : la responsable du service-conseil est devenue le *Product Owner*, nous avons eu le rôle de *Scrum Master*, et l'équipe a joué son rôle de créateur de valeurs. Également, une rencontre rétrospective a été effectuée à la fin du projet.

Analyse préliminaire et constats de l'équipe A

Avant tout, il est important de préciser que la pertinence d'implanter l'agilité avait été évaluée lors des entretiens préliminaires. Lors de ces entretiens, la méthode agile *Scrum* devait initialement être implantée sur l'ensemble des projets de la marque A. Toutefois, il y a eu un changement, et l'agilité a été implantée uniquement sur le projet de la création de la vidéo. Ce changement a eu un énorme impact dans l'implantation de l'agilité puisque celle-ci a été implantée sur un seul projet de petite taille et non sur l'ensemble des projets de la marque A, comme prévu initialement.

Plusieurs constats principaux peuvent être tirés des observations participantes de l'équipe A. Tout d'abord, il est possible d'affirmer que la méthode agile *Scrum* a été implantée sous une forme hybride. En effet, selon le modèle de *Scrum.org* (2020b) et le modèle hybride de Van Ruler (2014a), seuls les rôles du cadre *Scrum*, le *Product Backlog*, les *Daily Scrums*, le concept de *Sprint*, les évaluations à la fin des *Sprints* et la rencontre rétrospective ont été implantés. Plusieurs éléments des modèles sont donc manquants tels que les *Sprints planning* et le cycle de vie de produit sous forme itérative (Scrum.org, 2020b ; Van Ruler, 2014a).

Comme l'équipe A ne passait pas une grosse partie de leur temps de travail dans une semaine sur le projet de la création d'une vidéo pour le client A, les *Daily Scrums* semblent s'être avérées peu utiles pour l'équipe puisqu'ils ont été

reportés ou annulés à plusieurs reprises. Également, lorsque cette rencontre avait bel et bien lieu, seulement un ou deux membres de l'équipe étaient présents.

Aussi, il est pertinent de soulever le fait que le projet de la création de la vidéo ne semblait pas être assez complexe pour être géré avec la méthode agile *Scrum*. La charge de travail pour chaque membre de l'équipe n'était pas assez grande et constante dans le temps. Ce constat est cohérent avec la définition de l'agilité de Van Ruler (2014a, p.191), qui indique que le cadre agilité est utilisé lors de projets complexes. L'implantation de l'agilité au sein de l'équipe A soutient cette définition puisque l'agilité ne semblait pas requise dans ce contexte de travail. Le projet n'était pas assez complexe et la charge de travail, trop petite. Les *Daily Scrum* ne paraissaient pas comme nécessaires puisque très peu de *Scrum* a eu lieu. Aussi, le cycle de vie itératif de la méthode agile *Scrum* ne semble pas avoir été utilisé. Bien que le projet ait été divisé par phase, la planification entière du projet s'est réalisée au tout début de celui-ci, et non au début de chacune des phases. Le cycle de vie utilisé ressemble davantage à un cycle de vie en cascade, où les étapes ont été planifiées en amont, et ce, pour l'ensemble du projet.

Cette analyse préliminaire semble donc confirmer que la méthode agile *Scrum* serait moins utile et pourrait moins bien fonctionner lorsqu'elle est implantée sur des projets à faible complexité qui demandent une charge de travail minimale. Les rencontres post observations avec les membres de l'équipe et les rencontres avec les professeurs et les professionnels présentées plus loin aideront à confirmer ce constat.

Équipe B

Contexte

Tandis que l'implantation de l'agilité au sein de l'équipe A était planifiée, l'implantation de la méthode agile *Scrum* au sein de l'équipe B a été proposée par un membre de l'équipe B de façon spontanée. Dans le cas de l'équipe B, certains éléments de l'agilité ont été utilisés pour le développement de la stratégie numérique pour le lancement d'un nouveau festival à Montréal.

Comme les délais des étapes de la création de la stratégie numérique étaient assez courts et qu'il y avait une grande charge de travail à faire en peu de temps, un membre de l'équipe a proposé d'emblée de réaliser la stratégie numérique globale sous la forme agile. Donc, à l'instar de livrer la stratégie de la campagne numérique au client en un seul livrable, l'élaboration de la stratégie a été livrée en plusieurs étapes (donc utilisant un cycle de vie incrémental). Les *Sprints* de travail se sont créés autour de la livraison des différentes étapes de la stratégie numérique. Le but d'utiliser les méthodes agiles lors de ce projet était de créer une stratégie qui allait réellement plaire au client tout en évitant la perte de temps et le travail en double. Le membre de l'équipe qui a proposé ce fonctionnement voulait éviter de réaliser une stratégie complète en très peu de temps et de devoir la refaire à plusieurs reprises à la suite des rencontres avec le client.

En tout, trois *Sprints* de travail ont été établis comme ceci :

- *Sprint 1* : création de l'identité visuelle et du positionnement.
- *Sprint 2* : présentation de la stratégie d'influence et de la stratégie de médias sociaux.
- *Sprint 3* : création de contenus pour les médias sociaux lors du festival (couverture du festival).

Des rencontres hebdomadaires (ayant des fonctions semblables aux *Daily Scrums*) étaient effectuées. Également, une rencontre rétrospective à la fin du projet a été tenue avec l'équipe. L'équipe B a aussi refusé de se fixer des objectifs

quantifiables (tels que des objectifs SMART) quant aux résultats de la stratégie de la campagne numérique puisqu'ils disaient manquer d'information pour créer des objectifs réalistes quantifiables.

Analyse préliminaire et constats de l'équipe B

L'analyse préliminaire des observations participantes de l'équipe B et de son projet de création d'une stratégie pour une campagne numérique révèle certains éléments pertinents pour la recherche. Tout d'abord, l'agilité semble s'être imposée d'elle-même lors de ce projet. Il semblait plus logique selon les membres de l'équipe de fonctionner à l'aide de livraison de parcelles de la stratégie (cycle de vie incrémental) plutôt que de livrer la stratégie de la campagne numérique sous forme d'un seul morceau comme l'incite le modèle de Smith (2013). Le cycle de vie itératif et incrémental semblait donc plus pertinent ici.

La méthode agile *Scrum* a été implantée encore une fois sous forme hybride. Le cycle de vie itératif et incrémental, la rencontre rétrospective et des rencontres s'apparentant aux *Daily Scrum* étaient réalisés. Le cadre hybride du *Scrum* semble avoir été réellement utile à l'équipe B. Le projet avait une complexité supérieure à celui de l'équipe A et demandait une grande charge de travail pour être réalisé à l'aide du cadre agile. La pertinence de l'implantation hybride de la méthode agile *Scrum* dans ce contexte semble donc confirmée.

Toutefois, malgré l'utilisation de cycles itératifs et incrémentaux et du cadre agile, il n'y a pas eu de *Scrum* régulier lors de ce projet. Une réticence au *Daily Scrum* a été remarquée puisque ceux-ci demandent du temps. Comme le modèle de facturation de l'agence est en taux horaire, le service-conseil ne souhaitait pas utiliser une trop grande partie du budget et du temps de l'équipe pour des rencontres quotidiennes.

ANALYSE COMMUNE DES ÉQUIPES A ET B

La comparaison entre les deux équipes permet de soulever certains constats supplémentaires. Tout d'abord, au sein de l'équipe A et B, un constat en particulier est en commun. Le *Daily Scrum* ne semble pas avoir été adopté ni désiré par les deux équipes. Également, pour l'équipe A et B, une résistance au *Daily Scrum* en raison du temps de rencontre exigé a été observée.

De plus, l'agilité hybride implantée au sein de l'équipe A semble avoir moins été utile que celle implantée chez l'équipe B. La taille et la complexité du projet semblent de prime abord avoir un poids décisif dans l'utilité de la méthode agile *Scrum*. Aussi, le cadre agile *Scrum* implique un cycle de vie de projet itératif et incrémental. Ce cycle de vie a été utilisé par l'équipe B, mais pas du côté de l'équipe A.

Dernièrement, l'agilité semble être bien reçue lorsqu'elle est proposée par un membre de l'équipe. Chez l'équipe B, l'implantation de l'agilité s'est implantée d'elle-même tandis que l'implantation de l'agilité au sein de l'équipe A a été plus difficile. De nombreuses rencontres préalables avec l'équipe A ont dû avoir lieu pour planifier l'implantation de l'agilité et pour planifier des événements tels que les *Daily Scrums*.

Cette analyse des observations participantes a soulevé de nombreux points intéressants qui seront confirmés ou infirmés à l'aide des données récoltées lors des entretiens post observations.

PHASE 3 – ENTRETIENS POST OBSERVATIONS

Les entretiens post observations ont été réalisés avec des membres de l'équipe A, des membres de l'équipe B, des professionnels et des professeurs en communication. En tout, 10 entretiens post observations ont eu lieu. Voici un rappel du tableau 10 mentionnant les identifications des individus :

Provenance	Identification
Équipe A	Expert A
Équipe A	Expert B
Équipe A	Expert C
Équipe A	Expert D
Équipe A	Expert E
Équipe A	Expert F
Équipe A	Expert G
Équipe B	Expert H
Équipe B	Expert I
Professionnel	Professionnel A
Professionnel	Professionnel B
Professeur en communication	Professeur A
Professeur en communication	Professeur B

Une analyse thématique a été réalisée afin de déceler des thèmes et des constats principaux. L'analyse thématique des données est présentée en trois parties distinctes : les résultats pour l'équipe A, les résultats de l'équipe B et les résultats des professionnels ou professeurs.

Équipe A – Analyse des résultats des entretiens post observations

En tout, quatre entretiens post observations ont été effectués avec des membres de l'équipe A. Ceux-ci ont été retranscrits sous forme de verbatim. Puis, les réponses ont été classées dans un tableau Excel qui permettait de bien visualiser les réponses des différents membres de l'équipe afin de les analyser.

De cette analyse, plusieurs constats ont été observés :

1. L'implantation de l'agilité au sein de l'équipe n'a pas vraiment fonctionné;
2. La complexité d'un projet semble un critère très important pour l'agilité;
3. Le rapport au temps dans une agence semble complexe;
4. Lorsqu'elle est implantée, la méthode agile devrait être obligatoire.

Difficultés de la méthode agile *Scrum* survenues chez l'équipe A

Les entretiens post observations semblent confirmer que la gestion de projet sous la forme de la méthode agile *Scrum* n'a pas vraiment fonctionné pour l'équipe A. Plusieurs membres de l'équipe ont rapporté que le projet était trop petit et manquait de complexité :

« Moi, je crois vraiment beaucoup aux méthodes agiles. Je pense que, pour ce projet-là, je ne pense pas que ça s'appliquait. Le projet était trop petit, il y avait énormément de tâches autres à faire que ça. Donc, on allait dans des réunions, mais on parlait d'autre chose que du projet. » (Expert D).

