

**Projet de mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du
diplôme de Master-Start-Up
Spécialité : Management Digital**

THEME :

TITRE DU MEMOIRE

**Le Management agile comme levier d'engagement des
parties prenantes**

**CAS : EURL RENAULT TRUCKS
ALGERIE**

PROJET :

KSWILTI

Présenté par :

Mme. CHERFA Maria

Encadré par :

Mme. TRIEK Messaouda

Maitre de conférences « A »

Promotion

Juin 2025

**Projet de mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du
diplôme de Master-Start-Up
Spécialité : Management Digital**

THEME :

TITRE DU MEMOIRE

**Le Management agile comme levier d'engagement des
parties prenantes**

**CAS : EURL RENAULT TRUCKS
ALGERIE**

PROJET :

KSWILTI

Présenté par :

Mme CHERFA Maria

Encadré par :

Mme TRIEK Messaouda

Promotion

Juin 2025

Dédicace

À ma mère,

La personne qui a été mon plus grand soutien, mon pilier et ma source inépuisable d'amour et de motivation. À toi qui as toujours cru en moi, même dans les moments où moi-même je doutais. À toi qui as sacrifié tant de choses pour me permettre d'avancer, qui as su m'encourager, me réconforter et me guider avec patience et sagesse.

Chaque étape de mon parcours a été marquée par ta présence bienveillante, par tes mots rassurants et par ta force inébranlable. Sans ton amour, tes prières et tes sacrifices, ce mémoire n'aurait pas vu le jour. Ce succès est autant le tien que le mien.

À mon père,

Pour sa présence, ses encouragements et ses sacrifices discrets mais essentiels. À toi qui, d'une manière ou d'une autre, as toujours veillé à ce que je ne manque de rien et à ce que je puisse poursuivre mes études dans les meilleures conditions.

Ton soutien et ta bienveillance ont été précieux dans mon parcours.

Merci du fond du cœur, mes parents.

REMERCIEMENT

Avant tout, je remercie Dieu, pour m'avoir donné la force, la volonté et le courage nécessaires pour mener à bien ce travail.

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrante, **Mme Messaouda TRIEK**, Pour son encadrement, ses précieux conseils et son soutien tout au long de ce projet. Votre expertise, votre disponibilité et votre patience pendant ces deux ans ont été déterminantes pour la réussite de ce mémoire.*

*Je remercie également **Mme Azziza SEDDIK**, Marketing Manager chez **Renault Trucks Algérie**, pour son aide précieuse, ses encouragements et ses conseils avisés qui ont grandement enrichi ce travail.*

*Nous remercions chaleureusement **Monsieur Mohamed Hachemaoui**, directeur de notre école, et tout le staff académique pour leurs soutiens et leurs encouragements constants tout au long de nos études.*

*Un grand merci à **M. Nourredine ATTAR**, directeur de l'école l'Incubateur, pour son soutien et ses précieux conseils et tous les membres de l'incubateur pour ses conseils et remarques qui ont permis de bien guider mon projet dans tous ses aspects.*

Je tiens à exprimer ma reconnaissance aux membres du jury pour l'honneur qu'ils m'ont accordé,

Je n'oublie pas de remercier l'ensemble de mes enseignants de l'ESGEN, pour leur dévouement et leurs enseignements qui ont façonné mon parcours académique et personnel.

La rédaction d'un mémoire est un travail très laborieux qui exige beaucoup d'efforts et d'assiduité de la part de l'étudiant et énormément de patience de la part des gens qui l'entourent. Il m'est donc indispensable de remercier tous ceux qui ont collaboré à l'accomplissement de ce mémoire tout le long du processus de réflexion et de rédaction.

Merci

Liste des Tableaux :

<i>Tableau 1 La Différence entre Le Management Traditionnel et Agile</i>	<i>10</i>
<i>Tableau 2 Recensement des méthodes de Gestion de projets agiles</i>	<i>17</i>
<i>Tableau 3 Le suivie chronologique de définition des Parties Prenantes</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 4 : Les Opportunités et Les Défis de PP</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 5 :Stratégies adaptées selon le niveau d'engagement des parties prenantes</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 6 : Les méthodes D'engagement Des Parties Prenantes Selon Les Profils</i>	<i>39</i>
<i>Tableau 7: La Fiche Technique</i>	<i>44</i>
<i>Tableau 8 Individus Interrogés</i>	<i>57</i>
<i>Tableau 9 Les Axes D'analyse qui mesure la gestion agile de l'engagement des parties prenantes ...</i>	<i>58</i>

Liste des Figures

<i>Figure 1 Les Défis De Managemenr Agile</i>	<i>7</i>
<i>Figure 2: Les Types de Parties Prenantes Selon La relation avec L'entreprise</i>	<i>27</i>
<i>Figure 3: Les Types de Parties Prenantes selon son Impact sur L'Entreprise</i>	<i>29</i>
<i>Figure 4 : Cycle d'engagement Des Parties Prenantes Dans L'Entreprise</i>	<i>35</i>
<i>Figure 5 Chaîne Historique De Renault Trucks Algérie</i>	<i>44</i>
<i>Figure 6 Organigramme de L'entreprise</i>	<i>47</i>
<i>Figure 7 Processus de Recherche méthodologique.....</i>	<i>55</i>
<i>Figure 8 Les Parties Prenantes externes de RTA Source : Fait par nous même</i>	<i>63</i>
<i>Figure 9 La Communication Entre Les Parties Prenantes</i>	<i>64</i>
<i>Figure 10 Outils De Collaboration et Communication</i>	<i>65</i>
<i>Figure 11 Nombre De Réunion et Meet (SPRINT).....</i>	<i>66</i>
<i>Figure 12 L'engagement des Parties Prennantes</i>	<i>67</i>
<i>Figure 13 Flexibilité et adaptabilité aux changements</i>	<i>67</i>
<i>Figure 14 Contribution De Management Agile dans La Gestion des Parties Prenantes</i>	<i>68</i>
<i>Figure 15 La Satisfaction De la gestion de RTA.....</i>	<i>69</i>

Liste des Abréviations :

PP : Parties Prenantes (stakeholders)

Abstract

In a constantly evolving economic environment—marked by technological acceleration, digitalization, and increasing competitive pressure—companies must rethink their management models to maintain their competitiveness. This dynamic has revealed the limitations of traditional approaches based on rigid processes and hierarchical control. As a result, agile management has emerged as a strategic alternative, enhancing organizational adaptability and promoting more inclusive and responsive governance.

This research aims to analyze how the application of agile management methods and principles influences stakeholder engagement within a company. The study is based on the hypothesis that agile management enables the effective involvement of both internal and external stakeholders through more transparent communication, improved responsiveness to change, and a focus on human interactions.

The chosen methodological approach combines an extensive literature review—exploring key concepts related to agility and stakeholder management—and a case study conducted within Renault Trucks Algeria. This case study includes both qualitative research, through interviews with managers and executives, and quantitative analysis, via a questionnaire targeting stakeholders. The objective was to compare theoretical insights with real-world practices, assessing the tangible impact of agile practices on collaboration dynamics, organizational adaptability, and stakeholder satisfaction.

The results confirm the growing importance of the agile manager's role as a facilitator of collective intelligence and a guarantor of stakeholder alignment. The study demonstrates that integrating agile principles not only optimizes decision-making processes but also strengthens sustainable engagement—an essential condition for project success in uncertain environments.

Keywords: Agile Management, Stakeholder Engagement, Governance, Communication, Automotive Sector, Renault Trucks Algeria

Résumé

Dans un contexte économique en perpétuelle mutation, caractérisé par l'accélération technologique, la digitalisation et une pression concurrentielle accrue, les entreprises doivent repenser leurs modèles de gestion pour préserver leur compétitivité. Cette dynamique a mis en évidence les limites des approches traditionnelles centrées sur des processus rigides et une gestion hiérarchique. L'adoption du management agile s'impose dès lors comme une alternative stratégique, capable de renforcer la capacité d'adaptation des organisations et de favoriser une gouvernance plus inclusive et réactive.

Ce mémoire vise à analyser comment l'application des méthodes et principes du management agile influence l'engagement des parties prenantes au sein de l'entreprise. L'étude repose sur l'hypothèse que l'agilité managériale permet de mobiliser efficacement l'ensemble des acteurs internes et externes, grâce à une communication plus transparente, une meilleure réactivité face aux changements et une valorisation des interactions humaines.

La démarche méthodologique retenue s'appuie sur une double approche : une revue de littérature approfondie, permettant d'identifier les concepts clés liés à l'agilité et à la gestion des parties prenantes, et une étude de cas au sein de Renault Trucks Algérie. Cette dernière combine une enquête qualitative, menée à travers des entretiens avec des responsables et managers, et une analyse quantitative via un questionnaire destiné aux parties prenantes. L'objectif était de confronter la théorie à la réalité de terrain, en mesurant l'impact concret des pratiques agiles sur la dynamique de collaboration, l'adaptabilité organisationnelle et la satisfaction des acteurs impliqués.

Les résultats obtenus confirment l'importance croissante du rôle du manager agile comme facilitateur de l'intelligence collective et garant de la cohésion entre les parties prenantes. L'étude démontre que l'intégration des principes agiles favorise non seulement l'optimisation des processus de décision, mais aussi le renforcement de l'engagement durable, condition essentielle à la réussite des projets dans des environnements incertains.

Mots-clés : Management Agile, Engagement des Parties Prenantes, Gouvernance, Communication, Secteur Automobile, Renault Trucks Algérie

الملخص

في بيئة اقتصادية تشهد تطوراً مستمراً، تتميز بالتسارع التكنولوجي، والتحول الرقمي، وضغط تنافسي متزايد، باتت الشركات مجبرة على إعادة النظر في نماذجها الإدارية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية. وقد كشفت هذه الديناميكية عن حدود النماذج التقليدية التي تعتمد على العمليات الصارمة والإدارة الهرمية. ومن هنا، أصبح التحول نحو الإدارة الرشيقة (Agile Management) خياراً استراتيجياً، حيث يعزز من قدرة المنظمات على التكيف، ويدعم أساليب الحوكمة الشاملة والمتجاوبة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيف تؤثر تطبيقات ومبادئ الإدارة الرشيقة على مدى انخراط وتفاعل الأطراف المعنية داخل المؤسسة. وتقوم الدراسة على فرضية أن الإدارة الرشيقة تتيح تعبئة فعالة لجميع الفاعلين الداخليين والخارجيين من خلال اتصال أكثر شفافية، واستجابة أسرع للتغيرات، وتركيز أكبر على العلاقات الإنسانية.

تعتمد المنهجية المتبعة على مقارنة مزدوجة تجمع بين مراجعة أدبية معمقة لاستكشاف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرشاقة التنظيمية وإدارة الأطراف المعنية، ودراسة حالة ميدانية داخل شركة رونو تركس الجزائر. وتشمل هذه الدراسة بحثاً نوعياً عبر مقابلات مع المدراء والمسؤولين، بالإضافة إلى تحليل كمي عبر استبيان موجه إلى الأطراف المعنية. وكان الهدف من ذلك هو مقارنة الإطار النظري بالواقع العملي وقياس الأثر الفعلي للممارسات الرشيقة على ديناميكيات التعاون، والقدرة على التكيف التنظيمي، ومدى رضا الأطراف الفاعلة.

أكدت النتائج على الأهمية المتزايدة لدور المدير الرشيق كوسيط للذكاء الجماعي وضامن ل تماسك العلاقات مع الأطراف المعنية. وتبين أن دمج المبادئ الرشيقة داخل المؤسسة لا يساهم فقط في تحسين عمليات اتخاذ القرار، بل يعزز أيضاً من التفاعل المستدام، والذي يُعد شرطاً أساسياً لنجاح المشاريع في البيئات غير المستقرة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، انخراط الأطراف المعنية، الحوكمة، التواصل، القطاع الصناعي، رونو تركس الجزائر.

Sommaire :

Partie I : Le management Agile comme levier d'engagement des Parties Prenantes.....	11
Introduction Générale	12
CHPITRE 01 : Le Management agile et la gestion des parties prenantes	5
Section 01 : Cadre conceptuelle de Management Agile.....	6
Section 02 : Généralités des parties prenantes :.....	20
Section 03 : La gestion agile de l'engagement des parties prenantes :.....	33
CHPITRE 02 : Le management agile de l'engagement des parties prenantes chez Renault Trucks Algérie.....	41
Section 01 : Présentation de l'entreprise Renault Trucks Algérie (RTA).....	42
Section 02 : Méthodologie de Recherche.....	50
Section 03 : Les résultats de l'étude :	56
Conclusion Générale.....	73
BIBLIOGRAPHIE :	78
ANNEXE :	81

Partie I : Le management Agile comme levier d'engagement des Parties Prenantes

Introduction Générale

Introduction Générale

Au cours des trois dernières décennies, l'environnement des entreprises a connu des transformations radicales, marquées par des phénomènes tels que la dérèglementation, la privatisation, les accords de libre-échange, les besoins croissants de financement, la révolution des technologies de l'information, la séparation entre propriété et gestion et la digitalisation. Ces changements ont généré des pressions de marché intenses, affectant profondément les modes de gestion des organisations. Désormais, la capacité des entreprises à créer de la valeur et à assurer leur croissance dépend étroitement de leur aptitude à s'adapter à ces pressions.

Face à ces défis, le modèle traditionnel de gestion, basé sur une relation de loyauté réciproque entre l'entreprise et ses parties prenantes (approche *stakeholder*), s'est révélé insuffisant. Pour renforcer leur adaptabilité, les entreprises ont progressivement adopté un nouveau modèle de gestion : le management agile. Dans un univers professionnel marqué par des avancées rapides et des mutations constantes, l'agilité est devenue un impératif stratégique. Plus qu'une simple tendance, l'adoption d'une approche agile dans le management s'impose comme une réponse efficace aux défis du marché actuel. Ce besoin d'agilité a mis en lumière l'insuffisance des modèles organisationnels traditionnels face à l'incertitude et à la nécessité d'innovation constante. Ainsi, le concept de "manager agile" émerge non seulement comme une évolution professionnelle désirable, mais aussi comme une nécessité pour les entreprises aspirant à la pérennité et à la performance durable.

La culture agile, soutenue par une approche centrée sur les parties prenantes de l'entreprise et une réactivité face aux changements, permet de bâtir des équipes résilientes et motivées, prêtes à relever les défis de demain. En fin de compte, le management agile et l'engagement des parties prenantes ne sont pas juste des méthodologies et des stratégies à appliquer, mais une nouvelle manière de penser le leadership, cruciale pour le succès durable dans un monde en constante évolution. L'adoption du management agile et ses principes représente un virage stratégique essentiel pour les entreprises souhaitant naviguer avec succès dans l'environnement changeant d'aujourd'hui. Cette transformation souligne le rôle crucial du manager agile, qui, par sa capacité à promouvoir l'intelligence collective et à entretenir des relations humaines enrichissantes, devient un pilier central pour l'adaptabilité et l'innovation au sein de son organisation.

La notion de partie prenante est devenue incontournable dans les réflexions sur la gouvernance des entreprises. Une approche par les parties prenantes permet de créer de la valeur, et l'engagement avec les parties prenantes apparaît comme une nécessité pour les entreprises cherchant un avantage concurrentiel. L'idée même de gouvernance d'entreprise contribue également à prendre en compte le rôle des acteurs et des réseaux d'acteurs, ainsi que leurs interactions dans les stratégies des entreprises. Les risques associés à des relations insuffisantes avec les parties prenantes, et les opportunités offertes par des relations constructives, sont maintenant mieux compris aussi bien par le secteur privé que par les investisseurs financiers. Les entreprises qui ont perçu l'importance de développer et de maintenir activement des relations avec les communautés affectées et les autres parties prenantes pendant toute la durée de leur projet, et pas simplement au cours de la phase initiale de faisabilité et d'évaluation, recueillent les avantages d'une gestion améliorée des risques et de meilleurs résultats sur le terrain. Au fur et à mesure que les approches consultatives et communicantes passent des moyens à court terme de répondre aux impératifs réglementaires et des bailleurs de fonds à un cheminement sur le long terme plus stratégique d'établissement des relations, l'atténuation des risques, la nouvelle identification des affaires, les nouvelles approches et les nouvelles formes d'engagement sont en pleine évolution.

Après une revue de la littérature, il a été constaté qu'il existe peu de recherches approfondies sur la mise en œuvre du management agile dans le secteur automobile. Bien que ce sujet soit parfois évoqué dans les articles économiques et les podcasts de gestion, il reste peu exploré dans le domaine académique qui nous avons poussée à l'étudier.

Pour cela, les thèmes principaux retenus ont été la gestion agile et l'engagement des parties prenantes dans les décisions stratégiques. La littérature pertinente a été identifiée grâce à une recherche par mots-clés au sein de la bibliothèque numérique de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique et à l'expérience précédente dans le parcours académique.

Le choix de l'entreprise pour cette étude de cas a été motivé par l'objectif de mieux comprendre comment les méthodes de gestion de projet agile peuvent être appliquées dans le secteur automobile pour mieux collaborer avec les parties prenantes. Renault Trucks Algérie a été sélectionnée pour plusieurs raisons qui correspondent aux objectifs de cette recherche.

Tout d'abord, Renault Trucks Algérie est une multinationale et un leader sur le marché algérien. Cette position lui permet d'avoir une grande diversité de parties prenantes, ce qui est

très intéressant pour analyser comment ces méthodes agiles peuvent être mises en place dans un environnement complexe et global.

Ensuite, RTA produit des camions, un domaine clé pour la logistique urbaine, qui est la base du succès de notre future startup. En étudiant cette entreprise, nous pouvons obtenir des idées et des pratiques utiles pour notre projet. Enfin, au moment de l'étude, RTA traversait une période de transition importante. Cela offre une chance unique de recueillir des données récentes et pertinentes, car les changements étaient encore frais dans l'esprit des personnes interrogées. De plus, notre accès à cette entreprise a été facilité grâce aux relations de notre université et aux recommandations de notre encadreur.

L'objectif initial de cette étude est d'analyser comment les approches agiles sont mises en œuvre pour s'engager efficacement avec les parties prenantes.

La problématique de cette recherche s'articule autour de la question principale suivante :

« Comment l'utilisation du management agile peut affecter l'engagement des parties prenantes au sein de Renault Trucks Algérie ? »

La prise en charge de cette question impose la formulation et la discussion des questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que le management agile et quel sont ses méthodes et principes ?
- Qui sont les parties prenantes d'une entreprise et comment peut – elle les gérer ?
- Comment Renault Trucks Algérie peut utiliser les méthodes et les principes de management agile pour engager ses parties prenantes de manière performante ?

Afin d'accomplir notre but de recherche, nous formulons deux hypothèses :

- **Hypothèse 01** : L'utilisation de Renault Trucks Algérie des pratiques de management agile permet d'impliquer tous ses parties prenantes et garder un engagement actif et optimal.
- **Hypothèse 02** : Les pratiques de management agile permettent d'avoir une communication claire et transparente entre les parties prenantes au sein de Renault Trucks Algérie pour répondre aux attentes et objectifs fixées.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses et afin de répondre à la problématique déjà posé, nous allons opter pour une approche méthodologique qui comprend deux chapitres :

Le premier chapitre comporte trois sections, nous avons essayé de développer une compréhension des éléments clés sur les méthodes et principes de management agile, la gestion et l'engagement des parties prenantes ainsi que la relation entre le management agile et l'implication des parties prenantes.

Dans le deuxième chapitre repart en trois sections également, nous avons traité l'aspect pratique de notre étude en présentant l'entreprise Renault Trucks Algérie et en mettant en lumière son contexte ainsi que sa structure générale. De plus, nous avons décrit la méthodologie de notre recherche basée sur une étude qualitative à travers un entretien avec des membres de l'entreprise, ainsi qu'une étude quantitative à travers un questionnaire destiné aux parties prenantes.

L'étude comprend une introduction et une conclusion.

CHPITRE 01 : Le Management agile et la gestion des parties prenantes

Introduction :

Le management agile des parties prenantes constitue aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour la réussite des projets dans un environnement en constante évolution. Dans un contexte où les exigences changent rapidement et où la réactivité devient primordiale, adopter une approche agile permet non seulement d'améliorer la coordination et la communication, mais aussi de mieux intégrer les attentes des parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet.

La performance globale d'un projet dépend en grande partie de la manière dont les parties prenantes sont identifiées, engagées et mobilisées. Une gestion agile efficace vise ainsi à instaurer une collaboration continue, à favoriser l'adaptabilité, et à optimiser la création de valeur partagée.

Dans ce chapitre, nous proposons un aperçu complet des principes du management agile et de son impact sur la gestion des parties prenantes, en particulier dans les entreprises souhaitant se développer rapidement tout en renforçant leur performance. Le chapitre est structuré en trois sections.

Section 01 : Cadre conceptuelle de management agile

L'approche Agile en gestion de projet se distingue nettement des méthodes traditionnelles. Contrairement aux modèles classiques, elle met l'accent sur une communication continue et itérative, permettant une grande souplesse face aux changements fréquents. Cette dynamique favorise une meilleure capacité d'adaptation des parties prenantes aux évolutions du projet, grâce à des échanges en temps réel qui facilitent une prise de décision rapide et efficace.

1. Définitions :

Afin de mieux comprendre les fondements du concept étudié, nous présentons ci-dessous plusieurs définitions clés liées au management agile, telles qu'elles sont formulées par différents auteurs et sources spécialisées

1.1.Définition de management :

Le management consiste à orienter, encadrer, motiver et superviser les membres d'une organisation tout en assurant une coordination efficace entre les différents acteurs du système.

Son objectif est de garantir cohérence et performance. Le style de management adopté dépend du profil des dirigeants, de la nature de l'environnement (secteur d'activité, niveau de concurrence, cycle de vie des entreprises, influence des technologies, etc.) ainsi que de la taille des structures concernées.¹

Au début du XXe siècle, Fayol définit les composantes essentielles de la fonction administrative, correspondant au concept anglo-saxon d'administration : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Plus tard, en 1932, Berle et Means confèrent au management une reconnaissance institutionnelle en mettant en lumière le rôle du dirigeant ou du manager. Celui-ci assume ces fonctions sans pour autant être propriétaire de l'entreprise qu'il dirige.

Les différentes définitions du management soulignent l'étendue de son domaine d'intervention. Selon Crener et Monteil (1979), le management repose sur une compréhension approfondie des réalités économiques, sociales et humaines, ainsi que des opportunités offertes par l'environnement (marché, politiques économiques). Il s'agit d'une manière rationnelle de diriger et gérer une organisation (entreprise, organisme public, association) en structurant les activités, en définissant des objectifs et en élaborant des stratégies. Pour y parvenir, le manager mobilise efficacement les ressources humaines, matérielles et technologiques, dans le but d'améliorer la rentabilité et la performance de l'organisation.

Koontz et O'Donnell, quant à eux, ne proposent pas de définition stricte du management, mais insistent sur le rôle du gestionnaire. Ce dernier doit créer et maintenir un environnement propice à une collaboration efficace et dynamique entre les individus œuvrant pour des objectifs communs.

Ces différentes approches illustrent l'élargissement progressif du champ du management, qui ne se limite plus à la seule allocation des ressources, mais englobe désormais la coordination globale des organisations sous toutes leurs formes. Il apparaît ainsi que la réussite d'un management efficace ne repose pas uniquement sur l'expertise technique, mais surtout sur la gestion du facteur humain, élément clé de la coordination des activités. Cette transversalité se retrouve dans les nombreuses déclinaisons du concept de management, telles que le management de la qualité totale, le management stratégique ou encore le management de la fonction commerciale.

