

LICENCE PROFESSIONNELLE APSIO

PROJET TUTEURÉ

# Organisation collaborative du travail



*Auteur :*  
Nathanaël JOURDANE

*Tutrice :*  
Caroline CAMBRON

7 octobre 2013 - 19 mai 2014



# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>1 Les enjeux d'une organisation collaborative</b>	<b>5</b>
1.1 Niveaux de collaboration . . . . .	5
1.2 Vers une collaboration réussie . . . . .	7
1.3 Structure des équipes de travail . . . . .	7
1.4 Conclusion . . . . .	8
<b>2 Les méthodes de travail</b>	<b>10</b>
2.1 Le cycle en V . . . . .	10
2.2 Les méthodes agiles . . . . .	12
2.3 Les normes . . . . .	16
2.4 Conclusion . . . . .	17
<b>3 Les outils d'aide au travail collaboratif</b>	<b>18</b>
3.1 La gestion de l'information . . . . .	18
3.2 Outils utilisés en informatique . . . . .	21
3.3 Les outils de communication . . . . .	23
3.4 La documentation . . . . .	24
3.5 Conclusion . . . . .	25
<b>Conclusion</b>	<b>27</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>29</b>
<b>Annexes</b>	<b>31</b>

# Introduction

Lorsque un projet devient assez conséquent, sa gestion devient de plus en plus complexe. Il fera intervenir un grand nombre de personnes, réparties dans plusieurs équipes de travail. En outre, le prestataire devra collaborer avec un client qui n'a pas les mêmes notions techniques et dont les besoins peuvent évoluer.

Le développement d'Internet a grandement facilité le partage d'informations entre les personnes à travers la planète et certains projets collaboratifs ont ainsi pu voir le jour. Par exemple, le développement du noyau Linux<sup>1</sup>, est développé par des milliers de personnes de par le monde, communiquant par Internet, de manière indépendante et sans qu'aucune entité, entreprise ou association, ne gouverne ce travail.

Il est ici évident que pour que ce projet avance, ces personnes doivent collaborer ensemble et suivre un système d'organisation adapté et rigoureux. Mais quels sont les secrets d'une *organisation collaborative du travail* efficace au sein d'un projet ?

Nous tenterons dans ce document de répondre à cette problématique en commençant par énoncer les différents enjeux de cette organisation collaborative. Nous nous pencherons ensuite sur les différentes méthodes de travail qui peuvent faciliter cette collaboration, ainsi que les outils d'aide au travail collaboratif.

---

## Retour d'expérience

---



Au fil du développement nous aurons une approche orientée vers le domaine de l'informatique. Nous ferons régulièrement référence à des cas pratiques issus de situations existantes en entreprise, symbolisées par le sigle ci-contre.

L'entreprise concernée est GFI Informatique, qui est une Entreprise de services du numérique (ESN)<sup>2</sup> implantée sur de nombreux sites en France et en Europe, qui compte plus de 10 000 salariés. Les secteurs d'activités développés sont la banque, l'industrie, le secteur public, les télécoms, l'énergie et enfin le transport, ce dernier étant très actif à Toulouse avec Airbus et son écosystème. Ainsi sur le site de Toulouse, comprenant près de 500 salariés, le client principal est Airbus, suivi par EDF et la mairie de Toulouse.

---

1. Linux : système d'exploitation open-source.

2. ESN : Société de services numériques spécialisée en génie informatique.

# Partie 1 : Les enjeux d'une organisation collaborative

Pour réaliser des produits et des services, une entreprise a besoin d'une collaboration optimale entre le client et le prestataire, entre les équipes de travail, ainsi qu'entre les membres au sein de chaque équipe. Nous verrons dans cette première partie quels sont les facteurs qui jouent sur la qualité d'une telle collaboration, ainsi que ses différents enjeux.

## 1.1 Niveaux de collaboration

Il est important de dissocier l'efficacité de l'équipe et l'efficacité de ses membres. En outre, il faut savoir que l'efficacité de l'équipe n'est pas nécessairement égale à la somme de l'efficacité de ses membres.

En gestion de projet, il existe la notion de *mois / homme*, qui est une unité visant à désigner la quantité de travail nécessaire à la réalisation d'une tâche dans un projet. Dans *Le mythe du mois homme*, Frédéric Brooks nous explique que cette notion de mois/homme est quelque peu arbitraire. En effet, on pourrait penser que pour qu'un projet se réalise deux fois plus vite, il suffirait de doubler l'effectif alloué à ce dernier. Hors les tâches ne sont pas décomposables et parallélisables en autant de sections que souhaité. Brooks illustre ces propos par une phrase qui est devenue une plaisanterie célèbre en gestion de projet :

*Neuf femmes ne peuvent pas mettre au monde en un enfant un mois.*

On remarque toutefois que cette observation est fonction des outils utilisés pendant la réalisation du projet. En effet, divers logiciels facilitent la création de contenu à plusieurs personnes : ils favorisent ainsi la parallélisation de certaines tâches. Il ne faut donc pas négliger l'utilisation de ces outils, que nous approfondirons dans la troisième partie de ce dossier.

Ainsi, en terme de performance, la réussite de la collaboration de l'équipe peut être définie par le ratio :

$$\frac{\text{efficacité de l'équipe}}{\text{efficacité de ses membres}}$$

On peut dès lors observer trois niveaux de collaboration :

- **Efficacité de l'équipe < efficacité de ses membres**<sup>1</sup> (faible collaboration) : Le groupe est moins performant qu'il le pourrait. Il n'est peut-être pas assez soudé ou certains éléments troublent le travail de l'équipe, ou alors l'organisation et la gestion du travail de l'équipe ne sont pas assez efficace et engendrent des pertes de productivité.

---

1. Nous entendons par *efficacité des membres*, l'efficacité de la somme de tous les membres de l'équipe.

- **Efficacité de l'équipe = efficacité de ses membres** (bonne collaboration) : Les membres du groupe s'entendent suffisamment bien pour travailler ensemble dans de bonnes conditions. Le groupe peut faire face à certains problèmes qui pourrait perturber le travail, il y a plusieurs interactions positives et la gestion du travail est convenable.
- **Efficacité de l'équipe > efficacité de ses membres** (excellente collaboration) : Schéma idéal et particulièrement difficile à atteindre, il est toutefois possible d'y parvenir grâce à une équipe particulièrement soudée et organisée. Il est également nécessaire de favoriser l'échange de connaissances entre les différents membres de l'équipe et d'utiliser des outils et des méthodes de travail collaboratif adaptés, que nous étudierons prochainement.

### 1.1.1 Loi de Brooks

Frederic Brooks, dans ses recherches, fait une prédiction sur la productivité des projets informatiques, appelée *loi de Brooks* :

*Ajouter des personnes à un projet en retard accroît son retard.*

Il va de soit que cette observation dépend du contexte, elle peut se révéler invalide dans certaines situations. Toutefois, pour l'énoncer, Brook se base sur deux postulats :

- La plupart des tâches d'un projet ne sont pas partitionnables ;
- les nouveaux arrivants vont faire perdre du temps aux équipes en place.

Nous avons déjà cité le premier d'entre eux dans le précédent chapitre. Concernant le deuxième postulat, le temps perdu est proportionnel à  $n(n - 1)$  (où  $n$  est le nombre de personnes impliquées).

La taille d'une équipe influe donc dans la productivité. Par exemple, en étant 10 dans une cuisine, il y a peu de chance de pouvoir faire un aussi bon travail qu'à trois personnes. En effet, les personnes pourraient se gêner dans cet espace réduit, se disputer les tâches à effectuer, attendre la disponibilité des ustensiles de cuisine.

En entreprise, un temps de formation et de compréhension est nécessaire avant que les employés s'impliquent dans un projet. D'autre part, ajouter des personnes à une équipe augmente de manière exponentielle le nombre des canaux de communication entre chaque personne (cf. fig. 1.1 p. 7). Il y a un donc un certain équilibre à trouver dans l'effectif d'une équipe, afin d'optimiser son efficacité.

Ce nombre dépend bien évidemment de plusieurs paramètres contextuels, tels que le type de projet ou les capacités de collaboration. Kurt Lewin<sup>2</sup>, dans ses recherches, affirme qu'un groupe de 6 à 10 personnes favorise les échanges, car un bon équilibre s'instaure entre le dynamisme du groupe, le temps et la richesse de la production.

---

#### Retour d'expérience



Dans l'entreprise GFI, les équipes de recherche sont très petites par rapport aux autres équipes (1 ou 2 personnes), alors que le client attend des résultats dans les plus brefs délais. Les chefs de projets considèrent qu'augmenter la taille de l'équipe ne ferait pas gagner de temps, car celles-ci travaillent sur des projets dont la formalisation des besoins varie régulièrement.

