

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master

En sciences commerciales

Option : management et entrepreneuriat

THEME

**L'influence de la gestion de projet par la
méthode agile sur la gestion par la
méthode traditionnelle**

Cas : RENAULT Algérie

Elaboré par :

Mlle TAIBI Nesrine Elalia

Encadré par :

Mme Fella Bekhouche Ouahdi

Maitre de conférences A

9ème promotion

2022

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master

En sciences commerciales

Option : management et entrepreneuriat

THEME

**L'influence de la gestion de projet par la
méthode agile sur la gestion par la
méthode traditionnelle**

Cas :RENAULT Algérie

Elaboré par :

Mlle TAIBI Nesrine Elalia

Encadré par :

Mme Fella Bekhouche Ouahdi

Maitre de conférences A

9ème promotion

2022

Dédicaces

Je dédie ce travail de recherche à :

Ma mère,

Pour m'avoir tant donné sans jamais demander. Ses sacrifices, son amour, son soutien,

Mon père,

Pour les précieux conseils qu'il m'a fournis tout au long de ma vie et son soutien

Mes chères sœurs,

Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.

Toute ma famille,

Pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

Mes amies, Nesma et Hajer,

Pour les bons moments qu'on a passé ensemble.

Remerciements

Je tiens à remercier Madame OUAHDI Fella, qui a accepté de m'encadrer, de m'orienter et de m'accompagner dans la réalisation de ce travail.

Je remercie aussi M. BENRABIA NASSIM, organisateur processus et system d'information au sein de la direction supply Chain RENAULT Algérie qui était présent tous le temps et dans toute circonstance pour répondre à toutes mes questions, en m'aidant à m'adapter à l'entreprise et à l'environnement du travail.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du personnel de la Direction Supply Chain RENAULT Algérie pour leur accueil et pour leur disponibilité,

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin à la réalisation de ce travail, responsables, enseignants, membres du département des sciences de gestion, mes camarades et tous les membres de ma famille.

Liste des tableaux :

Tableau du chapitre 01

Numéro	Titres	Page
Tableau 01	tableau résumant suivis des communications aux parties prenantes	25

Tableau du chapitre 02

Numéro	Titres	Page
Tableau 02	tableau résumant comment gérer en VUCA	37

Tableaux du chapitre 03

Numéro	Titres	Page
Tableau 03	tableau résumant les différentes gammes de RENAULT Algérie	72
Tableau 04	tableau qui définit le mode de fonctionnement agile	76
Tableau 05	détermination du staff du projet informatique et ses disponibilités	82
Tableau 06	budgetisation d'un projet informatique interne.	83
Tableau 07	la classification des chefs de projets interrogés par sexe	89
Tableau 08	la classification des chefs de projets interrogés par poste	90
Tableau 09	la durée de l'adoption de la méthode agile	91
Tableau 10	les pratiques agiles les plus utilisés par les répondants	92
Tableau 11	les artéfacts les plus adoptés par les répondants	93

Tableau 12	les avantages les plus recherchés en appliquant la méthode agile selon les répondants	94
Tableau 13	les avantages de la mise en place de l'agilité selon les répondants	95
Tableau 14	les difficultés les plus rencontrées lors de la mise en place de l'agilité selon les répondants	96
Tableau 15	tableau qui présente la manière dont sont gérés les projets par chacune des méthodes selon les répondants	98
Tableau 16	tableau qui présente le choix de la méthode répondants	98
Tableau 17	tableau qui présente le choix de la méthode selon les répondants	99
Tableau 18	tableau qui présente le rôle du chef de projet agile selon les répondants	99
Tableau 19	Les difficultés les plus rencontrées lors de la mise en place des méthodes traditionnelles selon les répondants	101
Tableau 20	l'obtention du financement des projets selon les répondants	101
Tableau 21	tableau expliquant les différentes façons de gérer un changement dans un projet traditionnel selon les répondants	102
Tableau 22	tableau expliquant les différentes façons de gérer un changement dans un projet agiles selon les répondants	103
Tableau 23	tableau expliquant les différentes façons de communiquer et utiliser des indicateurs de performances selon les répondants	104
Tableau 24	tableau expliquant l'influence de	105

	l'implémentation de la gestion agile sur les méthodes de gestion traditionnelle selon les répondants	
Tableau 25	tableau expliquant la possibilité de faire cohabiter les deux méthodes de gestion selon les répondants.	105
Tableau 26	tableau expliquant la nécessité de passer par cette phase dans l'entreprise selon les répondants	106
Tableau 27	tableau expliquant la possibilité de la cohabitation à long terme selon les répondants.	107
Tableau 28	tableau expliquant les dispositifs mis en place pour les équipes selon les répondants	108