¹ OLIVIER MEIER, 2009, *DICO DU MANAGER*, Dunod, Paris, p122

1.2.Définition de l'Agilité :

Les termes « Agilité » et « Agile » ont récemment refait surface dans le vocabulaire du management d'entreprise, mettant en avant la nécessité d'être flexible, réactif et innovant face aux défis économiques. Leur origine remonte au latin *agere*, qui signifie « agir », soulignant ainsi l'idée d'une capacité à réagir rapidement, à s'adapter et à prendre des risques dans un contexte de crise nécessitant détermination et réorientation.

D'un point de vue stratégique, l'agilité se traduit par la capacité d'une entreprise à explorer de nouveaux marchés, à accepter le risque et à relever les défis environnementaux, sociaux et économiques. Sur le plan opérationnel, elle repose sur l'intégration des parties prenantes dans les pratiques de l'entreprise, en optimisant la compréhension du marché et en réévaluant l'ensemble de la chaîne de valeur afin de renforcer son avantage concurrentiel.

L'agilité est avant tout un **état d'esprit**, soutenu par un ensemble de méthodes dites agiles. En gestion de projet, son principe clé repose sur l'implication continue du client ou de l'utilisateur final tout au long du projet, grâce à un processus **itératif et évolutif**.

Dans le domaine du management, l'agilité favorise une approche plus flexible, intégrée dans une démarche d'amélioration continue. Elle encourage une culture d'acceptation du changement et renforce la collaboration entre les acteurs impliqués.

L'approche agile se distingue des méthodes traditionnelles de gestion de projet, telles que le modèle en **cascade (waterfall)** ou en **cycle en V**, qui peuvent entraîner un **effet tunnel**, c'est-à-dire une évaluation tardive de la conformité entre les objectifs initiaux et les résultats finaux. Contrairement à ces approches linéaires, l'agilité considère qu'une planification rigide et exhaustive avant le développement d'un produit est souvent inefficace, voire source de frustration.

Ainsi, elle privilégie la définition d'**objectifs à court terme**, traités par **itérations successives**. Entre chaque étape, des pauses permettent d'évaluer les avancées, d'intégrer les retours d'expérience et d'ajuster la trajectoire du projet en fonction des nouvelles contraintes et opportunités. Cette capacité d'adaptation continue constitue l'un des principaux atouts de l'agilité.¹

¹ Agile, vous avez dit agile ? <https://blog.vegenov.com/2016/03/agile/?format=pdf>, 24 février à 18 :00h

1.3.Définition de management agile :

Le **management agile** est une approche de gestion qui repose sur la flexibilité, l'adaptabilité et la mise en avant du facteur humain. Inspiré des principes du **développement agile** et du **Lean Management**, il s'applique à divers processus organisationnels, notamment la gestion de projets et le développement de produits. Ce mode de management favorise l'**auto-organisation**, l'**intelligence collective** et la **résilience des équipes**, permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements tout en optimisant la satisfaction des clients et des employés. Initialement issu du domaine de l'IT, le management agile s'est progressivement étendu à d'autres secteurs, transformant la manière dont les organisations conçoivent le travail et l'innovation.¹

2. Origine de l'agilité :

Au début des années 2000, les principaux acteurs des méthodologies légères formaient une communauté relativement restreinte. Ils se rencontraient lors de conférences, échangeaient leurs idées et lisaient les ouvrages publiés par leurs pairs. En février 2001, 17 d'entre eux décidèrent de se réunir pour un week-end dans une station de ski de l'Utah, aux États-Unis. L'objectif de cette rencontre était de discuter des points communs entre leurs approches, malgré leurs perspectives variées.²

De cette réunion sont nés deux éléments majeurs. Tout d'abord, un nouveau nom fédérateur : Agile Software Development. Ils considéraient que l'appellation "méthodologies légères" ne reflétait pas leur démarche, car ils ne cherchaient pas à alléger le modèle waterfall, mais plutôt à introduire des pratiques innovantes en rupture avec les méthodes traditionnelles.

Ensuite, ils ont rédigé un manifeste fondateur : l'Agile Manifesto for Software Development. Ce document succinct de deux pages établissait quatre valeurs fondamentales et douze principes essentiels. Quelques mois plus tard, certains membres du groupe ont créé l'Agile Alliance pour promouvoir et soutenir ces valeurs.

¹ *Manager agile la clé pour transformer votre management et votre équipe en agilité*, https://scrum-master.org/manager-agile-la-cle-pour-transformer-votre-management-et-votre-equipe-avec-agilite/#elementor-toc__heading-anchor-3, 24 février 2025 à 14 :00h

² Eric Alonso, *Chronique*, E. (2012). *Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises*. Keyrus Management, p95

Cependant, aucun organisme ne détient d'autorité sur le concept d'agilité ni sur ses principes, ce qui constitue à la fois un atout et une limite. Contrairement aux méthodologies waterfall, qui s'appuient sur des ouvrages de référence définissant clairement les bonnes pratiques, l'agilité est interprétée et mise en œuvre de manière variée. Cette flexibilité peut générer une compréhension floue du concept, entraînant parfois des résultats mitigés, notamment lorsqu'une transition vers l'agilité est menée trop rapidement et de manière superficielle.

3. Les critères comportementaux de l'agilité :

Pour qu'une organisation ou un individu adopte pleinement une démarche agile, certains critères comportementaux fondamentaux doivent être présents. Ces critères reflètent les attitudes, les valeurs et les dynamiques qui soutiennent une véritable culture de l'agilité.

3.1. Le Partage :

Repose sur l'acceptation de la transparence totale des données. Il ne s'agit plus de considérer l'information comme un levier de pouvoir individuel, mais plutôt comme un facteur clé de performance collective. En effet, l'information favorise la rapidité, la cohésion et l'efficacité uniquement lorsqu'elle est diffusée spontanément, stimulant ainsi l'intelligence collective.¹

Dans cette dynamique, chaque membre de l'entreprise joue un double rôle : il participe activement aux processus orientés vers le client tout en servant de capteur et diffuseur d'informations. Autrefois, les individus avaient tendance à se concentrer uniquement sur leurs propres tâches, parfois sans prêter attention aux actions ou connaissances des autres. Aujourd'hui, la réussite collective repose sur un partage fluide et proactif des informations, tant formelles qu'informelles, afin de renforcer la connaissance et la collaboration au sein de l'organisation.

3.2. La Confiance :

Repose sur la conviction partagée que chaque acteur impliqué dans la collaboration, du fournisseur au client final, est fiable et engagé. Il s'agit d'une valeur fondamentale,

¹ JEROME ARRANDE, 3^{ème} édition de 2017, *LE MANAGER AGILE Agir autrement pour la survie des entreprises*, p 138

indispensable à la fluidité des interactions et à l'efficacité organisationnelle. Une confiance solide réduit le stress au sein des équipes, libérant ainsi les énergies et favorisant une meilleure concentration sur la performance collective.

3.3. La Responsabilité :

Est la capacité de chacun à assumer les conséquences de ses actions ainsi que celles des évolutions de son périmètre d'intervention. Elle implique que chaque individu se reconnaisse comme un acteur essentiel du système, pleinement conscient de son rôle et de l'impact de ses éventuelles défaillances sur l'ensemble de l'organisation.

Au-delà de son propre domaine, la responsabilité inclut également une veille proactive sur son environnement, ainsi qu'une gestion attentive des interactions entre son sous-système et les autres, garantissant ainsi une collaboration efficace et cohérente.

3.4. L'hybridation :

La prise de conscience que la performance naît de la complémentarité des profils et de la richesse des points de vue. Ce principe est essentiel à l'agilité d'une organisation, qui nécessite de dépasser les cloisonnements hiérarchiques et fonctionnels pour favoriser une collaboration plus fluide et innovante. En valorisant cette mixité, l'organisation renforce sa capacité d'adaptation et d'évolution face aux défis complexes.

3.5. L'aptitude au changement :

Dans un monde en constante évolution, il devient essentiel de s'adapter au changement pour survivre. Si la première idée est d'accepter cette réalité, la seconde — souvent évoquée — consiste à vouloir "gérer le changement". Toutefois, plutôt que de mobiliser de l'énergie à le contrôler, une culture du changement doit être développée : chacun doit percevoir le changement comme une opportunité d'apprentissage et d'amélioration, et non comme une contrainte.

4. Avantages et défis de management agile :

L'adoption du management agile présente de nombreux avantages, mais elle s'accompagne également de certains défis à relever. Il est donc essentiel d'en analyser à la fois les bénéfices potentiels et les obstacles pour mieux comprendre sa mise en œuvre dans un environnement professionnel. Avantages du Management Agile :

Face à un environnement en constante mutation, le management agile s'impose comme une réponse efficace aux nouveaux défis organisationnels, il offre de nombreux avantages tant sur le plan stratégique qu'opérationnel qu'ils sont : ¹

- **Efficacité** : L'approche agile vise à optimiser les processus en réduisant les étapes superflues. En travaillant de manière itérative, l'équipe de projet peut se concentrer sur les fonctionnalités essentielles et fournir rapidement des résultats concrets, maximisant ainsi l'efficacité du développement.
- **Coopération et Flexibilité** : L'agilité favorise une collaboration étroite entre les équipes de développement, les clients et les parties prenantes. Grâce à une communication continue, les équipes sont capables d'adapter leurs solutions en fonction des besoins changeants, permettant ainsi une grande flexibilité dans l'exécution des projets.
- **Adaptabilité aux besoins client qui sont en permanence affinés** : L'approche agile permet de réagir rapidement aux évolutions des besoins du client. Plutôt que de figer les exigences dès le départ, l'agilité adopte une approche où les spécifications sont régulièrement ajustées pour mieux correspondre aux attentes du client, qui peuvent évoluer au fil du projet.
- **Développement évolutif et améliorations continue** : Le développement agile est un processus itératif, ce qui signifie qu'il n'est pas figé. À chaque itération, l'équipe livre des améliorations ou des ajouts de fonctionnalités. Cela permet d'affiner le produit progressivement en réponse aux retours clients ou aux nouvelles informations qui émergent pendant le projet.
- **Livrables rapides et opérationnels** : L'une des forces de l'agilité réside dans sa capacité à fournir des livrables rapidement. Chaque itération permet de produire des résultats qui peuvent être testés et utilisés immédiatement, ce qui accélère la mise en production et améliore la réactivité de l'équipe face aux demandes du client.
- **Réduction des délais de production par unité fonctionnelle** : L'agilité permet de diviser le projet en petites unités fonctionnelles qui sont livrées et testées rapidement. Cette approche réduit les délais de production pour chaque

1. Qu'est-ce que le management agile ?, <https://www.manager-go.com/management/quest-ce-que-le-management-agile.html> , 28 février 2025 à 9h

fonctionnalité, contrairement aux approches traditionnelles qui peuvent prolonger le processus de développement.

- **Haut niveau de satisfaction du client (utilisateur final) :** En centrant les efforts sur les besoins du client et en ajustant régulièrement les livrables en fonction de ses retours, l'approche agile permet d'atteindre un haut niveau de satisfaction. Le client bénéficie de solutions qui répondent mieux à ses attentes, et l'ensemble du processus est transparent et collaboratif.

4.1. Défi du Management Agile :

Bien que le management agile offre des bénéfices indéniables, son adoption et sa mise en œuvre comportent également plusieurs défis que les organisations doivent surmonter pour en tirer pleinement parti, qui se regroupent comme suit¹ :

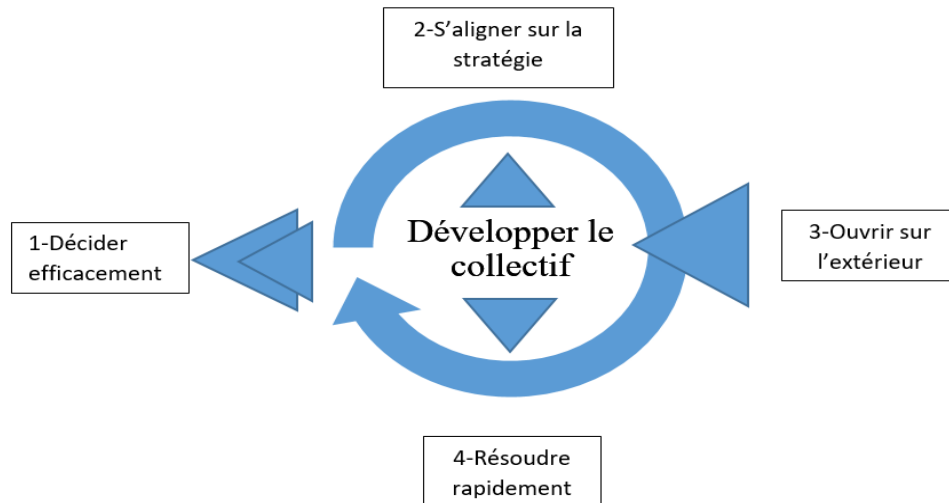
- **Résistance au changement :** L'un des obstacles majeurs est la résistance naturelle des individus face à la nouveauté. Les routines installées, la peur de perdre le contrôle ou le confort des méthodes traditionnelles peuvent ralentir la transition vers l'agilité.
- **Manque de formation et de compétences :** Le management agile repose sur des principes et outils spécifiques. Un manque de connaissances ou de formation adaptée peut entraîner une mauvaise application des méthodes agiles, réduisant leur efficacité.
- **Difficulté à maintenir l'engagement des équipes :** L'agilité exige un haut niveau d'implication continue. Or, durant les phases de transformation ou dans les projets de longue durée, il peut être difficile de maintenir la motivation et l'enthousiasme des membres de l'équipe.
- **Gestion des priorités et des délais :** L'agilité impose une flexibilité permanente, mais celle-ci peut parfois entrer en conflit avec le respect des délais et la clarté des priorités. Trouver le bon équilibre devient alors un véritable défi.
- **Maintien de la qualité des livrables :** Travailler vite ne signifie pas bâcler. Garantir la qualité dans un processus itératif et rapide demande rigueur, tests

¹Manager agile la clé pour transformer votre management et votre équipe avec agilité , https://scrum-master.org/manager-agile-la-cle-pour-transformer-votre-management-et-votre-equipe-avec-agilite/#elementor-toc_heading-anchor-3 , 5 mars 2025 à 10h

fréquents et vigilance constante pour ne pas sacrifier la valeur au profit de la vitesse.

Voici une figure qui résume les défis du management agile :

Figure 1 Les Défis De Managemenr Agile



Source : LUC TARDIEU, DEVEENEZ UN MANAGER AGILE, Réussir avec la transformation digitale.

EDITION EYROLLES 2019 p41

5. Le Manifeste agile entre valeur et principes :

5.1. Les valeurs du management agile :

Les auteurs du Manifeste Agile n'avaient pas pour intention de rejeter certaines pratiques au profit d'autres de manière absolue. Leur volonté était plutôt de souligner ce qu'il convient **de privilégier** dans le développement logiciel, sur la base de leur **expérience terrain** et de leur volonté d'améliorer les pratiques existantes. En s'appuyant sur ce vécu et en accompagnant d'autres professionnels, ils en sont venus à valoriser quatre grandes valeurs fondamentales¹ :

« *Valeur 1- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils : En gestion agile, l'équipe prime sur les outils et les procédures. Une équipe diversifiée et communicante est privilégiée, mettant en avant le rôle crucial de la communication.*

Valeur 2- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive : L'efficacité du projet est essentielle en gestion. La documentation et les outils aident, mais ne sont pas l'objectif principal. La précision de la documentation facilite la communication, et le partage des compétences est bénéfique pour l'équipe.

¹ THOMAS THIRY, 2^{ème} édition septembre 2022, Les pratiques de l'équipe agile de Préface de Marc Lainez, chapitre 04, p 53

Valeur 3- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle : L'implication continue du client est cruciale pour le succès du projet, dépassant la simple négociation de contrats initiaux. La collaboration et l'adaptation aux besoins changeants garantissent une satisfaction client optimale.

Valeur 4- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan : La flexibilité du plan initial et de la structure du projet est essentielle pour répondre aux évolutions souhaitées par le client et s'adapter aux changements d'objectifs. »

5.2.Les principes de management agile :

Le management agile a douze principes fondamentaux qui sont¹ :

- Principe 01 "Notre plus grande priorité est de satisfaire le client par la livraison précoce et continue de logiciels de valeur."

Ce principe met en avant l'importance d'apporter rapidement des résultats tangibles au client. L'objectif est de livrer dès les premières phases du projet des éléments utiles qui répondent à ses besoins, tout en maintenant une fréquence régulière de livraisons. Cette approche renforce la relation client, permet une validation continue, et assure une progression visible vers la solution finale.

- Principe 02 " Accueillez les modifications des exigences, même tard dans le développement. Les processus Agile exploitent les modifications pour l'avantage concurrentiel du client."

L'agilité repose sur une capacité d'adaptation constante. Les exigences peuvent évoluer en cours de route, et cette évolution est perçue non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité stratégique. En intégrant les changements, même à un stade avancé, l'équipe renforce la pertinence et la compétitivité de la solution finale.

- Principe 03 "Livrez des logiciels fonctionnels fréquemment, de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour l'échelle de temps la plus courte."

Le développement est structuré autour de cycles courts de production, permettant une mise à disposition régulière de produits partiels mais fonctionnels. Cela garantit une meilleure maîtrise du projet, facilite les ajustements, et permet aux parties prenantes d'intervenir rapidement en cas de besoin.

1. *adopting-an-agile-mindset-the-agile-manifesto* , <https://www.coursera.org/learn/agile-project-management/supplement/DOPYq/adopting-an-agile-mindset-the-agile-manifesto>, 6 mars 2025, 9h.

- Principe 04 "Les commerciaux et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet."

Une communication quotidienne entre les développeurs et les représentants des besoins métiers favorise la cohérence entre la solution en développement et les attentes du client. Cela assure une meilleure compréhension des enjeux, une réactivité accrue et une harmonisation des efforts.

- Principe 05 "Construisez des projets autour d'individus motivés. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin, et faites-leur confiance pour faire le travail "

Les projets sont conçus autour d'équipes responsabilisées, composées de personnes compétentes et engagées. On leur fournit un cadre propice et la confiance nécessaire pour qu'elles puissent mener à bien leur mission avec efficacité et créativité.

- Principe 06 "La méthode la plus efficace pour transmettre l'information à une équipe de développement et au sein de celle-ci est la conversation en face-à-face"

Le dialogue en face à face est considéré comme la méthode la plus efficace pour transmettre l'information, car il favorise la clarté, la compréhension mutuelle et la réduction des malentendus. Lorsqu'il n'est pas possible, des alternatives efficaces doivent être mises en place pour préserver la qualité des échanges.

- Principe 07 "Le logiciel de travail est la principale mesure du progrès "

Plutôt que de se baser sur des documents ou des indicateurs abstraits, l'agilité mesure l'avancement du projet par la production d'éléments concrets et opérationnels. Cela permet d'évaluer de manière fiable ce qui a été réellement accompli.

- Principe 08 "Les processus Agile favorisent le développement durable. Les sponsors, les développeurs et les utilisateurs doivent pouvoir maintenir un rythme constant indéfiniment."

Le processus de travail doit être conçu pour être maintenu sur le long terme. Éviter le surmenage, les pics d'activité ou les périodes de sous-charge permet d'assurer la stabilité de l'équipe, de préserver la qualité du travail et de favoriser un engagement durable.

- Principe 09 "Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'agilité"

L'agilité ne doit pas compromettre la qualité. Une attention continue à la propreté du code, à l'architecture et à la conception permet de maintenir une base solide, facile à

adapter, à corriger et à faire évoluer. C'est un levier majeur de flexibilité et de performance.

- Principe 10 "La simplicité - l'art de maximiser la quantité de travail non effectué - est essentielle

Ce principe encourage à aller à l'essentiel. Il s'agit d'optimiser l'effort en supprimant ce qui n'apporte pas de valeur directe : fonctionnalités non demandées, tâches inutiles, documentation excessive. Cela permet d'économiser du temps et de concentrer l'énergie sur ce qui compte vraiment.

- Principe 11 "Les meilleures architectures, exigences et conceptions émergent d'équipes qui s'organisent elles-mêmes."

Les meilleures idées émergent souvent de l'autonomie. Les équipes qui ont la liberté de s'organiser, de choisir leurs méthodes de travail et de contribuer aux décisions sont plus engagées et créatives. Cette autonomie stimule l'innovation et la qualité.

- Principe 12 "À intervalles réguliers, l'Équipe réfléchit à la manière de devenir plus efficace, puis peaufine et ajuste son comportement en conséquence."

Les équipes agiles sont dans une dynamique permanente de remise en question. À intervalles réguliers, elles analysent leurs pratiques, identifient les points à améliorer et adaptent leur fonctionnement. Cette introspection favorise l'apprentissage, la montée en compétence et l'efficacité collective.

6. Les caractéristiques de changement de modèle managériale :

Ce tableau présente les principales caractéristiques qui distinguent le management classique du management agile, en mettant en évidence les différences en termes de structure, de processus et de relation avec les parties prenantes.¹

Tableau 1 La Différence entre Le Management Traditionnel et Agile

Thème	Management traditionnel	Management Agile
Vision du manager	Le manager se focalise sur les performances individuelles.	Le manager valorise l'intelligence collective et la cohésion de l'équipe.
Mode de communication	Communication verticale, hiérarchisée, descendante.	Communication horizontale, ouverte, favorisant l'échange direct.

¹ LUC TARDIEU, 2019, *DEVENEZ UN MANAGER AGILE, Réussir avec la transformation digitale*. EDITION EYROLLES, p66.

Thème	Management traditionnel	Management Agile
Élaboration de la stratégie	Stratégie imposée depuis la direction, déployée en cascade.	Stratégie co-construite, partagée et adaptée par les équipes.
Gestion des problèmes	Problèmes escaladés vers les niveaux hiérarchiques supérieurs pour décision.	Problèmes traités rapidement à la source par l'équipe, avec tests et ajustements.
Prise de décision	Décisions figées, centralisées.	Décisions évolutives, discutées collectivement.
Rôle des individus	Dépendance à l'expertise et à la validation hiérarchique.	Responsabilisation et autonomie dans l'action.
Circulation de l'information	L'information est détenue et contrôlée par la hiérarchie.	L'information est partagée librement et accessible à tous.
Hypothèse de fonctionnement	Le projet est planifié dans son ensemble à l'avance, selon un processus rigide.	Le projet évolue de façon itérative, en réponse à des retours réguliers.
Style de management	Commandement et contrôle directif.	Leadership distribué et collaboration active.
Gestion des connaissances	Savoir formalisé et documenté (Explicite)	Savoir expérientiel, partagé via la pratique (Tactique)
Type de communication	Essentiellement formelle, écrite ou structurée.	Informelle, directe, en face-à-face ou en réunion rapide.
Modèle de développement	Basé sur un cycle de vie linéaire, en plusieurs phases.	Évolutif, adaptatif, itératif, basé sur de courtes boucles.
Organisation du projet	Organisation rigide, bureaucratique, structurée par des procédures.	Organisation organique, souple, encourageant la coopération et l'initiative.
Gestion de la qualité	Contrôle qualité tardif, en fin de projet avec tests complets.	Contrôle qualité en continu, avec feedbacks réguliers et ajustements permanents.
Réactivité au changement	Le changement est perçu comme un risque à maîtriser.	Le changement est vu comme une opportunité d'amélioration.

Thème	Management traditionnel	Management Agile
Relation client	Le client est impliqué au début et à la fin du projet.	Le client est intégré tout au long du processus et apporte du feedback constant.
Valeur du livrable	L'accent est mis sur le respect du plan initial.	L'accent est mis sur la valeur réellement livrée au client à chaque itération.
Culture du travail	Culture de la conformité et de la performance individuelle.	Culture de l'apprentissage, de l'expérimentation et de l'amélioration continue.
Motivation des équipes	Pilotée par des récompenses ou la pression hiérarchique.	Alimentée par l'autonomie, le sens du travail et la collaboration.