---

2. Kurt Lewin (1890-1947) : psychologue américain spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur du mouvement *l'école des relations humaines*

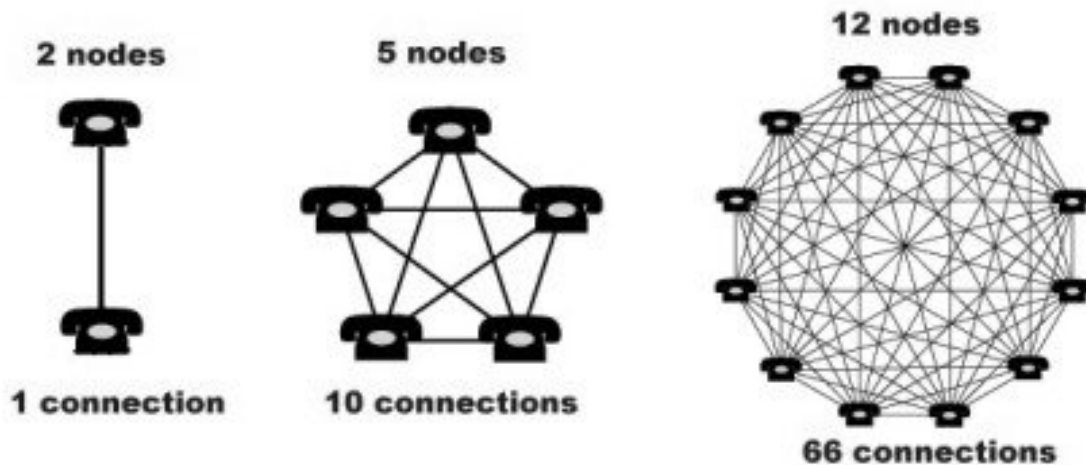


FIGURE 1.1: Schéma représentant le nombre de canaux de communication d'un groupe de personnes, illustré par un réseau téléphonique maillé.

## 1.2 Vers une collaboration réussie

On peut citer les différents facteurs qui favorisent la collaboration dans une équipe de travail, permettant d'atteindre le troisième niveau de collaboration évoqué précédemment.

- **La motivation à travailler** : Elle peut être due aux conditions de travail ou au stress. En outre, si une personne manque de motivation, elle peut s'écarter du groupe (qui lui, désire peut-être travailler), ce qui nuit à la collaboration de l'équipe.
- **L'intérêt accordé au projet** : Si une personne aime son travail, le résultat en sera très satisfaisant. Elle cherchera à en comprendre les enjeux, ce qui favorisera les dialogues dans l'équipe.
- **L'esprit d'équipe** : Enfin, l'esprit d'équipe est une notion fondamentale dans la collaboration. Aujourd'hui, les entreprises se focalisent sur le gain pouvant être apporté par une équipe soudée : on notamment remarquer la présence d'activités collectives en entreprise. Une expérience réalisée par *l'école de Chicago* a démontré que les interactions entre les individus sont plus importantes encore que la motivation et l'intérêt de chaque membre. On peut également noter que certaines méthodes de travail favorisent l'esprit d'équipe, comme nous le verrons dans la prochaine partie de ce rapport.

De nos jours, un chef de projet, en plus de veiller au bon déroulement du projet, doit prendre en compte ces observations afin de garantir une bonne productivité.

## 1.3 Structure des équipes de travail

Nous avons vu qu'augmenter la taille de l'équipe augmente la difficulté de la collaboration. Il s'agissait ici d'une approche théorique, démontrée mathématiquement (cf. fig. 1.1 p. 7). Néanmoins, avec une approche pratique, on peut constater que la communication ne se fait pas de manière égale entre chaque personne. Certains canaux sont privilégiés : entre deux personnes qui s'entendent bien, mais aussi lorsqu'ils font intervenir certains individus, comme le chef de projet ou l'animateur de réunion. En passant par un ou

plusieurs intermédiaires, nous réduisons ainsi le nombre d'échanges entre les membres de l'équipe et la collaboration devient plus efficace.

L'instauration d'une hiérarchie au sein de l'équipe peut donc se révéler nécessaire. Lorsque la réalisation d'un projet fait intervenir un grand nombre de personnes, le découpage des effectifs en équipes et en sous-équipes est nécessaire. Nous pouvons ainsi garantir une taille raisonnable pour chaque groupe de travail.

Ainsi, la structuration des équipes de travail n'est pas une tâche à sous-estimer car elle va influencer la réussite de la collaboration. Elle peut être représentée sous la forme d'un organigramme (cf. fig. 1.2 p. 8). Ici, l'équipe *Production du produit A* (en violet) devra passer par le *Service production* (en jaune), pour communiquer avec l'équipe *Production du produit B*.

Il faut toutefois noter que les équipes de travail ne sont pas nécessairement structurée de manière hiérarchique, elles peuvent l'être aussi de manière matricielle (cf. fig. 1.3 p. 9).

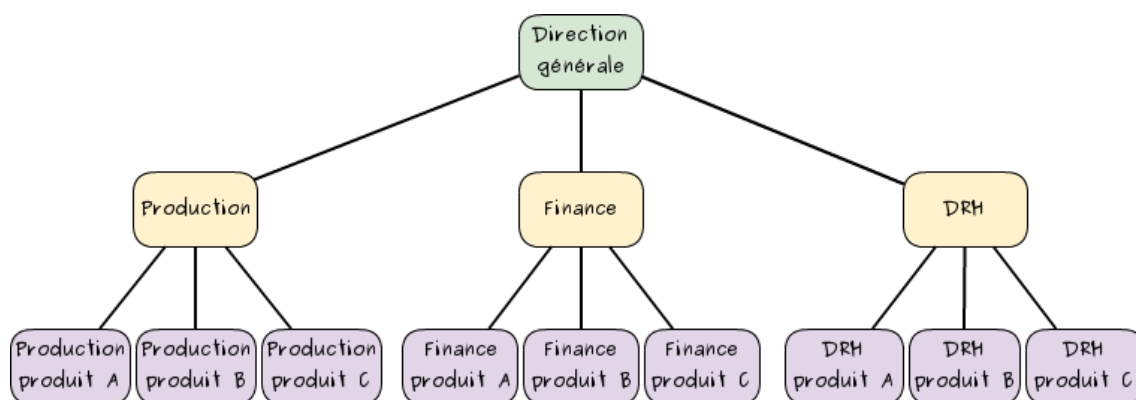


FIGURE 1.2: Organigramme hiérarchique d'une société produisant trois types de produit.

Une structure matricielle est envisageable lorsque nous pouvons associer aux équipes de travail certaines thématiques (ici : *production*, *finance* et *DRH*) : elle est donc adapté à des situations particulières. Cette structure favorise les échanges transversaux entre les équipes, et favorise ainsi la collaboration entre les équipes qui travaillent sur les mêmes problématiques. Elle est toutefois plus dure à mettre en œuvre : l'entreprise concernée fait ainsi le choix d'opter pour une organisation plus difficile, mais au profit d'une meilleure collaboration.

---

### Retour d'expérience

---



L'organigramme de l'entreprise GFI se présente sous la forme matricielle. Cela favorise le dynamisme et les échanges entre chaque équipe de travail.

## 1.4 Conclusion

Nous avons vu les différents enjeux d'une organisation collaborative du travail. Nous pouvons en déduire que le facteur humain et les interactions entre les individus sont



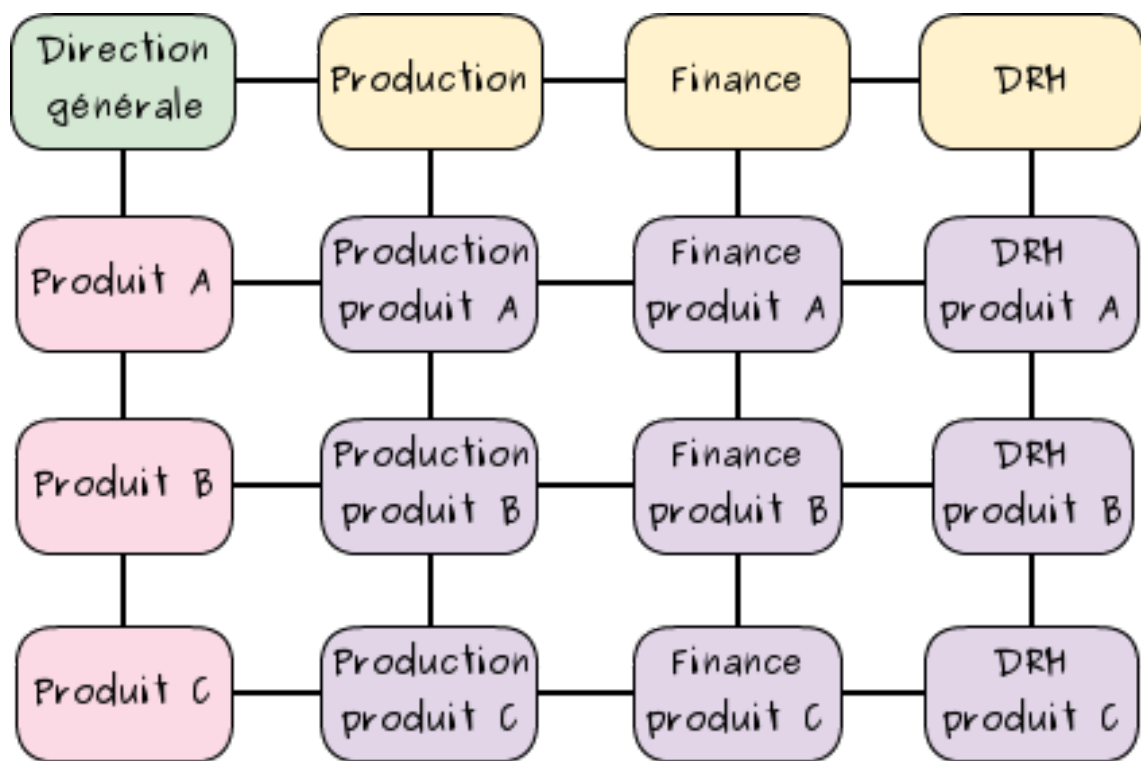


FIGURE 1.3: Organigramme matriciel de la même société.

importants. Ce sont aujourd'hui les enjeux de notre société, en opposition aux enjeux techniques du temps travail à la chaîne.