« Je n'ai pas l'impression que l'application de l'agilité a été tant appliquée dans ce projet-là. [...] Si le projet des vidéos était plus complexe, ça aurait été bon avec le Scrum. » (Expert E).

L'implantation d'une version hybride de la méthode agile *Scrum* au sein de l'équipe A n'a donc pas fonctionné puisque les principaux éléments proposés par le cadre *Scrum* (Scrum.org, 2020b ; Van Ruler, 2014b) n'étaient pas utilisés. Les *Daily Scrum* n'avaient pas lieu et le cycle de vie du projet n'était pas effectué sous forme itérative ou incrémentale. Ces citations confirment le constat réalisé lors des observations participantes. Toutefois, un autre membre de l'équipe A a mentionné que si la méthode agile *Scrum* avait été appliquée à l'ensemble des projets de la marque A, la méthode agile *Scrum* aurait peut-être mieux fonctionné :

« Au début, on était censé faire l'agilité sur l'ensemble des projets [de la marque A]. Ce qui n'a pas eu lieu. Et finalement, on ne l'a fait que sur une portion, qui était la vidéo. Avec du recul, j'ai l'impression que ça aurait été une meilleure idée de le faire sur l'ensemble des projets. Puisque là, on se retrouvait sur un projet qui ne prenait pas assez de notre temps, je pense. Ce n'était pas une priorité de faire tous les touchpoints que l'agilité requiert et les gens ne les mettaient pas en priorité dans leur journée. » (Expert A).

Cette citation apporte un nouvel élément important. La méthode agile *Scrum* semble ne pas avoir fonctionné au sein de l'équipe A principalement en raison de la petite taille du projet de la création de la vidéo. Toutefois, cela ne signifie pas que l'équipe A ne peut pas fonctionner sous le cadre *Scrum* pour un autre projet.

La complexité des projets, un élément important

Selon la collecte de données, la complexité des projets semble avoir un impact important sur l'implantation de la méthode agile *Scrum*. Ce constat est revenu à plusieurs reprises à travers la majorité des entretiens :

« Je pense que la méthode agile peut davantage être appliquée à de gros projets qu'à de petits projets. Parce qu'à de petits projets, c'est difficile. Les petits projets passent en dernier et ça se fait au rythme de chacun et c'est difficile de rassembler tout le monde pour des touchpoints pour ça. C'est plus facile à mettre en place quand tout le monde a plus de temps à accorder à ce projet-là. » (Expert A)

« Je pense que la méthode agile fonctionne partout. La vraie question c'est, est-ce que ça s'applique dans un petit projet? Non. Je pense qu'on l'a vu. » (Expert D).

Si un projet n'est pas assez complexe et ne possède pas une assez grande charge de travail, il ne pourra pas être réalisé dans un cadre *Scrum*. Ce cadre semble perdre de sa pertinence avec un petit projet. Ce constat a été également soulevé lors de l'observation participante. Il est donc confirmé par les entretiens post observations.

Le rapport au temps dans une agence de communication

Le rapport au temps au sein de l'Agence de communication semble paradoxal :

« la grosse crainte de tout le monde ici est de perdre son temps. Parce que le temps, c'est de l'argent et on a des heures vendues, et tout le monde capote. Mais en même temps, ce qu'on ne calcule pas, c'est tout le temps perdu quand l'information ne se transmet pas bien. » (Expert A).

Cette citation illustre bien la double contrainte des rencontres fréquentes. Le cadre *Scrum* propose de réaliser des rencontres quotidiennes appelées les *Daily*

Scrum. D'un côté, plusieurs membres de l'équipe mentionnent que celles-ci n'ont pas eu lieu étant donné que « *la disponibilité et le temps étaient notre enjeu primaire* » (Expert C). Toutefois, d'autres mentionnent « *qu'il ne faut pas voir ça comme une dépense de temps, mais plus comme un investissement de temps. Ça, des fois, c'est difficile pour les gens de le voir comme ça. Il pense qu'ils vont économiser du temps, mais finalement ce n'est pas toujours le cas* » (Expert A). Cette divergence d'opinions est présente entre les membres de l'équipe. Un individu semble bien comprendre l'importance des rencontres du cadre *Scrum* et trouve ses rencontres productives une fois qu'elles ont eu lieu :

« Ce que j'aime beaucoup, c'est quand on fait des touchpoints avec l'ensemble des personnes. Comme ça, on peut dire nos enjeux, si l'échéancier de notre côté ne fonctionne pas. Je trouve que, quand il y a de longues chaînes de courriels avec plusieurs personnes, c'est difficile de bien s'exprimer. Tandis qu'un touchpoint autour d'une table de 5-10 minutes, c'est beaucoup plus productif » (Expert E).

Cependant, il semble y avoir eu une réticence au moment de les mettre en place. Le cadre *Scrum* incite beaucoup sur l'importance de ces *Daily Scrum*. Ce constat relève le fait qu'une plus grande sensibilisation à l'importance des *Daily Scrum* devrait probablement être réalisée dans le cas d'une implantation future au sein d'une autre équipe en agence de communication.

L'implantation de la méthode agile devrait être imposée ?

Lors des entretiens post observations, un autre constat s'est réalisé. Une personne a soulevé le fait que : « *pour que le projet prenne l'essor dont il avait besoin et pour voir les retombées positive de la méthode agile, il aurait vraiment fallu que ça soit obligatoire* ». Cet individu soutient ensuite dans l'entretien que, pour que la méthode agile soit prise au sérieux et soit réellement implantée avec tous les éléments qu'elle implique, la décision doit venir d'un membre de la direction et les gens doivent être en quelque sorte obligés de l'implanter. Ce point semble également paradoxal. D'un côté, en imposant une implantation de l'agilité, les individus auraient peut-être plus tendance à utiliser tous les éléments du cadre *Scrum*. Ainsi la méthode agile serait possiblement mieux implantée et l'équipe

pourrait alors bénéficier de ses bienfaits. D'un autre côté, il a été possible de constater lors des observations participantes au sein de l'équipe B qu'il semblait y avoir moins de réticence à l'implantation des méthodes agiles lorsque la proposition venait d'une personne à l'intérieur de l'équipe. Ce constat sera analysé plus en profondeur dans la conclusion de l'analyse.

Équipe B – Analyse des résultats des entretiens post observations

En tout, deux entretiens préliminaires ont été réalisés avec deux membres de l'équipe B. Ces entretiens ont été retranscrits sous forme de verbatim. Les réponses ont ensuite été étalées dans un document Excel afin de pouvoir les comparer.

Plusieurs constats peuvent être tirés de cette analyse :

1. L'implantation hybride de la méthode agile *Scrum* semble avoir bien fonctionné;
2. Le rapport au temps était aussi un enjeu pour l'équipe B;
3. La nécessité d'avoir un projet complexe et de taille considérable pour implanter l'agilité est confirmée.

Implantation hybride de la méthode agile *Scrum* dans l'équipe B

Selon les entretiens post observations, la méthode agile semble bien avoir fonctionné au sein de l'équipe B. Les deux membres de l'équipe ont mentionné plusieurs bienfaits de l'utilisation des cycles de vie itératifs :

« Ça s'appliquait vraiment bien au projet parce que c'était quelque chose qui avait beaucoup d'intervenants, beaucoup d'étapes simultanées, donc ce n'était pas quelque chose qu'on pouvait livrer comme on livre chez [l'Agence] : on part avec le brief et on arrive à la fin avec la solution. Il y avait trop de choses à valider. Aussi, la cliente était très volatile dans ses décisions. Donc, c'était mieux de fonctionner par plus petites étapes, pour pouvoir aussi s'arrimer avec elle et avec le fait qu'elle changeait tout le temps d'idée. Il fallait tout le temps faire vérifier si tout était OK. C'est sûr que la méthode agile, ça fonctionnait bien pour ça, même si on ne l'a pas vraiment appliqué 100% by the book »

(Expert I).

« Ça nous a permis de réagir en fonction du court échéancier qu'on avait. J'ai vu une belle réactivité au niveau de l'équipe. J'ai vu une belle mobilisation des collaborateurs » (Expert H).

La première citation explique clairement la différence entre le cycle de vie d'un projet qui ressemble à celui en cascade vu précédemment. Ce cycle de vie semble habituellement être utilisé dans l'*Agence* de communication. Toutefois, l'expert I mentionne nettement la différence avec le cycle de vie itératif utilisé lors du projet B. Le participant explique également la nécessité d'utiliser ce cycle de vie itératif pour un projet avec des délais très courts et où les variables changent souvent. La seconde citation, quant à elle, relate une réactivité au niveau de l'équipe. Il ne semble pas y avoir eu de réticence de la part de l'équipe B lors de l'implantation hybride de la méthode agile *Scrum*.

Le temps comme enjeu stratégique

Encore une fois, le rapport au temps de l'équipe B semble paradoxal. L'expert H a rapporté un fait intéressant : *« au départ, j'essayais de faire des rencontres avec tout le monde ensemble pour que je puisse partager l'information le plus efficacement possible. Toutefois, à cause du nombre d'heures limité sur le projet, j'ai dû arrêter de le faire »*.

Il semblerait que les rencontres sont un élément rapidement coupé lorsqu'il y a un nombre limité d'heures allouées à un projet. Des rencontres ayant pour but le partage de l'information sont mises de côté pour économiser du temps, sans toutefois prendre en considération les conséquences négatives du manque de communication. Encore une fois, un travail d'éducation en amont serait peut-être bénéfique afin d'expliquer la pertinence des courtes rencontres quotidiennes.

L'agilité nécessite des projets d'envergures

Les entretiens post observations réalisées avec les deux membres de l'équipe B mettent également de l'avant que les projets trop petits semblent être moins propices à l'implantation des méthodes agiles. L'expert I a d'ailleurs confirmé les dires des membres de l'équipe A : « *c'est sûr que ça ne s'applique pas à tous les projets. Des fois, il y a des projets qui sont juste trop petits* ». Un second individu mentionne que l'agilité va pouvoir s'implanter « *en fonction de la grosseur du client* » (Expert H). Cette citation dans le contexte de l'entretien signifiait qu'un gros client représente un gros projet. Le constat vient donc confirmer le fait que l'agilité pourrait s'implanter dans une agence en communication sur des projets de taille élevée. En effet, l'implantation de l'agilité en agence de communication serait plus difficile et moins utile sur de petits projets à faible complexité.