Liste des figures

Figures du chapitre 01

Numéro	Titres	Page
Figure 01	schéma définissant les différentes étapes de l'approche en cascade	08
Figure 02	schéma définissant les différentes phases de réalisation du Cycle En V	12
Figure 03	schéma définissant les étapes de réalisation d'un projet par l'approche itérative	14
Figure 04	schéma résumant les différentes étapes de la réalisation de projet Par L'approche de prototypage	17
Figure05	schéma résumant les différentes étapes de la réalisation de projet par	20

	l'approche en spirale	
--	-----------------------	--

Figures du chapitre 02

Numéro	Titres	Page
Figure 06	un schéma présentant le cycle de vie SCRUM	43
Figure07	les phases de développement XP	48
Figure 08	graphique d'avancement d'un sprint	53

Figures du chapitre 03

Numéro	Titres	Page
Figure09	Organigramme de la direction générale de RENAULT Algérie	71
Figure10	organigramme de la DSC	73
Figure11	huit accélérateurs de la gestion agile chez RENAULT Algérie.	78
Figure 12	Product Brief d'un projet interne informatique	80
Figure 13	schéma définissant une story Map d'un projet interne informatique	81
Figure 14	la phase de la planification du framing d'un projet informatique interne	82
Figure 15	User Story d'un projet agile	84
Figure 16	représentation graphique des chefs de projets selon leur sexe.	89
Figure 17	représentation graphique selon le poste de personnes	90
Figure 18	représentation graphique des pratiques agiles les plus utilisés par les répondants	92
Figure 19	représentation graphique des artefacts SCRUM les plus utilisés par les répondants	93
Figure 20	représentation graphique des avantages les plus	94

	recherchées par la méthode agile selon les répondants	
Figure 21	représentation graphique des avantages qui sont apparus lors de la mise en place par la méthode agile selon les répondants.	95
Figure 22	représentation graphique des contraintes les rencontrés en mettant en place par la méthode agile selon les répondants	97
Figure 23	la gestion des changements dans un projet agile selon les répondants	103
Figure 24	Représentation graphique des raisons de la cohabitation les plus cités par les répondants	107

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
JIRA	Logiciel de suivi des tickets et des projets
ALR	Alliance Logistique Renault
DSC	Direction Supply Chain
VUCA	Diminutif en anglais signifiant : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

ملخص

تواجه الشركات اليوم العديد من التحديات، يجب أن تتكيف باستمرار مع احتياجات العملاء المتغيرة وزيادة المنافسة. ولذلك فهم يستفيدون بشكل استراتيجي من تطوير المنتج أو الخدمة من خلال إدارة المشروع. بالإضافة إلى طرق الإدارة التقليدية جديدة لجعل إدارة المشروع أكثر مرونة، وأبسط، وأكثر وضوحاً. التي كانت موجودة بالفعل منذ فترة، ظهرت أساليب تواجه الشركات اليوم العديد من التحديات، يجب أن تتكيف باستمرار مع احتياجات العملاء المتغيرة وزيادة المنافسة. لذلك يستخدمون تطوير المنتجات أو الخدمات بشكل استراتيجي من خلال إدارة المشروع تتعلق هذه الأطروحة بالعمل الذي تم تنفيذه من أجل شرح تأثير الإدارة التقليدية على الإدارة من خلال الطريقة الجديدة والطريقة التي يتم بها إدارة ذلك داخل الشركات ينقسم العمل إلى قسمين ، الأول نظري ويتضمن تنفيذ الإدارة التقليدية و الجديدة. الجزء الثاني عملي ويحتوي على طريقة بحثنا (الدراسة الكمية) والتي تهدف إلى تقديم بعض الإجابات على مشكلتنا النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المسح الذي أجريناه ، تظهر أن هناك مرحلة تمر من خلالها الشركة هجينة

Résumé

De nos jours, les entreprises font face à plusieurs défis, elles doivent s'adapter continuellement aux besoins changeants des clients et à l'accroissement de la concurrence. Elles utilisent donc de façon stratégique le développement de produit ou de service grâce à la gestion de projet.