## Partie 2 : Les méthodes de travail

L'organisation d'un projet passe tout d'abord par une méthode de travail à appliquer. Son choix est généralement la première décision à prendre avec le client avant de commencer le développement d'un produit. En outre, elle aura une grande incidence sur sa réussite.

Il existe de nombreux modèles de gestion de projet dans le milieu industriel. Nous allons nous pencher dans ce chapitre sur les méthodes de travail les plus utilisées dans les projets informatiques : le cycle en V et les méthodes agiles.

### 2.1 Le cycle en V

En gestion de projet, il est important de considérer les erreurs comme faisant partie intégrante d'un projet (*Errare Humanum est*, comme chacun sait). Dans l'industrie en général, sur le cycle de développement d'un produit, plus un problème est détecté tôt, plus il sera facile de le corriger et moins grandes en seront les conséquences. Celles-ci, appelées *effets de bord*, sont dues aux causes suivantes :

- à la difficulté de détecter la nature du problème lorsque le produit approche de la phase opérationnelle ;
- au coût qu'engendrera les retours en phase de développement ;
- au coût des tâches développées après la découverte du problème, qui seront éventuellement à retravailler.

Ainsi, pendant le développement d'un produit, l'objectif n'est pas tant de limiter les erreurs, mais davantage de parvenir à les détecter le plus tôt possible (cf. retour d'exp. p. 11).

Le cycle en V est devenu un standard de l'industrie logicielle et dans les autres domaines de l'industrie en général. C'est un modèle de gestion de projet permettant de limiter ces effets de bord, en découpant la réalisation d'un projet en plusieurs étapes de manière séquentielle.

Le cycle en V comporte 3 phases : la conception, le développement et les tests. Les phases de conception et de tests se structurent en plusieurs étapes.

- **La phase de conception**
  - Analyse des besoins et faisabilité ;
  - Spécification ;
  - Conception architecturale ;
  - Conception détaillée.

Les étapes de la phases de conception commencent par une approche très globale du projet, et augmentent progressivement le niveau de détail jusqu'à la phase de codage. Chaque étape de conception s'appuie sur l'étape précédente.

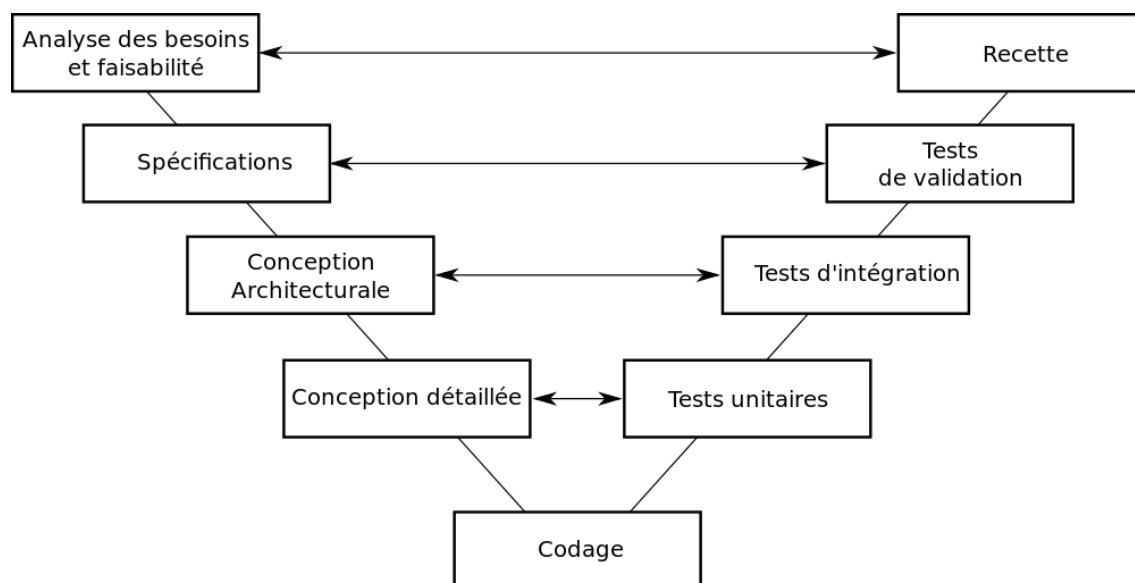


FIGURE 2.1: Schéma du cycle en V

— **La phase de développement logiciel (codage)**

Il s'agit du développement du produit, qui s'appuie sur la conception détaillée.

— **La phase de tests**

- Tests unitaires ;
- Tests d'intégration ;
- Tests de validation ;
- Recette.

On peut noter une correspondance entre les étapes situées sur le même niveau : par exemple, si il existe un problème lors d'un test d'intégration, cela va affecter la conception architecturale (cf. fig. 2.1 p. 11).

Les tests sont des étapes très importantes dans la réalisation d'un produit, car c'est ce qui permet de valider leur bon fonctionnement et la conformité aux attentes du client. D'une certaine manière, une ESN ne vend pas du code au client, mais vend les tests du code, validés. Ils commencent par un niveau de détail élevé, puis offrent une vue de plus en plus globale sur le produit final.

En outre, des expériences nous ont montrés que les catastrophes sont souvent déclenchées suite à plusieurs erreurs survenant en même temps. Il est donc d'usage de prendre en compte le cas le plus défavorable lors de ces tests, en se basant notamment sur la loi de Murphy : *Tout ce qui peut mal tourner va mal tourner.*

**Retour d'expérience**



Lorsque l'entreprise GFI traite avec son client principal Airbus, elle a bien conscience de l'importance des phases de tests dans le secteur de l'aéronautique. Lorsque une anomalie se glisse dans le code, on peut en effet analyser différents scénarios :

- L'erreur est détectée pendant la **phase de tests unitaires** : incidence presque

nulle, puisque ces tests sont exécutés de manière automatique, très régulièrement et effectués de manière très ciblée.

- L'erreur est détectée pendant la **phase de tests d'intégration** : il y a en conséquence une légère agitation puisque il faut analyser la provenance de l'erreur, puis la transmettre à la personne ayant développé la portion de code responsable.
- L'erreur est détectée pendant la **phase de tests d'intégration** : elle est encore plus difficile à dénicher puisque c'est le programme complet qui est testé. Les précédents tests seront à effectuer de nouveau et une partie du code sera à réécrire.
- L'erreur est détectée **après la recette** : Airbus devra alors rapatrier tous les avions concernés et démonter certains composants afin d'effectuer une mise à jour du logiciel, ce qui aura un coût considérable.
- L'erreur n'est **pas détectée** : En fonction de la nature de l'erreur et du moment où elle apparaît, cela peut entraîner le crash d'un avion dans des cas extrêmes.

Pour la réalisation d'un projet informatique, ce modèle de gestion de projet à l'avantage de prévoir et de quantifier les besoins, de choisir l'architecture logicielle à adopter, de penser à l'intégration des différentes fonctionnalités, avant de commencer son développement. Cela permet notamment d'anticiper certains problèmes de conception pouvant survenir pendant la phase de codage, et donc de réduire le développement des fonctionnalités inadaptées.

Par exemple, dans le cadre de la réalisation d'un site Internet, il sera bien utile aux développeurs de savoir que le site devra être multilingue avant de commencer la réalisation. En effet, cette fonctionnalité va influencer l'architecture générale du site, et il sera difficile d'implémenter une telle fonctionnalité en cours de développement si elle n'a pas été prévue au départ.

Ainsi, avec une approche théorique, le cycle en V possède de nombreux avantages et peut se révéler très utile dans le développement d'un projet informatique. Toutefois, la mise en pratique de ce modèle de gestion de projet a mis en valeur certains défauts.