Source : Dyba, T. et Dingsyör, T. (2008). *Empirical studies of agile software development: a systematic review. Information Software Technologies, P 836*

7. Les méthodes du management agile :

Face à un environnement en constante évolution, les entreprises cherchent des approches plus souples et collaboratives pour mieux répondre aux besoins changeants du marché. Les méthodes de management agile s'imposent ainsi comme une alternative innovante au management traditionnel, en mettant l'accent sur l'adaptabilité, la réactivité et la participation active des équipes. Nous présentons en ci-dessous quelques méthodes agiles en management :

7.1.La méthode Scrum :

Scrum est l'une des méthodologies Agiles les plus répandues en gestion de projet. Elle a été formalisée au début des années 2000, bien que ses fondements aient été introduits dès 1986 par Takeuchi et Nonaka dans un article de la *Harvard Business Review*, intitulé *Le nouveau jeu du développement de nouveaux produits*. Le terme "Scrum", issu du rugby, fait référence à une "mêlée" où les joueurs coopèrent étroitement pour

avancer ensemble vers un objectif commun.¹ Cette analogie illustre bien la philosophie Scrum : collaboration intense, adaptabilité et orientation vers le résultat.

Scrum repose sur un découpage du projet en sprints, des itérations de durée fixe allant généralement de 2 à 4 semaines, à l'issue desquelles l'équipe livre un produit partiellement fonctionnel et testable. Ce cycle court permet une réévaluation fréquente des priorités et une grande réactivité face aux besoins changeants des utilisateurs.

La méthode Scrum est structurée autour de rôles bien définis, tels que :

Le Product Owner, responsable de la valeur du produit et de la gestion du backlog ;

Le Scrum Master, garant du bon déroulement de la méthode et facilitateur de l'équipe ;

L'équipe de développement, pluridisciplinaire, autonome et auto-organisée.

Scrum s'appuie sur plusieurs valeurs clés : courage, concentration, engagement, respect et ouverture. Ces valeurs se traduisent dans des pratiques spécifiques telles que :

- La division du travail en tâches concrètes à réaliser par petites équipes auto-organisées.
- La planification par sprint, avec des objectifs clairs et mesurables à atteindre à chaque cycle.
- La livraison incrémentale du produit, permettant une validation fréquente par les utilisateurs.
- La rétrospective à la fin de chaque sprint, afin de tirer des leçons, corriger les écarts, et améliorer les processus.
- L'ajustement continu des priorités du backlog selon les retours client.
- La communication transparente, favorisée par des rituels quotidiens (daily meeting), la revue de sprint, et le partage constant d'informations.

Les chercheurs Takeuchi et Nonaka ont mis en lumière plusieurs caractéristiques clés qui font la singularité de Scrum :

- **Instabilité constructive** : les équipes évoluent dans un environnement dynamique, stimulant l'innovation et la créativité face à des exigences complexes.
- **Auto-organisation** : chaque équipe fonctionne de manière autonome, sans hiérarchie rigide, ce qui favorise la prise d'initiatives et l'engagement.

¹Scrum master, <https://www.coursera.org/learn/agile-project-management/supplement/XrDcm/the-founding-principles-of-scrum>, 18-02-2025, 21h

Chevauchement des phases : les différentes étapes du développement ne sont pas linéaires mais synchronisées, ce qui permet de gagner du temps et d'éviter les silos.

- **Apprentissage constant** : Scrum encourage l'expérimentation, les ajustements rapides, et l'intégration continue des retours client.
- **Contrôle subtil** : bien que les équipes soient autonomes, des points de contrôle réguliers permettent d'assurer la cohérence et la progression sans brider la créativité.
- **Transfert des connaissances** : les membres de l'équipe sont encouragés à élargir leurs compétences pour soutenir leurs collègues et favoriser une culture de partage.

7.2. La méthode Kanban :

Kanban est une méthode Agile simple mais puissante, qui met l'accent sur la livraison rapide des produits grâce à une collaboration efficace entre des équipes autonomes et auto-organisées. Elle partage certains principes avec Scrum, bien qu'elle s'en distingue par sa plus grande flexibilité et l'absence de sprints ou de rôles fixes.¹

L'origine de Kanban remonte aux années 1940, lorsque Toyota a développé ce système pour optimiser ses chaînes de production. Le mot *Kanban* signifie littéralement "étiquette" ou "pancarte" en japonais, en référence aux cartes utilisées pour signaler les besoins en approvisionnement dans les usines. Ce système a ensuite été adapté au développement logiciel et à la gestion de projet, devenant l'un des piliers des méthodes Agiles modernes.

L'un des éléments clés de Kanban est la visualisation du flux de travail. En rendant visible chaque étape du processus de production, il devient plus facile de repérer les goulots d'étranglement ou blocages, et ainsi de les corriger rapidement pour éviter les retards. Cette transparence améliore la communication au sein de l'équipe, renforce la réactivité et permet une meilleure priorisation des tâches.

Kanban repose sur six pratiques fondamentales :

- **Visualiser le flux de travail** : à l'aide d'un tableau Kanban (physique ou numérique), chaque tâche passe par des colonnes représentant les différentes étapes du processus (ex. : À faire, En cours, Terminé).

¹ Robert McCarthy, 2021, *Lean Methodology: A Guide to Lean Six Sigma, Agile Project Management, Scrum and Kanban for Beginners*, Kindle Edition, p 13,14.

- **Limiter le travail en cours (WIP – Work In Progress)** : pour éviter la surcharge de l'équipe et assurer un meilleur suivi de chaque tâche.
- **Gérer activement le flux** : en s'assurant que les tâches circulent de manière fluide, sans blocages persistants.
- **Rendre explicites les règles de gestion** : les politiques internes doivent être claires pour tous afin d'uniformiser le processus.
- **Mettre en place des boucles de rétroaction** : comme les réunions quotidiennes ou hebdomadaires pour ajuster les priorités et améliorer les pratiques.
- **Favoriser l'amélioration continue** : grâce à l'expérimentation et à la collaboration, les équipes adaptent et font évoluer leur mode de fonctionnement

Kanban s'appuie sur des outils visuels simples mais efficaces :

- Le tableau Kanban, qui reflète les différentes étapes du processus.
- Les cartes Kanban, qui représentent les tâches individuelles.
- Les swimlanes (lignes de nage), qui permettent d'organiser les tâches par projet, type ou priorité.

Contrairement à certaines méthodes structurées, Kanban ne propose pas de rôles prédéfinis ni de cycles de développement fixes. Il peut donc être mis en place progressivement, sans bouleverser l'organisation existante, ce qui en fait une approche très appréciée dans les environnements nécessitant flexibilité et adaptation continue.

7.3.La méthode extrême programming (XP) :

La programmation extrême (XP) a été conçue pour répondre aux défis rencontrés dans les environnements où les exigences évoluent constamment.¹ Il n'est pas rare que les clients ne sachent pas précisément ce qu'ils attendent du système, ou que les fonctionnalités du produit soient appelées à évoluer tous les quelques mois. Dans de tels contextes, où le changement est la seule constante, XP s'avère particulièrement efficace, là où d'autres approches de développement échouent.

XP vise également à réduire les risques liés aux projets. Lorsque les clients attendent un système opérationnel à une date fixe, le niveau de risque est élevé. Ce risque augmente encore lorsqu'il s'agit d'un projet complexe pour l'équipe de développement,

¹ *La programmation Extrême, www.extremeprogramming.org, 18-04-2025, 21 h.*

voire pour l'ensemble du secteur. Les pratiques XP sont donc pensées pour limiter ces risques et maximiser les chances de succès du projet.

Cette méthode est particulièrement adaptée aux petites équipes de développement, composées généralement de 2 à 12 personnes, bien que certains projets de plus grande envergure (jusqu'à 30 développeurs) aient aussi connu le succès avec XP. Elle ne nécessite pas des développeurs au profil exceptionnel ; des programmeurs avec un niveau standard peuvent l'adopter avec succès. Il convient cependant de noter qu'XP n'est pas adaptée aux très grandes équipes, et que, dans des contextes à fort risque ou à exigences fluctuantes, une petite équipe XP bien structurée peut s'avérer plus performante qu'une grande équipe classique.

XP repose également sur une équipe élargie, intégrant non seulement les développeurs, mais aussi les clients et les responsables du projet. Tous collaborent étroitement au quotidien, partagent les décisions, ajustent les plannings, clarifient les besoins et participent activement à la validation via des tests fonctionnels.

Un autre fondement essentiel d'XP est la capacité à tester : le projet doit permettre la mise en œuvre de tests unitaires et fonctionnels automatisés. Même si certains domaines techniques peuvent rendre cela difficile, avec un peu de créativité et parfois quelques adaptations de conception, la testabilité peut généralement être assurée. Enfin, bien que la productivité accrue des développeurs soit un constat récurrent sur les projets XP, elle n'est pas l'objectif principal de la méthode. Le but fondamental reste de livrer le bon logiciel, au bon moment, répondant avec précision aux besoins réels du client.

7.4. Ensemble des caractéristiques des méthodes de management agile :

Le tableau ci-dessous propose une synthèse de l'ensemble des méthodes agiles, en précisant leurs caractéristiques, leurs domaines d'application et leurs spécificités¹.

¹ *La philosophie de management agile : proposition d'un modèle d'adoption par Matthieu Ko, Thèse de doctorat présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi, Canada, 2023, p.12.*

Tableau 2 Recensement des méthodes de Gestion de projets agiles

Méthod e Agile	Particularités clés	Objectif principal	Taille d'équipe	Type de projet	Outils/Pratiqu es clés
<i>Extreme Programmin g (XP)</i>	<i>Travail en binôme (pair programming), développement centré sur le code et la qualité technique. Fréquent feedback client et intégration continue.</i>	<i>Améliorer la qualité du code et la réactivité face aux changements.</i>	<i>Petites à moyennes équipes</i>	<i>Développeme nt logiciel complexe</i>	<i>TDD, refactoring, intégration continue, pair programming</i>
Scrum	Organisation du projet en sprints avec rituels définis (daily meeting, sprint review, etc.), carnet de produit mis à jour régulièrement.	Fournir rapidement des produits fonctionnels et priorisés selon la valeur client.	Équipe de 5 à 9 membres	Projets évolutifs et nécessitant forte interaction	Backlog produit, sprints, Scrum board, burndown chart
Kanban	Visualisation du flux de travail avec limitation du "Work In Progress" (WIP), gestion fluide sans sprint fixe.	Améliorer la productivité continue en réduisant les goulots d'étranglement.	Équipe de toute taille	Flux de production stable et continu	Kanban board, WIP limits, swimlanes
Lean Software Development	Inspiré du Lean manufacturing : élimination du gaspillage, amélioration continue, livraison	Maximiser la valeur tout en réduisant les coûts et délais.	Petite à grande équipe	Logiciel, transformation digitale, entreprise lean	Flux tiré, feedback rapide, Kaizen

Méthod e Agile	Particularités clés	Objectif principal	Taille d'équipe	Type de projet	Outils/Pratiqu es clés
	rapide, responsabilisation				
Crystal	Priorité à la communication humaine, colocalisation, adaptabilité selon la taille du projet et le niveau de criticité.	Favoriser la flexibilité et la communication directe.	Petites équipes	(Crystal Clear) à grandes équipes (Crystal Red) Projets personnalisés, selon la taille et le contexte	Tableau blanc, communication orale, documentation minimale
Feature Driven Development (FDD)	Modélisation initiale, développement itératif basé sur des fonctionnalités précises, tests centrés sur l'utilisateur final.	Concevoir autour des besoins métiers par des fonctionnalités claires.	Moyennes à grandes équipes	Applications orientées métier	Listes de fonctionnalités, suivi par composants, revues fréquentes
Test Driven Development (TDD) Tests écrits avant le code.	Le développement est entièrement guidé par les tests automatisés.	Améliorer la fiabilité du code et faciliter les évolutions futures.	Développeurs individuels ou petites équipes	Développement technique	Tests unitaires, automatisation, red-green-refactor
Agile Unified	Simplification du RUP, avec phases fixes : lancement,	Rendre le RUP plus	Moyennes équipes	Projets nécessitant rigueur et	Modélisation UML, phases AUP, itérations

Méthod e Agile	Particularités clés	Objectif principal	Taille d'équipe	Type de projet	Outils/Pratiqu es clés
Process (AUP)	conception, réalisation, livraison. Intègre le TDD et la gestion du changement.	agile et pragmatique.		documentatio n	
Dynamic Systems Developmen t Method (DSDM)	9 principes fondamentaux, importance du prototype, implication constante des utilisateurs, réversibilité permanente.	Aligner le développeme nt logiciel avec les besoins métiers.	Moyennes à grandes équipes	Projets avec contraintes fortes et budget défini	MoSCoW (priorisation), prototypage, ateliers collaboratifs
Adaptive Software Developmen t (ASD)	Adaptation en continu, génération automatique de code à partir de modèles, forte automatisation.	Réagir rapidement au changement par modélisation et automatisatio n.	Toute taille	Projets complexes avec grande variabilité	Modélisation, automatisation du code, feedback évolutif
Disciplined Agile Delivery (DAD) .	Approche structurée pour introduire l'agilité à l'échelle de l'organisation, intégration de plusieurs frameworks (Scrum, Lean, Kanban)	Unifier et adapter les pratiques agiles à grande échelle.	Grandes équipes ou inter- équipes	Transformatio n agile en entreprise	Toolkit agile, stratégies adaptatives, rôles variés

Méthod e Agile	Particularités clés	Objectif principal	Taille d'équipe	Type de projet	Outils/Pratiqu es clés
Enterprise Unified Process (EUP)	Extension de l'AUP avec les phases de maintenance et retrait (décommissionnement). Vise la pérennité des solutions développées.	Gérer le cycle de vie complet des solutions d'entreprise.	Grandes entreprises	Projets à long terme, gouvernance IT	Gouvernance, maintenance, gestion des portefeuilles

*Source : La philosophie de management agile : proposition d'un modèle d'adoption par
Matthieu Ko, p.12*

Section 02 : Généralités sur les parties prenantes :

Dans tout projet, la présence d'une diversité de parties prenantes – qu'il s'agisse des membres de l'équipe interne ou d'acteurs externes tels que les clients, les fournisseurs ou encore les organismes de régulation – crée un réseau complexe d'interactions. D'après le Project Management Institute (PMI), il est fondamental d'adopter une approche centrée sur ces parties prenantes afin de bien identifier leurs besoins, leurs attentes et leurs préoccupations spécifiques dès les premières phases du projet.

1. Définition et historique des parties prenantes :

Une approche stratégique axée sur les parties prenantes a émergé au milieu des années 1980. L'un des points centraux de ce mouvement a été la publication de l'ouvrage de R. Edward Freeman, *Strategic Management- A Stakeholder Approach*, en 1984. S'appuyant sur le travail de processus de Ian Mitroff et Richard Mason, et James Emshoff. L'impulsion derrière la gestion des parties prenantes était d'essayer d'établir un cadre qui répondait aux préoccupations des gestionnaires qui étaient secoués par des niveaux sans précédent de turbulences et de changements environnementaux. Les cadres stratégiques traditionnels n'aidaient pas les gestionnaires à développer de nouvelles orientations stratégiques ni à comprendre comment créer de nouvelles opportunités au milieu de tant de changements. Comme l'a fait remarquer Freeman, «

*nos théories actuelles sont incompatibles avec l'ampleur et les types de changements qui se produisent dans l'environnement commercial des années 1980... Un nouveau cadre conceptuel est nécessaire. »*¹ Une approche axée sur les parties prenantes a été une réponse à ce défi. Un jeu de mots évident sur le mot « actionnaire », l'approche visait à élargir le concept de gestion stratégique au-delà de ses racines économiques traditionnelles, en définissant les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui est affecté ou peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation ». Le but de la gestion des parties prenantes était de concevoir des méthodes pour gérer la myriade de groupes et de relations qui ont abouti à une mode stratégique. Bien que le cadre des parties prenantes ait des racines dans un certain nombre de domaines universitaires, son cœur réside dans les études cliniques de praticiens de la gestion qui ont été menées pendant dix ans par le Busch Center, le Wharton Applied Research Center et le Managerial and Behavioral Science Center, tous à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie par une foule de chercheurs.² Bien que les années 1980 aient fourni un environnement qui a démontré le pouvoir d'une approche axée sur les parties prenantes, l'idée n'était pas entièrement nouvelle. L'utilisation du terme « partie prenante » est née du travail pionnier de l'Institut de recherche de Stanford (aujourd'hui SRI International) dans les années 1960. Le travail de SRI, à son tour, a été fortement influencé par les concepts qui ont été développés dans le département de planification de Lockheed et ces idées ont été développées par le travail d'Igor Ansoff et de Robert Stewart. Dès le départ, l'approche des parties prenantes s'est développée à partir des pratiques de gestion.

L'ISR a fait valoir que les gestionnaires devaient comprendre les préoccupations des actionnaires, des employés, des clients, des fournisseurs, des prêteurs et de la société afin d'élaborer des objectifs que les parties prenantes appuieraient. Ce soutien était nécessaire pour le succès à long terme. Par conséquent, la direction doit explorer activement ses relations avec toutes les parties prenantes afin d'élaborer des stratégies commerciales. Pour la plupart, ces développements ont eu un impact relativement faible sur les théories de gestion de l'époque. Cependant, des fragments du concept de partie prenante ont survécu et se sont développés au sein de quatre courants de recherche en

¹ Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, p 112.

² R. Edward Freeman And John McVea ,*A Stakeholder Approach to Strategic Management*,The Darden School University of Virginia Forthcoming, p30

gestion distincts au cours des vingt années suivantes. En effet, c'est en rassemblant ces concepts connexes de la planification d'entreprise, de la théorie des systèmes, de la responsabilité sociale des entreprises et de la théorie organisationnelle que l'approche des parties prenantes s'est cristallisée en tant que cadre de gestion stratégique dans les années 1980. Ce tableau présente une scène chronologique de la définition des Parties Prenantes au cours des années :¹

Tableau 3 : Le suivi chronologique de la définition des Parties Prenantes

Source	Lien
Stanford memo 1963	Ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité dans Freeman & Reed, 1983, et Freeman, 1984)
Rhenman, 1964	« dépendent de l'entreprise pour atteindre leurs objectifs personnels, et dont dépend également l'entreprise pour exister » (cité dans Nasi, 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	« mus par leurs propres intérêts et objectifs, sont des participants à l'entreprise, en dépendent et sont indispensables à son existence » (cité dans Nasi, 1995)
Freeman & Reed, 1983: 91	Définition large : « peuvent influencer la réalisation des objectifs d'une organisation ou sont affectés par celle-ci » Définition restreinte : « dont dépend l'organisation pour sa survie continue »
Freeman, 1984: 46	« peuvent influencer ou sont influencés par la réalisation des objectifs de l'organisation »
Freeman & Gilbert, 1987: 397	« peuvent influencer ou être influencés par une entreprise »
Cornell & Shapiro, 1987: 5	« parties prenantes » qui ont des « contrats »
Evan & Freeman, 1988: 75-76	« ont un intérêt ou une revendication sur l'entreprise »
Evan & Freeman, 1988: 79	« bénéficient ou sont lésés par les actions de l'entreprise, et dont les droits sont respectés ou violés par celles-ci »
Bowie, 1988: 112, n. 2	« sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister »
Alkhafaji, 1989: 36	« groupes envers lesquels la société est responsable »
Carroll, 1989: 57	« affirment détenir un ou plusieurs types d'intérêts » – allant d'un simple intérêt à un droit (juridique ou moral), jusqu'à la propriété ou le titre légal sur les actifs ou biens de l'entreprise

¹ Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood (Oct., 1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, p 858.

Freeman & Evan, 1990	détenteurs de contrats
Thompson et al., 1991: 209	en « relation avec une organisation »
Savage et al., 1991: 61	« ont un intérêt dans les actions d'une organisation et... la capacité de l'influencer »
Hill & Jones, 1992: 133	« parties prenantes qui ont une revendication légitime sur l'entreprise... établie par l'existence d'une relation d'échange », et qui fournissent « à l'entreprise des ressources essentielles (contributions), en échange desquelles chacune attend que ses intérêts soient satisfaits (par des incitations) »
Brenner, 1993: 205	« ayant une relation légitime et significative avec une organisation [comme] des transactions d'échange, des impacts d'action, ou des responsabilités morales »
Carroll, 1993: 60	« affirment détenir un ou plusieurs types d'intérêts dans l'entreprise » – peuvent être affectés par ou affecter...
Freeman, 1994: 415	participants au « processus humain de création de valeur conjointe »
Wicks et al, 1994: 483	« interagissent avec l'entreprise et lui donnent sens et définition »
Langtry, 1994: 433	l'entreprise est significativement responsable de leur bien-être, ou ils détiennent une revendication morale ou juridique envers elle
Starik, 1994: 90	« peuvent faire connaître leurs intérêts réels » – « sont ou pourraient être influencés par, ou sont ou pourraient potentiellement influencer, une organisation »
Clarkson, 1994: 5	« supportent une forme de risque du fait d'avoir investi une forme de capital, humain ou financier, quelque chose de valeur, dans une entreprise » ou « sont exposés à un risque du fait des activités de l'entreprise »
Clarkson, 1995: 106	« ont ou revendiquent une propriété, des droits ou des intérêts dans une entreprise et ses activités »
Nasi, 1995: 19	« interagissent avec l'entreprise et rendent ainsi son fonctionnement possible »
Brenner, 1995: 76, n. 1	« sont ou pourraient être affectés ou impacter l'entreprise/l'organisation »
Donaldson & Preston, 1995: 85	« personnes ou groupes ayant des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux et/ou substantiels des activités de l'entreprise »

Source: Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood, (Oct., 1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, p 858.

2. Les Différents approches de la théorie des parties prenantes en management :

La théorie des parties prenantes peut être, et a déjà été, présentée et utilisée de différentes façons, avec des méthodologies distinctes, des types de preuves variés et des critères d'évaluation très différents. Quatre usages principaux sont essentiels pour l'identification et l'analyse.¹

2.1. Usage descriptif ou empirique :

Dans ce cadre, la théorie sert à décrire et parfois expliquer certaines caractéristiques et comportements spécifiques des entreprises. Par exemple, la théorie a été utilisée pour décrire la nature même de l'entreprise, la manière dont les dirigeants perçoivent la gestion, la façon dont les membres du conseil d'administration envisage les intérêts des différentes parties prenantes, ou encore la façon dont certaines entreprises sont effectivement gérées.

2.2. Usage instrumental :

La théorie, associée aux données descriptives ou empiriques lorsque celles-ci sont disponibles, est utilisée pour identifier les liens (ou l'absence de liens) entre la gestion des parties prenantes et la réalisation des objectifs classiques de l'entreprise, comme la rentabilité ou la croissance. De nombreuses études récentes sur la responsabilité sociale des entreprises, qui font souvent référence à la perspective des parties prenantes, utilisent des méthodologies statistiques conventionnelles. D'autres recherches se fondent sur des observations directes et des entretiens. Dans l'ensemble, ces travaux tendent à montrer que l'adoption de principes liés à la théorie des parties prenantes permet d'atteindre les objectifs de performance classiques de manière aussi efficace, voire plus efficace, que d'autres approches.