En plus des méthodes de gestion traditionnelles qui existait déjà depuis un bon moment, les méthodes agiles ont émergées pour rendre la gestion de projets plus fluide, plus simple et plus claire.

Ce mémoire relate les travaux réalisés dans le but d'expliquer l'influence de la gestion traditionnelle sur la gestion par la méthode agile et la manière dont ceci est géré au sein des entreprises.

Le travail est réparti en deux volets, le premier est théorique qui inclut la mise en œuvre de la gestion traditionnelle. Le second volet est pratique qui contient notre méthode de recherche

(Étude quantitative) qui aura comme objectif d'apporter des éléments de réponses à notre problématique.

Les résultats obtenus à l'aide de notre enquête effectuée, montrent qu'il existe une phase par la quelle passe l'entreprise, cette dernière sera donc appelée entreprise Ambidextre.

Mots clés : méthode de gestion traditionnelle, méthode de gestion agile, l'agilité

Abstract

Businesses today face many challenges, they must continually adapt to changing customer needs and increasing competition. They therefore make strategic use of product or service development through project management. In addition to traditional management methods that have already existed for a while, agile methods have emerged to make project management more fluid, simpler and clearer. Businesses today face many challenges, they must continually adapt to changing customer needs and increasing competition. They therefore use product or service development strategically through project management.

This thesis relates the work carried out in order to explain the influence of traditional management on management by the agile method and the way in which this is managed within companies.

The work is divided into two parts, the first is theoretical which includes the implementation of traditional management. The second part is practical which contains our research method (quantitative study) which will aim to provide some answers to our problem.

The results obtained using our survey carried out, show that there is a phase through which the company passes, the latter will therefore be called Ambidextrous company.

Key words: traditional management method, agile management method, agility

SOMMAIRE

Introduction générale..... II

Chapitre 01 : la gestion de projet traditionnelle

Section 01 : Définition de la gestion de projet par la méthode traditionnelle.....02

Section 02 : Planification d'un projet traditionnel.....

Section 03 : Analyse de l'approche traditionnelle30

Chapitre 02 : la gestion de projet agile

Section 01 : Définition de la gestion projet par la méthode agile.....33

Section 02 : Planification d'un projet agile.....42

Section 03 : Les entreprises ambidextres59

Chapitre 03 : Analyser l'influence de la méthode agile sur la méthode de gestion traditionnelle au sein de RENAULT ALGERIE

Section 01 : Présentations de l'entreprise RENAULT Algérie70

Section 02 : la gestion de projets agile à RENAULT Algérie.....77

Section 03 : présentations de l'étude de l'influence de la gestion agile sur la gestion traditionnelle.....80

Conclusion générale.....120

Introduction Générale

Temporellement parlant, les entreprises se doivent d'être toutes aussi innovantes que performantes afin de garder une place remarquable sur leur marché. Une bonne performance passe par une bonne gestion des projets qui rentre dans la stratégie organisationnelle, d'où l'importance de faire le choix approprié d'une méthodologie de gestion adaptée à la réalité de l'entreprise (Gray et al. 2019)

Les entreprises algériennes évoluent dans un contexte de plus en plus complexe, en effet l'Algérie a mis en place une politique qui vise à libérer l'économie, à travers un ensemble de lois pour la promotion des investissements, mais le nombre de ce dernier reste insuffisant dans le pays et ceci, malgré les dispositifs mis en place pour encourager l'entrepreneuriat.

De ce fait, le nombre des entreprises ne cesse de diminuer ce qui est pour le moins que l'on puisse dire désolant car la création d'entreprises est synonyme de création de valeur, une opportunité pour pallier les freins de l'économie Algérie qui est malheureusement à ce jour menacée, un système économique très sensible qui risque de s'écouler si les choses ne sont pas reprise en main.