## 2.2 Les méthodes agiles

La méthode du cycle en V, bien qu'elle soit intéressante d'un point de vue théorique, possède en réalité de gros inconvénients, pouvant mettre en péril la réussite du projet :

- Les documents de conception sont réalisés par différentes personnes qui ont chacune leur point de vue, par ailleurs il est difficile de vérifier la bonne concordance de ces différents documents. Ainsi, les développeurs peuvent se trouver face à des incohérences considérables dans les dossiers de conception.
- Les personnes qui réalisent la conception ont souvent un point de vue trop théorique et n'ont pas forcément en tête les problèmes techniques qui pourront survenir en utilisant leurs choix de conception.
- La rédaction des différents documents de conception prend du temps et aura donc un impact considérable sur le coût du projet.
- En cas d'arrêt de la production, le produit est inutilisable.
- Il est courant que le client change d'avis pendant la réalisation d'un projet. Avec le modèle du cycle en V, un tel changement impactera toutes les étapes de conception, de développement et de tests, ce qui a une forte incidence sur le coût du projet.
- Enfin, le problème le plus important du cycle en V est l'effet dit *Tunnel*. En effet, le client n'a aucune visibilité sur le projet pendant sa réalisation : il est sollicité uni-

quement au début (pour l'analyse des besoins) et à la fin (pour la recette). Ainsi, si une confusion apparaît sur le cahier des charges, le client s'en apercevra uniquement pendant la recette. En prenant également en compte les confusions pouvant exister entre les différentes étapes de conception, le client peut se retrouver face à un produit qui ne correspond pas du tout à ses attentes.

Ainsi, l'industrie informatique a parfois connu des scénarios catastrophiques en utilisant la méthode du cycle en V. Dès lors, pour limiter ces dangers, d'autres modèles de gestion de projet ont vu le jour.

Les méthodes agiles, apparues dans les années 1990, sont un groupe de pratiques de développement de projets informatiques, reposant sur une même philosophie.

Elles consistent à développer le produit de manière **itérative, incrémentale et adaptative** (cf. fig. 2.2 p. 13). Les fonctionnalités sont développées les unes après les autres, les plus importantes en premier. Le client est sollicité régulièrement afin de vérifier la conformité entre ses attentes et ce qui a été développé.

Le manifeste agile (cf. annexe 3.5 p. 31) définit les méthodes agiles par ces quelques principes.

Extrait de *Agile Manifesto* :

*Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :*

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

*Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers.*

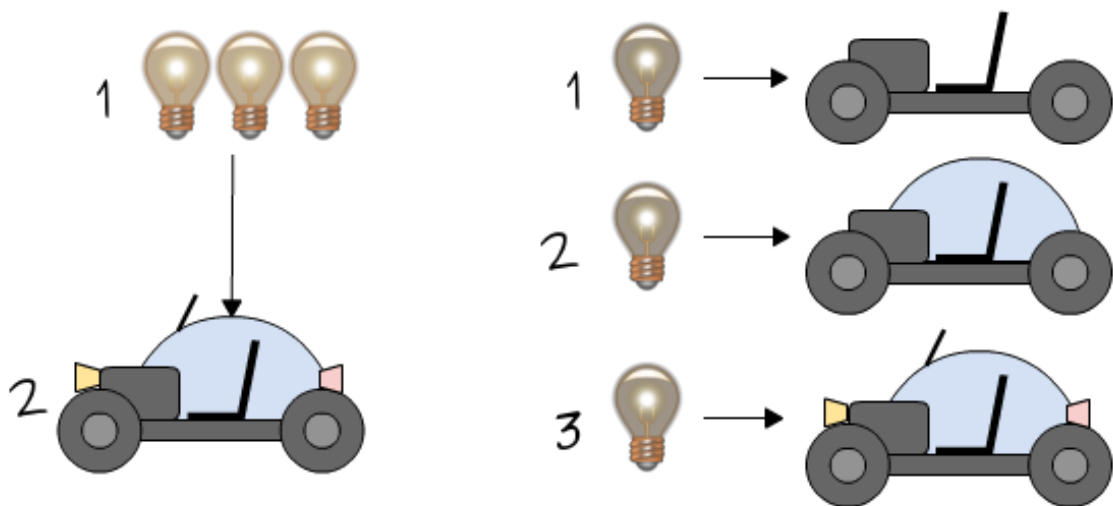


FIGURE 2.2: Représentation graphique des méthodes traditionnelles (à gauche) face aux méthodes agiles (à droite).

En outre, les méthodes agiles permettent :

- une bonne conformité entre les attentes du client et le produit développé ;
- une grande réactivité à ses demandes, même pendant la réalisation du produit ;
- d'obtenir un produit partiellement fonctionnel, quelque soit l'état d'avancement du projet.

Ces méthodes font participer le client de manière bien plus intensive et régulière que la méthode du cycle en V. Cette particularité est donc à prendre en compte avec attention lors du choix de ces méthodes, et donc l'adapter en fonction du client. En effet certains clients peuvent ne pas apprécier d'être sollicités fréquemment et aimeraient que le fournisseur travaille avec plus d'autonomie, en se tenant au cahier des charges qu'il lui a fourni. On peut ainsi dire que les méthodes agiles, en plus d'être des méthodes de travail, sont des méthodes de collaboration entre le client et le fournisseur.

Il existe plusieurs méthodes agiles, qui ont leurs propres spécifications et qui doivent être adaptées en fonction du contexte. Ainsi, il ne suffit pas de choisir de développer un projet au moyen des méthodes agiles, il faut également se pencher sur la méthode à adopter. Parmi les plus connues, on retrouve la méthode Scrum et la méthode XP, que nous allons détailler dans ce chapitre.

### 2.2.1 La méthode Scrum

Le terme *Scrum* (signifiant « mêlée ») provient du rugby à XV, sport qui a pour objectif d'atteindre un but grâce à une équipe soudée. Le projet est découpé en plusieurs phases appelées *sprints*, d'une durée d'environ un mois, pendant lesquelles l'équipe a comme objectif de développer un ensemble précis de fonctionnalités. Au début du sprint, l'équipe se rassemble pour une *réunion de planification de sprint*, pendant laquelle l'équipe sélectionne les tâches qui seront développées durant le prochain sprint, estiment leur temps de développement et se mettent d'accord sur le répartition du travail.

---

#### Retour d'expérience

---



Dans l'entreprise GFI, même si la méthode du cycle en V est majoritairement instaurée, certaines jeunes équipes travaillent avec la méthode agile Scrum. Elles utilisent une astuce à la fois ludique et efficace pendant les réunions de planification de sprint, appelée *planning poker*, pour estimer le temps de développement de chaque tâche.

Chaque membre de l'équipe dispose de plusieurs jetons représentant une certaine durée (1 jour, 2 jours, une semaine, etc.). Le Scrum Master énonce une tâche à effectuer et chaque membre choisit secrètement un jeton correspondant à la durée estimée de la tâche. Lorsque tous les membres de l'équipe ont sélectionné leur jeton, ils les disposent simultanément au centre de la table. L'équipe se base ensuite sur la valeur des différents jetons pour estimer la durée de la tâche et chaque personne est invitée à argumenter son choix.

Cette méthode assez originale favorise également la bonne ambiance au sein de l'équipe, ce qui impacte directement sur l'efficacité de la collaboration comme nous l'avons vu dans la première partie de ce dossier.

À la fin du sprint, l'équipe se retrouve pour une réunion appelée *revue de sprint*, pour valider ensemble les fonctionnalités développées. Pour davantage de dynamisme, la mêlée quotidienne (Daily Scrum) permet également aux développeurs de faire un point de coordination d'environ 15 minutes sur les tâches en cours et sur les difficultés rencontrées.

Les fonctionnalités sont souvent représentées physiquement au moyen de *Post-its* à coller sur un tableau composé de trois colonnes correspondant à leur état d'avancement : à *faire*, *en cours* et *réalisé*. Au sein de l'équipe, une personne désignée *ScrumMaster* a pour mission de motiver l'équipe, de vérifier les tâches développées et proposer celles du pro-

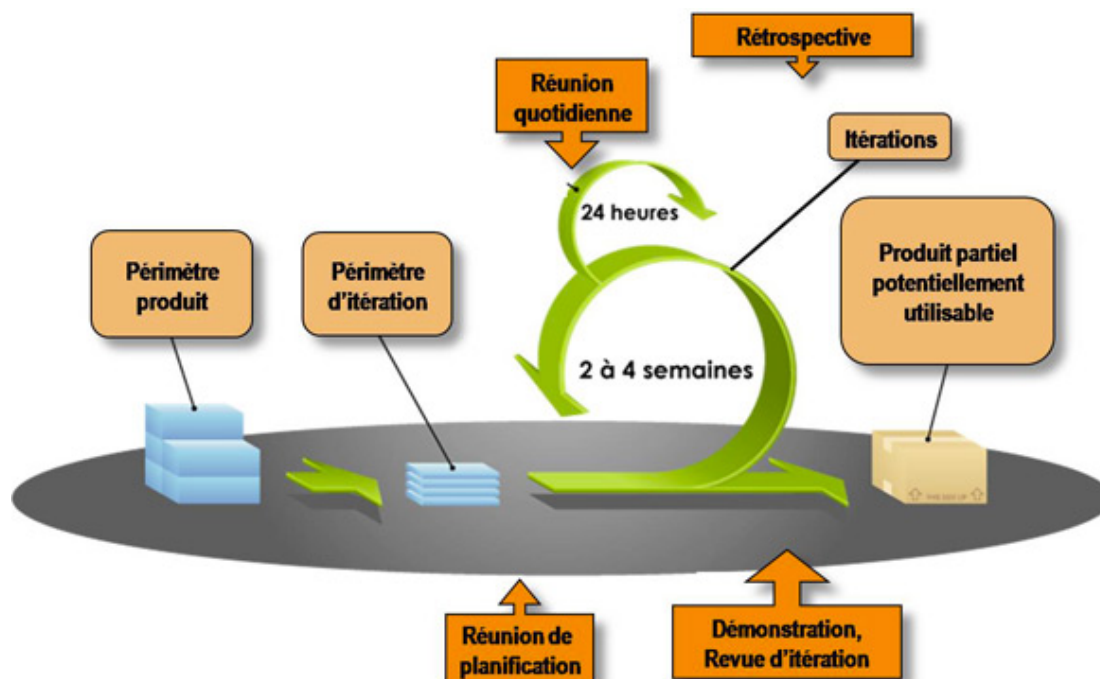


FIGURE 2.3: Cycle de développement d'un produit au moyen de la méthode Scrum.

chain sprint. Ce statut n'a aucune signification hiérarchique et un nouveau ScrumMaster peut être désigné à chaque sprint.