2.3. Usage normatif :

La théorie est utilisée pour interpréter la fonction de l'entreprise, en identifiant des principes moraux ou philosophiques qui devraient guider son fonctionnement et sa

¹ Thomas Donaldson and Lee E. Preston, (Jan., 1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, *The Academy of Management Review*, Jan., 1995, Vol. 20, No. 1, p. 69-73.

gestion. Cette approche normative remonte aux premiers textes fondateurs de la théorie et se poursuit encore aujourd'hui. Même les critiques de la responsabilité sociale des entreprises, comme Milton Friedman, expriment leur opposition en termes normatifs. Ces trois usages ont chacun une valeur, mais ils reposent sur des logiques différentes. L'approche descriptive explique des faits observables passés, présents ou futurs. L'approche instrumentale établit un lien entre la gestion des parties prenantes et les résultats recherchés par l'entreprise, comme la rentabilité, bien que ce lien soit rarement exploré en profondeur. L'approche normative, en revanche, ne se préoccupe ni de la correspondance avec les faits observés, ni de la performance économique, mais s'appuie sur des principes moraux pour dire ce que l'entreprise devrait faire.

2.4. Usages managériale :

Cette théorie recommande des attitudes, une structure et des pratiques dans le but de gérer les parties prenantes .elle encourage la considération des intérêts de toute les parties prenantes, en leur accordant a priori la même importance.

La théorie des parties prenantes peut être résumée sous deux angles :

- D'une part, sous l'angle stratégique (ou empirique) avec comme outil la dimension descriptive et instrumentale de la théorie des parties prenantes.
- D'autres parts, l'angle normatif et managérial de la théorie des parties prenantes, chaque partie prenante devra agir dans des perspectives morales/éthiques.

3. Classification des parties prenantes :

3.1.Parties prenantes interne et externe :

Les parties prenantes internes sont directement impliquées dans les activités de l'entreprise. Il s'agit notamment des propriétaires, actionnaires, gestionnaires, employés, fournisseurs, clients et partenaires commerciaux. Ces acteurs, parfois appelés « parties prenantes primaires », ont une influence directe sur la gestion et la performance de l'organisation. Par exemple, les décisions des gestionnaires, la satisfaction des clients ou l'engagement des employés affectent directement le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les parties prenantes externes, quant à elles, ne participent pas directement aux opérations ou à la prise de décision de l'entreprise. Elles incluent les institutions gouvernementales, les investisseurs potentiels, les analystes, les politiciens, les médias

ou encore le grand public. Bien qu'extérieures, ces parties peuvent être influencées par les résultats de l'entreprise ou utiliser ses informations publiques, notamment pour évaluer sa fiabilité, sa conformité ou son attractivité financière.¹

3.2.Parties prenantes primaires et secondaires :

Un groupe de parties prenantes primaires est un groupe sans la participation continue duquel la société ne peut survivre en tant qu'entité viable. Les groupes de parties prenantes primaires sont généralement composés d'actionnaires et d'investisseurs, d'employés, de clients et de fournisseurs, ainsi que de ce qui est défini comme le groupe de parties prenantes publiques : les gouvernements et les communautés qui fournissent les infrastructures et les marchés, dont les lois et réglementations doivent être respectées, et envers qui des taxes et autres obligations peuvent être dues. Il existe un niveau élevé d'interdépendance entre l'entreprise et ses groupes de parties prenantes primaires.

Les groupes de parties prenantes secondaires sont définis comme ceux qui influencent ou affectent, ou sont influencés ou affectés par l'entreprise, mais qui ne sont pas engagés dans des transactions avec celle-ci et ne sont pas essentiels à sa survie. Les médias et un large éventail de groupes d'intérêts particuliers sont considérés comme des parties prenantes secondaires selon cette définition. Ils ont la capacité de mobiliser l'opinion publique en faveur ou en opposition aux performances de l'entreprise, comme cela a été démontré dans les cas du rappel du Tylenol par Johnson & Johnson (favorable) et de la marée noire de l'Exxon Valdez (défavorable).

Les parties prenantes secondaires peuvent s'opposer aux politiques ou programmes qu'une entreprise a adoptés pour remplir ses responsabilités envers, ou pour satisfaire les besoins et attentes de ses groupes de parties prenantes primaires.²

4. Segmentation des parties prenantes :

4.1.Selon la relation avec l'entreprise :

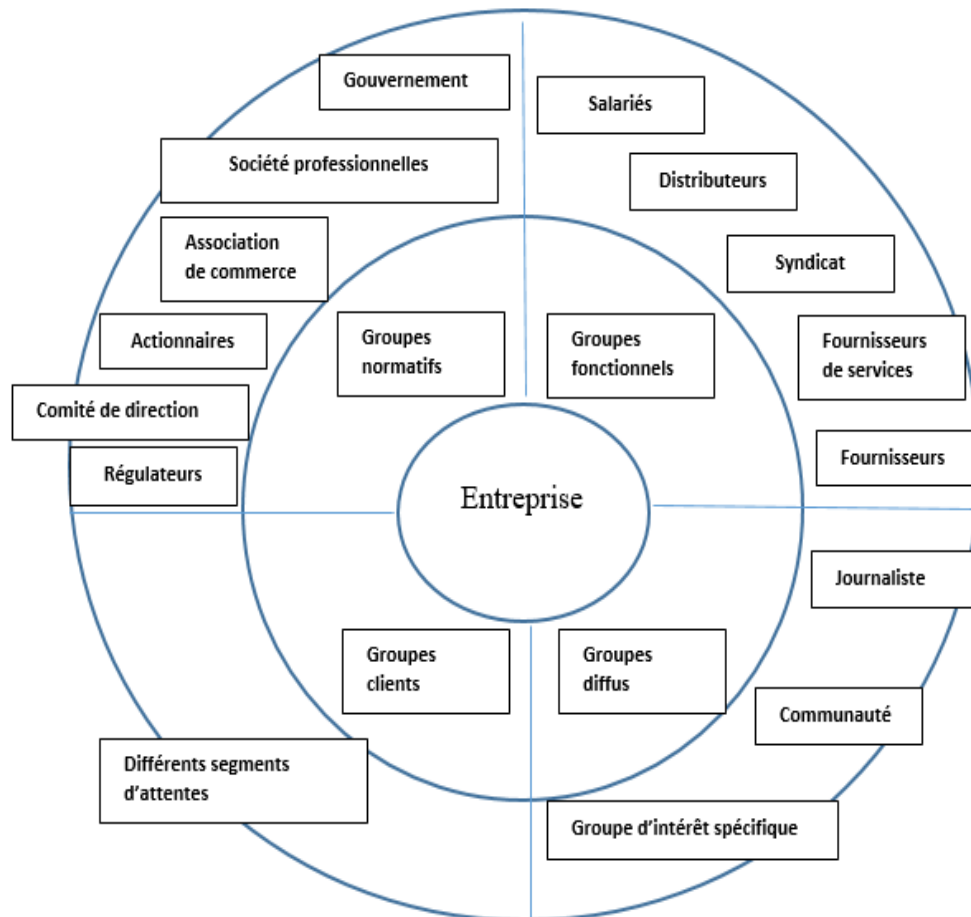
Les parties prenantes entretiennent des liens variés avec une organisation. Certaines peuvent avoir des attentes spécifiques que l'organisation est en mesure de satisfaire,

¹ Mlle Alexandre Marty, *Différence entre les parties prenantes internes et externes*, <https://fr.prodiffs.com/article/difference-between-internal-and-external-stakeholders>, 10-05-2025, 20h

² Clarkson, M. E., 1995. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of management review*, p 106, 107.

tandis que d'autres exercent un rôle de contrôle ou de surveillance. L'importance de ces relations diffère selon leur influence sur le bon fonctionnement de l'organisation. Identifier les groupes les plus pertinents nécessite donc d'évaluer ces liens ; les écarts représentés dans la figure peuvent servir de base utile pour cette analyse.

Figure 2: Les Types de Parties Prenantes Selon La relation avec L'entreprise



Source : Clarkson, M. E., 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, p 106, 107.

Les groupes normatifs englobent l'ensemble des autorités chargées d'élaborer les règles générales et les diverses régulations encadrant les activités de l'entreprise. Cela comprend les institutions gouvernementales, les organismes de normalisation et de certification, mais aussi des instances internes telles que le comité de direction. Ces entités déterminent le cadre réglementaire dans lequel l'entreprise évolue et exercent une influence structurante sur ses pratiques.

Les groupes fonctionnels sont ceux qui ont une incidence directe sur les opérations quotidiennes de l'entreprise. Ils contribuent au bon déroulement des activités et

participent à la satisfaction des clients. Ce groupe regroupe les parties prenantes les plus visibles, parmi lesquelles les salariés — qui représentent le noyau central —, ainsi que les fournisseurs, les distributeurs et divers prestataires de services comme les agences de communication, les services postaux ou les cabinets de conseil.

Les groupes diffus forment une catégorie spécifique de parties prenantes, motivées par la défense de causes collectives ou sociétales. Ils se mobilisent autour d'enjeux tels que la liberté d'expression, la protection des droits des minorités ou la préservation de l'environnement. Parmi eux, les journalistes et les médias en général jouent un rôle essentiel, en relayant les actions de l'entreprise et en influençant l'opinion publique sur ses activités.

Le groupe des clients constitue un acteur fondamental dans la dynamique de l'entreprise. Toutefois, celle-ci interagit avec une diversité de profils de clients ou de segments de marché, dont les attentes peuvent être prises en compte et satisfaites à travers une gestion stratégique du marketing mix. Comprendre les besoins spécifiques de chaque segment permet à l'entreprise d'ajuster son offre et d'améliorer sa performance commerciale.

Ces différentes typologies permettent de proposer une hiérarchisation des parties prenantes, en distinguant celles qui participent directement aux activités économiques de l'entreprise — tels que les propriétaires, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les clients, les sous-traitants, etc. —, de celles qui relèvent davantage de la sphère sociétale — comme les mouvements associatifs ou la société civile. Chacune de ces catégories joue un rôle déterminant dans la stratégie globale de l'organisation.

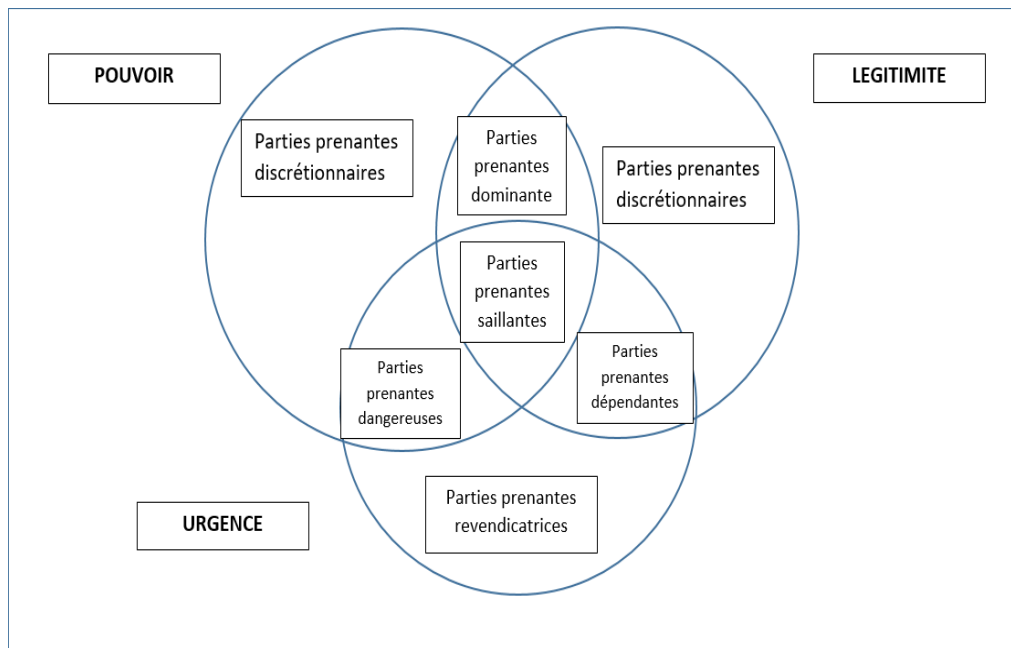
4.2. Selon la légitimité, le pouvoir et l'urgence :

Le pouvoir, ou la capacité à influencer une organisation, soit par la capacité d'être expert leader soit en pouvant interagir sur les ressources de l'organisation comme le remarquant justement Samuel mercier et Jean Pascal Gond, l'accessibilité à ces différents moyens de pression est variable dans le temps par conséquent comme le pouvoir est transitoire il peut alternativement être acquis ou perdu de plus pour nous référer aux réseaux sociaux le pouvoir peut être aussi acquis à travers les relations que les parties prenantes entretiennent avec leurs réseaux sociales et institutionnel.

La légitimité de la relation entre les parties prenantes et l'organisation. Cette légitimité permet aux actions de l'entreprise d'être à la fois désirables et appropriés.

L'urgence des exigences qui confère une dimension plus dynamiques et temporelle au modèle définie en termes de criticité et de sensibilité en d'autres termes il s'agit de prendre en considération la sensibilité des parties prenantes au délai dans lequel leurs attentes sont satisfaites et le caractères critique de leurs droits pour l'entreprise ¹

Figure 3: Les Types de Parties Prenantes selon son Impact sur L'Entreprise



Source : Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes

Cette classification répond à la question de savoir quel groupe de parties prenantes nécessitent d'avoir toute l'attention nécessaire en d'autres termes le modèle propose de définir les parties prenantes saillantes celles auxquelles l'entreprise doit donner priorité dès lors les PP peuvent avoir aucun, un, deux ou trois de ces attributs le modèle donne ainsi lieu à sept catégories possible de PP, les PP qui ne possèdent qu'une seule de trois caractéristiques énumérées ci-dessous sont définies comme des PP latentes (dormantes, discrétionnaires, ou encore revendicatrices) lorsque deux des trois critères sont réunis il s'agit de PP expectatives (ce sont des PP dominantes, dépendances ou encore dangereuses) enfin lorsque les PP réunissent les trois dimensions elles sont qualifiées de parties prenantes saillantes (l'entreprise leur accorde une grande importance et établit avec elles une relations privilégiées en répondant en priorité à leurs demandes),

¹ Jacques IGALENS. Sébastien POINT, 2009, *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod Paris p33-34

Chacune de ces catégories est sous-segmentée en tant que PP dormantes, discrétionnaires ou exigeantes :

- la PP « latente » n'a que le pouvoir qui lui permettrait d'imposer à l'entreprise sa volonté n'étant pas légitime et ne possédant pas de demande urgente.

- la PP « discrétionnaire » est certes considérée comme légitime mais n'a ni pouvoir d'influence sur l'entreprise ni de demande urgente.

- la PP « revendicatrice » a des demandes urgentes à faire valoir cependant comme elle n'a ni pouvoir ni légitimité elle ne possède aucune capacité d'influence sur l'entreprise;

- la PP « dominantes » possède les deux attributs les plus importants pour influencer l'entreprise : le pouvoir et la légitimité de ce fait les managers devraient lui accorder de l'importance même si ces demandes n'apparaissent pas urgentes

- la PP « dépendantes » exprime des demandes légitimes urgentes en revanche elle n'a pas le pouvoir nécessaire pour atteindre les objectifs

- la PP « dangereuse » a des demandes urgentes celles-ci restent néanmoins illégitimes par conséquent elle ne peut abusée de son pouvoir sur l'organisation

Ce modèle dynamique insiste sur le fait que les PP ne sont pas statiques elles évoluent au sein des divers groupes dans lesquels elles peuvent perdre ou gagner en légitimité et/ou en pouvoir et/ou en urgence. cependant ce modèle est parfois critiqué biaisé par une vision très opportuniste , à titre d'exemple la notion d'urgence ne permet pas de rencontrer pleinement les enjeux de protection à long terme de l'environnement et les intérêts de ses portes paroles acteurs humains ou non humain qui se sentent davantage concernés par la nature , proposer de considérer l'environnement comme une PP c'est aussi un moyen de prendre en compte la complexité des relations entretenues avec la nature .

5. Principes de gestion des parties prenantes :

À partir de nombreuses années de recherche et d'observations, un ensemble de principes directeurs a été élaboré pour aider les gestionnaires et les organisations à encadrer efficacement leurs relations avec les parties prenantes. Ces principes, connus sous le nom de « Principes de Clarkson », rendent hommage à Max Clarkson, chercheur reconnu pour son engagement dans l'étude de la gestion des parties prenantes.

L'objectif de ces principes est de fournir aux gestionnaires des repères concrets pour garantir un traitement équitable et stratégique des parties prenantes. Les dirigeants

souhaitant adopter une approche proactive et cohérente en matière de gestion transactionnelle des parties prenantes ou désireux d'ancrer leur entreprise dans une logique orientée vers les parties prenantes trouveront dans ces principes un outil précieux qui sont :¹

- Les gestionnaires ont la responsabilité de reconnaître toutes les parties prenantes légitimes et de surveiller activement leurs préoccupations, en intégrant leurs intérêts de manière adéquate dans les processus décisionnels et les activités opérationnelles.
- Ils doivent entretenir un dialogue transparent avec les parties prenantes, en étant à l'écoute de leurs attentes, de leurs apports à l'entreprise ainsi que des risques qu'elles prennent en s'impliquant avec celle-ci.
- Il convient d'adopter des pratiques et des comportements adaptés aux préoccupations et aux capacités spécifiques de chaque groupe de parties prenantes.
- Les gestionnaires doivent reconnaître les liens d'interdépendance entre les efforts fournis et les bénéfices reçus par les différentes parties prenantes. Ils doivent ainsi œuvrer pour une répartition juste des profits et des charges, en tenant compte des risques et des vulnérabilités propres à chaque acteur.
- Il est nécessaire de collaborer avec d'autres acteurs, qu'ils soient publics ou privés, afin de limiter les risques et les dommages découlant des activités de l'entreprise, et, le cas échéant, de mettre en place des mécanismes de compensation équitables.
- Les gestionnaires doivent s'abstenir de toute action susceptible de compromettre des droits humains fondamentaux – tels que le droit à la vie – ou de créer des risques que les parties prenantes, si elles en avaient pleinement conscience, jugeraient inacceptables.
- les gestionnaires doivent identifier les conflits d'intérêts potentiels entre leur propre position en tant que partie prenante de l'entreprise et leurs obligations légales et éthiques envers les autres parties prenantes. Ces conflits doivent être gérés avec transparence, à travers des mécanismes de communication, de reporting, d'incitation, et si nécessaire, par une évaluation indépendante.

¹ArchieB.Carroll & AnnK.Buchholtz, , 2009 , *BUSINESS&SOCIETY Ethics and Stakeholder Management Seventh Edition South-Western, a part of Cengage Learning*, p 99.

6. Les opportunités et les défis liés aux parties prenantes :

Les parties prenantes représentent à la fois une source d'opportunités stratégiques et un ensemble de défis potentiels pour l'entreprise, illustrant ainsi les deux faces d'une même réalité. D'un côté, les opportunités résident dans la possibilité d'établir des relations durables, constructives et mutuellement bénéfiques. De l'autre, les défis apparaissent lorsque certaines parties prenantes expriment leur mécontentement ou leurs revendications, ce qui peut exposer l'entreprise à des risques financiers, juridiques ou réputationnels si elle ne parvient pas à répondre de manière adéquate à leurs attentes. Ce tableau résume les opportunités et les défis qui face les parties prenantes :¹

Tableau 4 : Les Opportunités et Les Défis de PP

Opportunités	Défis
Développer des relations solides, coopératives et pérennes avec les parties prenantes.	Gérer des attentes élevées, des pressions ou des menaces émanant de groupes insatisfaits.
S'engager dans des partenariats avec des parties prenantes pour des projets communs créateurs de valeur.	Faire face à des campagnes de dénonciation pouvant nuire à la réputation et entraîner des pertes financières.
Créer des alliances stratégiques permettant à l'entreprise de mieux répondre aux normes et aux attentes du marché.	Réagir à des critiques publiques fondées sur des enquêtes indépendantes (comme les cas de Pepsi ou Coca-Cola en Inde).
Accroître la légitimité sociale de l'organisation et renforcer son acceptabilité auprès de la communauté.	Subir des actions ciblées de la part d'ONG ou de mouvements activistes (ex. Home Depot face à Rainforest Action Network).
Adapter les stratégies de l'entreprise grâce à une meilleure compréhension des besoins des parties prenantes.	Gérer les tensions autour de politiques publiques sensibles (comme Boise confrontée à la préservation des zones naturelles).
Encourager l'innovation et l'amélioration continue en collaborant avec des acteurs externes.	Être tenue pour responsable lors de crises, même lorsqu'elle n'en est pas directement à l'origine.

Source: Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz, BUSINESS & SOCIETY Ethics and Stakeholder Management Seventh Edition, 2009, 2006 South-Western, a part of Cengage Learning, p 112

¹ Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz, 2009, BUSINESS & SOCIETY Ethics and Stakeholder Management Seventh Edition South-Western, a part of Cengage Learning, p 112

Section 03 : La gestion agile de l'engagement des parties prenantes :

Dans le monde complexe de la gestion de projet, maîtriser la gestion des parties prenantes est une compétence indispensable pour tout manager ou chef de projet. Avec l'adoption croissante des méthodologies Agile, il devient essentiel de comprendre comment ces méthodes peuvent être intégrées pour optimiser les interactions avec les Parties Prenantes.

1. Définition de l'engagement des parties prenantes :

L'engagement peut être défini comme l'ensemble des pratiques de communication, des processus et des actions qu'une organisation (ou une équipe projet) doit mettre en œuvre pour impliquer les parties prenantes, obtenir leur engagement ou réduire leur indifférence ou leur hostilité.

L'engagement signifie que les parties prenantes du projet sont conscientes du projet et de ses résultats, et qu'elles sont prêtes à s'impliquer, à participer et à montrer de l'intérêt pour le travail. Certains groupes ou individus peuvent influencer la réussite du projet en apportant (ou en retenant) des fonds, du soutien ou des ressources. D'autres peuvent se désigner eux-mêmes comme parties prenantes, tels que des manifestants, des opposants ou des autorités réglementaires.¹

2. Les niveaux de participation des parties prenantes :

On peut distinguer quatre niveaux de participation pour améliorer l'implication des Parties Prenantes :²

2.1.Information :

L'objectif est de permettre aux parties prenantes de comprendre la situation, les différentes possibilités et leurs implications. Il s'agit là d'une communication unidirectionnelle. Chacune des parties prenantes a besoin d'être informée convenablement pour comprendre son rôle et les objectifs du projet. Pour celles qui ne

¹Lynda Bourne, (2016), *Targeted communication: the key to effective stakeholder engagement*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 226, p 432

² Philippe Reymond et Magalie Bassan, *CHAPITRE XVI IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES*, p370.

sont pas impliquées dans le processus décisionnel, l'implication sera limitée à recevoir l'information, ce qui peut être fait à travers des campagnes de communication ou des réunions d'information ainsi que des visites de terrain. Dans certains cas, l'information sert aussi à persuader les gens de prendre part au processus en montrant les bénéfices escomptés et les facteurs incitatifs.

2.2.Consultation :

L'objectif est d'obtenir des parties prenantes une réaction sur la situation, les possibilités, les scénarii et/ou les décisions. Il s'agit d'une communication à deux sens. Cela permet de prendre en compte les intérêts, les priorités et les besoins (par exemple à travers les entretiens menés avec les différentes parties prenantes au démarrage du processus de planification). Les parties prenantes ne sont toutefois pas impliquées dans la prise de décision.

2.3.Collaboration :

L'objectif est de travailler en partenariat avec les parties prenantes sur des composantes variées du projet, y compris le développement des scénarii et l'identification de la solution préférée. Le pouvoir décisionnel est partagé avec les parties.

2.4.Autonomisation/délégation :

L'objectif est de renforcer les capacités des parties prenantes pour qu'elles soient en mesure de prendre les décisions en connaissance de cause, de prendre la responsabilité de la décision finale et d'assumer leur rôle et leurs responsabilités une fois le projet mise en œuvre.