Professionnels et professeurs – Analyse des résultats des entretiens post observations

Lors de la troisième phase de la récolte de données, quatre entretiens ont été réalisés avec des professionnels et des professeurs. Voici le portrait des quatre individus :

- 1- Un professionnel de la gestion de projet en communication au Québec (professionnel A).
- 2- Un professionnel travaillant dans une organisation qui utilise la méthode agile *Scrum* dans le domaine des technologies de l'information au Maroc (professionnel B).
- 3- Un professeur en communication en Belgique (professeur A).
- 4- Un professeur en communication en Allemagne (professeur B).

Des questions semblables ont été posées à l'ensemble des quatre individus. Les réponses aux questions ont été compilées dans un document Excel pour être

mieux analysées et comparées. Cette analyse vient confirmer le fait que l'agilité en communication peut être implantée sous la forme hybride. Aussi, cette analyse met en lumière deux enjeux reliés à l'implantation de l'agilité.

L'agilité en communication

L'ensemble des quatre répondants ont affirmé que les méthodes agiles pouvaient être utilisées en communication sous la forme hybride. Le professeur en communication provenant de l'Allemagne mentionne que si l'on considère l'agilité comme quelque chose qui rend les processus plus efficaces et effectifs, ce qui est réellement le cas si l'agilité est utilisée comme dans le domaine des technologies de l'information, les départements de communication peuvent retirer des bénéfices de cette structure et de cette approche très organisée :

« If you really consider agility to be something that focusses on making your processes more efficient and effective, which actually is if you take it from the traditional IT approach, then I would really think that communication department could profit by this very structured and very organized approach »
(Professeur B).

De son côté, le professeur en communication provenant de la Belgique spécifie que l'agilité doit être adaptée dans le domaine des communications : *« Je pense qu'elle doit être adaptée pour la communication parce que les enjeux de la communication et les critères qu'on va établir en début de projet par rapport à si le projet va réussir en termes de communication, ce n'est pas les mêmes que les critères informatiques de développement. »* (Professeur A). Les méthodes agiles en communication pourraient donc être employées sous une forme hybride dans un projet en communication et l'équipe de travail pourrait bénéficier des avantages de la méthode agile.

Du côté des deux professionnels, ceux-ci sont également en faveur de l'utilisation des méthodes agiles en communication sous la forme hybride. Le professionnel en gestion de projet en communication mentionne que *« l'agilité, c'est parfait pour les communications puisqu'il y a beaucoup de raffinement et de peaufinage en communication. L'agilité le permet »* (Professionnel A). Pour ce

professionnel, l'agilité est bénéfique puisqu'elle permet l'intégration du changement tout au long du projet. Le professionnel dans le domaine des technologies de l'information a précisé que les méthodes agiles pouvaient être utilisées dans tous les domaines : *« pour moi, on peut l'utiliser dans n'importe quel domaine, puisque ça permet de faire avancer rapidement le produit et je pense que dans n'importe quel domaine on a un produit à livrer. Donc la méthode agile est une manière de faire avancer [le projet], que ça soit pour les délais ou pour la qualité du produit »* (Professionnel B). Ce second professionnel a indiqué cette réponse à la suite de la question suivante : selon votre expérience, est-ce que les méthodes agiles pourraient être utilisées dans d'autres domaines tels que le domaine des communications? Les deux professionnels semblent donc d'accord sur le fait que les méthodes agiles peuvent être appliquées en communication.

Ceci étant dit, les professionnels et les professeurs ont mentionné que l'agilité pouvait être appliquée sous une forme hybride dans le domaine des communications. Ceux-ci ont également mentionné plusieurs enjeux liés à l'utilisation des méthodes agiles en communication.

Enjeux des méthodes agiles en communication

Deux enjeux de l'implantation des méthodes agiles en communication ont été soulevés lors des quatre entretiens avec les professionnels et les professeurs. Tout d'abord, le professionnel en gestion de projet en communication mentionne qu'il a observé, lors de ces expériences professionnelles, une réticence à l'agilité puisqu'elle brimerait la créativité : *« les difficultés sont que les gens en communication, c'est parfois difficile de leur faire prendre possession. Ils aiment mieux être très créatifs, changer des idées trois ou quatre fois. Même si l'agile permet un certain niveau de flexibilité, il ne faut pas confondre l'agilité avec flexibilité absolue. C'est une flexibilité contrôlée »* (Professionnel A). Plus tard dans l'entretien, il a mentionné également que *« les gens de communication ont beaucoup de misère avec ça. Ils pensent qu'une agilité contrôlée n'est pas créative »*. Cet enjeu n'a pas été constaté lors des observations participantes, ni

au sein de l'équipe A, ni à travers le projet de l'équipe B. Ce nouvel enjeu mentionné par ce professionnel est donc d'intérêt dans la mesure où il n'a pas été relevé auparavant.

Également, un professeur en communication a soulevé l'importance de former une équipe au sujet de l'agilité avant de l'implanter : « *il faut que les gens soient formés. Il faut qu'ils aient pu suivre une formation* » (Professeur A). Ce professeur soulève l'importance de la formation pour que l'ensemble de l'équipe connaisse bien le cadre agile et puisse ainsi mieux y participer. Cet enjeu peut être confirmé avec les observations participantes et les entretiens post observations réalisées auprès de l'équipe A et B. Une formation de type *lunch & learn* avec été réalisée au sein de l'agence et les deux équipes y avaient participé. Malgré cela, l'équipe ne semblait pas avoir été assez sensibilisée à l'importance des rencontres quotidiennes pour la collaboration et la communication interne.

SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données a été séparée en trois phases différentes : les entretiens préliminaires, les observations participantes et les entretiens post observations. L'analyse de chacune des phases a révélé plusieurs constats et plusieurs éléments importants. Beaucoup d'éléments ont été mentionnés. Le tableau récapitulatif des constats présente le portrait global de la collecte de données (tableau 12).

Tableau 12 : Tableau récapitulatif des constats

Phases	Individus	Constats
1 - Entretiens préliminaires	Équipe A	La pertinence de la méthode <i>Scrum</i> au sein de l'équipe A est confirmée.
2 - observations participantes	Équipe A	L'implantation de l'agilité sous forme hybride au sein de l'équipe A n'a pas fonctionné.
		Le projet A n'est pas assez complexe pour être agile.
	Équipe B	L'implantation hybride de la méthode <i>Scrum</i> a fonctionné chez l'équipe B.
		Il y a une réticence aux <i>Daily Scrum</i> en raison du temps que ceux-ci requièrent.
3 – Entretiens post observations	Équipe A	La méthode agile <i>Scrum</i> ne peut être implantée de façon intégrale en communication.
		Il y a un enjeu au niveau du temps que requièrent les rencontres des méthodes agiles.
		L'implantation de l'agilité gagnerait peut-être à être réalisée de façon obligatoire.
	Équipe B	L'implantation hybride semble avoir fonctionné au sein de l'équipe B.
		Le temps est un enjeu dans l'implantation de l'agilité.
		L'agilité doit être appliquée sur des projets complexes.
	Professionnels et professeurs	L'agilité en communication peut fonctionner sous la forme hybride.
		Une formation est nécessaire avant l'application de la méthode agile.
		L'agilité aurait un impact sur la créativité.

À travers les différentes phases, il est possible de voir que plusieurs constats se répètent et se ressemblent. En triangulant l'information recueillie lors des analyses de données, il est possible d'en venir aux conclusions suivantes :

- 1- **La méthode agile *Scrum* semble ne pas pouvoir être appliquée dans son cadre intégral en communication.** Il a été possible de le constater lors des observations participantes : aucune équipe n'a su implanter la méthode agile *Scrum* dans son intégralité. Également, plusieurs individus lors des entretiens post observations ont mentionné que le cadre en entier était difficilement applicable au domaine des communications.
- 2- **La méthode agile *Scrum* semble pouvoir être appliquée de façon hybride dans une équipe en agence en communication.** En effet, les observations participantes réalisées chez l'équipe A et B ont fait ressortir ce constat. Également, les entretiens post observations en font également mention plusieurs fois. Toutefois, comme il a été possible de le voir lors de l'observation participante, une version hybride de la méthode agile *Scrum* ne peut pas être appliquée dans tous les contextes et sur tous les types de projets.
- 3- **La méthode agile *Scrum* en communication devrait être appliquée sur des projets complexes.** Lors des observations participantes et des entretiens post observations, il a été mentionné à de très nombreuses reprises que, si un projet ne possède pas une charge de travail assez grande, les méthodes agiles ne sont pas nécessaires. Également, en agence de communication, si les membres d'une équipe ne passent pas la majorité de leur temps sur un projet, la méthode agile peut devenir problématique. Le projet doit donc être d'une certaine envergure pour être réalisé avec cette méthode.
- 4- **Une formation préalable à l'implantation de l'agilité est nécessaire.** Lors de l'observation participante et des entretiens post observations, il a été

possible d'observer que le temps était un enjeu d'une grande importance lors de l'application de la méthode agile Scrum. Plusieurs individus semblent percevoir les rencontres quotidiennes comme une bonne pratique pour le partage des informations, mais ils les voient aussi comme une perte de temps ou une dépense budgétaire inutile. Toutefois, comme la méthode agile *Scrum* est fondée sur une plus grande collaboration et une plus grande communication entre les membres d'une équipe, les rencontres quotidiennes *Scrum* se révèlent très utiles. Un travail de formation en amont serait donc nécessaire pour sensibiliser les gens à l'importance de réaliser des rencontres quotidiennes pour les projets réalisés à l'aide de la méthode agile.

Ces quatre conclusions seront confrontées aux résultats des recherches antérieures lors du prochain chapitre : la discussion des résultats.

Également, lors de cette triangulation de l'information, deux constats sont délibérément laissés de côté puisqu'il n'y a pas assez de données pour pouvoir les confirmer ou les infirmer. Le premier constat est le fait que l'agilité devrait être implantée de façon obligatoire. Ce constat avait été tiré des entretiens post observations. Toutefois, lors de la collecte de données, peu de mentions ont été faites à ce sujet. Également, les observations participantes de l'équipe B semblent indiquer le contraire : l'implantation hybride de la méthode agile avait été motivée par un membre de l'équipe. Il n'y avait pas eu d'obligation et la méthode agile *Scrum* n'avait pas été « imposée » à l'équipe B, comme c'était le cas pour l'équipe A. Il y a donc une contradiction dans les données récoltées, créant une ambiguïté.