### Retour d'expérience



Dans l'entreprise GFI, on peut identifier assez rapidement les équipes qui travaillent avec la méthode Scrum car une partie des murs de leurs bureaux sont dédiés à l'utilisation des post-its. Du fait du principal client Airbus, les colonnes représentant les états des tâches sont accompagnée par l'image d'un avion au décollage, celle d'un avion en vol et celle d'un avion à l'atterrissage. Il s'agit d'un moyen mnémotechnique amusant pour signifier respectivement les 3 états : *à faire, en cours et réalisé*.

La méthode Scrum facilite le dynamisme et le travail d'équipe, elle est adaptée aux projets qui peuvent évoluer.

Elle répond aux besoins d'évolution des projets car le client teste régulièrement la partie fonctionnelle du produit et en donne son avis au minimum à chaque sprint : ainsi il met en avant les problèmes et les améliorations attendues de manière régulière.

### 2.2.2 La méthode XP (Extreme programming)

La méthode XP consiste en différents principes à appliquer pendant la réalisation d'un projet. Ces derniers existent depuis de nombreuses années, toutefois ils sont ici poussés à l'extrême.

Extrait de *Extreme Programming Explained* :

— *Puisque la revue de code est une bonne pratique, elle sera faite en permanence (par un binôme);*

- *puisque les tests sont utiles, ils seront faits systématiquement avant chaque mise en œuvre ;*
- *puisque la conception est importante, elle sera faite tout au long du projet (refactoring) ;*
- *puisque la simplicité permet d'avancer plus vite, nous choisirons toujours la solution la plus simple ;*
- *puisque la compréhension est importante, nous définirons et ferons évoluer ensemble des métaphores ;*
- *puisque l'intégration des modifications est cruciale, nous l'effectuerons plusieurs fois par jour ;*
- *puisque les besoins évoluent vite, nous ferons des cycles de développement très rapides pour nous adapter au changement.*

Cette méthode repose sur des cycles de développement rapides, elle est adaptée aux équipes réduites avec des besoins qui peuvent évoluer.

Nous avons vus les avantages de l'utilisation de la méthode du cycle en V, mais les lourds inconvénients qu'elle apporte n'en fait pas une méthode toujours efficace en gestion de projet. Les méthodes agiles, plus modernes, semblent en revanche éviter de nombreuses difficultés, ce qui en ferait aujourd'hui un excellent choix pour démarrer sur un nouveau projet.

## 2.3 Les normes

Afin de bénéficier d'une bonne organisation entre les différentes équipes, ou entre le client et le fournisseur, il peut être intéressant de définir des normes de développement.

Ces normes de développement sont souvent impactées par le cycle de vie du logiciel et l'incidence qu'entraînera une éventuelle anomalie.

Pour un grand nombre d'application, comme les logiciels bureautiques ou les jeux vidéos, le logiciel sera en service quelques années avant que le client passe à la version supérieure. D'autre part, un bug aura un effet indésirable pour client mais n'aura pas une grande incidence.

En revanche, certains secteurs d'activité comme l'aéronautique sont assez particuliers puisque d'une part une anomalie informatique peut avoir d'importantes conséquences (jusqu'au crash d'un avion), d'autre part le cycle de vie est très long : la conception elle-même de l'avion peut prendre de nombreuses années, et l'avion sera en service encore pendant plusieurs décennies.

Il donc est nécessaire de communiquer avec les prochaines générations de développeurs qui vont maintenir le logiciel, notamment en laissant une documentation technique comme nous l'avons évoqué précédemment. Ainsi, dans ces situations, la collaboration se fait également sur le plan temporel.

---

### Retour d'expérience

---



L'entreprise GFI comprend un *Service Qualité*. Son but est de contrôler chaque livraison au quotidien afin de déterminer si les règles de qualité sont appliquées au sein de chaque projet. Par ailleurs elle met en place des plans et des processus à appliquer, de manière à harmoniser les différents projets GFI.

Une norme qualité est souvent nécessaire pour répondre aux appels d'offre, la plus utilisée étant la CAGR 3.1.



Ces normes imposées varient en fonction du client. Dans le cas d'Airbus, elles varient même en fonction du service, car chacun a différentes exigences : un projet industriel, dont le code sera intégré à l'avion, mettra en application des processus assez lourds, avec une documentation importante, de nombreux tests et procédés de validation, tandis qu'un projet de recherche sera bien plus léger.

En revanche, les équipes de recherche ne se conforment pas à ces normes et leurs projets ne comportent pas de Service Qualité. En effet le code fournit par ces équipes a pour objectif de valider la conception et le fonctionnement d'un produit et d'obtenir un résultat au plus vite. Il ne sera pas intégré à l'application, mais sera repris par une autre équipe, qui développera la version industrielle en respectant les normes en vigueur.

## 2.4 Conclusion

On constate malgré tout que ce n'est pas parce qu'une méthode est en apparence plus moderne et offre de meilleurs avantages, qu'elle sera utilisée et acceptée par tous. Les méthodes agiles présentent certes une grande évolution, mais les avantages offerts doivent être mesurés en fonction du contexte, notamment les habitudes de fonctionnement au sein de l'entreprise et celles du client, comme nous le verrons dans le prochain chapitre.

---

### Retour d'expérience

---



Dans l'entreprise GFI, qui se veut innovante (son slogan est *New challenges, new ideas*), la méthode du cycle en V est malgré tout utilisée dans la plupart des projets. Cette entreprise n'est pas jeune et au fil des années certaines habitudes de fonctionnement se sont instaurées, notamment sur les méthodes de travail. La raison principale pour laquelle GFI utilise la méthode du cycle en V est qu'elle est très accoutumée à celle-ci : elle en connaît les défaut et sait les prévoir, les contourner et les affronter. Les dangers que peut entraîner l'utilisation de cette méthode seront donc moins nombreux et auront de moins grandes conséquences.

Changer une méthode qui fait partie des habitudes d'une équipe pourrait ainsi entraîner des oppositions et des conflits de la part des salariés. On peut ajouter à cela le temps de formation nécessaire à l'adoption d'une nouvelle méthode, qui est non négligeable à la fois sur le plan temporel et financier. La loi de Brooks étudiée précédemment peut ainsi s'appliquer en partie aux méthodes de travail : le temps et le prix de formation et d'adaptation pour instaurer une méthode plus moderne peuvent être supérieurs aux avantages que cette méthode aurait apporté.

En outre, certains pourront donc se fier à l'idée qu'il ne sert à rien de modifier une manière de fonctionner si celle-ci est déjà fonctionnelle et ne présente pas de problèmes particuliers.

Nous avons vu les différentes méthodes de travail pouvant être adoptées pour la réalisation d'un projet informatique. Nous avons également vu comment le rapport avec le client et les préférences au sein de l'entreprise peuvent influencer le choix de ces méthodes. Nous allons donc maintenant étudier les différents outils favorisant le travail collaboratif.

## Partie 3 : Les outils d'aide au travail collaboratif

À l'ère du numérique et d'Internet, on trouve de plus en plus d'outils dédiés au travail collaboratif. Le logiciel *Google Document* permet par exemple d'éditer un document en ligne à plusieurs personnes, en temps réel. Ainsi chaque utilisateur peut travailler sur une partie du document entamée par une autre personne sans aucun risque de conflit et ils ont la possibilité de consulter l'historique des modifications. Ces outils très pratiques deviennent aujourd'hui omniprésents dans nos habitudes de travail. Nous allons donc découvrir dans cette partie les différents type d'outils d'aide au travail collaboratif et nous pencher sur la façon dont ils transforment la collaboration dans une équipe.

### 3.1 La gestion de l'information

Dans la plupart des entreprises et spécifiquement pour les entreprises de l'informatique, la majeure partie des employés travaillent avec un ordinateur personnel, chacun pouvant stocker des informations nécessaires aux projets réalisés. On peut alors s'interroger sur la manière dont sont entreposées et partagées ces données au sein de l'entreprise, afin de veiller à une bonne collaboration dans le système d'information.