Chaque niveau comprend le niveau précédent : par exemple, il n'y a pas de collaboration sans consultation, ni de consultation sans information. Différentes formes de participation peuvent être mises en œuvre en même temps avec la même partie prenante ou au cours des différentes étapes du cycle du projet. Par exemple, certaines parties prenantes peuvent être tout d'abord informées du projet, puis consultées plus tard pour recueillir leur point de vue. Une fois la relation de confiance construite et la capacité nécessaire développée, il est possible de démarrer la collaboration.

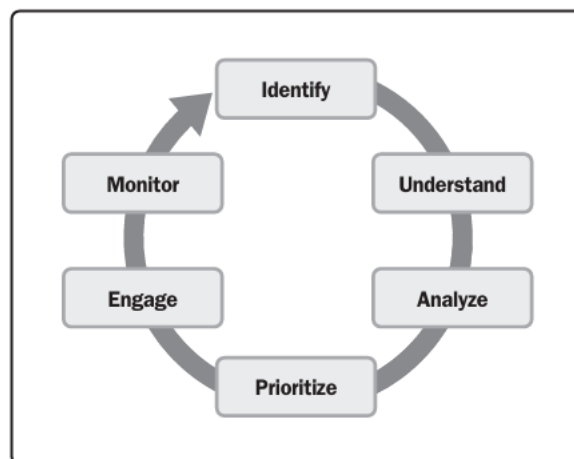
3. Engagement des parties prenantes avec le management agile :

La gestion des parties prenantes du projet agile inclut les processus et les méthodes nécessaires pour identifier les personnes, groupes ou organisations susceptibles d'influencer le projet ou d'être influencés par celui-ci, pour analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet, mais aussi pour développer des stratégies de gestion appropriées afin de mobiliser efficacement les parties prenantes en les impliquant dans les décisions et la mise en œuvre du projet.

La gestion des parties prenantes accorde également une attention particulière à la communication avec ces dernières afin de comprendre leurs besoins et leurs attentes, de traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent, de gérer les intérêts conflictuels et de favoriser l'engagement des parties prenantes dans les décisions et les activités du projet. La satisfaction des parties prenantes doit être gérée comme un objectif principal du projet.¹

La figure suivante donne un aperçu des processus de gestion des parties prenantes du projet :

Figure 4 : Cycle d'engagement Des Parties Prenantes Dans L'Entreprise



Source: Youssra RIAHI, March 2017, Project Stakeholders: Analysis and Management Processes, SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – volume4 issue3, p 37.

¹ Youssra RIAHI, March 2017, Project Stakeholders: Analysis and Management Processes, SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – volume4 issue3, p 37.

3.1. Identifier :

Dans une approche de management agile, la gestion des parties prenantes repose sur une implication continue, collaborative et flexible tout au long du projet. L'identification des parties prenantes est une étape essentielle qui peut commencer dès les premières réflexions, avant même la constitution de l'équipe projet. Cette identification se précise ensuite progressivement au fur et à mesure de l'avancement. Certaines parties prenantes sont évidentes, comme le client, le commanditaire ou les utilisateurs finaux, tandis que d'autres sont plus discrètes lorsqu'elles ne sont pas directement liées au projet.¹

Une fois les parties prenantes identifiées, il est important de définir clairement la vision et les objectifs du projet, puis de les communiquer à toutes les parties concernées. La vision du projet décrit son but, son périmètre et sa valeur ajoutée. Les objectifs sont les résultats spécifiques et mesurables visés. Dans une logique agile, cette clarté favorise une compréhension commune, aligne les attentes et crée un engagement partagé autour du projet.

L'étape suivante consiste à hiérarchiser les parties prenantes selon leur niveau d'intérêt et d'influence. Des outils comme la matrice ou la cartographie des parties prenantes permettent de visualiser leur pouvoir, leur attitude et leur impact. Cela aide à distinguer les acteurs clés à impliquer de près, ceux à tenir informés régulièrement, et ceux à surveiller à distance. Cette priorisation permet d'utiliser les ressources de manière plus efficace et de se concentrer sur les relations les plus critiques pour le succès du projet.

3.2. Comprendre et analyser :

Lorsqu'une entité est identifiée comme ayant un intérêt potentiel dans un projet, une analyse rapide permet de déterminer la nature de sa participation. L'analyse des parties prenantes peut être réalisée sans leur participation directe, mais dans certains cas, il peut être pertinent de les impliquer. Des échanges directs peuvent encourager les parties

¹Karla I. Gomez Sotelo, Xin Yi, Claude Baron, Philippe Esteban, Citlalih Y. A. Gutiérrez Estrada, et al , Jun 2018 Avez-vous identifié toutes les parties prenantes ? 12th International Conference on Modelling, Optimization and Simulation (MOSIM 2018), Toulouse, France.p8.

prenantes à exprimer leurs opinions et à faciliter la formulation de programmes d'engagement efficaces.¹

L'analyse des parties prenantes comprend les étapes suivantes :

- 1- Définir la participation de l'entité : Cela consiste à identifier les impacts potentiels de l'entité sur le projet, ainsi que les impacts potentiels du projet sur l'entité.
- 2- Classer les formes de participation spontanée : Identifier les types de participation basés sur des catégories génériques définies à l'avance.
- 3- Identifier les conséquences spécifiques : Repérer les conséquences liées à la participation de l'entité qui ne sont pas couvertes par les catégories génériques, mais qui peuvent influencer le déroulement du projet.
- 4- Évaluer l'importance de chaque partie prenante : Cette évaluation repose sur trois critères :
 - Attitude : niveau de soutien ou d'opposition au projet.
 - Pouvoir : capacité à influencer le projet.
 - Influençabilité : facilité à faire évoluer leur attitude.

La combinaison de ces trois critères permet de déterminer un score d'importance (faible, moyen ou élevé).

- 5- Définir les objectifs d'engagement : Cela revient à préciser le résultat attendu de l'engagement avec chaque partie prenante. L'objectif est établi en fonction de leur niveau d'importance et des possibilités d'influence.

Cette analyse permet de construire un programme d'engagement stratégique, centré sur les parties prenantes les plus influentes ou critiques pour le succès du projet.

3.3. Prioriser

Ce processus consiste à développer des stratégies de gestion appropriées pour impliquer efficacement les parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet, en se basant sur une analyse de leurs besoins, de leurs intérêts et de leur impact potentiel sur le succès du projet. En s'appuyant sur le plan de gestion de projet, le registre des parties prenantes, les facteurs environnementaux de l'entreprise et les actifs organisationnels, le chef de projet sera en mesure de « développer le plan de gestion des parties prenantes ».

¹Ofer Zwikael, January 2019 ,Stakeholder Management ,Chapter 5 ,Australian National University, p95.

Ce plan, qui constitue un composant du plan de gestion de projet, permettra de déterminer la fréquence et le type d'informations à fournir aux parties prenantes. Une partie prenante préoccupée par d'autres sujets représente un risque potentiel pour le projet. Afin d'éviter de consacrer trop de temps au mauvais endroit, une stratégie basée sur le « niveau d'engagement » de la partie prenante peut être mise en place.¹

Le tableau suivant présente les différentes stratégies d'engagement à adopter en fonction du niveau d'implication des parties prenantes dans un projet, permettant ainsi d'ajuster la communication et les actions selon leur attitude et leur influence.

Tableau 5 :Stratégies adaptées selon le niveau d'engagement des parties prenantes

Niveau d'engagement	Stratégie
Non informé	Informar les différentes parties et évaluer si le niveau d'engagement doit être amélioré.
Résistant	Écouter, influencer et convaincre.
Neutre	Écouter et évaluer si la partie prenante peut devenir résistante.
Soutien	Écouter, informer et remercier. Déterminer si la partie peut être encore davantage impliquée.
Leader	Écouter, informer, remercier et impliquer.

Source :Ibid

3.4. Impliquer et engager :

L'engagement des parties prenantes est une démarche essentielle dans tout projet agile. Il s'agit d'impliquer activement toutes les personnes ou groupes concernés afin de garantir que leurs besoins, attentes et préoccupations soient pris en compte à chaque étape. Pour cela, il est nécessaire de définir un plan d'engagement structuré, aligné avec les principes de l'agilité tels que la transparence, la collaboration et l'adaptabilité.

Ce plan doit préciser les objectifs de la collaboration, les rôles et responsabilités de chaque partie prenante, les canaux de communication utilisés, ainsi que les méthodes et la fréquence des échanges. Il doit également inclure des mécanismes de retour d'information et anticiper les risques ou obstacles éventuels.

La communication avec les parties prenantes peut se faire sous plusieurs formes :

¹ *Ibid*

- 1- Communication poussée (push) : transmission d'informations à sens unique, par exemple via des e-mails, rapports ou bulletins d'information.
- 2- Communication tirée (pull) : mise à disposition d'informations consultables à la demande, comme sur un intranet ou une base documentaire.
- 3- Communication interactive : échanges directs et bilatéraux, comme des réunions, appels ou démonstrations, favorisant la compréhension mutuelle et la co-construction.

L'agilité recommande une interaction fréquente avec les parties prenantes à travers des outils comme les story maps, backlogs, daily stand-ups, démonstrations de sprint et rétrospectives. Cela permet une co-évaluation continue de l'avancement du projet et une adaptation rapide aux changements.¹

Voici un exemple de tableau d'engagement selon les profils de parties prenantes :

Tableau 6 : Les méthodes D'engagement Des Parties Prenantes Selon Les Profils

Rôle	Méthodes d'engagement	Fréquence / Conditions
Propriétaire d'entreprise	Réunions en tête-à-tête, participation aux ateliers et réunions clés, e-mails en cas de risque	Avant chaque planification / selon les besoins / en cas de changement critique
Partie prenante majeure	Ateliers, aperçus du backlog, participation aux démos et aux ateliers d'adaptation, e-mails	Selon les besoins / à chaque sprint ou version
Partie prenante mineure	Mises à jour par e-mail, participation occasionnelle aux ateliers	Selon les besoins
Expert en la matière	Participation ciblée aux cérémonies et réunions techniques	À la demande, en fonction des sujets traités

Source : Drew Jemilo ,*The Stakeholder Management Framework for teams, programs, and portfolios* , <https://www.agilealliance.org/>, 10-04-2025,14h

Enfin, l'engagement des parties prenantes ne se limite pas à la simple consultation : il doit favoriser la co-décision et l'alignement sur la vision du projet. Il repose sur des compétences interpersonnelles clés, telles que l'écoute active, la gestion des conflits, et le leadership collaboratif. La mise en place de boucles de rétroaction régulières permet de valider la compréhension, de détecter les malentendus et d'ajuster la trajectoire du projet en continu.

¹ Drew Jemilo ,*The Stakeholder Management Framework for teams, programs, and portfolios* , <https://www.agilealliance.org/>, 10-04-2025,14h

3.5.Surveiller :

Dans un contexte agile, la gestion des attentes et des retours des parties prenantes repose sur une collaboration continue, une adaptation constante et la valorisation des interactions humaines. Pour répondre efficacement aux besoins évolutifs des parties prenantes, il est essentiel d'intégrer leurs retours tout au long du projet.

Des techniques agiles comme les sessions de feedback avec les utilisateurs, les tests d'acceptation, le prototypage et les tests d'utilisabilité permettent de recueillir des informations concrètes et d'améliorer continuellement le produit. Ces pratiques favorisent une co-construction active et une meilleure compréhension des attentes réelles.¹

En parallèle, il est fondamental d'activer des compétences humaines telles que l'écoute active, l'empathie, la négociation et la résolution de conflits. Ces compétences facilitent la gestion des préoccupations, préviennent les tensions et permettent d'instaurer un climat de confiance avec les parties prenantes.

La définition d'objectifs clairs, réalistes et atteignables joue également un rôle crucial. Elle permet d'encadrer les attentes, de mieux gérer les évolutions de périmètre et d'assurer une livraison régulière et cohérente de valeur.

Tout au long du projet, les parties prenantes peuvent évoluer : certaines apparaissent, d'autres se retirent, et certaines voient leur influence ou leur attitude changer. Il est donc important d'évaluer régulièrement l'efficacité de la stratégie d'engagement en place. Cela passe par l'identification de nouveaux acteurs, l'ajustement des approches de communication, et la réévaluation des priorités.

Le niveau de satisfaction des parties prenantes peut être mesuré de différentes façons : discussions informelles, bilans d'itération, revues de produit ou enquêtes de satisfaction pour les groupes plus larges. Ces retours permettent de vérifier l'alignement du projet avec les attentes et, si nécessaire, d'ajuster la stratégie d'engagement pour renforcer l'adhésion et la satisfaction globale.

¹ Aide to the Project Management Bod of knowledge PMBO ® Seventh Edition GUIDE AND The Standard for Project Management, p 103-109.

CHPITRE 02 : Le management agile de l'engagement des parties prenantes chez Renault Trucks Algérie

Introduction :

Après la présentation de premier chapitre qui concerne le cadre théorique de notre travail où nous avons présenté l'implication et la gestion des parties prenantes dans les projets de l'entreprise en utilisant les méthodes et les principes de management agile pour renforcer les taux de succès et répondre aux objectifs fixés et aux attentes privilégiés. Dans ce présent chapitre, afin de mettre en valeur les éléments que nous avons abordés dans le chapitre précédent et dans le but de répondre à notre problématique, nous avons réalisé une enquête sur le terrain auprès de professionnels expérimentés dans le domaine de l'import et la production en Algérie.

Ce chapitre est constitué de trois sections : la première sera consacrée à la présentation de l'entreprise multinationale RENAULT TRUCKS ALGERIE (RTA) où nous avons effectué notre stage pratique de fin de cycle ; la deuxième portera sur Méthodologie de recherche et outils d'analyse utilisés ; et enfin la troisième section sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats obtenus dans notre enquête ainsi que les recommandations.

Section 01 : présentation de l'entreprise Renault Trucks Algérie (RTA)

Dans cette section, nous présenterons l'entreprise d'accueil, Renault Trucks Algérie, en débutant par un aperçu de son historique et de son implantation sur le marché algérien. Nous nous intéresserons ensuite à ses principales activités, ses missions, ainsi que ses objectifs stratégiques. Cette présentation servira de base pour introduire les éléments nécessaires à la compréhension du cadre de notre étude.

1. Identification et historique de l'entreprise :

1.1. Identification de Renault Trucks Algérie :

Renault Trucks, constructeur de camions français Depuis 1894, Au cœur du groupe AB Volvo un des premiers constructeurs de camions, de solutions de transport, conçoit, produit et distribue internationalement des solutions de transport adaptées aux besoins des acteurs de la mobilité des marchandises. Renault Trucks propose à ses clients une gamme étendue de camions neufs et d'occasion (de 2,8 à 60 t) ainsi que des services adaptés à un large éventail d'activités du transport : distribution, construction, construction lourde, longue distance, usages spéciaux. Les camions Renault Trucks et leurs services associés sont accessibles aux professionnels à travers un réseau de 1 400 points de vente et de service

dans plus de 150 pays. Pour approvisionner les stocks de 1200 concessionnaires et d'une dizaine de magasins régionaux et locaux dans le monde entier, Le centre de distribution de pièces de rechange de Lyon expédie quotidiennement en moyenne 15 000 lignes de commandes sur un total de 80 0000 références à destination de 120 pays. Qui emploie 9 500 collaborateurs dans le monde.

L'entreprise RENAULT TRUCKS Algérie, installée en Algérie depuis 2002, opère depuis 24 ans dans le domaine de l'importation et du vente de véhicules industriels et de pièces de rechange. Elle est orientée vers le service d'industrie en Algérie, avant de diversifier ses activités en investissant dans la production locale avec l'ouverture de sa première usine à Meftah, dans la wilaya d'Alger.

Aujourd'hui, RENAULT TRUCKS ALGERIE s'appuie sur un réseau de huit distributeurs répartis sur 12 sites : BMA (Sétif , Constantine) , RPL (Alger , Oran) , ODYSSEE (BLIDA) , SALDAE (BEJAIA , BORDJ) , GTS (GUELMA) , HODNA (MESSILA) , SAVIEST (MILLA) , INAUSER (OUERGLA) . L'entreprise emploie directement un effectif de 60 personnes et emploie indirects un effectif de 500 personnes.

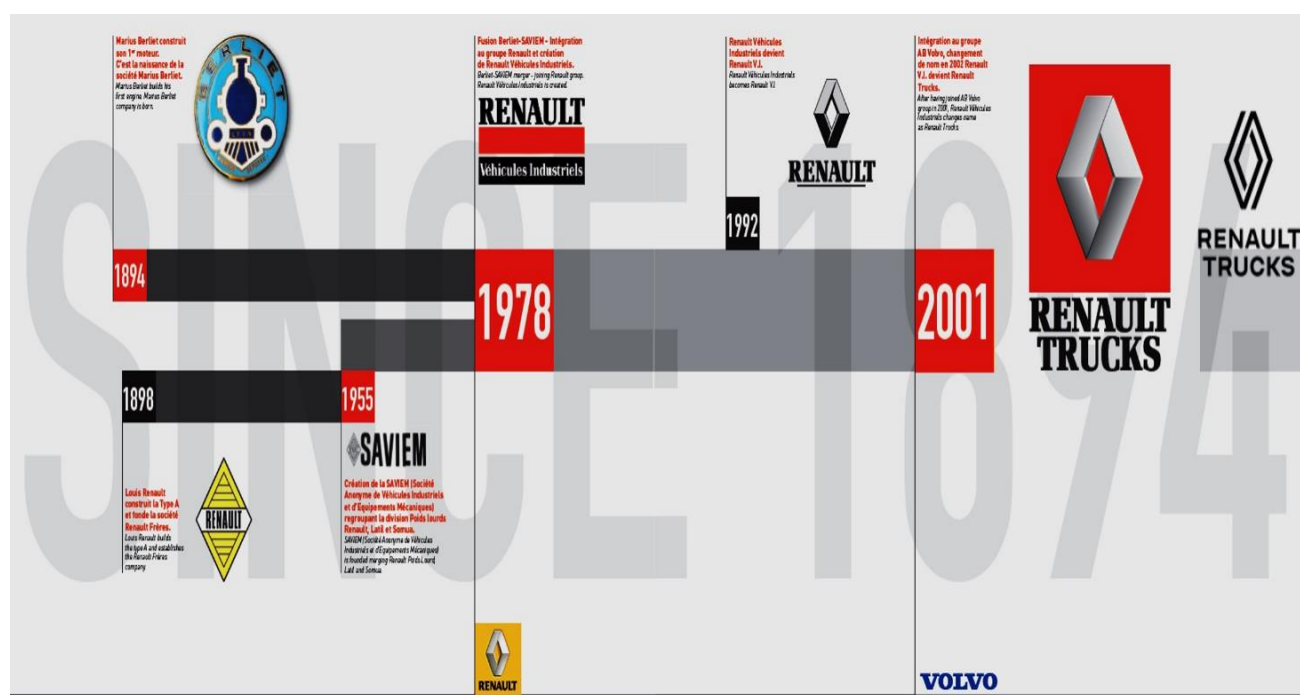
1.2. Historique :

Renault Trucks possède une histoire industrielle riche qui remonte à la fin du XIXe siècle. Tout commence en 1894 avec Marius Berliet, pionnier dans la construction de moteurs, suivi par Louis Renault qui fonde Renault Frères en 1898. En 1955, la création de la société SAVIEM (Société Anonyme de Véhicules Industriels et d'Équipements Mécaniques) marque une étape importante dans la structuration du secteur des véhicules industriels en France.

En 1978, la fusion entre Berliet et SAVIEM aboutit à la naissance de **Renault Véhicules Industriels**, intégrée au groupe Renault. Cette entité devient **Renault V.I.** en 1992, affirmant son autonomie dans le domaine des poids lourds.

Enfin, en 2001, Renault Trucks rejoint le groupe **Volvo**, ce qui lui permet de renforcer sa position sur le marché international tout en poursuivant son développement sous une identité renouvelée, fidèle à son héritage industriel.

Figure 5 Chaîne Historique De Renault Trucks Algérie



Source : Document Interne De L'Entreprise

1.3. La fiche technique de l'entreprise Renault Trucks Algérie :

Le Tableau suivant illustre les statuts organisationnel et judiciaire de la société RTA :

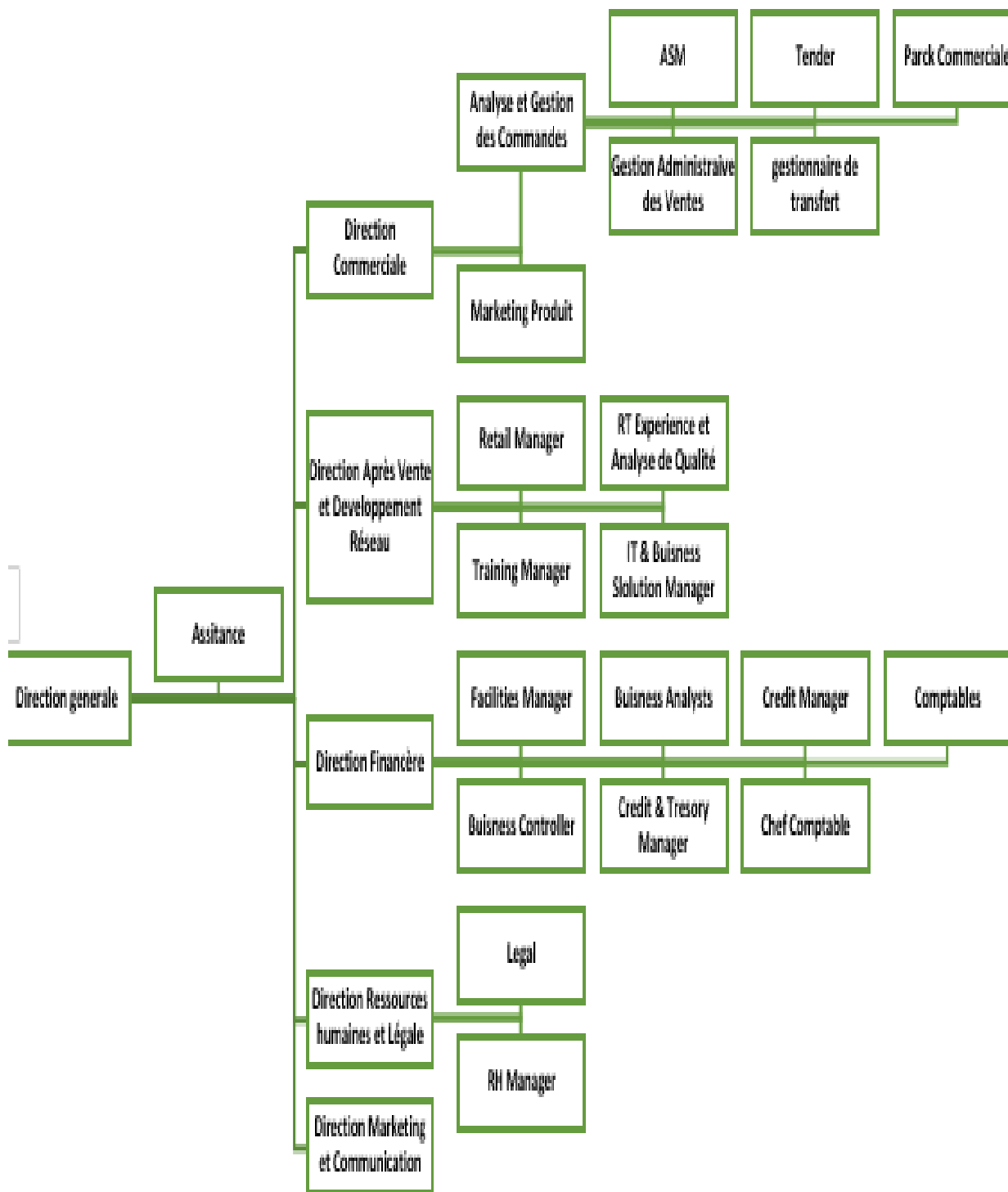
Tableau 7: La Fiche Technique

Nom d'entreprise	Renault Trucks Algérie
Capital social	20 000 000 DA
Siège sociale	Propriété
Date d'entrée à l'activité	2002
Statut juridique	EURL
Nature de L'activité	L'importation et revente en l'état des véhicules industriels et pièce de rechange
Chiffre d'affaires	2 334 442 590 DA
Directeur général	M. Stéphane HARMAND

Source : Document Interne De L'Entreprise

2. Organigramme de l'entreprise :

Figure 6 Organigramme de L'entreprise



Source : Document interne de RTA

Dans le cadre de cette étude, l'ensemble des départements et services mentionnés dans l'organigramme ont été pris en compte. Chacun a été considéré comme une partie prenante à

part entière, jouant un rôle dans la dynamique organisationnelle. L'approche agile, par sa nature transversale, a été observée dans tous les services, soulignant son application globale et intégrée au sein de l'entreprise.