Il est vrai que les difficultés existantes pour lancer un projet peuvent être considérer comme un frein pour les entrepreneurs, entre la bureaucratie et les dépenses non programmes, les chefs de projets ne se retrouvent plus. Il est important de souligner que tout projet est avant tout un choix pour l'avenir et constitue à ce titre un investissement.¹

La décision de lancer un projet est donc lourde de conséquences et fera l'objet d'une analyse formelle. Dès que la décision de lancer l'avant-projet prise, la maîtrise des trois piliers de projet : délai, coût et qualité. La maîtrise des coûts constitue un enjeu essentiel pour le chef de projet.

¹http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/6b35be1e-5317-4cd6-8db2-05485615219d/co/Module_gestion_projet_15.html/ (04/06/2022, 18 :14)

La gestion de projet est le mode de réalisation d'un projet, où l'application des techniques de gestion pendant le cycle de vie du projet permet d'atteindre des objectifs précis, depuis des années la conception de projet repose sur une organisation spéciale et des processus qui évoluent à travers le temps. Les méthodes agiles et traditionnelles sont celles qui dominent dans le domaine de la gestion de projet. Bien que les méthodes traditionnelles existent depuis de nombreuses décennies, on note également une émergence incessante des méthodes agiles. «La méthodologie de gestion de projet agile a été largement utilisée ces dernières années comme moyen de contrer les dangers des méthodes de planification frontale traditionnelles qui conduisent souvent à des pathologies de développement en aval» (Serrador et Pinto, 2015).

La naissance des méthodes de gestion anciennes ont marqué le début d'une décennie qui a changé et organisé la gestion de projet appelées aussi les méthodes de gestion traditionnelle ou encore prédictives constituées de plusieurs approches, le plus fréquemment en « cascade » ou son adaptation en « V », basée sur des activités séquentielles. Ces dernières consistent à recueillir les besoins, définir le produit, le développer, puis le tester avant de le livrer au client. Ces méthodologies ne se caractérisent pas un attachement brut à tout mettre en œuvre avant le projet et suivre cette planification à la lettre sans ne jamais effectuer aucun changement car ce dernier pourrait complètement nuire à la productivité du projet et à la valeur qu'il pourrait générer à court comme à long terme. Cette méthodologie comprend donc beaucoup d'inconvénients qui ont été relevés par les chefs de projets.

L'innovation dans le large domaine du management de projet qui est devenue de nos jours un domaine très concurrentiel, et un organe vitale pour garantir la pérennité de l'entreprise car selon M. « Il est certain que le succès d'une entreprise quelle que soit sa taille, est souvent lié à son innovation ».

C'est pour cela que les entreprises accordent à l'innovation de plus en plus d'intérêt en investissant davantage dans la conception, la créativité et dans la recherche de nouvelles méthodes de gestions.

Les méthodes agiles sont le fruit de l'innovation en question, des méthodes qui sont apparues à la fin des années 90 des méthodes moins prédictives, plus souples et plus flexibles face aux

besoins d'adaptation, facilitant ainsi l'agilité des organisations face aux contraintes du marché se sont apparues. Ceux sont les méthodes dites « agiles ».

Ces dernières sont généralement décrites comme étant itératives, incrémentales, encourageant l'auto-organisation et s'adaptant au changement, elles reposent avant tout sur la confiance, la souplesse, l'autonomisation et le travail d'équipe. Cette méthodologie agile est conçue selon des étapes qui facilitent la conception et le changement d'un projet, qui peuvent être effectués au cours de ce dernier.

Dans l'approche agile, les clients peuvent évaluer la qualité du projet en cours de réalisation et intervenir pour rectifier le tir au besoin. Ainsi, ils risquent moins d'y avoir des disparités entre leurs attentes et le produit final. La gestion de projet classique est souvent très rigide, et toute modification au plan initial peut poser un casse-tête. Les projets agiles sont généralement beaucoup plus souples, collaboratifs et interactifs, et la plupart des changements ajoutent de la valeur aux projets.