Le second constat est au sujet de l'agilité et de la créativité. Il a été mentionné, lors de la troisième phase de la collecte de données, que l'agilité pourrait brimer la créativité. Encore une fois, nous considérons l'échantillon de données trop faible pour confirmer ou infirmer ce constat. Toutefois, il serait pertinent d'étudier davantage ces deux éléments lors de recherches futures.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Ce chapitre de discussion a plusieurs buts. Tout d'abord, les résultats et les principaux constats obtenus à l'aide des données récoltées sont confrontés aux études antérieures pour ainsi les valider ou les infirmer. Puis, les résultats finaux seront utilisés pour répondre à la problématique de la recherche et aux questions de recherche. L'hypothèse émise sera ainsi confirmée ou infirmée. Ensuite, les limites de la recherche et les difficultés rencontrées seront présentées. Enfin, des pistes de réflexion pour des études ultérieures seront proposées.

Confrontation des résultats

L'analyse des trois phases de la récolte des données met en valeur quatre conclusions importantes. Afin de les valider, ces quatre conclusions seront confrontées aux études existantes afin de les valider ou de les infirmer.

1- La méthode agile *Scrum* semble ne pas pouvoir être appliquée dans son cadre intégral en communication.

Cette conclusion est tirée d'une triangulation des données des trois phases de la collecte de données. Pour valider cette conclusion, celle-ci sera confrontée à plusieurs écrits théoriques énoncés lors de la recension des écrits et du cadre théorique. Tout d'abord, lors du chapitre de la recension des écrits, il a été possible de voir qu'il ne semble pas y avoir de consensus concernant la définition des méthodes agiles.

Précédemment, les définitions de Scott Ambler (Aubry, 2013), de Jin Highsmith (Aubry, 2013) et de Van Ruler (Van Ruler, 2014) ont été mentionnées afin de démontrer la variété des définitions. Certaines définitions semblent beaucoup plus larges puisqu'elles pourraient être appliquées à plusieurs domaines, comme celle de Jin Highsmith (Aubry, 2013) : « *L'agilité est la capacité à favoriser le changement et à y répondre en vue de s'adapter au mieux à un environnement*

turbulent ». Toutefois, d'autres définitions, comme celle de Scott Ambler, sont très spécifiques au domaine de l'informatique : « *Une méthode agile est une approche itérative et incrémentale pour le développement de logiciel, réalisée de manière très collaborative par des équipes responsabilisées, appliquant un cérémonial minimal, qui produisent dans un délai contraint, un logiciel de grande qualité répondant aux besoins changeants des utilisateurs* » (Aubry, 2013). Cette définition spécifie que la méthode agile est une approche pour le développement de logiciel.

Également, l'origine des méthodes agiles met de l'avant que ce modèle de gestion de projet était à la base créé au milieu informatique (Ben Hiba et Idrissi, 2012; Gentil et Chédotel, 2018; Traoré, 2016). De plus, le *Manifeste Agile* (Agile Manifesto, 2001), qui a pour but premier de définir l'agilité, de décrire ses valeurs et ses principes (Aubry, 2013), est très axé sur la création de logiciels. Le tableau *application des 12 principes du Manifeste Agile en communication* (tableau 13) présente l'ensemble des 12 principes contenus dans le *Manifeste Agile* (Agile Manifesto, 2001). Plusieurs de ces principes sont propres au domaine de l'informatique puisqu'ils mentionnent la création de logiciels et la gestion des équipes de développement, ou mettent de l'avant des termes spécifiques au domaine informatique. Ces principes ont été identifiés dans la colonne *Principes applicables en communication*. Sur les 12 principes fondateurs des méthodes agiles, quatre d'entre eux conviennent uniquement au domaine informatique. Le tiers des principes du *Manifeste Agile* ne peut donc pas être appliqué au domaine des communications étant donné qu'ils sont propres au domaine des technologies de l'information.

Tableau 13 : Application des 12 principes du Manifeste Agile en communication

Principes	Descriptions	Principes applicables en communication
1	Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.	Oui
2	Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.	Oui

3	Livrez fréquemment <u>un logiciel opérationnel</u> avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.	Non, domaine informatique seulement
4	<u>Les utilisateurs</u> ou leurs représentants et <u>les développeurs</u> doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.	Non, domaine informatique seulement
5	Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.	Oui
6	La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.	Oui
7	<u>Un logiciel opérationnel</u> est la principale mesure d'avancement.	Non, domaine informatique seulement
8	Les processus agiles encouragent <u>un rythme de développement soutenable</u> . Ensemble, les commanditaires, <u>les développeurs</u> et <u>les utilisateurs</u> devraient être en mesure de maintenir indéfiniment un rythme constant.	Non, domaine informatique seulement
9	Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.	Oui
10	La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.	Oui
11	Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.	Oui
12	À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.	Oui

L'origine des méthodes agiles démontre et que celles-ci proviennent du domaine informatique. Certaines définitions en font part en mentionnant que les méthodes agiles sont utilisées dans le développement de logiciel informatique. Le *Manifeste Agile* qui représente en quelque sorte la base théorique des méthodes agiles possède plusieurs composantes qui s'appliquent uniquement au domaine informatique. En portant un regard objectif à l'ensemble de ces faits, il n'est donc pas étonnant que les méthodes agiles soient difficilement applicables dans leur intégralité au domaine des communications puisqu'elles ont été créées en premier lieu pour le domaine informatique.

Le cadre théorique, de son côté, met de l'avant le modèle *The Reflective Communication Scrum* de Van Ruler. Ce modèle est basé sur un contexte bien précis. Van Ruler (2014a) justifie la création de son modèle et de l'utilisation des bases du *Scrum* en communication sur plusieurs éléments. Tout d'abord, elle justifie qu'un modèle linéaire (Smith, 2013) et l'utilisation d'objectifs SMART

(Doran, 1981) donnent une illusion de contrôle sur les résultats. Van Ruler mentionne que les changements sont inévitables et qu'il est important d'en tenir compte pour garder un avantage concurrentiel. Van Ruler a donc créé un modèle en indiquant avoir utilisé les caractéristiques originales et les principales philosophies du *Scrum* pour les adapter au domaine des relations publiques et des communications à l'ère du numérique (Van Ruler, 2014a). Cette adaptation du modèle classique du *Scrum* proposé par l'organisation *Scrum.org* au domaine des communications vient renforcer la conclusion mentionnée plus tôt.

Si la méthode agile *Scrum* pouvait être appliquée dans son ensemble au domaine des communications, et ce, sans modification, le modèle de Van Ruler serait alors désuet. La création même de ce modèle vient renforcer la validité de la première conclusion. À la suite de cette comparaison aux écrits théoriques, nous pouvons confirmer que la méthode agile *Scrum* est difficilement applicable au domaine des communications dans son intégralité.

2- La méthode agile *Scrum* semble pouvoir être appliquée de façon hybride dans une équipe en agence en communication

Selon la recension des écrits et le cadre théorique, il ne semble pas exister d'échelles précises pour évaluer le niveau d'implantation de l'agilité. Toutefois, Zerfass et ses collègues (2018) ainsi qu'Alec Cram et Newell (2016) mentionnent dans leurs écrits qu'il y a plusieurs niveaux d'agilité dans une entreprise. Ils en citent trois que nous pouvons résumer comme ceci :

- 1- Aucune structure agile, les *Dabblers* (Alec Cram et Newell, 2016) ou encore le *no agile structure* (Zerfass et al., 2018).
- 2- Forme d'agilité hybride, les *Tailors* (Alec Cram et Newell, 2016) ou encore le *islands of agility* (Zerfass et al., 2018).
- 3- Application de l'agilité dans son ensemble, les *Crusaders* (Alec Cram et Newell, 2016) ou encore le *radical restructuring* (Zerfass et al., 2018).

Alex Cram et Newell (2016) nomment la forme d'agilité hybride les *Tailors*. Ils définissent cette forme comme des organisations qui personnalisent l'agilité pour s'adapter à leurs circonstances spécifiques, tout en utilisant simultanément quelques techniques plus traditionnelles. De leurs côtés, Zerfass et ses collègues (2016), définissent le *islands of agility* comme une forme où des entreprises expérimentent les méthodes agiles sur des projets spécifiques, des pôles d'innovation ou avec des sous-structures spécifiques.

Lors de l'analyse des données de l'équipe A, nous en sommes venus à la conclusion que l'implantation hybride de l'agilité au sein de cette équipe n'avait pas fonctionné. Toutefois, selon ces deux définitions, la méthode agile *Scrum* aurait tout de même été implantée sous la forme hybride. En effet, cette méthode de gestion a été implantée dans l'équipe A tout en utilisant quelques techniques traditionnelles. Également, la méthode agile *Scrum* a été expérimentée sous un projet spécifique pour le client A. Selon ces deux définitions, la méthode agile *Scrum* aurait donc bel et bien été implantée sous forme hybride au sein de l'équipe A. Par contre, bien qu'elle ait été implantée sous la forme hybride, cette méthode de gestion n'était pas nécessaire et optimale au sein de cette équipe puisque le projet n'avait pas une complexité assez élevée.

Ces deux définitions semblent également bien d'écrire l'utilisation de l'agilité au sein de l'équipe B. Encore une fois, l'agilité a été adaptée à des circonstances spécifiques et elle a été utilisée en simultanément avec quelques techniques plus traditionnelles. La méthode agile *Scrum* a aussi été implantée sur un projet en particulier. Selon les deux définitions, il est possible de qualifier d'hybride l'agilité implantée au sein de l'équipe. La principale différence avec l'équipe A reste tout de même le fait que l'agilité a été implantée au sein d'un projet nécessitant une méthode de gestion de projet agile et un cycle de vie de projet itératif étant donné la nature complexe du projet.

La seconde conclusion (la méthode agile *Scrum* semble pouvoir être appliquée de façon hybride dans une équipe en agence en communication) s'avérerait donc confirmée. Il existerait donc bel et bien une notion d'implantation hybride de l'agilité au sein de la littérature scientifique. Selon les données récoltées et les notions théoriques énumérées ci-haut, il est possible d'affirmer que la méthode agile *Scrum* peut être implantée sous la forme hybride dans une équipe en agence de communication.

3- La méthode agile *Scrum* en communication devrait être appliquée sur des projets complexes

Les observations participantes et les entretiens post observations mettent de l'avant que la méthode agile *Scrum* devrait être appliquée en communication sur des projets ayant une complexité élevée et qui demandent une grande charge de travail. Cette conclusion a été faite à partir des données collectées. La recension des données et le cadre théorique ne mentionnent pas clairement la nécessité d'avoir un projet de forte complexité pour implanter l'agilité. Toutefois, la littérature scientifique mentionne le fait que l'agilité prône l'utilisation des cycles de vie de projet sous forme itérative (PMI, 2013).