3. Les valeurs de Renault Trucks Algérie :

L'engagement des collaborateurs est la pierre angulaire de notre culture de la performance. Voici les valeurs qui nous animent :

3.1. Réussite du client – Nous faisons gagner nos clients :

- connaissance intimement l'activité de nos clients
- l'écoute de nos clients et dialoguons autour de leurs besoins, aspirations et défis
- concentration sur les solutions de transport qui favorisent la performance de nos clients et créent de la valeur pour la société
- tenon nos engagements

3.2. Confiance – Nous nous faisons mutuellement confiance

- Fait preuve de transparence et traitons chaque individu avec respect
- la conviction que nos collègues donnent le meilleur d'eux-mêmes et nous respectons les décisions prises
- collaborons facilement et obtenons d'excellents résultats, fruits d'un travail d'équipe et d'un dialogue ouvert
- responsables et avons le courage de nos actes

3.3. Passion – Nous sommes passionnés par ce que nous faisons

- fiers du travail accompli et de nos réalisations
- investis et déterminés à atteindre nos objectifs
- Reconnaissance des vertus de la diversité et voulons révéler le meilleur de chacun
- Reconnaissances de nos erreurs, nous les corrigeons et nous en tirons des enseignements

- Etre fiers de nos succès, prenons du plaisir dans ce que nous faisons et célébrons nos réussites

3.4. Changement – Nous évoluons constamment pour rester en tête

- curieux du monde qui nous entoure
- innovants et faisons preuve d'ingéniosité pour créer de nouvelles solutions et opportunités de développement
- envisage le changement et la transformation comme une source d'inspiration et d'énergie
- Fait preuve d'ouverture d'esprit et partageons nos connaissances

3.5. Performance – Nous façonnons notre avenir en étant rentables

- un sens aigu des affaires
- Avoir les compétences, les connaissances et l'intuition nécessaires pour prendre les bonnes décisions
- Etre très exigeants avec nous-mêmes et avec les autres, et nous nous surpassons pour atteindre un résultat d'exception
- le recul nécessaire et savons quand renoncer à une idée, un projet ou un programme

4. Les directions de RTA et leur missions :

4.1. Département commercial

Missions principales :

- Animation du réseau de distributeurs via les ASM (Area Sales Manager).
- Vente directe pour les clients grands comptes.
- Suivi du processus de vente chez les distributeurs selon les objectifs annuels.
- Négociation avec les clients en valorisant les avantages concurrentiels des camions Renault Trucks.
- Développement et accompagnement des compétences commerciales via des formations continues.

- Reporting détaillé après chaque visite client : objet, participants, points abordés, décisions prises, et plan d'action.
- Analyse des indicateurs de performance commerciaux (KPIs) : taux de prospection, taux de devis, taux de conversion en ventes, taux de concrétisation des affaires.
- Gestion des commandes et coordination logistique.
- un outil CRM pour optimiser le suivi client et centraliser les informations commerciales.

4.2. Département après-vente

Missions principales :

- Gestion des pièces de rechange, services techniques, garanties, et Les prix.
- Accompagnement client sur l'utilisation technique des camions.
- Élaboration de plans de maintenance personnalisés (PMS) : préventive (périodique) et curative (réparations).
- Garantie : 1 an pour les pièces achetées, 2 ans si remplacées en atelier.
- Contrats d'entretien START & DRIVE (Référence ou Performance Maxi) pour véhicules neufs, de 1 à 4 ans.
- Suivi des entretiens et réparations via le système UCHP.
- Audit de l'activité atelier chez les distributeurs et analyse du chiffre d'affaires.
- Paiement des prestations mensuelles validées par les distributeurs.
- Vérification de la conformité des opérations selon les intervalles de kilométrage.

4.3. Département marketing et communication

Missions principales :

- Gestion des réseaux sociaux et du site web Renault Trucks Algérie.
- Lancement de campagnes marketing interactives (concours, cadeaux, événements).
- Organisation d'événements grand public (ex. : caravanes de sensibilisation à la conduite responsable).
- Sponsoring et partenariats avec les clients.
- Réalisation de témoignages clients pour recueillir du feedback.

- Organisation annuelle du Plan Opérationnel : bilan de l'année, objectifs, négociation avec les distributeurs, signature de conventions.
- Organisation de l'événement **CARAVAN** : sensibilisation à la conduite économique (théorie et test drive).
- Formations certifiantes pour les chauffeurs clients.
- Tables rondes trimestrielles.
- Cérémonie **Hand Over** pour la remise officielle des clés aux clients.
- Activités de team building annuelles.
- **COUDIR** : comité de direction hebdomadaire regroupant tous les directeurs pour faire le point sur l'état d'avancement des services.
- Collaboration avec les agences marketing pour la création des supports visuels, la stratégie média, l'analyse des retombées (KPI communication).

4.4. Département ressources humaine :

Missions principales :

- Gestion des moyens généraux :
 - Location de locaux selon les standards du groupe.
 - Prestation de services (nettoyage, sécurité).
 - Gestion des assurances (multirisques, CATNAT, responsabilité civile).
- Gestion du parc automobile (32 véhicules en location) : maintenance, carburant, suivi des missions.
- Organisation des déplacements professionnels : voyages, hébergement.
- Recyclage des déchets (via l'application REVADEX) : suivi des KPI environnementaux.
- Bon fonctionnement des déchiqueteuses par service.
- Gestion administrative RH, politique de recrutement, développement des compétences et plans de formation.

4.5. Département financier **Missions Principales :**

- Élaboration et suivi du budget annuel.
- Contrôle de gestion des départements.
- Suivi de la trésorerie, des paiements clients/fournisseurs.

- Supervision de la facturation et des relations bancaires.
- Élaboration des bilans financiers trimestriels et annuels.
- Suivi des indicateurs financiers et tableaux de bord.

4.6. Assistante de direction générale

Missions principales :

- Coordination du comité de direction (COUDIR) et diffusion des comptes rendus.
- Interface entre la direction générale et les différents départements.
- Organisation des plannings et déplacements du Directeur Général.
- Support à l'organisation des événements internes/externes.
- Préparation et archivage des documents stratégiques.
- Communication interne et suivi des décisions du COUDIR.

Section 02 : Méthodologie de recherche

Avant de définir notre propre démarche méthodologique, il est essentiel de s'appuyer sur un cadre théorique solide. Cette section présente les principales approches méthodologiques utilisées dans la recherche en sciences de gestion, afin de nous guider dans le choix de la méthode la plus pertinente pour notre étude adaptée à notre problématique et à nos objectifs de recherche.

1. Présentation de la recherche méthodologique :

Dans les sciences humaines et sociales, la recherche est une approche méthodologique qui repose sur diverses techniques spécifiques de collecte d'informations. Son objectif principal est d'étudier, analyser, comparer et expliquer des éléments tels que les cognitions, les attitudes, les représentations, les comportements et les motivations d'une population donnée. Elle cherche également à identifier des corrélations ou des relations de cause à effet entre divers facteurs influençant les individus et leur environnement.

De plus, la recherche contribue à comprendre le fonctionnement des institutions sociales, qu'il s'agisse de la famille, des systèmes linguistiques, des institutions religieuses, politiques, juridiques ou économiques. Pour garantir la fiabilité des résultats, elle exige une grande rigueur méthodologique, visant à minimiser la subjectivité du chercheur et à limiter les biais qui pourraient émerger, notamment dans

les réponses des participants. Ceux-ci peuvent involontairement fausser leurs réponses par erreur, exagération ou gêne.

Ainsi, il est primordial de concevoir et d'utiliser des instruments de mesure et de collecte de données qui soient adaptés aux objectifs de la recherche, tout en veillant à respecter un processus méthodologique rigoureux afin d'obtenir des résultats valides et exploitables. Une attention particulière est donc portée à la méthode de collecte des données, favorisant l'utilisation de techniques systématiques et quantitatives, afin de rechercher des lois et des régularités statistiques.¹

2. Les techniques de recherche :

2.1. L'approche qualitative :

Dans une démarche qualitative, le chercheur adopte une logique de compréhension plutôt que de démonstration. Il s'intéresse à une situation concrète présentant un phénomène spécifique qu'il cherche à comprendre en profondeur, sans nécessairement vouloir le prouver ou le contrôler. Il vise ainsi à donner du sens aux faits en les observant, décrivant et interprétant dans leur contexte. Cette approche mobilise différents outils de recherche qualitatifs tels que :²

- 1- **L'observation** : est une technique de recherche qualitative qui consiste à recueillir des données en observant directement les comportements, les actions ou les interactions dans leur contexte naturel. Le chercheur peut soit participer activement à la situation étudiée (observation participante), soit resté en retrait pour observer sans intervenir (observation non participante). Cette méthode permet de capter des éléments non verbalisés et de mieux comprendre les dynamiques réelles sur le terrain.
- 2- **L'étude de cas** : est une méthode qui consiste à analyser en profondeur un phénomène à travers un cas unique ou un nombre limité de cas. Elle permet d'explorer les spécificités, les contextes, les logiques internes

¹ Germano Vera Cruz, May 2016, *Méthodologie de recherche en sciences humaines et sociales : Manuel contenant des exemples pratiques issus des recherches "exotiques" réalisées en grande partie par l'auteur, édition universitaire européenne, p14*

² M. Mehdi Amir, *Polycopie : Méthodologie de recherche, Université IBN Khaldoun Tiaret, p24.*

d'un individu, d'un groupe, d'une organisation ou d'un événement. Cette approche est particulièrement utile lorsqu'on cherche à comprendre des situations complexes, singulières ou encore peu étudiées.

- 3- **L'entretien structuré** : est un outil de collecte de données où le chercheur utilise un questionnaire rigide, composé de questions fermées ou ouvertes, posées dans le même ordre à chaque participant. Ce type d'entretien vise à obtenir des réponses comparables, standardisées, facilitant ainsi l'analyse. Il est adapté lorsque les thématiques de recherche sont bien définies à l'avance.
- 4- **L'entretien semi-structuré** : repose sur un guide d'entretien souple, comprenant des questions principales tout en laissant de la place à l'exploration spontanée. Le chercheur peut adapter l'ordre des questions ou approfondir certaines réponses selon la richesse des échanges. Ce format est particulièrement apprécié pour obtenir des informations détaillées tout en gardant un certain cadre.
- 5- **L'entretien non structuré** : est une forme d'entretien libre, sans plan précis ni questions préparées. Le chercheur laisse la personne interrogée s'exprimer de manière spontanée autour d'un thème général. Ce type d'entretien est souvent utilisé pour accéder au vécu, aux ressentis ou aux représentations personnelles, et convient bien dans des contextes exploratoires ou sensibles.

2.2.L'approche quantitative :

Dans le cadre de l'approche quantitative, le chercheur s'appuie sur la collecte de données mesurables et chiffrées afin de décrire, d'expliquer et de prédire des phénomènes. Cette approche repose sur l'objectivité et l'analyse de faits observables à travers des instruments normalisés. Elle privilégie des outils qui permettent de transformer les données recueillies en variables numériques exploitables, facilitant ainsi la production de tableaux, de graphiques et

d'analyses statistiques. L'objectif principal est de dégager des relations entre les variables étudiées et de produire des résultats généralisables.¹

- 1- **Le questionnaire** : est l'un des outils les plus répandus dans la recherche quantitative. Il s'agit d'un ensemble de questions fermées (ou parfois à choix multiples) posées à un grand nombre de participants, permettant de recueillir des réponses standardisées. Les données collectées peuvent être facilement quantifiées, ce qui facilite les comparaisons et les analyses statistiques.
- 2- **Le sondage** : est une méthode spécifique de collecte de données basée sur un échantillon représentatif d'une population. À travers des questionnaires ou interviews standardisés, il permet d'estimer des opinions, comportements ou tendances générales au sein d'un groupe plus large. Il est particulièrement utilisé en marketing, en sociologie ou en politique.
- 3- **Les tests statistiques** : sont des outils d'analyse utilisés une fois les données quantitatives recueillies. Ils permettent de vérifier des hypothèses, de mesurer des corrélations entre variables ou encore de comparer des groupes. Les tests peuvent être descriptifs (comme la moyenne, l'écart-type) ou inférentiels (comme le test t, le χ^2 , l'ANOVA...).
- 4- **L'observation systématique** : est aussi utilisée dans le cadre quantitatif, mais elle suit une grille rigide où chaque comportement ou phénomène est codé numériquement selon des critères précis. Elle vise à comptabiliser la fréquence ou la durée d'un événement, plutôt qu'à en explorer le sens subjectif comme dans l'approche qualitative.

2.3.L'approche mixte :

L'approche mixte combine les atouts des démarches qualitative et quantitative afin d'offrir une compréhension plus complète et nuancée d'un phénomène. En mobilisant cette méthode, le chercheur tire profit à la fois de la richesse des données issues des entretiens, observations ou études de cas propres à l'approche qualitative, et de la rigueur des données chiffrées fournies par l'approche quantitative.²

¹ Marie Laure Gavard, David Gotteland, Christophe Hoan , Alain Jolibert, *Méthodologie de Recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education ,p112

² Saul McLeod PhD, *Mixed Methods Research*, <https://www.simplypsychology.org/mixed-methods-research.html>, 15-04-2025, 15h.

Cette complémentarité permet d'examiner un objet d'étude sous plusieurs angles, en croisant les perceptions, les comportements et les relations statistiques. Contrairement à une idée reçue, les approches qualitative et quantitative ne s'opposent pas, mais se renforcent mutuellement.

Dans un premier temps, la recherche qualitative intervient souvent dans une phase exploratoire, afin de découvrir les éléments clés du phénomène, parfois inattendus, grâce à des méthodes comme l'entretien ou l'observation. Elle permet ainsi d'ouvrir des pistes de réflexion et de développer une théorie.

Ensuite, la recherche quantitative prend le relais pour tester ces hypothèses sur un échantillon plus large, en s'appuyant sur des questionnaires structurés et une base théorique solide. Cela permet de valider les résultats par des analyses statistiques rigoureuses, renforçant ainsi la portée et la fiabilité des conclusions.

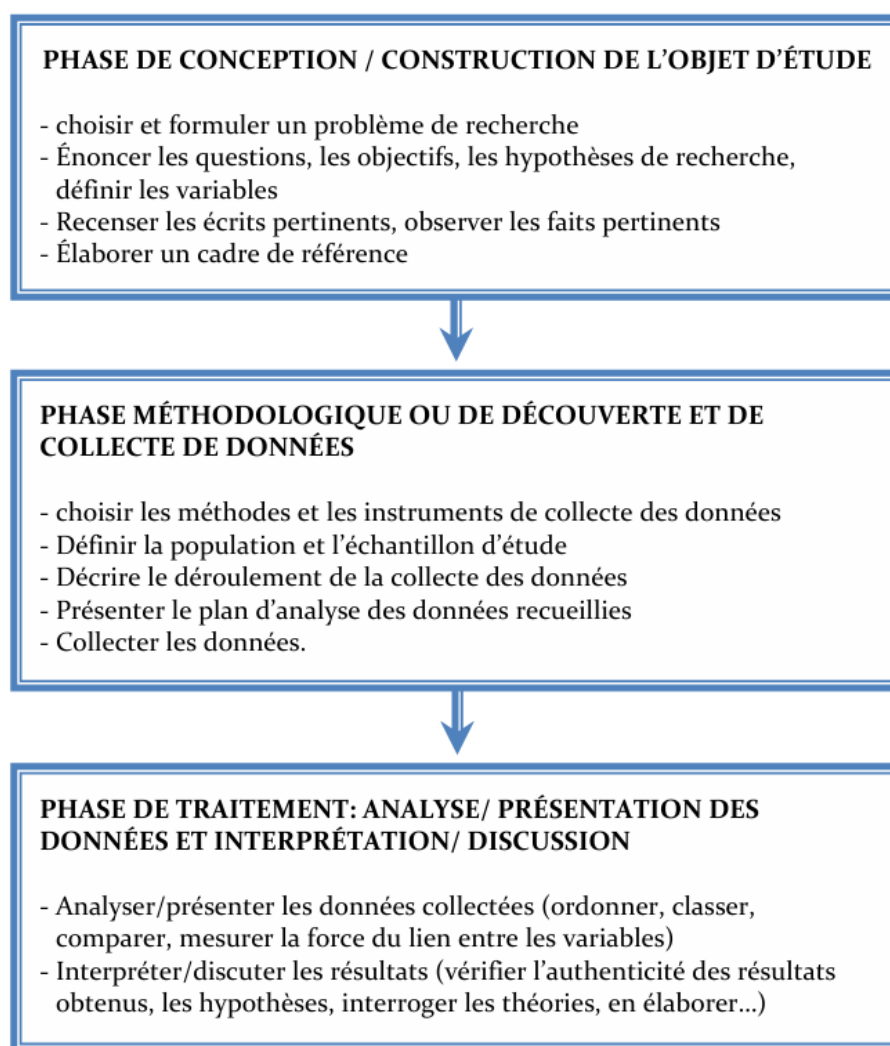
L'approche mixte offre donc une vision globale du phénomène étudié, en tenant compte à la fois de la profondeur des informations qualitatives et de la représentativité des données quantitatives. Elle est particulièrement utile lorsqu'on souhaite étudier des problématiques complexes, où il est nécessaire de combiner compréhension fine et vérification empirique.

3. Processus de recherche :

La démarche de recherche suit généralement un processus structuré, allant de l'observation initiale jusqu'à la discussion des conclusions scientifiques. L'ensemble de ce processus peut être regroupé en trois grandes phases principales : ¹

¹ M. ASSIE GUY ROGER, DR. KOUASSI ROLAND RAOUL, *COURS D'INITIATION A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE, ECOLE PRATIQUE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE – ABIDJAN*, p11.

Figure 7 Processus de Recherche méthodologique



Source : M. ASSIE GUY ROGER, DR. KOUASSI ROLAND RAOUL, COURS D'INITIATION A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE, ECOLE PRATIQUE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE – ABIDJAN, p11.

- Phase de conception de l'objet d'étude : Le chercheur identifie un problème pertinent, formule une question centrale, émet des hypothèses, définit les objectifs et les variables, et construit un cadre théorique en s'appuyant sur une revue de littérature.
- Phase de collecte des données : Le chercheur choisit les méthodes et les instruments adaptés (quantitatifs ou qualitatifs), détermine la population cible et l'échantillon, planifie et réalise la collecte des données selon une organisation rigoureuse.
- Phase d'analyse et d'interprétation : Les données collectées sont analysées (statistiquement ou thématiquement), puis interprétées à la lumière des

hypothèses, des résultats antérieurs et du cadre théorique, permettant ainsi de formuler des conclusions et recommandations.

Section 03 : Les résultats de l'étude :

Dans cette section, après avoir présenté l'entreprise d'accueil ainsi que la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de notre mémoire, nous exposerons la raison pour la quel on a choisi le sujet et présentons les résultats obtenus à l'issue de l'étude qualitative et quantitative, fondée sur les entretiens menés et les questionnaires distribués.

1. La méthode et stratégie de recherche :

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la mise en œuvre du management agile et son influence sur l'amélioration de l'engagement des Parties Prenantes au sein de l'organisation. Pour répondre à la problématique, il a été crucial d'interagir avec les parties prenantes chez Renault Trucks Algérie afin de recueillir des données empiriques constituées de pensées, d'idées et d'opinions variées .Dans cette optique, une approche qualitative a été adoptée, car elle s'intéresse avant tout aux mots et aux expériences, plutôt qu'à des données chiffrées. Des exemples concrets marqués concernent l'intégration des principes de management agile pour l'engagement et l'implication des parties prenantes dans les projets et les décisions de l'entreprise. Pour ce fait, des entretiens ont été réalisés pour approfondir l'analyse et mieux comprendre les impacts perçus par les parties prenantes.

Ces entretiens, bien que semi-structurés, suivaient un plan préétabli comprenant 8 questions organisées autour des aspects déjà fixées. Cependant, une certaine flexibilité a été utilisée pour permettre d'approfondir certains points soulevés par les participants. Les entretiens ont eu lieu entre le 06 Janvier et 27 Janvier ou chaque entretien prend une durée de 30 à 45 minutes, Les entretiens ont commencé par une phase d'introduction où nous nous sommes présentés à l'interlocuteur et lui avons expliqué l'objet de notre recherche ainsi que les objectifs des entretiens.

Cette phase d'introduction a été suivie de la présentation par les interlocuteurs de leur organisation ainsi que des réponses à nos questions. S'est déroulé dans un ton semi-formel pour instaurer un climat de confiance et encourager les participants à s'exprimer librement.

Pour assurer la qualité des données recueillies, les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participants, tout en respectant leur anonymat : seules leurs fonctions au

sein de l'organisation sont mentionnées. Les conversations étaient exercées par prendre des notes actives et signalait les points nécessitant des éclaircissements ou un suivi ultérieur. Cette méthodologie a permis d'obtenir des informations précieuses et de garantir une analyse approfondie des résultats.

En complément des entretiens semi-structurés, et pour avoir une vision complète, une étude quantitative en utilisant un questionnaire automatisé (par Google Forms) a été distribué à tous les employés de Renault Trucks, notamment aux partenaires et collaborateurs eu un intérêt et influence sur l'entreprise. Ce questionnaire visitait des personnes directement impactées dans RTA, permettant ainsi de recueillir les opinions d'un groupe démographique distinct de celui des participants aux entretiens. Cette approche a enrichi l'étude en intégrant les perspectives de différents niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation. Le nombre réel de personnes qui ont le lien vers le questionnaire envoyé était de 65 personnes. Le nombre total de réponses était de 59 réponses, mais nombre d'entre elles étaient incomplètes ou mal renseignées et ont donc été jugées inutilisables. Cette étude considère donc ces 51 réponses pour une analyse plus approfondie. Le tableau suivant illustre le profil des personnes interrogées :

Tableau 8 Individus Interrogés

POSITION	EXPERIENCE	DEPARTEMENT
Marketing et communication manager	3 ans	Marketing et communication
Sales Administration Manager	7 ans	Commerciale
Facilities Manager	4 ans	Moyen Généraux (RH)
Chef Comptable	4 ans	Finance
Transport Solution Manager	5 ans	Après-Vente et Développement Réseau
RT expérience Manager	3 ans	Après-Vente et Développement Réseau
HR manager	6 ans	Ressources Humaines

Source : Elaborer par Nous même

2. Structure Des Variables et Axes Retenues pour L'étude :

Afin de clarifier l'objectif de notre étude qualitative et quantitative, nous avons structuré notre guide d'entretien ainsi que notre questionnaire en nous appuyant sur ses aspects et en suivant les démarches nécessaires pour les analyser à but de répondre sur le thème de la gestion agile de l'engagement des parties prenantes, comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 Les Axes D'analyse qui mesure la gestion agile de l'engagement des parties prenantes

Niveau de Satisfaction	évaluant le degré de contentement ou de mécontentement des parties prenantes par rapport aux résultats, aux processus et aux performances du projet. Il peut être mesuré à travers des entretiens individuels, des sondages, des réunions de rétroaction, et une analyse des données de performance.
Communication Ouverte et Transparente	Mesurer l'efficacité de la communication entre l'organisation et ses parties prenantes. Cela peut inclure des indicateurs tels que la fréquence des mises à jour, la variété des canaux de communication utilisés, et le degré de transparence dans la diffusion d'informations relatives au projet.
Engagement Actif	évaluant le niveau d'engagement des parties prenantes tout au long du projet. Il peut être mesuré par la participation active des parties prenantes aux décisions, leur contribution en termes de ressources et d'expertise, et leur implication dans des réunions ou des événements liés au projet.
Adaptabilité aux Besoins Changeants	Mesurer la capacité de l'organisation à s'adapter aux évolutions des besoins et attentes des parties prenantes. Cela peut inclure des ajustements dans les stratégies de gestion des attentes, des changements dans les processus décisionnels, et une flexibilité dans la réponse aux préoccupations des parties prenantes.
Résolution Proactive des Conflits	Évaluant la capacité de l'organisation à anticiper et à résoudre les conflits potentiels avec les parties prenantes. Il peut être mesuré par la fréquence des conflits, le temps nécessaire pour les résoudre, et l'efficacité des mécanismes mis en place pour gérer les divergences d'opinions.