Souvent, on pense que la gestion de projet classique et la méthode agile se font concurrence. En fait, ce n'est pas du tout le cas. En pratique, les deux méthodologies peuvent cohabiter dans une même organisation ce qu'on appelle une gestion de projet hybride.

Afin d'expliquer les répercussions des méthodes agiles sur les méthodes de gestion traditionnelle nous avons choisi d'apporter des réponses à la problématique principale de notre étude qui est « **Comment la gestion de projet par la méthode agile influence-t-elle la gestion de projets par la méthode traditionnelle ?** ».

Le choix de ce thème est avant tout le fruit de l'intérêt porté à la gestion de projet, au monde du management de projet en général, ainsi qu'à l'innovation. À notre sens la gestion de projet agile est une méthodologie incontournable pour l'entreprise 2.0, qui va leur permettre de dominer le marché et être leader sur ce dernier à long terme tout en fidélisant et en donnant de l'importance au client interne avant le client externe concevant ainsi un produit qui apporte une valeur ajoutée inégalée.

Vu la nature large de notre sujet, nous avons émis des sous questions qui représentent des enjeux auxquels nous souhaitons répondre à travers cette recherche. Ces sous-questions émergent des thèmes que nous avons relevés dans la revue de la littérature et sur lesquelles nous construirons ce mémoire pour répondre à la problématique de recherche principale :

1. Quelle est l'influence de la gestion de projet agile sur le rôle traditionnel du chef de projet ?
2. Comment s'organise le travail d'un projet traditionnel sous l'influence de L'agilité ?
3. Quelle est l'influence de la gestion de projet agile sur les demandes de changement d'envergure de projet traditionnel en cours de projet ?

Afin de s'assurer de la fiabilité de cette hypothèse nous avons choisi d'émettre des hypothèses secondaires, ces dernières nous aideront ainsi à répondre aux sous-problématiques proposées précédemment :

1. L'influence de la méthode agile sur la méthodologie traditionnelle se traduit par le changement dans le rôle du chef de projet.
2. L'influence de la méthode agile sur la méthodologie traditionnelle se traduit par l'apparition d'une phase transitoire ambidextre.
3. L'influence de la méthode agile sur les demandes de changement d'envergure se traduit par l'adoption des méthodes de communication agiles.

Pour répondre au mieux à notre problématiques ainsi qu'à nos sous problématiques nous avons structuré notre travail en trois chapitres, les deux premiers théoriques présenteront les méthodes de gestions traditionnelles et les méthodes de gestion agiles en structurant chacun des chapitres en sections principales et en sous sections qui porteront sur les différentes approches, les méthodes de planification des projets, ainsi que l'analyse de chacune des méthodes.

Le troisième chapitre est un chapitre pratique qui va analyser l'influence de la gestion agile implanté au sein de l'entreprise RENAULT Algérie, notre lieu du stage, sur la gestion traditionnelle qui a existait depuis le début de l'activité de cette dernière. Lors des sections de ce chapitre nous allons présenter l'entité, la gestion agile dans cette dernière et la présentation

de l'enquête quantitative qui a été menée à base d'un questionnaire administré aux différents chefs de projets et responsables des équipes qui ont adopté les méthodes de gestion agile dans leur travail. Le traitement des données se fera par le logiciel SPSS (Statistical Package For TheSocialSciences) ainsi que Microsoft Excel.

.



Chapitre 01 : La gestion de projet traditionnelle

Introduction

La gestion de projets par la méthode traditionnelle est le style de management le plus adopté par les entreprises, un mode qui repose sur plusieurs critères, variables et conditions qui définiront les différentes étapes de la conception d'un projet.

La gestion de projet traditionnelle est une sorte d'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences, des exigences qui sont de plus en plus difficiles à satisfaire dans un environnement aussi mouvementé qu'il puisse paraître.