Ces problématiques de stockage et de partage existaient d'ailleurs bien avant l'ère numérique, à l'époque où les données d'une entreprise résidaient principalement sur le format papier (textes tapés à la machine à écrire, schémas dessinés au crayon, etc.). Le numérique, qui facilite à la fois le stockage, la copie et l'envoi des données, apporte donc de nouvelles solutions, mais aussi des nouvelles difficultés et des nouveaux enjeux pour le travail en équipe, que nous essaierons d'étudier. Nous allons pour cela nous appuyer sur un type de logiciel beaucoup utilisé en entreprise : le PGI.

#### 3.1.1 Coté logiciel

Un Progiciel de Gestion Intégré (PGI)<sup>1</sup>, est une solution logicielle regroupant différents outils ayant pour but d'assister les différents pôles de l'entreprise (production, conception, vente, etc). Il permet une gestion globale et simplifiée, via un support organisationnel unique pour toute l'entreprise. L'usage d'une base de données<sup>2</sup> commune facilite grandement la gestion des différents domaines de gestion de l'entreprise.

Jean-Louis Thomas et Yossi Gal, dans leur introduction de leur livre *ERP et Conduite des changements*, définissent ce progiciel<sup>3</sup> ainsi :

---

1. PGI : aussi appelé ERP, de l'anglais Enterprise Resource Planning.

2. Base de données : Conteneur informatique dans lequel est stocké de manière structurée l'intégralité des informations en rapport avec une activité.

3. Progiciel (mot-valise, contraction de produit et logiciel) : il s'agit d'un logiciel générique prévu pour

*Un PGI est un progiciel qui intègre les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise : gestion de production, gestion commerciale, logistique, ressources humaines, comptabilité, contrôle de gestion. À l'aide de ce système unifié, les utilisateurs de différents métiers travaillent dans un environnement applicatif identique qui repose sur une base de données unique. Ce modèle permet d'assurer l'intégrité des données, la non-redondance de l'information, ainsi que la réduction des temps de traitement.*



FIGURE 3.1: Couverture applicative d'un PGI.

Ce type d'outil n'est donc pas uniquement réservé aux entreprises de l'informatique mais est utile dans de nombreux métiers et secteurs d'activité. Ils entrent en jeu dans la collaboration au niveau du stockage de l'information.

Ils ont été créés suite au constat que les différents domaines d'une entreprise nécessitent une base de données commune pour collaborer. Par exemple, dans le cas d'une entreprise marchande, le service commercial d'une entreprise aurait des difficultés à travailler avec le Service Après Vente, s'ils n'ont pas les mêmes données correspondant aux produits. De manière générale, pour simplifier un système il faut éviter à tout prix la redondance d'informations.

Il existe des PGI pour de nombreux corps de métiers : l'informatique, la santé, l'éducation, le commerce de détail, etc. D'autre part, ces progiciels sont modulaires et permettent d'activer uniquement les fonctionnalités nécessaires, ils sont également hautement paramétrables. Un PGI pourra donc s'adapter afin de correspondre exactement aux besoins de l'entreprise. Son paramétrage peut ainsi se révéler complexe, aussi certaines entreprises préfèrent sous-traiter l'installation de ce progiciel.

On peut notamment retrouver dans la base de données d'un PGI :

- une table pour les produits, comportant leurs nomenclatures, leurs matières premières, leurs quantités, etc. ;
- une table pour les clients, comportant leurs commandes et livraisons ;
- des tables pour les stocks, les durées de conservations et les délais d'acheminement des transporteurs.

On remarque ainsi qu'à travers une unique base de données, plusieurs domaines rentrent en jeu : la table des produits comporte à la fois les *nomenclatures* et *matières premières*, qui sont des informations relatives à la fabrication ; mais également la *quantité*, qui est

---

répondre à des besoins ordinaires, en opposition aux logiciels développés pour un besoin spécifique.

une information relative à la vente. Cet outil facilite ainsi grandement la gestion des informations entre les différents domaines d'une entreprise, en vue d'une collaboration plus efficace.

### 3.1.2 Coté matériel

Il faut également noter que la problématique de la gestion de l'information ne se situe pas uniquement sur le plan logiciel mais également sur le plan matériel. En effet la base de donnée commune utilisée dans les PGI et dans la plupart des logiciels utiles à la gestion de l'information, doit être stockée physiquement en un seul endroit, bien que tous les employés travaillent sur leur propre poste de travail. Le problème est le même quant au partage des documents entre les différents employés et équipes au sein de l'entreprise. En outre, ces informations doivent répondre à une certaine fiabilité, les risques de panne étant toujours possibles. Ainsi les entreprises utilisent des structures dédiées au stockage de l'information : les data-centres. Les entreprises ont alors le choix entre 2 solutions :

- faire appel à une entreprise offrant des services d'hébergement ;
- installer un data-centre privé (dont la taille sera adaptée aux besoins), situé sur le lieu de l'entreprise. Cela nécessite toutefois un coût d'installation et de maintenance non-négligeable.

L'une ou l'autre de ces solutions seront sélectionnées en fonction de la taille, du secteur d'activité et des choix stratégiques de l'entreprise.

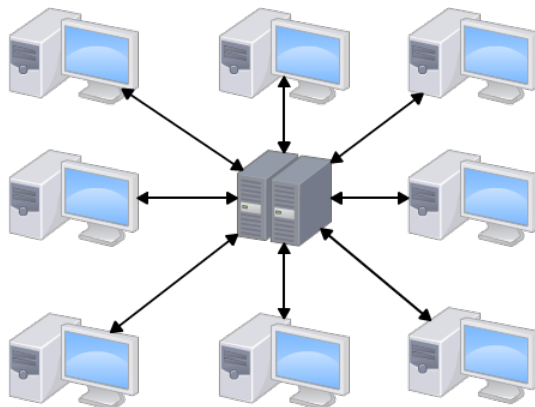


FIGURE 3.2: Représentation simplifiée de l'interconnexion d'un parc informatique via un data-centre.

---

#### Retour d'expérience

---



Dans l'entreprise GFI, l'information se situe essentiellement au niveau du code informatique et de divers dossiers (cahier des charges, documentation, etc.). La redondance d'information de code est évitée :

- au niveau matériel par l'utilisation d'un data-centre présent à l'intérieur de l'entreprise (également réservé à d'autres utilisations) ;
- au niveau logiciel principalement par l'utilisation d'un logiciel de gestion de version, que nous aborderont dans le prochain chapitre.

La manière de stocker et de partager l'information au sein d'une entreprise a grandement évolué ces dernières décennies, avec le développement de l'informatique et d'Internet.

Toutefois il faut savoir utiliser cette technologie et l'adapter à nos besoins.

## 3.2 Outils utilisés en informatique

Le développement informatique en équipe pose de nombreuses difficultés, en plus de celles qui sont commune à toute forme de collaboration. Afin de faire face à ces difficultés, de nombreux outils spécifiques ont été créés. Certains de ces outils sont largement utilisés en entreprise.

### 3.2.1 Systèmes de Gestion de Versions

Dès que plusieurs développeurs travaillent sur un même logiciel, le partage des modifications est l'une des premières difficultés rencontrées. On peut les décomposer en plusieurs problèmes :

- Chacun doit disposer de la dernière version du logiciel, afin de ne pas baser ses modifications sur un code qui n'est plus d'actualité.
- Si plusieurs personnes apportent des modifications différentes à leur copies respectives d'un même fichier, plus personne ne dispose d'une version incluant toutes les dernières modifications. Pour cela, il est nécessaire de créer une version fusionnant ces modifications. Dans le schéma ci-dessous, les personnes en bleu et en rose produisent chacun un fichier différent, ainsi lorsque une troisième personne (en vert) va s'ajouter au projet, elle choisira un des deux fichiers et ne prendra pas en compte l'autre modification.
- Parfois, plusieurs versions d'un même logiciel doivent coexister (par exemple, une version stable à laquelle ne sont apportées que des corrections de bugs, et une version de développement proposant de nouvelles fonctionnalités expérimentales). Cela peut rapidement devenir source de confusion.
- Suite à la découverte d'une régression (apparition d'un bug qui n'existait pas précédemment), il est important de déterminer exactement quelle modification a entraîné ce bug afin de pouvoir le corriger au plus vite.

Les logiciels de gestion de version, ou Version Control System (VCS) permettent de répondre à ces problèmes. Parmi ces logiciels, les deux qui sont le plus couramment utilisés sont SVN et Git. Bien que leur fonctionnements internes soient fondamentalement différents, ils offrent des fonctionnalités similaires :

- regroupement d'un ensemble de modifications en unités atomiques (baptisées « révisions » par SVN et « commits » par Git) ;
- publication de ces modifications ;
- accès aux informations utiles concernant chaque modification (auteur, date, différences ligne à ligne) ;
- fusionnement (« merge ») automatique des modifications à un même fichier, lorsque c'est possible, manuel dans le cas contraire (sur le schéma, la personne en vert va créer un conflit avec la modification faite par la personne en bleu, qui va être géré par le logiciel) ;
- création de « branches », permettant d'isoler plusieurs versions divergentes (sur le schéma, la personne en rose crée une nouvelle branche de développement, afin de ne pas détériorer la version de production) - on note ici le lien entre les méthodes agiles qui demandent un produit fonctionnel à tout instant ;
- possibilité de retourner à n'importe quel état antérieur.