Source : Etablie par nous même

3. Interprétation et analyse des résultats obtenus :

Les résultats présentés ci-dessous sont issus du guide d'entretien et du questionnaire menés dans le cadre de notre étude sur la gestion agile de l'engagement des parties prenantes

3.1. Interprétation Des résultats du guide d'entretien :

Les éléments suivants synthétisent les réponses recueillies lors des entretiens menés :

1- Niveau de satisfaction :

- Question 1 – Comment définissez-vous votre relation avec vos clients ?

Réponse :

« Nos clients sont exigeants et à la pointe de leur secteur. Leur réussite est liée à la nôtre. Nous optimisons sans relâche nos solutions de transport pour créer de la valeur. Nous sommes en dialogue permanent avec eux, nous écoutons leurs idées et revendications, et nous cherchons à nous imprégner de leur univers pour mieux anticiper leurs besoins. »

- Question 2 – Comment la culture d'entreprise favorise-t-elle la passion et l'engagement au travail ?

Réponse :

« La passion guide notre travail quotidien. Elle se reflète dans la qualité de nos produits et services. Chaque contribution, même modeste, est valorisée. Nous sommes fiers de notre entreprise, et cette fierté nourrit notre motivation à nous surpasser. Nous reconnaissons la diversité comme une force qui permet à chacun de donner le meilleur de lui-même. »

2- Communication ouverte et transparente :

- Question 1 – Comment impliquez-vous vos clients et parties prenantes dans l'amélioration continue ?

Réponse :

« Nous excellons dans notre cœur de métier, mais surtout, nous nous intéressons sincèrement à nos clients. Nous cherchons à toujours mieux les connaître. Cela demande de comprendre leurs techniques, leurs objectifs, et les clés de leur réussite. Nous favorisons le dialogue et l'écoute active pour répondre à leurs attentes. Nous avons créé 3 outils pour récolter les avis et les feedbacks de nos clients notamment les réseaux sociaux et les événements établis dans chaque occasion »

- Question 2 – Comment cultivez-vous un climat de confiance avec vos équipes et partenaires ?

Réponse :

« Le respect de l'individu et la confiance sont profondément ancrés dans notre culture. Chacun est libre de s'épanouir dans ce qu'il fait de mieux. Nous collaborons facilement et communiquons de manière claire sur nos attentes. Cette confiance active nous rend agiles : nous savons reconnaître nos erreurs et les résoudre collectivement. »

3- Engagement actif

- Question 1 – Quelle place donnez-vous à l'innovation et à l'amélioration continue et l'engagement dans votre gestion agile ?

Réponse :

« L'innovation est notre moteur. Nous nous remettons constamment en question, à l'écoute du monde qui nous entoure. Nous recherchons les bonnes pratiques, partageons nos savoirs et restons curieux. Cela nous permet de concevoir des solutions de plus en plus performantes, adaptées aux réalités de terrain et à notre rentabilité. »

- Question 8 – Comment votre organisation équilibre-t-elle performance, rentabilité et esprit d'équipe ?

Réponse :

« Nous sommes exigeants envers nous-mêmes et envers les autres. La rentabilité est clé pour rester compétitifs. Notre sens des affaires nous pousse à exploiter intelligemment nos ressources. Nous travaillons comme une équipe soudée avec les compétences nécessaires pour prendre de bonnes décisions, tout en sachant renoncer si nécessaire à un projet non rentable. »

4- Adaptabilité aux besoins changeants

- Question 5– Comment votre entreprise s'adapte-t-elle aux changements externes rapides (réglementations, demandes clients, crises, etc.) ?

Réponse :

« Nous avons l'agilité d'intégrer les nouvelles contraintes en temps réel.

Par Exemples : Réparation garantie malgré un défaut d'entretien, sous condition de régularisation, Réponses agiles à la crise sanitaire : urgences prioritaires,

horaires étendus, flexibilité contractuelle, Clients utilisant des lettres de crédit après interdiction d'importation, Mise à jour des outils avec les exigences de nouveaux partenaires, Réactivité face aux évolutions fréquentes de la loi algérienne sur l'automobile. »

5- Résolution proactive des conflits

- Question 4 – Comment votre équipe réagit-elle face à des imprévus ou obstacles dans un projet ? Pouvez-vous donner un exemple concret ?

Réponse :

« Notre devise, c'est la communication. Dès qu'un obstacle survient, nous analysons les causes, identifions les solutions et passons à l'action. Par Exemples : Blocage à l'importation : gestion du stock local pour maintenir l'autonomie client, Une responsable a acheté une tenue sur place pour accéder à un Ministère, Réajustement rapide des ressources, adaptation des priorités, et une communication claire avec les partenaires »

➤ Synthèse des résultats obtenus :

L'entretiens avec le responsable et les managers ont permis d'obtenir une vision globale et approfondie sur l'application des principes agiles dans la gestion interne et surtout pour l'implication des parties prenantes dans les projets et objectifs de l'entreprise Renault Trucks Algérie.

Tout d'abord, les intervenants ont souligné que le respect des principes de management agile dans la gestion des parties prenantes (client, distributeur, employé...etc.....) a permis une meilleure organisation et une meilleure qualité des produits et une meilleure performance , entraînant ainsi une augmentation du taux de satisfaction des parties prenantes au fil des ans.

Les responsables ont permis de mettre en lumière les processus qui ont été spécifiquement améliorés grâce aux principes agiles incluent le processus de d'engagement et le processus d'innovation et adaptation au changement de marché, notamment la relation client, service vente et le service après-vente (SAV). Ces améliorations se sont traduites par une meilleure écoute des besoins

des parties prenantes internes ou externe, une réponse plus rapide à leurs demandes et une communication plus transparente.

Ces observations sont confirmées par les managers qui mettent en évidence que le management agile a renforcé la confiance des parties prenantes dans la capacité de Renault Trucks Algérie à fournir des produits et services de haute qualité de manière cohérente qui s'adaptent à leurs attentes. Grâce à ses audits réguliers et ses outils variés il a pu identifier les forces et les faiblesses du système de management de projet et d'engagement et accompagnement des parties prenantes de l'entreprise et proposer des recommandations d'amélioration pour atteindre les objectifs de manière performante.

De plus, on a abordé des exemples concrets afin de mettre en évidence comment l'entreprise Renault Trucks Algérie a pu gérer ces imprévus et ces conflits de manière agile et performante et contribué à satisfaire les attentes des clients tout en affrontant des défis. Par conséquent, des retours positifs des clients ont été évoqués.

En ce qui concerne l'évaluation régulière de la satisfaction des clients et l'accompagnement des parties prenantes internes et externes, RTA utilise une large gamme d'outils développés — environ 35 — comprenant à la fois des outils spécifiques à Renault Trucks et d'autres issus du groupe Volvo. L'entreprise mobilise également diverses méthodes telles que des enquêtes annuelles de satisfaction, des retours d'expérience clients, des indicateurs clés de performance, ainsi que des réunions régulières. Par ailleurs, la méthode Lean de gestion de livrable est utilisée pour la gestion de projet, impliquant toutes les parties concernées, bien que l'entreprise ne dispose pas d'une équipe dédiée exclusivement au management agile. Néanmoins, en tant que filiale du groupe Volvo, Renault Trucks applique systématiquement les principes du management agile.

Le Directeur commerciale résume : « Je pense que les principes Agile nous aident à ajouter de la valeur aux clients plus rapidement et avec une meilleure qualité. Ils créent également un lieu de travail attrayant et amusant, dans lequel nos collaborateurs peuvent se concentrer davantage sur l'innovation, la création de la valeur et une coopération étroite. La transformation agile n'est pas une

solution miracle : c'est un voyage continu qui affecte tous les niveaux et tous les domaines de l'organisation. De point de vue leadership, cela représente un changement paradigme dans la mesure dans la mesure où l'avenir exigera moins de 'commandement et contrôle' et beaucoup plus de 'vision, objectifs et soutien' de la part de managers de l'entreprise ».

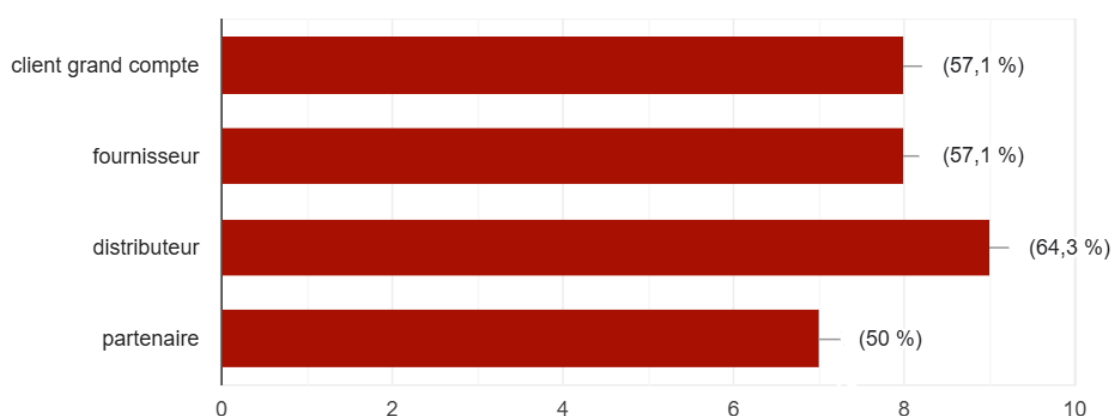
Les échanges avec les responsables et managers de Renault Trucks Algérie ont mis en évidence une intégration claire et efficace des principes du management agile, tant dans la gestion interne que dans l'implication active et engageante des parties prenantes. Grâce à des outils variés, une culture d'adaptation continue et une écoute constante des besoins, l'entreprise parvient à renforcer la satisfaction, la performance et la confiance de ses partenaires.

3.2. Interprétation des résultat du questionnaire :

Les données collectées à travers le questionnaire ont été synthétisées afin de faire ressortir les tendances et perceptions les plus significatives exprimées par les répondants.

- Question 1 - Travaillez-vous directement avec des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, etc.) ? Si oui, lesquelles ?

Figure 8 Les Parties Prenantes externes de RTA



Source : Fait par nous même

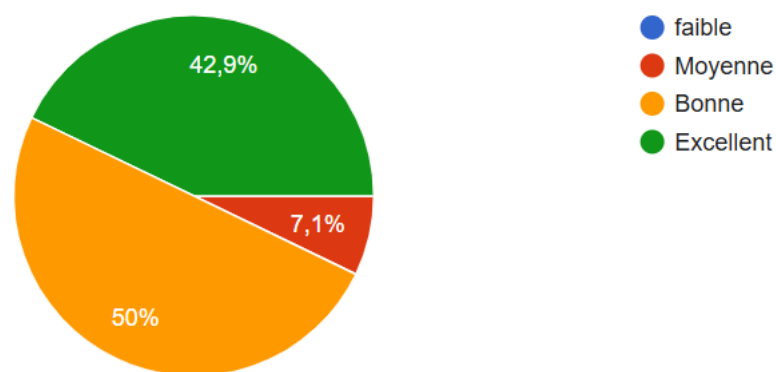
Commentaire : La figure montre la répartition des types de parties prenantes externes avec lesquelles les répondants collaborent directement. Il en ressort que les distributeurs sont les acteurs les plus fréquemment impliqués, avec 64,3 % des

réponses. Ils sont suivis à égalité par les clients grands comptes et les fournisseurs, chacun représentant 57,1 %. Les partenaires sont les moins cités, bien qu'ils restent significatifs, avec 50 %.

Ces résultats suggèrent que les relations avec les distributeurs occupent une place centrale dans l'organisation, tandis que les interactions avec les autres parties prenantes restent également importantes mais légèrement moins fréquentes. Cela reflète une stratégie orientée vers la chaîne de distribution, tout en maintenant un lien étroit avec les fournisseurs et les clients clés, ce qui est cohérent avec une démarche agile visant à renforcer la collaboration externe.

- Question 2 - Comment décririez-vous la communication entre les équipes internes de l'entreprise ?

Figure 9 La Communication Entre Les Parties Prenantes



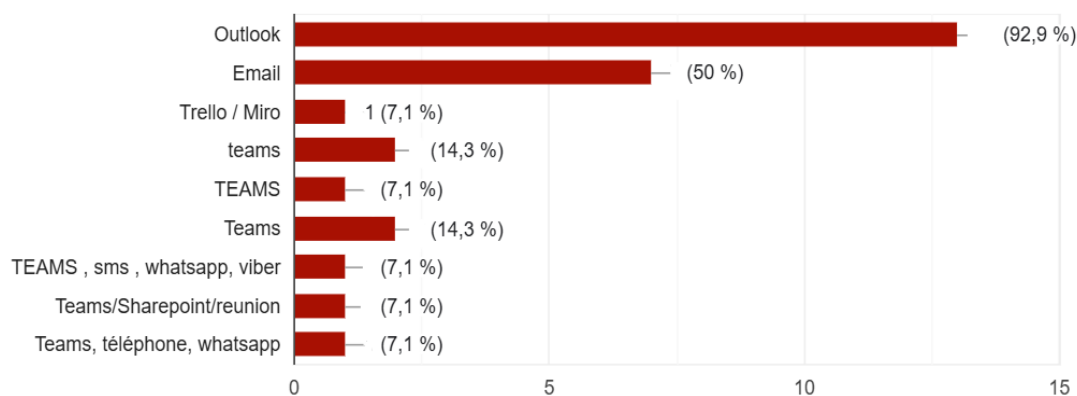
Source : Fait par nous même

Commentaire : Le graphique circulaire illustre la perception des répondants concernant la qualité de la communication interne au sein de l'entreprise. Il en ressort une appréciation globalement positive, puisque 50 % des participants estiment que cette communication est bonne, et 42,9 % la jugent même excellente. À l'inverse, une minorité de 7,1 % la qualifie de moyenne, tandis qu'aucun répondant ne considère la communication comme faible.

Ces résultats révèlent une communication interne globalement efficace, facteur essentiel dans la mise en œuvre des principes du management agile. Une bonne circulation de l'information favorise en effet la réactivité, la collaboration et l'engagement des équipes dans les projets.

- Question 3 - Quels outils utilisez-vous pour faciliter la communication et la collaboration ?

Figure 10 Outils De Collaboration et Communication



Source : Fait par nous même

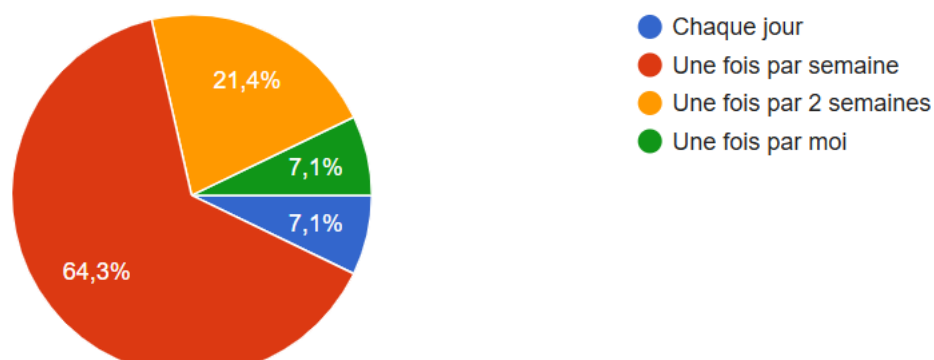
Commentaire : Le graphique met en évidence une nette prédominance de l'utilisation d'Outlook, cité par 92,9 % des répondants comme principal outil de communication et de collaboration. L'email, en général, suit avec 50 %, confirmant que la messagerie électronique reste un canal privilégié dans l'environnement professionnel.

D'autres outils comme Teams (sous différentes formulations) sont également utilisés, mais de manière plus ponctuelle : 14,3 % mentionnent Teams seul, tandis que d'autres l'associent à des outils comme WhatsApp, téléphone, Viber, SharePoint ou les réunions. Des plateformes plus orientées gestion de projet comme Trello ou Miro sont citées très marginalement (7,1 %).

Ces résultats soulignent une préférence marquée pour des outils classiques de messagerie, bien que des solutions collaboratives plus agiles comme Teams soient présentes, suggérant une transition encore incomplète vers des outils de travail collaboratif en temps réel. Cela peut représenter un levier d'amélioration dans une démarche de management agile, qui repose sur des échanges fluides, réactifs et continus.

- Question 4- Combien de fois votre équipe tient-elle des réunions ?

Figure 11 Nombre De Réunion et Meet (SPRINT)



Source : Fait par nous même

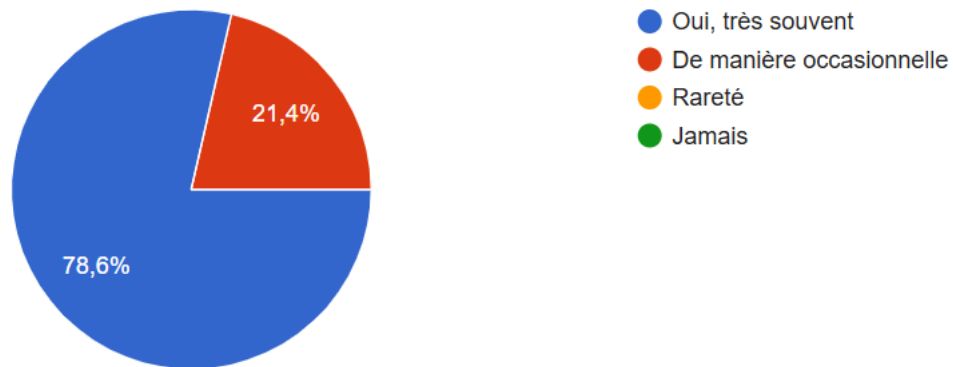
Commentaire : Le graphique circulaire illustre la fréquence des réunions au sein des équipes. Il en ressort une prédominance des réunions hebdomadaires, puisque 64,3 % des répondants déclarent que leur équipe se réunit une fois par semaine. En comparaison, 21,4 % des participants indiquent une fréquence de deux réunions par semaine, tandis que 7,1 % optent pour un rythme quotidien et 7,1 % pour des réunions mensuelles.

Ces résultats mettent en évidence une tendance majoritaire à espacer les réunions, ce qui peut refléter une volonté de favoriser l'autonomie et la concentration des équipes entre deux temps d'échange. Néanmoins, la présence de réunions quotidiennes chez certains répondants suggère que certaines équipes engagées dans des environnements plus dynamiques, projets intensifs ou nécessitant une coordination continue optent pour une fréquence plus élevée.

la fréquence des réunions semble s'adapter aux besoins spécifiques de chaque équipe. Cela souligne l'importance de trouver un équilibre entre efficacité opérationnelle et qualité des interactions, deux éléments fondamentaux dans un management agile efficace.

- Question 5 - L'entreprise met-elle en place des initiatives pour engager activement les parties prenantes (internes ou externes) ?

Figure 12 L'engagement des Parties Prennantes



Source : Fait par nous même

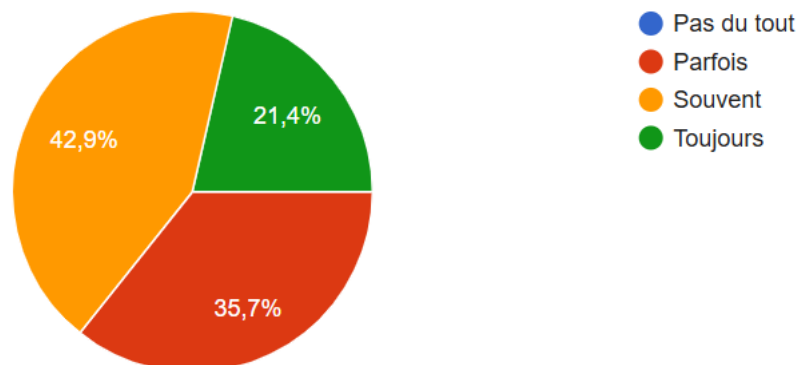
Commentaire : Le graphique illustre la fréquence à laquelle l'entreprise met en place des initiatives pour engager activement ses parties prenantes (internes ou externes). Les résultats révèlent une situation contrastée :

21,4 % des répondants affirment que ces initiatives sont mises en œuvre très souvent, témoignant d'une pratique régulière et ancrée dans la culture organisationnelle.

78,6 % indiquent que cet engagement est occasionnel, rare, voire inexistant, ce qui souligne une marge de progression significative.

- Question 6 - L'entreprise est-elle flexible pour s'adapter aux changements ou aux demandes spécifiques des parties prenantes ?

Figure 13 Flexibilité et adaptabilité aux changements



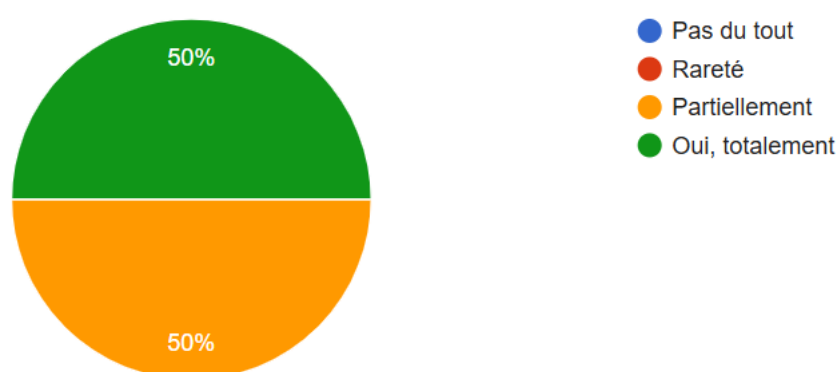
Source : Fait par nous même

Commentaire : Le graphique circulaire illustre la perception des répondants concernant la flexibilité de l'entreprise à s'adapter aux changements ou aux demandes spécifiques des parties prenantes. Il en ressort une appréciation globalement positive, puisque 42,9 % des participants estiment que l'entreprise s'adapte souvent, et 21,4 % la jugent toujours flexible. À l'inverse, 35,7 % considèrent qu'elle ne l'est que parfois, tandis qu'aucun répondant ne pense qu'elle ne l'est pas du tout.