Dans ce chapitre, nous commencerons par définir les termes clés de la gestion de projet et la gestion de projet traditionnelle ainsi que ses différentes approches pour la mise en place d'un projet. Puis nous présenterons le rôle et les compétences du chef de projet traditionnel. Ensuite, nous regarderons comment le travail s'articule autour d'un projet traditionnel, notamment au niveau du financement, de la planification des activités et de la gestion du temps. Nous poursuivrons afin de connaître les indicateurs de performance utilisés en gestion de projet traditionnelle. Nous pencherons ensuite sur les communications dans un projet traditionnel afin de savoir comment elles sont gérées. Finalement, nous mettrons en lumière les limites de la gestion de projet traditionnelle.

Section1 : Définition de gestion de projet par la méthode traditionnelle

Lors de cette section nous allons définir quelques concepts de la gestion de projet, définir la gestion de projet traditionnelle et connaître son origine.

1.1.1 Généralités sur la gestion de projet

Afin de définir la gestion de projet traditionnelle nous allons définir des termes de bases « un projet », « l'entreprise », « la gestion de projet » et le « management de projet ».

1.1.1.1 Un projet : c'est une entreprise temporaire qui a pour objectif de créer quelque chose d'innovant ... dans un contexte professionnel il s'agit d'une création d'un nouveau service ou d'un nouveau produit²

1.1.1.2 Entreprise : c'est la dimension économique du projet, englobant les ressources, le budget et les risques encourus. Et l'aventure est chaque fois nouvelle

Le Project Management Institute, organisation internationale de standardisation du management de projet, définit un projet ainsi : Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.³

1.1.1.3 Temporaire : chaque projet procède une date de début et une date de fin, la date de fin marque l'atteinte de l'objectif ou pas.

Temporaire ne signifie pas forcément que le projet est de courte durée il en existait qui durent des années, il faut juste savoir qu'un projet se termine et ne dure pas pour toujours.

On ne qualifie pas de temporaire le produit en lui-même ou le même le service ou le résultat, le but d'un projet est que son résultat soit durable.

Un projet peut aussi avoir une répercussion sur l'environnement qui nous entoure d'une manière volontaire ou pas.

Le fait que les projets soient temporaires, cet aspect peut s'appliquer aussi à d'autres aspects de l'entreprise.

L'opportunité commerciale que l'on trouve sur le marché est généralement temporaire, Quelques projets ont des durées très limites pour livrer le produit ou le service au client finale ou L'équipe de projet, survit rarement au projet ; une équipe crée pour concevoir un projet, une fois ce dernier terminé va être dissoute donc même cette équipe est temporaire⁴

1.1.1.3.1 Produits, services ou résultats uniques

²MESSENGER ROTA ,(V), *gestion de projets vers les méthodes agiles*, Edition 01, Edition Eyrolles, 2008, paris, Page 08

³*Guide du corpus des connaissances en management de projet*, 3e édition (Guide PMBOK®), PMI, P 05

⁴*Guide du corpus des connaissances en management de projet*, Op Cite, P06

L'objectif d'un projet conçu est soit un produit, un projet ou un résultat

Les projets ont la possibilité d'être :

- Un produit quantifiable qui peut être aussi une composante ou un produit final
- A la capacité d'offrir un service ou une prestation à capacité commerciale
- Le caractère unique est une composante importante des « terminés » d'un projet.

Le fait qu'il existe d'éléments qui se répète dans le projet ne signifie pas que le travail de ce dernier n'est pas unique.

1.1.1.3.2.Élaboration progressive

L'élaboration progressive est une caractéristique de projet qui rejoint temporaire et Unique.

L'élaboration progressive veut dire une évolution par étapes et une progression par incréments.

Par exemple ce que va contenir le projet sera organiser de manière générale au tout début du projet et de façon plus spécifique et détaillée au fur et à mesure que l'équipe de projet saura ce que sont les attentes des clients par rapport aux livrables. On ne doit confondre entre l'élaboration progressive avec la dérive du contenu. Une fois que le travail à réaliser est correctement planifier, il doit être contrôlé au fur et à mesure du projet et des spécifications du produit.⁵

Un projet est aussi présenté comme un processus unique de transformation de ressources ayant pour objectif de réaliser un produit final unique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de beaucoup de contraintes⁶.

1.1.1.4 La gestion de projet quant à elle : c'est une **conduite de projet** et une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet suffisamment complexe pour devoir être planifié sous contraintes ...