Le but de ce cycle de vie itératif est de découper le projet en plusieurs phases d'une période de quelques semaines. Ce sont ces différentes étapes qui forment les itérations. Le cycle de vie itératif est également basé sur le fait qu'un projet de longue envergure ne peut pas être planifié ni anticipé dans son ensemble avant le début de celui-ci (Messenger Rota, 2008). Sans le mentionner explicitement, il est possible de retenir du cycle de vie itératif que celui-ci semble avoir été créé pour fonctionner avec des projets de grande envergure. Si le projet ne possède pas assez d'étapes et n'est pas assez complexe, celui-ci ne peut pas se diviser en itérations d'une durée de plusieurs semaines.

Cette troisième conclusion ne semble donc pas être en contradiction avec la littérature scientifique sans toutefois s'y retrouver explicitement. Puisque ce

troisième aspect a été constaté à plusieurs reprises lors de la collecte de données, cette conclusion nous semble tout à fait valide. La méthode agile *Scrum* devrait donc s'appliquer sur des projets à complexité élevée.

4- Une formation préalable à l'implantation de l'agilité est nécessaire

Lors des entretiens post observations et lors des observations participantes, il a été possible de constater qu'une formation préalable à l'implantation de l'agilité semble nécessaire. Celle-ci serait importante, entre autres, pour que l'équipe de travail comprenne bien l'importance des rencontres *Daily Scrum*. Cette conclusion ne semble pas pouvoir se confirmer par la recension des écrits et par le cadre théorique. L'importance d'une formation n'est pas mentionnée dans l'étude de Zerfass et de ses collègues (2018). L'étude mentionne toutefois qu'un des principaux défis à l'implantation de l'agilité est le manque d'expériences avec les méthodes agiles. Cette étude ne spécifie pas si le manque d'expériences inclut le manque de formations.

Par ailleurs, plusieurs organisations telles que *Scrum.org* offrent un très grand éventail de formations permettant de mieux implanter l'agilité. *Scrum.org* est une organisation mondiale fondée par un des co-fondateurs du *Scrum*. Elle propose des formations pour les *Scrums Master*, les *Product Owner* et pour l'équipe de travail (Scrum.org, 2020b). En constatant l'éventail des formations offertes pour l'implantation de l'agilité, il est possible de supposer qu'une formation préalable à l'agilité peut être nécessaire. Le fait que *Scrum.org* propose des formations ne peut malheureusement pas confirmer ou infirmer la conclusion réalisée lors de la collecte de données. Bien que cette quatrième et dernière conclusion ne puisse être confirmée par la recension des écrits ni par le cadre théorique, celle-ci nous semble tout de même pertinente. La collecte de données a mis en lumière à plusieurs reprises l'importance de bien connaître le cadre agile afin de bien l'implanter.

Résultats finaux et retour sur la problématique et sur les questions de recherche

Notre présente recherche traite de l'utilisation de la méthode agile *Scrum* dans le domaine des communications. Lors de la recension des écrits, il a été mentionné que les méthodes de gestion de projet telles que les méthodes traditionnelles ont fait l'objet d'une quantité considérable de recherches scientifiques. De leur côté, les méthodes agiles ont aussi été documentées dans plusieurs ouvrages scientifiques. Toutefois, cette documentation est très présente dans le domaine des technologies de l'information. Très peu de documentation au sujet de l'implantation de la méthode agile *Scrum* au sein d'équipes en communication existerait, marquant un manque de littérature scientifique à ce sujet. En plus de combler ce manque de documentation scientifique, notre recherche avait également pour objectif de répondre aux questions de recherche suivantes :

- Les méthodes agiles peuvent-elles être utilisées comme méthodes de gestion de projet au sein d'une équipe en communication?
- Quels sont les enjeux de l'implantation des méthodes agiles dans une équipe travaillant dans le domaine des communications?

Compte tenu de la collecte de données effectuées et de la recherche théorique, il est désormais possible de répondre au meilleur des connaissances établies jusqu'à présent aux questions de recherche. Quatre conclusions principales ont été relevées lors de l'analyse des données, et certaines ont été confirmées par des études antérieures. Les questions de recherche sont donc répondues grâce à ces principales conclusions :

- 1- La méthode agile *Scrum* semble ne pas pouvoir être appliquée dans son cadre intégral en communication.
- 2- La méthode agile *Scrum* semble pouvoir être appliquée de façon hybride dans une équipe en agence en communication.

- 3- La méthode agile *Scrum* en communication devrait être appliquée sur des projets à complexité élevée.
- 4- Une formation préalable à l'implantation de l'agilité serait nécessaire.

Les méthodes agiles peuvent-elles être utilisées comme méthodes de gestion de projet au sein d'une équipe en communication?

Les deux premières conclusions permettent d'appuyer la réponse suivante : la méthode agile *Scrum* peut être utilisée comme méthode de gestion de projet au sein d'une équipe en communication seulement si elle est implantée de façon hybride. À travers la littérature scientifique, il a été possible de constater qu'un modèle hybride de la méthode agile *Scrum* était bel et bien possible. Le modèle de Van Ruler en fait la démonstration (Van Ruler, 2014a).

Également, la collecte de données propose qu'une version hybride de la méthode agile *Scrum* semble avoir fonctionné au sein de l'équipe B. Cette recherche a permis l'observation seulement de la méthode agile *Scrum* dans le domaine des communications. Cette conclusion est donc seulement applicable au cadre agile *Scrum*.

Quels sont les enjeux de l'implantation des méthodes agiles dans une équipe travaillant dans le domaine des communications?

La méthode agile *Scrum* peut être implantée de façon hybride dans une équipe en communication dans un contexte précis. Plusieurs facteurs et enjeux font en sorte que la méthode agile *Scrum* n'est pas favorable dans certaines situations. La troisième conclusion fait d'ailleurs ressortir le fait que la méthode agile *Scrum* semble réellement utile dans le contexte où elle est implantée dans un projet à forte complexité. L'application du cadre *Scrum* dans un petit projet ne serait donc pas nécessaire.

Enfin, la quatrième conclusion met en lumière que la formation préalable à l'agilité semble être un enjeu important dans l'implantation de cette dernière.

Sans formation adéquate, l'équipe pourrait avoir tendance à ne pas comprendre le rôle des rencontres proposées par le cadre *Scrum* telles que les *Daily Scrum*. Bien sûr, il existe plusieurs autres enjeux liés à l'implantation des méthodes agiles. L'étude de Zerfass et ses collègues (2018) en nomme d'ailleurs plusieurs. Toutefois, cette recherche permet de confirmer seulement l'existence des deux enjeux nommés ci-haut pour le domaine des communications.

Dimensions internationales des résultats

La dimension internationale de notre mémoire se trouve notamment à travers les entretiens effectués auprès des experts, des professionnels et des professeurs provenant de pays et de continents différents. Malgré les différentes origines, aucune différence n'a été marquée entre les réponses des répondants d'un point de vue international. Cet aspect ne semble donc pas créer de dichotomie dans les réponses des professionnels et professeurs par rapport à l'utilisation des méthodes agiles dans un contexte communicationnel et plus précisément, concernant la méthode agile *Scrum*.

Également, la dimension internationale est présente à travers l'étendue de la littérature scientifique accumulée qui provient de plusieurs pays différents. Le modèle de Van Ruler (Van Ruler, 2014b) provient d'ailleurs des Pays-Bas, tandis que l'étude de Zerfass et ses collègues provient d'Allemagne (Zerfass et al., 2018). Il ne semble pas avoir de différences majeures liées à l'aspect international dans les études.

Néanmoins, il est pertinent de préciser que l'objectif premier de notre recherche n'était pas d'étudier spécifiquement les différences internationales de l'utilisation des méthodes agiles. Malgré le fait que nos résultats n'en témoignent pas, il se peut tout de même qu'il y ait des différences internationales dans l'utilisation du *Scrum* en communication. Ceci pourrait d'ailleurs faire l'objet d'études éventuelles.

Limites et difficultés rencontrées

Plusieurs limites méthodologiques ont été annoncées lors de la méthodologie. Parmi celles-ci, le fait que la recherche n'est pas représentative. Comme la recherche n'a pas été effectuée à grande échelle avec un échantillon non probabiliste, ses résultats ne peuvent être généralisés. Aussi, le titre de stagiaire peut avoir nui à l'implantation de la méthode agile au sein des équipes de l'Agence. Ce titre au sein de l'agence a été une difficulté en soi, étant donné que le poste de stagiaire ne nous permettait pas d'avoir un poids réel dans les décisions prises concernant l'implantation des méthodes agiles. Par exemple, lorsqu'il a été décidé que l'agilité serait uniquement implantée sur le projet de la création d'une vidéo, nous ne pouvions pas nous y opposer puisque nous n'avions qu'un poste de stagiaire. De plus, l'Agence a fortement contribué à cette recherche en fournissant deux équipes pour implanter l'agilité et en acceptant de nous fournir le temps nécessaire pour réaliser les entretiens. En tant que stagiaire, il nous semblait quelque peu déplacé de nous imposer davantage sur le choix des projets utilisés pour l'implantation de l'agilité.

Également, certaines limites sont présentes au niveau des entretiens préliminaires et des entretiens post observations. Lors des entretiens, certaines questions auraient pu avoir un biais en raison de notre grand intérêt pour la méthode agile *Scrum*. Aussi, les membres de l'équipe A et B connaissaient ce grand intérêt que nous portons à l'égard de ces méthodes. Un biais de désirabilité sociale a donc pu être présent lors des entretiens. Certains membres des équipes peuvent avoir répondu en faveur des méthodes agiles sachant notre intérêt envers ces méthodes. Toutefois, lors des entretiens, il a été précisé qu'il n'y avait aucune mauvaise réponse et que toutes les réponses étaient valides. Malgré ce fait, ce biais peut avoir été présent.

Les entretiens post observations auprès des professionnels et des professeurs possèdent aussi des limites. Tout d'abord, quatre entretiens seulement ont été effectués. Afin d'obtenir un portrait plus global, il aurait été pertinent de réaliser

un nombre plus grand d'entretiens auprès de professionnels et de professeurs. Comme mentionné précédemment, le contexte de la Covid-19 n'a pas été très favorable à la recherche de professionnels et de professeurs.

Finalement, la recension des écrits dresse un portrait de l'histoire des méthodes de gestion de projet et des différentes idéologies managériales. Il est possible de constater que plusieurs idéologies managériales se sont succédées et que celles-ci continuent d'évoluer selon le contexte économique et social. En observant l'histoire de la gestion de projet des idéologies managériales, il est possible de soulever qu'elles continueront à évoluer dans le futur. Ainsi, les conclusions de cette recherche sont valables uniquement pour le contexte économique et social actuel.