Ces fonctionnalités permettent de répondre aux problèmes formulés précédemment.

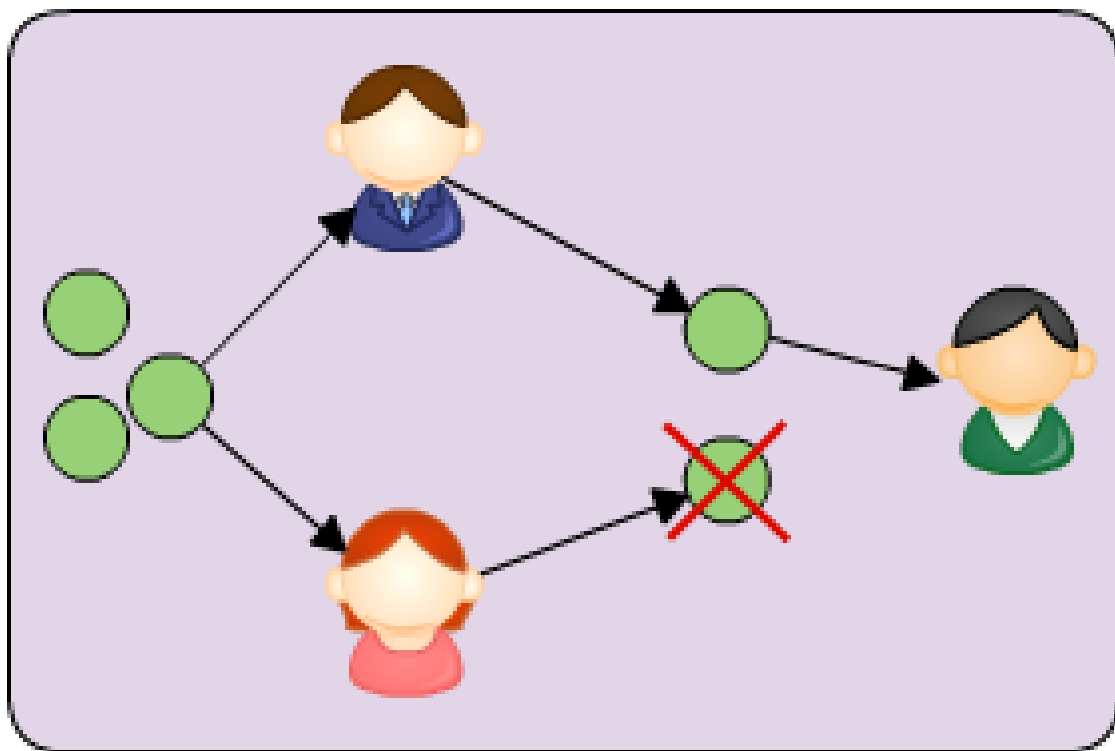


FIGURE 3.3: Représentation graphique des difficultés du développement logiciel.

### 3.2.2 Rapport de bugs et gestion des feuilles de route

Un logiciel est destiné à évoluer constamment. De nouveaux bugs sont découverts, et le client demande de nouvelles fonctionnalités. Une gestion de projet efficace nécessite d'identifier ces différentes tâches (qu'il s'agisse de corrections ou d'évolutions), d'en estimer le coût et d'y affecter des ressources humaines et matérielles. Il existe des outils prévus à cet effet, tels que *Trac* ou *Redmine*.

Ces outils associent à chaque tâche un « ticket ». Chaque ticket peut être affecté à une ou plusieurs personnes, ce qui permet au chef de projet de suivre l'avancement global du projet ainsi que de faire la répartition des tâches.

Lorsque cela est souhaité, ces outils permettent à des personnes extérieures au projet de créer de nouveaux tickets. Cette pratique est largement répandue dans les projets open-source, mais elle est également utilisée par certaines entreprises afin d'offrir au client un cadre formel pour effectuer des demandes.

De plus, ces outils offrent une intégration avec les systèmes de gestion de versions. Il est par exemple possible d'afficher la liste des modifications se rapportant à un ticket donné, ou d'imposer des restrictions sur les modifications autorisées (par exemple, interdire à un développeur de publier des modifications relatives à un ticket auquel il n'est pas affecté).

### 3.2.3 Outils de contrôle de qualité du code

Tout développeur est capable d'écrire du code compréhensible pour l'ordinateur. Faire en sorte que ce code soit également compréhensible par les autres développeurs participant au projet est tout aussi important, mais peut s'avérer plus difficile. En effet, chacun a son

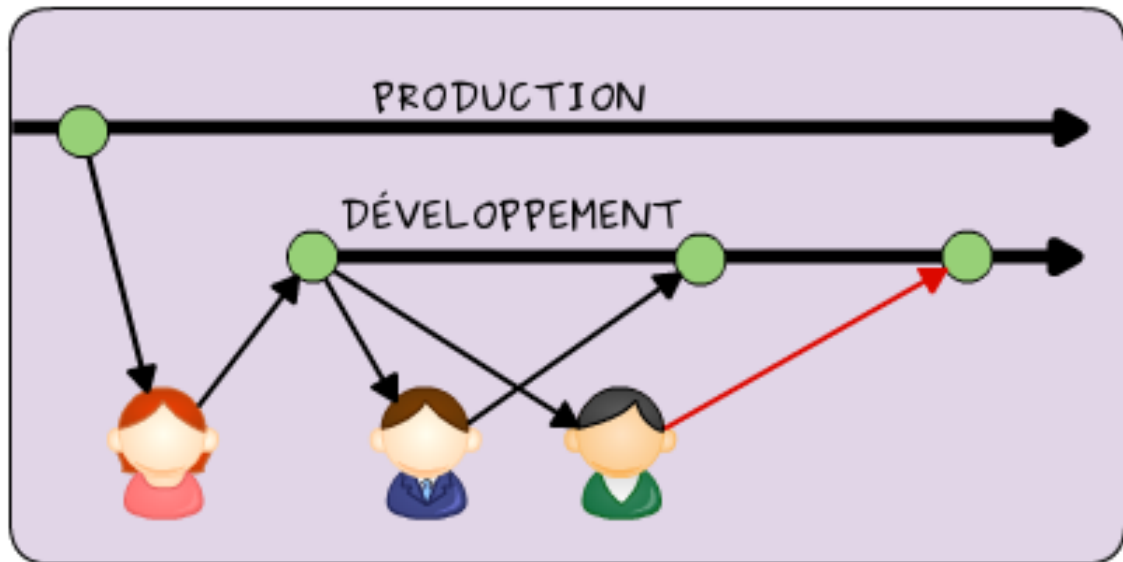


FIGURE 3.4: Représentation graphique des solutions qu'apportent les logiciels de gestion de version.

propre style et ses idiosyncrasies<sup>4</sup> auxquelles les autres ne sont pas habitués.

C'est pourquoi il existe des *conventions de code* - des ensembles de règles de programmation. Certaines sont des standards internationaux, d'autres des règles internes à une entreprise. Lorsque tous les participants à un projet comprennent et respectent les mêmes conventions de code, la compréhension mutuelle est grandement facilitée, ce qui à son tour facilite la collaboration, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce dossier, dans le chapitre sur les normes.

Ces conventions ne sont utiles que si elles sont appliquées, et vérifier cela manuellement serait laborieux. Heureusement, il existe des outils informatiques permettant de vérifier automatiquement le respect des conventions. Ces outils d'analyse du code ont généralement d'autres fonctionnalités, comme la détection d'erreurs de programmation potentielles.

Une fois mis en place, ces outils permettent de détecter et de corriger au plus vite certains problèmes.

### 3.3 Les outils de communication

Il faut noter également l'ensemble des outils servant à la communication : on dissocie alors la communication inter-entreprise et la communication avec le client.

On peut citer avant-tout les outils classiques comme les mails et les messageries instantanées. Ils permettent de communiquer très rapidement, nous avons vu que cela était important dans la première partie de ce dossier. Ces outils, qui sont très génériques, peuvent dans certains cas se présenter comme un frein dans le développement du projet, car leur usage peuvent s'étendre à du divertissement (essentiellement lorsqu'il s'agit de communication interne). Si de tels outils sont mis à disposition, il est alors de la responsabilité de chacun d'en faire un usage pertinent.

4. Idiosyncrasies : Comportement particulier d'un individu face aux influences de divers agents extérieurs.

Il y a ensuite des outils consacrés au développement informatique, qui servent aussi à la communication au sein du projet, tels que les programmes de rapport de bugs et de feuille de route. Comme vu précédemment, ils permettent au client de communiquer les éventuelles anomalies présentes sur le produit. En interne, ils permettent également au chef de projet de lister les différentes tâches à réaliser avant la livraison d'un produit.