Selon FAYON : Elle est définie aussi comme l'ensemble des cinq éléments d'administration

⁵ Ibid., P07

⁶ MESSAGER ROTA, (Véronique), Op Cite, P08

Prévoir : supputer l'avenir et le préparer par un programme d'action.

Organiser : mettre en place dans l'entreprise de tout ce qui est utile à son fonctionnement

Commander : faire fonctionner le corps social

Coordonner : mettre l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise ⁷

1.1.1.5 Le management de projet

Quant à lui est l'application de connaissances, de compétences, de pratiques et de valeurs qui représentent des caractéristiques importantes dans le projet.

Le management de projet est conçu par la mise en œuvre et l'implantation des processus de démarrage de projet en : démarrage, planification, exécution, contrôle et maîtrise, et fermeture.

Le management de projet met en évidence les points suivants:

- Déterminer l'exigence mettre en place des objectifs claires et atteignable
- Trouver un juste milieu entre les exigences de qualité, de contenu, de délai et de coût
- Adapter les spécifications, les plans et les méthodes aux différents besoins et attentes des diverses parties prenantes.⁸

1.1.1.6 La Méthode traditionnelle de la gestion de projet

Est une méthode qui se caractérise par une habitude à tout planifier à tout planifier, « tout doit être prévisible », avant de commencer n'importe quel projet. C'est la raison pour laquelle ces dernières sont qualifiées d'approches« prédictives ». Un plan de management du projet décrit les méthodes et les délais de la réalisation du projet les conditions de conception, de mise en exécution, de suivi et de fin du projet

1.1.2 Historique de la gestion de projets traditionnelle

Les méthodes de gestion de projet traditionnelles sont apparues il Ya quelques dizaine d'années. Depuis le début des années 1960, les entreprises et autres organisations ont commencé à utiliser l'organisation. Cette vision centrée sur le projet a évolué lorsque l'organisation a compris que la collaboration et la communication sont très importantes.

⁷ MESSENGER ROTA (Véronique), Op Cite, P10

⁸Guide du corpus des connaissances en management de projet, Op Cite, P 08

De nos jours les principes de base de la gestion de projet sont définis par des triangles de projet. C'est un symbole que Keltzner a fait connaître dans son ouvrage original "Gestion de projet : une approche système de la planification, et du contrôle".

De plus, il est possible de remarquer comment la gestion de projet a évolué depuis les premiers principes de gestion qui sont apparus jusqu'à la seconde moitié du siècle dernier, lorsque le monde de la gestion est devenu plus difficile

Les projets gouvernementaux ont été la source de décisions importantes qui ont mis en place les méthodologies traditionnelles de gestion de projet. Par exemple, aux États-Unis, les premiers projets gouvernementaux très importants ont été conçus après les années 1860. Les chefs d'entreprise se sont alors retrouvés devant des situations, des tâches et des décisions très difficiles et de rassembler des milliers de travailleurs.

Une tâche qui était très loin d'être facile qui nécessitait donc mise en place de processus et styles nouveaux de gestion de projets, une planification à long terme pour pouvoir gérer plus facilement les projets en cours de conception

C'est comme ça que la gestion de projets par la méthode traditionnelle est apparue, c'était en quelques sortes la naissance des sciences de la gestion.

Section 02 : planification d'un projet traditionnel

Lors de cette section nous aborderons les différentes approches de la gestion de projet traditionnelle, les indicateurs de performances d'un projet traditionnel et comment les calculer ainsi que les processus de communication dans un projet traditionnel et les différents rôles qui constituent ce dernier.

1.2.1 Les différentes approches de la gestion d'un projet traditionnel

À travers la littérature, il est possible de dégager plusieurs modèles de production Aussi appelés « Cycle de vie ». Ils mettent en relief les phases du processus et leur ordonnancement.