Pistes de réflexion pour des recherches ultérieures

Cette recherche permet de constater que la méthode agile Scrum peut être utilisée dans un contexte d'agence en communication. Toutefois, elle peut uniquement être implantée de façon hybride, et ce, au sein d'une équipe possédant un projet à complexité élevée. Cette équipe devrait au préalable avoir suivi une formation sur le cadre agile qui explique, entre autres, l'importance des rencontres *Daily Scrum*. Étant donné que les résultats de cette recherche sont uniquement valides pour le contexte actuel, il serait intéressant de répéter cette recherche dans plusieurs années afin d'observer si la méthode agile *Scrum* peut encore être utilisée au sein d'une équipe en communication.

Enfin, une étude sur l'implantation de l'agilité en agence de communication pourrait être effectuée à plus grande échelle. Le cadre *Scrum* pourrait alors être implanté sur un plus grand nombre d'équipes en agence de communication et des entretiens pourraient être tenus sur un plus grand échantillon de professionnels et de professeurs. Notre recherche pourrait donc être utilisée comme référence au niveau professionnel ou pourrait également faire l'objet d'une étude plus approfondie dans le cadre d'un doctorat dans le domaine des communications.

ANNEXES

ANNEXE 1

Glossaire des termes utilisés dans le cadre *Scrum* (Scrum, 2020b).

INDIVIDUS :

- **Scrum** : comme un cadre, une voie à suivre ou encore comme un outil en soi.
- **Scrum Master** : personne responsable des rencontres quotidiennes appelées *Scrum* et de l'équipe de travail.
- **Product Owner (PO)** : le client pour qui le produit ou le service est réalisé.
- **Équipe Scrum** : équipe formée des individus qui produisent le projet.

ÉVÉNEMENTS :

- **Sprint** : un bloc de temps d'un mois ou moins dans lequel l'équipe *Scrum* réalise les tâches contenues dans le *Sprint Planning*.
- **Sprint Planning** : rencontre où l'équipe *Scrum*, le PO et le *Scrum Master* planifient les *Sprints*. Le but de la rencontre est de planifier les éléments qui seront réalisés dans le prochain *Sprint*.
- **Daily Scrum** : rencontre quotidienne entre l'équipe *Scrum* et le *Scrum Master*. Il a une durée maximale de 15 minutes et est à la même heure et au même endroit tous les jours. Il a comme but de planifier les tâches pour les prochaines 24 heures.
- **Sprint Review** : d'une durée maximale de quatre heures, cette rencontre a pour but de faire un retour sur les tâches effectuées dans le *Sprint*. L'équipe de travail met en lumière les bons coups et les difficultés rencontrées. Également, le *Product Backlog* va être adapté aux besoins lors de cette rencontre. Dans cette rencontre, le PO est invité ainsi que les parties prenantes, au besoin.
- **Sprint Retrospective** : a comme but d'optimiser le travail en équipe. Lors de cette rencontre, tous les membres de l'équipe discutent de trois points : ce qui s'est bien passé dans le *Sprint*, ce qui pourrait être amélioré et les gestes concrets que les individus vont faire pour optimiser le travail.

LIVRAISONS :

- **Product Backlog** : liste de tout ce qui doit être fait ou créé pour le projet. Le PO est responsable de cette liste.
- **Sprint Backlog** : liste d'éléments qui devront être faits lors du *Sprint*, qui est mis en tableau. Permet aux membres de l'équipe de savoir les tâches à effectuer lors du *Sprint*.
- **Increment** : le produit final de l'ensemble du projet. Il pourra être considéré comme fait par les membres de l'équipe lorsque tous les éléments à faire du *Product Backlog* seront considérés comme réalisés.

ANNEXE 2

Phase préalable à la méthodologie

Avant de débiter la récolte de données, une phase préalable a été effectuée afin d'acquérir tous les outils et connaissances nécessaires pour implanter l'agilité dans une équipe en communication. La phase préalable à la méthodologie a débuté à l'automne 2018 et s'est terminée à la fin de l'hiver 2019. Elle est caractérisée par une période d'observations non participantes et de formation dans le but de se familiariser avec le fonctionnement de la méthode agile *Scrum*. Le but de cette étape préalable était d'apprendre concrètement le fonctionnement de la méthode *Scrum* dans le but d'être capable de la mettre en pratique.

Observation non participante

L'observation non participante est considérée par Diop Sall (2018) comme étant une étape de base qui sert à collecter des données préliminaires ou complémentaires. Cette technique méthodologique semblait être pertinente dans cette phase préalable pour se familiariser avec le fonctionnement du *Scrum*.

Pour ce faire, nous sommes allés à la soirée Mentor'Agile le 24 octobre 2020 organisée par Agile Montréal, un organisme à but non lucratif qui a comme mission l'échange de connaissances et d'expériences au sujet de l'agilité dans la grande région de Montréal (Agile Montréal, 2019). Lors de cette soirée, nous avons été affectées à un mentor agile. Celui-ci travaillait à forfait pour une organisation à Montréal qui utilise les méthodes agiles comme méthode de gestion de projet pour leurs projets informatiques.

Nous avons assisté à trois journées d'observations non participantes au sein de l'organisation dans laquelle notre mentor travaillait : le 7 novembre 2018, le 18 décembre 2018 et le 17 janvier 2019. Lors de ces trois journées, nous avons pu assister à plusieurs rencontres importantes dans le cadre *Scrum* : une rencontre de formation pour une nouvelle équipe agile, une rencontre de *Sprint Planning*, une rencontre qui avait pour but le renforcement des liens de l'équipe, une rencontre de *Sprint Review* et une rencontre de

Sprint Retrospective. Les observations ont été réalisées à l'aide d'un journal de bord afin de bien prendre en note les éléments considérés comme importants. Les trois journées d'observations non participantes ont été accompagnées de dîner avec notre mentor. Ces dîners avaient comme objectif de répondre aux questions survenues durant les observations.

Formation de *Scrum Master*

Afin de posséder tous les outils nécessaires pour implanter l'agilité dans une équipe en communication lors de la première phase de collecte de données, nous avons décidé de réaliser une formation spécifique pour le rôle de *Scrum Master*. Cette formation octroyée par l'organisation *Scrum.org* s'est réalisée sur deux journées complètes consécutives et s'est conclue par un examen de 60 minutes en ligne que nous avons réussi.

ANNEXE 3

Le guide des entretiens préliminaires

INTRODUCTION

Présentation du chercheur :

Bonjour, tout d'abord, j'aimerais vous remercier pour le temps que vous nous accordez aujourd'hui. Il est important de mentionner que toutes les réponses resteront confidentielles et ne seront pas affiliées à votre nom dans la recherche.

Afin de garder une trace des informations qui vont être dites, êtes-vous d'accord pour que j'enregistre l'entretien?

Parfait, je vais commencer l'enregistrement. [Commencer l'enregistrement]

Pouvez-vous préciser votre nom et votre poste?

Pouvez-vous décrire l'organisation dans laquelle vous travaillez?

PARTIE 1 : Portrait de l'équipe de travail (5 minutes)

Quel est votre rôle dans votre équipe de travail?

Comment l'équipe de travail fonctionne-t-elle?

Est-ce qu'il y a des processus établis?

Lorsqu'une demande client entre, racontez-moi comment elle est traitée de A à Z.

PARTIE 2 (2 minutes)

Comment réalisez-vous la communication avec le client?

Racontez-moi comment la communication se passe concrètement.

Quels sont les outils pour communiquer avec le client?

PARTIE 3 (5 minutes)

Comment communiquez-vous avec votre équipe de travail?

Comment communique l'équipe de travail?

Quels sont les outils utilisés?

PARTIE 4 (15 minutes)

Avez-vous remarqué des problématiques ou des enjeux de communication **avec le client**?

Pouvez-vous les décrire?

Comment ont débuté ces problématiques?

Avez-vous essayé de régler ces problématiques? Si oui, comment?

Pensez-vous qu'il est possible d'éviter ce problème? Si oui comment?

Avez-vous remarqué des problématiques ou des enjeux de communication **entre vous et votre équipe de travail**?

Pouvez-vous les décrire?

Comment ont débuté ces problématiques?

Avez-vous essayé de régler ces problématiques? Si oui, comment?

Pensez-vous qu'il est possible d'éviter ce problème? Si oui comment?

Avez-vous remarqué des problématiques ou des enjeux de communication **entre les membres de votre équipe de travail**?

Pouvez-vous les décrire?

Comment ont débuté ces problématiques?

Avez-vous essayé de régler ces problématiques? Si oui, comment?

Pensez-vous qu'il est possible d'éviter ce problème? Si oui comment?

CONCLUSION

En terminant, avez-vous d'autres informations à nous mentionner?

Je vous remercie pour votre temps, les réponses fournies nous seront bien utiles.

[Terminer l'enregistrement]

ANNEXE 4

Entretiens post observations – équipe a et B

INTRODUCTION

Présentation du chercheur :

Bonjour, tout d'abord, j'aimerais vous remercier pour le temps que vous nous accordez aujourd'hui. Il est important de mentionner que toutes les réponses resteront confidentielles et ne seront pas affiliées à votre nom dans la recherche.

Afin de garder une trace des informations qui vont être dites, êtes-vous d'accord pour que j'enregistre l'entretien?

Parfait, je vais commencer l'enregistrement. [Commencer l'enregistrement]

Pouvez-vous préciser votre nom et votre poste?

Pouvez-vous décrire l'organisation dans laquelle vous travaillez?

PARTIE 1 (5 minutes) [observer si l'agilité à changer la façon dont l'équipe communique entre elle]

Comment communiquez-vous avec votre équipe de travail?

Est-ce que l'agilité a changé la façon dont vous communiquez en équipe?

Comment communique l'équipe de travail?

Est-ce que les outils utilisés sont les mêmes qu'avant?

PARTIE 2 (15 minutes)

Que pensez-vous des méthodes agiles dans le contexte d'une agence en communication?

Qu'est-ce que l'agilité a apporté comme point positif et comme point négatif?

Quelle est votre appréciation générale de la méthode?

Selon vous, est-ce que l'agilité devrait être utilisée dans le domaine des communications/marketing? Si oui pourquoi? Sinon pourquoi?

Exemple de projet en communication où l'agilité aurait pu être utile? Quel genre de projet devrait être agile et quel genre de projet ne devrait pas l'être?

PARTIE 3 (10 minutes) [faire un comparatif entre les enjeux avant et après]

Est-ce que l'agilité vous a permis de régler certains enjeux de communication avec votre client?

Est-ce que cette méthode aurait pu aider à régler ce problème?

Est-ce que l'agilité vous a permis de régler certains enjeux de communication entre vous et votre équipe?

Est-ce que cette méthode aurait pu aider à régler ce problème?