Ces résultats révèlent une capacité d'adaptation globalement satisfaisante, élément clé dans une logique de management agile. La flexibilité de l'organisation face aux besoins des parties prenantes permet en effet de mieux répondre aux imprévus, d'améliorer la satisfaction client et de favoriser l'implication des équipes dans une démarche d'amélioration continue.

- Question 7 - Pensez-vous que le management agile peut contribuer à mieux répondre aux attentes des parties prenantes ?

Figure 14 Contribution De Management Agile dans La Gestion des Parties Prenantes



Source : Fait par nous même

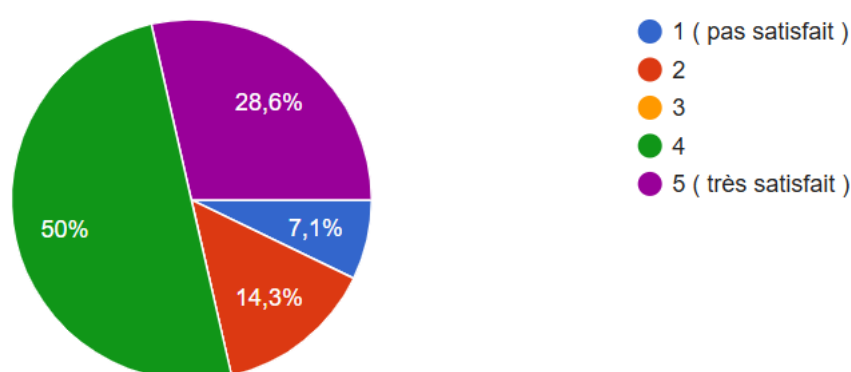
Commentaire : Le graphique circulaire illustre la perception des répondants quant à la capacité du management agile à mieux répondre aux attentes des parties prenantes. Il en ressort une appréciation globalement favorable, puisque 50 % des participants estiment que cette approche y contribue totalement, tandis que les 50 % restants considèrent qu'elle y contribue partiellement. Aucun répondant n'a indiqué une contribution rare ou inexistante.

Ces résultats témoignent d'une reconnaissance claire du potentiel du management agile pour répondre aux besoins des parties prenantes. L'approche

agile, axée sur l'adaptabilité, la réactivité et l'implication continue des acteurs, apparaît ainsi comme un levier pertinent pour améliorer l'alignement entre les projets et les attentes des parties prenantes, tout en renforçant la satisfaction globale.

- Question 8 - Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous satisfait(e) de la manière dont l'entreprise gère actuellement :

Figure 15 La Satisfaction De la gestion de RTA



Source : Fait par nous même

Commentaire : Le graphique circulaire présente le niveau de satisfaction des répondants concernant la manière dont l'entreprise gère actuellement l'engagement des parties prenantes. Il en ressort une majorité d'opinions positives, avec 50 % des participants qui se déclarent satisfaits (note 4) et 28,6 % très satisfaits (note 5). En revanche, 14,3 % se montrent peu satisfaits (note 2), tandis que 7,1 % expriment une insatisfaction totale (note 1). Aucun répondant n'a sélectionné la note intermédiaire.

Ces résultats indiquent une satisfaction globale plutôt élevée de la part des collaborateurs. La prédominance des notes 4 et 5 reflète une gestion perçue comme globalement efficace, ce qui est de bon augure pour renforcer l'engagement et la motivation des équipes. Toutefois, la présence de quelques répondants insatisfaits souligne qu'il subsiste des marges d'amélioration pour répondre pleinement aux attentes de l'ensemble des parties prenantes.

➤ **Synthèse des résultats de questionnaire :**

L'analyse menée sur l'utilisation du management agile dans l'engagement des parties prenantes met en lumière plusieurs tendances significatives. Tout d'abord, les résultats révèlent une forte implication des parties prenantes externes telles que les distributeurs,

les clients grands comptes et les fournisseurs, ce qui témoigne d'une stratégie orientée vers la collaboration au sein de la chaîne de valeur. Cette dynamique est conforme aux principes du management agile, qui valorise l'ouverture, la réactivité et la co-construction avec les acteurs externes.

Par ailleurs, la communication interne apparaît globalement fluide et bien perçue, un atout essentiel dans la mise en œuvre d'une organisation agile. Une bonne circulation de l'information favorise non seulement la coordination entre les équipes, mais aussi leur engagement et leur autonomie. Toutefois, on observe encore une prédominance des outils classiques de communication comme Outlook et l'email, au détriment de plateformes collaboratives plus agiles et interactives telles que Teams ou Trello. Cela suggère que la transformation numérique au service de l'agilité n'est pas encore totalement aboutie.

La fréquence des réunions reste modérée, avec une majorité d'équipes se réunissant une fois par semaine. Ce rythme équilibré permet de maintenir un lien régulier tout en laissant de l'espace à l'autonomie et à la productivité individuelle. Cependant, les données montrent que l'organisation ne met en place des initiatives d'engagement des parties prenantes que de manière occasionnelle pour la plupart des répondants, ce qui souligne un écart entre les intentions agiles et leur concrétisation sur le terrain.

En termes de flexibilité, les participants expriment globalement une appréciation positive de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux demandes spécifiques ou aux changements, un critère fondamental dans toute démarche agile. De plus, la majorité des répondants considèrent que le management agile permet effectivement de mieux répondre aux attentes des parties prenantes, en renforçant la réactivité, l'alignement stratégique et la satisfaction globale.

Enfin, la perception globale de la gestion de l'engagement reste majoritairement satisfaisante, bien qu'une minorité exprime encore des réserves. Cela montre que si les fondements de l'agilité sont présents, des efforts supplémentaires sont encore nécessaires pour instaurer une culture agile pleinement intégrée et généralisée.

Renault Trucks Algérie semble engagée dans une transition agile prometteuse, marquée par une bonne base relationnelle et communicative, mais qui gagnerait à être renforcée par une utilisation plus systématique d'outils collaboratifs, une fréquence accrue d'initiatives d'engagement, et une implication plus constante des parties prenantes dans les processus décisionnels.

4. Récapitulatif des résultats obtenus :

Les deux méthodes d'étude menées sur Renault Trucks Algérie, l'une quantitative auprès des collaborateurs et l'autre qualitative à travers des entretiens avec les responsables et managers, ont permis d'évaluer l'efficacité du management agile selon plusieurs dimensions clés pour l'engagement et l'implication des parties prenantes aux décisions et objectifs de l'entreprise .

En ce qui concerne le niveau de satisfaction, les résultats montrent une perception globalement positive de l'approche agile. Du côté des répondants de l'étude quantitative, la majorité reconnaît que cette méthode améliore la satisfaction des parties prenantes, bien que certains estiment qu'il reste encore des marges de progression, notamment dans l'appropriation complète des outils et méthodes agiles. L'étude qualitative vient appuyer cette tendance, les responsables ayant confirmé une nette amélioration de la satisfaction des clients, des distributeurs et des employés grâce à une meilleure organisation, une écoute plus attentive et une qualité accrue des produits et services.

La dimension de communication ouverte et transparente a également été explorée. Les résultats de l'enquête quantitative montrent que la communication interne repose encore largement sur des outils traditionnels, ce qui peut limiter la réactivité. Cependant, les réunions régulières permettent un suivi continu. En complément, les entretiens qualitatifs révèlent que l'intégration progressive des rituels agiles et l'utilisation d'outils adaptés ont renforcé la transparence des échanges, tant en interne qu'avec les partenaires externes. Cette ouverture a contribué à instaurer un climat de confiance propice à la collaboration.

Concernant l'engagement actif des parties prenantes, les données quantitatives mettent en évidence un engagement jugé encore inégal, plus fort chez les partenaires externes que chez certaines équipes internes, notamment en l'absence de formation formelle au management agile. En revanche, l'étude qualitative révèle que les responsables de

Renault Trucks Algérie mettent en œuvre plusieurs dispositifs visant à renforcer l'implication, comme des outils de mesure, des évaluations régulières et une participation active des parties concernées dans les projets d'amélioration.

Sur le plan de l'adaptabilité aux besoins changeants, les deux études s'accordent sur les bénéfices du management agile. Les participants à l'étude quantitative perçoivent une meilleure capacité d'adaptation face aux incertitudes et aux demandes évolutives, bien que cette agilité varie selon le degré de maturité des équipes. Du côté qualitatif, les responsables illustrent cette adaptabilité par des ajustements concrets au niveau des services client, des ventes et du service après-vente, montrant une capacité à réagir rapidement aux changements du marché et aux besoins des clients.

Enfin, s'agissant de la résolution proactive des conflits, l'étude quantitative indique que si des efforts existent, les mécanismes de gestion restent encore principalement réactifs. En revanche, les entretiens qualitatifs mettent en lumière une véritable capacité à anticiper et résoudre efficacement les conflits grâce à l'agilité. Des exemples pratiques montrent que l'approche agile favorise une gestion collaborative des imprévus, tout en maintenant une qualité de service élevée et une satisfaction durable des parties prenantes.

La convergence des résultats des deux études confirme que Renault Trucks Algérie tire des bénéfices clairs de l'intégration des principes agiles, notamment en matière de satisfaction, de communication, d'engagement, d'adaptabilité et de gestion proactive des conflits qui résume les principes communs de gestion agile et l'engagement des parties prenantes. Cependant, certaines améliorations restent possibles pour consolider l'usage des pratiques agiles à tous les niveaux de l'organisation.

Conclusion Générale

Dans un environnement marqué par des mutations rapides et une complexité croissante, les entreprises n'ont d'autre choix que d'adopter des modes de gestion plus souples et adaptatifs. C'est dans ce contexte que le management agile s'impose comme une réponse stratégique, en privilégiant la flexibilité, la réactivité et la collaboration. Reposant sur une approche dynamique et participative, il permet d'impliquer activement les parties prenantes tout au long du processus, en valorisant leurs besoins et leurs attentes pour mieux orienter les décisions. L'étude menée au sein de Renault Trucks Algérie illustre de manière concrète l'impact de ces principes agiles sur la performance organisationnelle et la satisfaction des parties prenantes, ouvrant ainsi la voie à une réflexion sur les résultats obtenus et les perspectives d'amélioration.

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner comment les pratiques de gestion de projet Agile aident à l'engagement des parties prenantes de l'entreprise.

Dans la première partie de la revue de littérature, nous avons présenté différentes approches de gestion de projet, à savoir l'approche traditionnelle et l'approche Agile. Nous nous sommes principalement concentrés sur les principes et méthodologies Agiles, en décrivant les concepts clés de la gestion agile. Par ailleurs, nous avons exploré le concept de partie prenante et nous nous sommes familiarisés avec la gestion des parties prenantes et leur engagement au sein d'entreprise pour satisfaire leurs attentes et répondre aux objectifs fixés avec performance.

Pour mener efficacement notre recherche, nous avons adopté une approche mixte. Dans un premier temps, nous avons utilisé une méthode qualitative en réalisant des entretiens avec des chefs de projet et des directeurs au sein de notre entreprise d'étude de cas, **Renault Trucks Algérie**. Cette phase qualitative nous a permis d'obtenir des insights sur les perceptions et expériences des professionnels concernant les pratiques de gestion de projet Agile et la relation des parties prenantes et leur engagement dans l'entreprise. Par la suite, nous avons procédé à une approche quantitative, visant à quantifier les niveaux d'engagement et de satisfaction de la relation de chaque partie prenante de l'entreprise pour avoir une vision plus claire et transparente. En mesurant les niveaux de satisfaction et l'engagement actif, nous avons cherché à fournir des preuves empiriques de l'impact des pratiques Agiles sur l'engagement des parties prenantes.

Les déclarations des professionnels lors des entretiens offrent des preuves empiriques précieuses soutenant l'idée que l'impact mis par la gestion de projet Agile sur la

communication, l'adaptabilité au changement et aux résolutions proactives des conflits (Voir questions 4, 5,6 de guide d'entretien Annexe 01) permet effectivement aux stakeholders de s'engager activement aux décisions et leur implication dans la mise en œuvre des projets. L'utilisation des principes et méthodes de management agile pour l'engagement des parties prenantes permet d'augmenter le niveau de satisfaction de leurs attentes et donc avoir une meilleure performance et atteindre les objectifs de l'entreprise plus rapidement d'une manière optimale.

Cela nous permet de confirmer notre **première hypothèse de recherche**, à savoir : **Hypothèse 01 : L'Entreprise qui utilise les méthodes et les principes de management agile peut impliquer tous ses parties prenantes et garder un engagement actif et optimal.**

Grâce à notre étude quantitative, nous avons pu examiner de près les principes et les méthodes de management agile appliqué dans RTA et son impact sur la relation et la satisfaction des stakeholders (Voir questions 3, 7, 8 de questionnaire Annexe 02). Il est devenu évident que la gestion Agile favorise une communication régulière et ouverte par le biais de pratiques telles que les réunions quotidiennes (daily stand-up), les missions d'audit ou les événements et les outils de communications. Ces canaux structurés facilitent une collaboration continue et un échange d'informations transparent entre les parties prenantes quel que soit leur nature ou leur position dans l'entreprise (employé, partenaires, client, distributeur ou l'autre filiale en multinationales) conduisant à une satisfaction des attentes et une meilleure résolution des conflits et adaptation aux changements actuels de marché. Cela nous permet de confirmer notre **deuxième hypothèse de recherche**, à savoir : **Hypothèse 02 : Les pratiques de management agile permettent d'avoir une communication claire et transparente entre les parties prenantes de l'entreprise pour répondre aux attentes et objectifs fixés s'adapte aux exigences rapidement.**

Au cours de notre période de stage, nous avons mené une analyse approfondie de la manière dont les méthodologies Agiles améliorent l'implication et l'engagement des parties prenantes. Nous avons participé aux réunions avec les partenaires et les distributeurs pour fixer les objectifs de l'année et avoir une meilleure décision qui reflète un bénéfice commun entre l'entreprise et ces parties prenantes.

Cette relation holistique permet à Renault Trucks Algérie de se différencier sur un marché mondialisé et compétitif renforçant ainsi sa position et sa réputation auprès de ses clients.

Afin de renforcer l'impact du management agile au sein de Renault Trucks Algérie et d'améliorer l'implication des différentes parties prenantes, plusieurs recommandations peuvent être formulées à la lumière des résultats obtenus :

Tout d'abord, il serait pertinent de mettre en place un groupe de travail composé d'employés issus de différents services, entièrement dédié au management agile. Cette équipe aurait pour mission de piloter l'intégration des pratiques agiles dans l'entreprise, de former les collaborateurs aux outils et méthodes agiles, et d'assurer un suivi continu de leur mise en œuvre. La création de cette cellule agile permettrait non seulement de structurer l'approche mais également de renforcer la cohérence et la pérennité de son application dans les projets et les activités courantes.

Par ailleurs, le renforcement des moyens de communication agiles apparaît essentiel pour garantir une circulation fluide, ouverte et transparente de l'information entre toutes les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise. Pour cela, il est conseillé de développer des plateformes collaboratives accessibles à l'ensemble des acteurs impliqués, de tenir des réunions régulières de feedback et d'encourager l'usage de tableaux de bord ou d'indicateurs partagés, afin que chaque intervenant puisse suivre en temps réel l'évolution des projets ou des demandes spécifiques. Cela contribuerait à instaurer une culture de transparence et de responsabilisation collective.

Il convient également d'engager plus activement les parties prenantes dites secondaires, notamment les clients détaillants qui achètent les produits à travers les distributeurs. Ces derniers, bien qu'indirectement connectés à Renault Trucks Algérie, jouent un rôle déterminant dans la perception de la qualité des produits et services. Il serait judicieux de leur accorder un canal de communication propre, permettant de recueillir leur retour d'expérience de manière directe, par le biais d'enquêtes simples, d'ateliers participatifs ou de formulaires numériques accessibles. Cette initiative permettrait d'ajuster l'offre en fonction de leurs besoins réels, et d'améliorer la satisfaction globale des clients finaux.

D'autre part, bien que l'entreprise dispose d'une quarantaine d'outils d'évaluation de la satisfaction et de suivi de la performance, il est important de les intégrer dans une démarche continue et adaptative. Cela suppose une exploitation plus réactive des résultats issus de ces outils, avec l'organisation de réunions dédiées à l'analyse des écarts constatés et à la mise en

place immédiate d'actions correctives. La digitalisation du suivi de ces évaluations permettrait par ailleurs de les rendre plus accessibles et plus utiles à tous les niveaux de l'organisation.

Le développement d'un leadership agile constitue également un axe majeur d'amélioration. Il s'agirait d'encourager les managers à adopter une posture de facilitateur, axée sur le soutien, la vision commune et la stimulation de l'innovation. Pour cela, un programme de formation en leadership agile pourrait être instauré, accompagné de la promotion d'une culture fondée sur le feedback, l'expérimentation et l'amélioration continue. Ce changement de paradigme managérial favoriserait un climat de travail plus collaboratif, créatif et motivant.

Limites et perspectives de l'étude :

Cette étude présente certaines limites, notamment la petite taille de l'échantillon et la restriction géographique à un seul pays. Des études futures pourraient donc utiliser un Échantillon plus large et inclure plusieurs pays pour obtenir une vue plus globale d'utilisation de management agile pour engager les parties prenantes.

Des recherches futures pourraient également se concentrer sur l'amélioration de l'application de méthodes de management agile d'une manière plus claire et faire engager de manière plus sincère tous les parties prenantes de l'entreprise quel que soit leur nature ou position pour répondre aux préoccupations et attentes des clients.

BIBLIOGRAPHIE :

1. LIVRE :

- Aide to the Project Management Bod of knowledge PMBO ® Seventh Edition
GUIDE AND The Standard for Project Management
- Crener M., Monteil Bernard, (1979). Principes de management, Presses universitaires du Québec, Diffusion Vuibert. 8 Koontz H, O'Donnell C., (1980). Management principes et méthodes de gestion, Mac Graw Hill.
- DEVENEZ UN MANAGER AGILE, Réussir avec la transformation digitale. LUC TARDIEU EDITION EYROLLES 2019
- ERIC Alonso Chronique, E.(2012) Quand L'agilité fait son retour dans le discours des entreprises francaises . Keyrus Management
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management : A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- JEROME ARRANDE, LE MANAGER AGILE Agir autrement pour la survie des entreprises , 3 éme édition de 2017
- Lean Methodology: A Guide to Lean Six Sigma, Agile Project Management, Scrum and Kanban for Beginners, Robert McCarthy, Kindle Edition, 2021
- Marie Laure Gavard, David Gotteland, Christophe Hoan , Alain Jolibert, Méthodologie de Recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education
- OLIVIER MEIER, DICO DU MANAGER, Dunod, Paris, 2009
- THOMAS THIRY, Les pratiques de l'équipe agile de Préface de Marc Lainez 2 ème édition ; septembre 2022 , chapitre 04
- R. Edward Freeman And John McVea ,A Stakeholder Approach to Strategic Management,The Darden School University of Virginia Forthcoming
- Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood ,Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts ,The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997),
- Thomas Donaldson and Lee E. Preston, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications , The Academy of Management Review, Jan., 1995, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995

2. Articles :

- Germano Vera Cruz, Méthodologie de recherche en sciences humaines et sociales : Manuel contenant des exemples pratiques issus des recherches "exotiques" réalisées en grande partie par l'auteur, May 2016, édition universitaire européenne
- Karla I. Gomez Sotelo, Xin Yi, Claude Baron, Philippe Esteban, Citlalih Y. A. Gutiérrez Estrada, et al.. Avez-vous identifié toutes les parties prenantes ? 12th International Conference on Modelling,
- M. Mehdi Amir, Polycopie : Méthodologie de recherche, Université IBN Khaldoun Tiaret
- M. ASSIE GUY ROGER, DR. KOUASSI ROLAND RAOUL, COURS D'INITIATION A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE, ECOLE PRATIQUE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
- Ofer Zwikael ,Stakeholder Management ,Chapter 5 ,Australian National University, January 2019
- Optimization and Simulation (MOSIM 2018), Jun 2018, Toulouse, France
- Youssra RIAHI, Project Stakeholders: Analysis and Management Processes, SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – volume4 issue3 March 2017

3. Thèses :

- Archie B. Carroll & Ann K. Buchholtz ,BUSINESS&SOCIETY Ethics and Stakeholder Management Seventh Edition , 2009, 2006 South-Western, a part of Cengage Learning
- Clarkson, M. E., 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management review,
- Jacques IGALENS . Sébastien POINT, Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes, Dunod Paris 2009

- La philosophie de management agile : proposition d'un modèle d'adoption par Matthieu Ko , p.12 , Thèse de doctorat présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi , Canada, 2023
- Lynda Bourne, Targeted communication: the key to effective stakeholder engagement, Procedia - Social and Behavioral Sciences 226 (2016)
- Philippe Reymond et Magalie , CHAPITRE XVI IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

4. Site Web :

- Agile, vous avez dit agile ?, <https://blog.vegenov.com/2016/03/agile/?format=pdf>
- Drew Jemilo ,The Stakeholder Management Framework for teams, programs, and portfolios , <https://www.agilealliance.org/>
- Le scrum master , <https://www.coursera.org/learn/agile-project-management/supplement/DQPYq/adopting-an-agile-mindset-the-agile-manifesto>
- La programmation Extrême, www.extremeprogramming.org,
- Mlle Alexandre Marty, Différence entre les parties prenantes internes et externes, <https://fr.prodiffs.com/article/difference-between-internal-and-external-stakeholders>,
- Manager agile la clé pour transformer votre management et votre équipe en agilité, https://scrum-master.org/manager-agile-la-cle-pour-transformer-votre-management-et-votre-equipe-avec-agilite/#elementor-toc_heading-anchor-3
- Qu'est-ce que le management agile ?, <https://www.manager-go.com/management/quest-ce-que-le-management-agile.html>
- Saul McLeod PhD, Mixed Methods Research, <https://www.simplypsychology.org/mixed-methods-research.html>

ANNEXE :

Annexe 01 :

Guide D'Entretien :

1- Niveau de satisfaction :

- Question 1 – Comment définissez-vous votre relation avec vos clients ?
- Question 2 – Comment la culture d'entreprise favorise-t-elle la passion et l'engagement au travail ?

2- Communication ouverte et transparente :

- Question 1 – Comment impliquez-vous vos clients et parties prenantes dans l'amélioration continue ?
- Question 2 – Comment cultivez-vous un climat de confiance avec vos équipes et partenaires ?

3- Engagement actif

- Question 1 – Quelle place donnez-vous à l'innovation et à l'amélioration continue et l'engagement dans votre gestion agile ?
- Question 8 – Comment votre organisation équilibre-t-elle performance, rentabilité et esprit d'équipe ?

4- Adaptabilité aux besoins changeants

- Question 5– Comment votre entreprise s'adapte-t-elle aux changements externes rapides (réglementations, demandes clients, crises, etc.) ?

5- Résolution proactive des conflits

- Question 4 – Comment votre équipe réagit-elle face à des imprévus ou obstacles dans un projet ? Pouvez-vous donner un exemple concret ?

Annexe 02 :

- Question 1 - Travaillez-vous directement avec des parties prenantes externes (clients, fournisseurs, etc.) ? Si oui, lesquelles ?
- Question 2 - Comment décririez-vous la communication entre les équipes internes de l'entreprise ?
- Question 3 - Quels outils utilisez-vous pour faciliter la communication et la collaboration ?
- Question 4- Combien de fois votre équipe tient-elle des réunions ?
- Question 5 - L'entreprise met-elle en place des initiatives pour engager activement les parties prenantes (internes ou externes) ?
- Question 6 - L'entreprise est-elle flexible pour s'adapter aux changements ou aux demandes spécifiques des parties prenantes ?
- Question 7 - Pensez-vous que le management agile peut contribuer à mieux répondre aux attentes des parties prenantes ?
- Question 8 - Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous satisfait(e) de la manière dont l'entreprise gère actuellement :