---

#### Retour d'expérience

---



Dans l'entreprise GFI, certaines équipes possèdent le logiciel de gestion de feuille de route *Mantis* en double exemplaire :

- l'un est consacré à la communication interne, pour lister les tâches à effectuer ;
- l'autre est consacré à la communication avec le client, pour lister les différentes améliorations à faire.

### 3.4 La documentation

La documentation d'un projet ne présente pas un outil à part entière mais est un composant essentiel pour une bonne collaboration dans l'avancement d'un projet. Dans le développement de produits informatiques, on distingue deux types de documentation.

En outre, sur des projets de longue durée et suffisamment importants pour concerner de nombreux développeurs, c'est la documentation qui va servir de lien. Dans un grand projet, une bonne documentation conduit donc à une bonne collaboration.

#### La documentation technique

Elle est destinée aux développeurs du produit, elle présente le logiciel de manière technique et explique son fonctionnement interne. Elle est accompagnée de différents schémas décrivant l'architecture, et d'explications sur chaque fonction développée.

La façon d'utiliser la documentation peut varier : en fonction de l'entreprise, du type de projet ainsi que de la méthode de travail utilisée. La méthode du cycle en V produira par exemple davantage de documentation technique que les méthodes agiles, car la phase de conception est plus poussée comme nous l'avons vu dans la partie précédente.

#### La documentation utilisateur

Comme l'indique son nom elle est destinée aux utilisateurs du produit. Elle doit se présenter de manière claire et agréable et suffisamment succincte de manière à ce que l'utilisateur obtienne rapidement l'information désirée. D'ailleurs, si le logiciel est conçu de manière suffisamment intuitive, l'utilisateur ne devrait pas avoir à lire cette documentation.

---

#### Retour d'expérience

---



L'entreprise GFI développe un logiciel de documentation pour Airbus, destiné à être intégré sur un ordinateur portable embarqué dans les avions. Celui-ci sert exclusivement au stockage de la documentation de toutes les fonctions de l'avion. GFI accorde un grand intérêt à l'ergonomie de ce logiciel, car en cas d'urgence,



chaque seconde compte et les pilotes d'avion devraient obtenir l'information voulue en un minimum de temps possible.

Dans les grandes entreprises, la documentation technique se présente souvent en anglais, de manière à faciliter la collaboration entre les acteurs provenant des différents pays.

---

#### Retour d'expérience

---



SVN est l'unique système de gestion de version est utilisé dans toute l'entreprise. En effet le choix d'un tel logiciel concerne essentiellement le fournisseur.

La suite Microsoft Office est également utilisée : Microsoft Word pour la rédaction des dossiers, comme la documentation utilisateur, la documentation technique, les spécifications, etc. Ce logiciel intègre dans sa dernière version un système de versionnement, ce qui facilite la rédaction de document de manière collaborative. Microsoft Outlook est également utilisé, d'une part pour la communication par mail (concernant l'organisation interne de l'entreprise, la communication entre membres de l'équipe et la communication avec le client), d'autre part pour planifier les réunions d'équipe.

### 3.5 Conclusion

Ainsi, il existe de nombreux outils informatiques permettant de faciliter la collaboration, nous en avons vu quelques-uns d'entre eux dans cette partie. Cependant, aussi sophistiqués que soient ces outils, ils ne garantissent pas une organisation collaborative du travail efficace. Le facteur humain reste primordial et une bonne entente est nécessaire afin d'atteindre une synergie efficace entre les participants.

---

#### Retour d'expérience

---



Dans l'entreprise GFI, les petits clients n'imposent généralement pas les outils : ils se contentent d'explicitier les objectifs attendus, qu'importe les moyens mis en œuvre pour y parvenir et c'est à l'entreprise de décider.

En revanche, pour les clients plus importants et principalement avec Airbus, le rapport de force entre le client et le fournisseur est inversé : les outils sont ici imposés. En effet, la taille importante du projet oblige le client à traiter avec plusieurs fournisseurs, d'autre part Airbus comporte des équipes de développement en interne.

Le fait d'imposer ces outils constituent une difficulté et peuvent même être source de conflits au niveau des équipes de travail, qui ont chacune leurs préférences. Mais l'utilisation des mêmes méthodes et des mêmes outils par tous les acteurs du projet vise toutefois à simplifier l'organisation. Ainsi, ajouter des difficultés de manière locale peut s'avérer bénéfique de manière globale.

On remarque ainsi que ce constat se rapproche de celui fait avec méthodes de travail dans la partie précédente. Certains outils modernes peuvent être en théorie très efficace, cela dit ils ne vont pas pour autant décupler la productivité de l'entreprise. D'autre part,

comme pour les méthodes, l'appropriation de ces outils doit se faire avec beaucoup de réflexion car ils ne seront pas forcément adoptés de manière positive par tous les employés si cela bouscule des habitudes de travail.

On peut convenir de la même manière que si un outil ne présente pas de gros défauts, il n'est pas nécessairement primordial de passer à un produit plus moderne.

# Conclusion

Nous avons vu au fil de ce dossier les enjeux de l'organisation collaborative du travail. Nous nous sommes ensuite intéressés aux différents outils et aux méthodes qui permettent une bonne collaboration, ainsi que la manière de les utiliser et leurs limites.

On peut observer chez certaines espèces animales, notamment les fourmis, d'autres formes d'organisation collaborative du travail. L'élaboration d'une fourmilière, la récolte et le stockage de la nourriture ou la protection du nid, font appel à plusieurs centaines, voir milliers d'individus qui ont une tâche définie dépendant du contexte et des saisons. Par conséquent, ces sociétés animales font preuve d'une excellente organisation pour ces projets, qui peuvent avoir comme équivalent humain la construction d'un immeuble ou la gestion d'un hôpital.

Disposent-elles pour autant d'outils pour mener à bien cette organisation, tels que des logiciels de gestion ou des documents ? Non, bien sûr. Il est peu probable également qu'elles utilisent nos méthodes de travail complexes, telles que le cycle en V ou les méthodes agiles. Même s'il serait difficile de l'affirmer, elles semblent davantage se tenir à de simples procédés plutôt que des méthodes.

On peut dès lors constater que les outils et les méthodes de travail modernes ne sont pas nécessaires à une bonne organisation, même si elles jouent un rôle important.

Mais alors d'où provient cette organisation si efficace chez ces sociétés animales, en l'absence des méthodes et outils auxquels nous nous sommes accoutumés ? Ce que nous avons observé chez les fourmis, c'est un sens de collaboration plus naturel que chez les humains : elles pensent en tant que société et non en tant qu'individu. À cela s'ajoute la présence d'excellentes capacités de communication, notamment par l'échange de phéromones.

La communication et la mentalité des individus jouent donc un rôle très important dans l'organisation collaborative. Ainsi, s'il est utile de posséder des bons outils ou de maîtriser des bonnes méthodes de travail, encore faut-il avoir l'esprit collaboratif et disposer d'un sens de la communication, nécessaires pour les exploiter pleinement.

D'autre part, il faut considérer que ces sociétés sont moins évoluées technologiquement que les nôtres. De fait, les enjeux ne sont pas les mêmes puisque leurs modes de fonctionnement sont moins complexes. En outre, elles ne se posent pas la question de la motivation au travail, n'ont pas à gérer la paie des employés, ne manipulent pas les outils modernes que nous utilisons, comme les ordinateurs.

Nous pouvons donc constater que ce sont nos sociétés modernes, avec nos modes de fonctionnement complexes, qui nous ont amenés à développer des outils et des méthodes adaptées. Et ce sont peut-être ces nouveaux outils et méthodes qui vont faire évoluer de nouveau notre société : l'ordinateur a permis par exemple de résoudre de nombreux problèmes, mais a aussi instauré de nouveaux enjeux.

Notre société est amenée à évoluer encore. Nous pouvons dès lors se demander quels

seront les enjeux de demain et quelles méthodes et outils nous allons développer pour les affronter.

# Bibliographie

## Pro Git Book

**Auteur** : Scott Chacon

**Editeur** : Apress

**Licence** : Creative Commons Attribution Non Commercial Share Alike 3.0 license

## Le Mythe du Mois Homme

**Titre original** : The Mythical Man-Month : Essays on Software Engineering

**Auteur** : Frederick Brooks

**Editeur** : Vuibert

**Date de publication** : 10 juillet 1996

## Le Manifeste agile

**Titre original** : Agile Manifesto

**Auteurs** = Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas

**Date de publication** : 2001

## Extreme Programming Explained : Embrace Change

**Auteurs** : Kent Beck et Cynthia Andres

**Editeur** : Paperback

## ERP et conduite des changements

**Auteurs** : Jean-Louis Tomas et Yossi Gal

**Editeur** : Dunod

**Date de publication** : 2011

# Glossaire

**ESN** Entreprise de services du numérique. 4

**PGI** Progiciel de Gestion Intégré. 18

**VCS** Version Control System. 21

# **Annexes**

## Manifeste pour le développement Agile de logiciels

Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

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

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers.

### Principes sous-jacents au manifeste

Nous suivons ces principes :

- Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
- Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
- Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
- Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
- 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.
- 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.
- Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
- 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.
- Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.
- La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
- Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes autoorganisées.
- À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.