Est-ce que l'agilité vous a permis de régler certains enjeux de communication entre les membres de votre équipe de travail?

Est-ce que cette méthode aurait pu aider à régler ce problème?

CONCLUSION

En terminant, avez-vous d'autres informations à nous mentionner?

Je vous remercie pour votre temps, les réponses fournies nous seront bien utiles.

[Terminer l'enregistrement]

ANNEXE 5

Guides des entretiens post observations

Guide des entretiens pour le professionnel en technologie de l'information

INTRODUCTION

Présentation du chercheur :

Bonjour, tout d'abord, j'aimerais vous remercier pour le temps que vous nous accordez aujourd'hui. Il est important de mentionner que toutes les réponses resteront confidentielles et ne seront pas affiliées à votre nom dans la recherche.

Afin de garder une trace des informations qui vont être dites, êtes-vous d'accord pour que j'enregistre l'entretien?

Parfait, je vais commencer l'enregistrement. [Commencer l'enregistrement]

Pouvez-vous préciser votre nom et votre poste?

Pouvez-vous décrire l'organisation dans laquelle vous travaillez?

QUESTIONS PRINCIPALES

Pouvez-vous me décrire votre utilisation des méthodes agiles dans le cadre de vos projets?

Depuis combien de temps utilisez-vous les méthodes agiles?

Est-ce que tous les projets sont faits en mode agile? Si oui pourquoi, si non, quels sont vos critères pour déterminer quels projets faire en mode agile?

Comment s'est passée l'implantation des méthodes agiles au sein de l'agence?

Quels sont les enjeux de l'utilisation des méthodes agiles dans vos équipes?

Quels sont les facteurs de succès de l'utilisation des méthodes agiles dans votre équipe?

Quelles sont les difficultés liées à l'utilisation des méthodes agiles dans votre équipe ?

Selon votre expérience, est-ce que les méthodes agiles pourraient être utilisées dans d'autres domaines tels que le domaine des communications?

CONCLUSION

En terminant, avez-vous d'autres informations à nous mentionner? Je vous remercie pour votre temps, les réponses fournies nous seront bien utiles.

[Terminer l'enregistrement]

Guide des entretiens pour le professionnel en gestion de projet en communication

INTRODUCTION

Présentation du chercheur :

Bonjour, tout d'abord, j'aimerais vous remercier pour le temps que vous nous accordez aujourd'hui. Il est important de mentionner que toutes les réponses resteront confidentielles et ne seront pas affiliées à votre nom dans la recherche.

Afin de garder une trace des informations qui vont être dites, êtes-vous d'accord pour que j'enregistre l'entretien?

Parfait, je vais commencer l'enregistrement. [Commencer l'enregistrement]

Pouvez-vous préciser votre nom et votre poste?

Pouvez-vous décrire l'organisation dans laquelle vous travaillez?

QUESTIONS PRINCIPALES

Quelles sont les méthodes de gestion de projet en communication?

Quelles méthodes suggérez-vous?

Que pensez-vous des méthodes agiles en communication?

Quels sont les facteurs de succès des méthodes agiles au sein des équipes en communication?

Quels sont les enjeux ou difficultés de l'utilisation des méthodes agiles dans des équipes en communication?

CONCLUSION

En terminant, avez-vous d'autres informations à nous mentionner?

Je vous remercie pour votre temps, les réponses fournies nous seront bien utiles.

[Terminer l'enregistrement]

Guide des entretiens pour les professeurs en communication

INTRODUCTION

Présentation du chercheur :

Bonjour, tout d'abord, j'aimerais vous remercier pour le temps que vous nous accordez aujourd'hui. Il est important de mentionner que toutes les réponses resteront confidentielles et ne seront pas affiliées à votre nom dans la recherche.

Afin de garder une trace des informations qui vont être dites, êtes-vous d'accord pour que j'enregistre l'entretien?

Parfait, je vais commencer l'enregistrement. [Commencer l'enregistrement]

Pouvez-vous préciser votre nom et votre poste?

Pouvez-vous décrire l'organisation dans laquelle vous travaillez?

QUESTIONS PRINCIPALES

Quelles sont les méthodes de gestion de projet en communication

Quelles méthodes suggérez-vous?

Que pensez-vous des méthodes agiles en communication?

Selon vous, quels sont les facteurs de succès des méthodes agiles en communication?

Quels sont les enjeux et les difficultés des méthodes agiles en communication?

Selon vous, quel est l'avenir des méthodes agiles en communication?

Existe-t-il des projets en communications, selon vous, quels sont-ils?

Puisqu'il y a des projets en communication, pensez-vous que les communications devraient avoir une méthode de gestion de projet plus établie?

CONCLUSION

En terminant, avez-vous d'autres informations à nous mentionner?

Je vous remercie pour votre temps, les réponses fournies nous seront bien utiles.

[Terminer l'enregistrement]

ANNEXE 6

Lettre du comité éthique



Sherbrooke, le 28 juin 2019

Mme Élyane Jourdenais-Lemaire
FLSH Communication (études)
Université de Sherbrooke

N/Réf. 2019-2220/Jourdenais-Lemaire

Objet : Avis du comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines sur la nécessité de soumettre une demande d'évaluation éthique

Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines a reçu les documents relatifs à votre projet intitulé : « *Exploration des stratégies d'optimisation des méthodes agiles au sein d'une équipe de communication* ».

Les documents suivants ont été analysés :

- Formulaire de demande initiale (F1-LSH);
- Description du projet de recherche (Comité éthique.docx);
- Formulaire de consentement (formulaire_de_consentement_francais.doc).

À la lumière des informations fournies, le comité constate que cette demande ne relève pas du mandat d'un comité d'éthique de la recherche. Cette décision repose sur le fait que cette étude ne s'inscrit pas dans la portée de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (EPTC-2, 2014) telle que décrite dans le chapitre 2.

Par ailleurs, le comité vous invite à prendre connaissance du formulaire d'information et de consentement commenté que vous trouverez joint au courriel d'envoi de la présente lettre. Vous y trouverez des suggestions et pistes de réflexion pour assurer une meilleure protection des enjeux éthiques pouvant être soulevés au cours de votre projet.

Veuillez ainsi utiliser cette lettre en remplacement d'un certificat d'éthique du Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Cette lettre pourra ainsi être fournie dans le cadre de toute demande en lien avec l'approbation éthique de ce projet (ex. lors d'une publication).



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Le comité vous remercie d'avoir soumis cette demande d'avis à son attention et vous prie, Madame, d'accepter ses salutations distinguées.

Olivier Laverdière
Président du CÉR - Lettres et sciences humaines
Professeur au département de psychologie
Faculté des lettres et sciences humaines
Université de Sherbrooke

ANNEXE 7

BIBLIOGRAPHIES

- Abbasi, A., et Jaafari, A. (2018). Evolution of Project Management as a Scientific discipline. *Data & Information Management*, 2(2), 91-102. En ligne <https://doi.org/10.2478/dim-2018-0010>
- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J. et Warsta, J. (2002). Agile software development methods. *Review and analysis*, 478. En ligne <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2002/P478.pdf>
- Agile Manifesto. (2001). *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>
- Agile Montréal. (2019). *À propos*. Agile Montréal. <https://www.agilemontreal.ca/a-propos>
- Alec Cram, W. et Newell, S. (2016). Mindful Revolution or Mindless Trend? Examining Agile Development as a Management Fashion. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 154-169. En ligne <https://doi.org/10.1057/ejis.2015.13>
- Argenti, P. A., Howell, R. A., et Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83–89. En ligne <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/>
- Aubry, C. (2013). *Scrum – le guide pratique de la méthode agile la plus populaire* (3^e édition). Paris: Dunod
- Balaji, S. (2012). Waterfalls Vs V-model Vs Agile: A Comparative Study On SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30. En ligne <http://www.jitbm.com/Volume2No1/waterfall.pdf>
- Bansal, P. (2018). New Ways of Seeing Through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 61(4), 1189–1195. En ligne <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>
- Barley, S. R., et Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399. En ligne <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Bassil, Y. (2012). A Simulation Model for the Waterfall Software Development Life Cycle. *International Journal of Engineering & Technology*, 2(5). En ligne http://iet-journals.org/archive/2012/may_vol_2_no_5/255895133318216.pdf

- Ben Hiba, L. et Idrissi, M. A. J. (2012). Tendances des méthodes de gestion des projets informatiques. *Ingénierie des exigences de la sécurité informatique*, 6, 2-16. En ligne <https://eds-a-ebscohost-com.ezproxy.usherbrooke.ca/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=34&sid=58cf2e3a-49f2-4bea-853e-bdcfcc6247eb%40sessionmgr101>
- Bendix R. (1956). *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. New York : Harper & Row.
- Beyer, J. M., Dunbar, R. L. M., et Meyer, A. D. (1988). Comment: The Concept of Ideology in Organizational Analysis. *Academy of Management Review*, 13(3), 483-489. En ligne <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306989>
- Bjerke, M. B., et Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, 125–127. En ligne <https://doi-org/10.1016/j.evalprogplan.2016.12.009>
- Boncori, A.-L., et Blanc, S. (2018). Les répertoires idéologiques en management : Entre idéologies managériales et stratégies individuelles dans les organisations. *Revue Française de Gestion*, 44(273), 29-47. En ligne <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00254>
- Boutinet, J., Desreumaux, A., Richebé, N. et Bréchet, A. (2011). Le projet dans l'action collective. *Humanisme et Entreprise*, 304(4), 5-12. En ligne <https://doi.org/10.3917/hume.304.0005>
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*. New-York : Monthly Review Press.
- Brody, D. (1968). The rise and decline of welfare capitalism. Dans J. Braeman, R. Bremner, et D. Brody (dir.), *Change and Continuity in Twentieth-Century America: The 1920s*. (p. 147-178). Columbus : Ohio State University Press
- Bucanac, C. (1999). The V-Model. Article non publié, Univeristy of Karlskrona/Ronneby. En ligne http://www.bucanac.com/documents/The_V-Model.pdf
- Buchanan, D. et Boddy, D. (1992). *The Expertise of the Change Agent*. New-York : Prentice Hall.
- Canty, D. (2015). *Agile for project managers*. Florida : CRC Press Taylor & Francis Group.
- Cesarotti, V., Gubinelli, S., et Introna, V. (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are changing PM. *Journal of Modern Project Management*, 7(3), 1–29. En ligne <https://doi-org/10.19255/JMPM02107>

- Childers, L. (1989). J. Grunig's asymmetrical and symmetrical models of public relations: contrasting features and ethical dimensions. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 32(2), 86–93. En ligne <https://doi.org/10.1109/47.31605>
- Cline, A. (2015). *Agile Development in the Real World*. Berkeley. CA : Apress.
- Conboy, K et Fitzgerald, B. (2004). Toward a Conceptual Framework of Agile Methods: A Study of Agility in Different Disciplines. *ACM workshop on Interdisciplinary software engineering research*, 37-44. En ligne <https://doi.org/10.1145/1029997.1030005>
- Constantine, L. (2001). Process Agility and Software Usability: Toward Lightweight Usage-Centered Design. *The Management Forum Software Development*, 9(6). En ligne <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34367136/agiledesign.pdf>
- Croft, C., Currie, G., et Staniszevska, S. (2016). Moving From Rational to Normative Ideologies of Control Over Public Involvement: A Case of Continued Managerial Dominance. *Social Science & Medicine*, 162, 124–132. En ligne <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.06.010>
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Ideological control in nonideological organizations*. New York : Praeger.
- Dionne, L (2018). L'analyse qualitative de données. Dans Karsenti, T., et Savoie Zajc, L., *La recherche en éducation : étapes et approches* (4e éd.). Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Diop Sall, F. (2018). Chapitre 8. La méthode ethnographique. Dans Prévost. A et Roy, M., *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Douglas, M. (1966). *Purity and Danger: An Analysis of the Concepts of Pollution and Taboo*. London : Ark Paperbacks.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36. En ligne <https://eds-b-ebscohost-com.ezproxy.usherbrooke.ca/eds/detail/detail?vid=9&sid=c4ecdd8b-c968-4226-a66f-1444e7229640%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZnImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=6043491&db=bth>
- Duncan, S. (2019). *Understanding Agile Values & Principles*. Info Q Enterprise Software Development Series.

- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New-York : Basic Books.
- Favaro, J. (2002). Managing requirements for business value. *IEEE Software, Software*, 19(2), 15–17. En ligne <https://doi.org/10.1109/52.991325>
- Fergusson, H. (2016). Researching Social Work Practice Close Up: Using Ethnographic and Mobile Methods to Understand Encounters between Social Workers, Children and Families. *British Journal of Social Work*, 46, 153-169. En ligne <https://eds-a-ebscohost-com.ezproxy.usherbrooke.ca/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=44&sid=58cf2e3a-49f2-4bea-853e-bdcfcc6247eb%40sessionmgr101>
- Garel, G. (2013). A History of Project Management Models: From Pre-Models to the Standard Models. *International Journal of Project Management*, 31(5), 663-669. En ligne <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.011>
- Gentil, P. et Chédotel, F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation – Le cas de la méthode agile Scrum. *Revue française de gestion*, 270, 101-114. En ligne <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00165>
- Gramsci, A. (1957). *The Modern Prince and Other Writings*. New-York : International Publishers.
- Grunig, J. E., et Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalization. *PRism*, 6(2). En ligne <http://praxis.massey.ac.nz/prismon-line/journ.html>
- Guillén, M. F. (1994). *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., et Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. En ligne <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Haniff, A., et Salama, M. (2016). *Project management*. Oxford : Goodfellow Publishers Ltd.
- Harris, M. (1979). *Cultural Materialism: The Struggle for a Science of Culture*. New York : Vintage.
- Jovanović, P., et Berić, I. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. *Management: Journal of Sustainable Business & Management*

- Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 3–13. En ligne <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>
- Keränen, J., et Prior, D. D. (2020). Opportunities for ethnographic methodologies in B2B service research. *Journal of Services Marketing*, 34(1), 78–86. En ligne <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2019-0159>
- Kerzner, H. (2015). *Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. New Jersey : Wiley.
- Khalil, C. (2012). *Les méthodes "agiles" de management de projets informatiques: une analyse "par la pratique"*. Thèse de doctorat publié, Télécom Paris Tech. En ligne <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00683828>
- Laanti, M., Salo, O., et Abrahamsson, P. (2011). Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia: A survey of opinions on agile transformation. *Information and Software Technology*, 53(3), 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.11.010>
- Lock, D. (2013). *Project Management*. (10e éd.). Englewood : Gower.
- Luna, AJH., Costa, CP., Moura, HP., Novaes, MA. et Nascimento, C. (2010). Agile Governance in Information and Communication Technologies: Shifting Paradigms. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(2), 311–334. En ligne <https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000200004>
- Maclean, M., Harvey, C., Sillince, J. A. A., et Golant, B. D. (2014). Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition. *Organization*, 21(4), 543–567. En ligne <https://doi.org/10.1177/1350508414527247>
- Marston, J. E. (1963). *The nature of public relations*. New York : McGraw-Hill.
- Mathur, S. et Malik, S. (2010). Advancements in the V-Model. *International Journal of Computer Applications*, 1(12), 29-34. En ligne <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.206.3052&rep=rep1&type=pdf>
- Medinilla, A. (2012). *Agile Management: Leadership in a Agile Environment*. Seville : Springer.
- Mees-Buss, J., et Welch, C. (2019). Managerial Ideologies Dividing the Corporate Elite: A process study of the rise and fall of a counter-ideology. *Organization Studies*, 40(4), 563–592. En ligne <https://doi.org/10.1177/0170840617747920>
- Messenger Rota, V. (2008). *Gestion de projet – Vers les méthodes agiles*. Paris : Eyrolles

- Mile, B. M. et Humerman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck.
- Miller, G. G. (2001). The Characteristics of Agile Software Processes. *The 39th International Conference of Object-Oriented Languages and Systems*, 1. En ligne <http://faculty.salisbury.edu/~xswang/Research/Papers/SERelated/Agile/12510385.pdf>
- Morris, P. W. G. (1997). *The management of projects* (2nd ed.). London : Thomas Telford.
- Mukamunera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138. En ligne [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(1\)/mukamurera_al_ch.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(1)/mukamurera_al_ch.pdf)
- Nandhakumar, J. et Avison, D.E. (1999). The Fiction of Methodological Development: a Field Study of Information Systems Development. *Information Technology & People*, 12(2), 176-191. En ligne <https://doi.org/10.1108/09593849910267224>
- Nonaka, I et Takeuchi, H. (1986). The new new development game. *Harvard Business Review*. En ligne <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
- Pace, M. (2019). A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 9(2), 56–65. En ligne <https://doi-org/10.2478/jeppm-2019-0007>
- Parush, T. (2008). “From “management ideology” to “management fashion”: A comparative analysis of two key concepts in the sociology of management knowledge”. *International Studies of Management & Organization*, 38(1), 48-70. En ligne <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825380103>
- Phillips, D., et Young, P. (2009). *Online public relations: a practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (2e éd.). London : Kogan Page.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide*. (5e éd.). Pennsylvania Project Management Institute.
- Rigby, K, D., Sutherland, J. et Noble, A. (2018). *Agile at Scale*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Sanda, Y. N., Anigbogu, N. A., Nuhu, L. Y., et Olumide, O. S. (2020). A Life-Cycle Framework for Managing Risks in Public Private Partnership Housing Projects. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 10(1), 27–34. En ligne <https://doi-org/10.2478/jeppm-2020-0004>

- Savescu, D. (2018). Project's Management. Some Aspects. *Fiability & Durability / Fiabilitate Si Durabilitate, 1*, 299–304. En ligne <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129950290&lang=fr&site=eds-live>
- Savoie-Zajc, L. (2010). *Recherche sociale – De la problématique à la collecte de données : L'entrevue semi-dirigée* (5^e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schwaber, K et Beedle, M. (2002). *Agile Software Development with Scrum*. Pennsylvania : Prentice Hall.
- Scrum.Org. (2019). *Scrum Master Trends*. Scrum.org. <https://www.scrum.org/resources/2019-scrum-master-trends-report>
- Scrum.Org. (2020a). *About Us*. Scrum.org. <https://www.scrum.org/about>
- Scrum.Org. (2020b). *What is Scrum*. Scrum.org. <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>
- Seeck, H., et Boncori, A.-L. (2015). Multiple Translations of Ideology in Management Studies: A Review. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2015(1)*. En ligne <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.13200abstract>
- Slack, N., Chambers, S. et Johnston, R. (2007). *Operations Management*. Harlow : Pearson Education Ltd.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations* (4^e ed). New York : Routledge.
- Spundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?. *Procedia – Social and Behavioral, 119*, 939-948. En ligne <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105>
- Sridhar, R., et Vijayakumaran, V. (2018). A New Paradigm on Reduction of Human Bias in Software Testing Life Cycle. *Grenze International Journal of Engineering & Technology (GIJET), 4(3)*, 127–131. En ligne <https://search.ebscohost.com.ezproxy.usherbrooke.ca/login.aspx?direct=true&db=iih&AN=134178984&lang=fr&site=eds-live>
- Starbuck, W. H. (1982). Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies out. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell), 19(1)*, 3–27. En ligne <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1982.tb00057.x>

- Stoica, M., Mircea, M., et Ghilic-Micu, B. (2013). Software Development: Agile vs. Traditional. *Informatica Economica*, 17(4), 64–76. En ligne <https://doi.org/10.12948/issn14531305/17.4.2013.06>
- Sutton, F., Harris, S. E., Kaysen, C. et Tobin, J. (1956). *The American Business Creed*. Cambridge : Harvard University Press.
- Tordrup Heeager, L. (2012). Introducing Agile Practices in a Documentation-Driven Software Development Practice: A Case Study. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 14(1), 3-24. En ligne <https://doi.org/10.1080/15228053.2012.10845693>
- Traoré, C. (2016). Les méthodes « agiles », solution universelle pour mener des projets informatiques?. *Revue Banque*, 792, 68-74. En ligne <https://eds-a-ebsohost-com.ezproxy.usherbrooke.ca/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=37&sid=58cf2e3a-49f2-4bea-853e-bdcfcc6247eb%40sessionmgr101>
- Turner, J.R., Anbari, F. et Bredillet, C. (2013). Perspectives on Research in Project Management: The Nine Schools. *Glob Bus Perspect* 1, 3–28. En ligne <https://doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4>
- Van Ruler, B. (2014a). Agile Public Relations Planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187–194. En ligne <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.008>
- Van Ruler, B. (2014b). *Reflective Communication Scrum*. Hague : Eleven International publishing.
- Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. En ligne <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Viswanath, k., Synowiec, C., et Agha, S. (2019). Responsive feedback: Towards a new paradigm to enhance intervention effectiveness [version 2; peer review: 4 approved]. *Gates Open Research* 2019, 3. En ligne <https://doi.org/10.12688/gatesopenres.12937.2>
- Zerfass, A., Dühring, L., Berger, K., et Brockhaus, J. (2018). Fast and flexible. Corporate communications in agile organizations. *Communication Insights*, 5, 10-28. www.academic-society.net