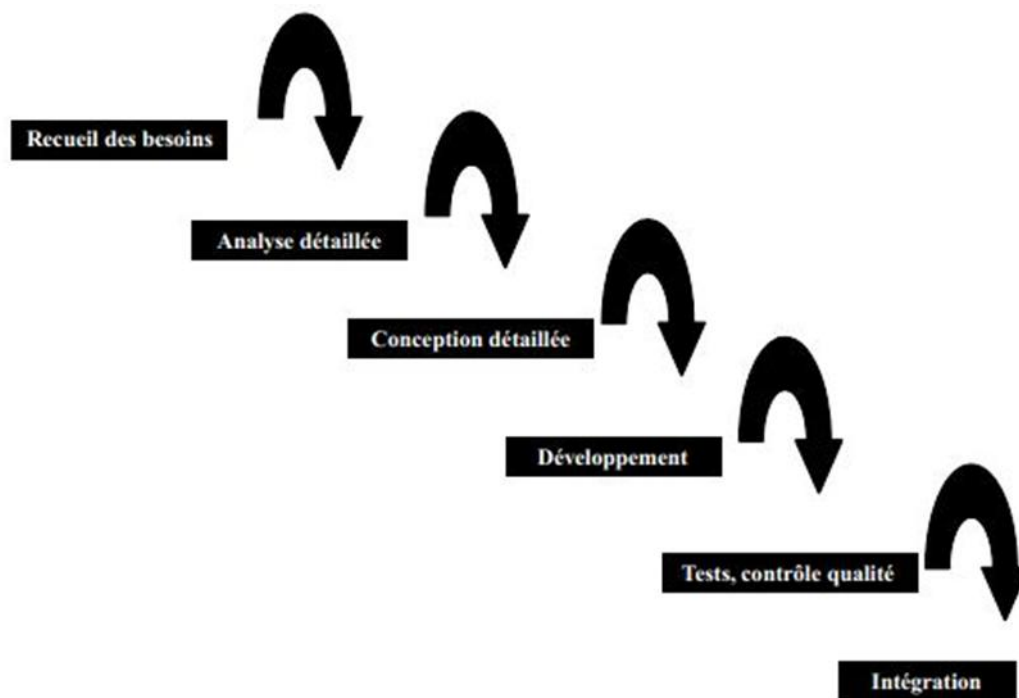
Cette section présente diverse modèle proposée.

Les approches les plus utilisées dans cette méthodologie sont :

- L'approche en cascade (waterfall)
- L'approche en V
- L'approche itérative
- L'approche par prototypage
- L'approche en spirale
- L'approche incrémentale

1.2.1.1 L'approche en cascade elle se caractérise par des phases séquentielles, qui se succèdent après la validation des livrables produits, Tous les besoins sont exprimés et recueillis lors de la première phase, puis la conception du système qui répondra à ces besoins, en dépendront⁹

Figure 01 : schéma définissant les différentes étapes de l'approche en cascade



Source : Véronique message rota, gestion de projets vers les méthodes agiles, Edition 01, Edition Eyrolles, 2008, paris, Page38

La conception du système, bien que textuelle est représentée sous forme de diagrammes qui doivent être validés avant le démarrage des développements

⁹MESSAGER ROTA, (Véronique), *Op cite*, Page 08

1.2.1.1.1 Les limites d'une approche « en cascade »

1. Une approche rigide

La méthode en cascade repose entièrement sur la réalisation d'une série d'étapes qui permettent aux équipes de progresser sans interruption. Cette méthodologie ne laisse pratiquement aucune place aux changements ou révisions inattendus.

Le changement d'objectifs ou de périmètre ou même une confrontation à des obstacles devient une difficulté pour l'équipe du projet si cette dernière aura suivi fidèlement les étapes de l'approche car elle repose sur des hypothèses non flexibles et très rigides.

Un changement soudain des paramètres du projet pourrait rendre inutile une grande partie du travail que l'équipe a accompli jusque-là, ce qui peut bouleverser tout votre calendrier.

Il est donc très difficile de revenir sur une décision prise il y a deux mois en un minimum de temps, l'approche en cascade n'encourage pas du tout ce genre de modifications, des modifications qui peuvent engendrer des répercussions sur l'ensemble du cycle.

2. L'effet tunnel

Il existe deux phases où l'on peut savoir ce qu'il se passe réellement :

La première étape où on recueille les informations nécessaires pour arriver à la dernière phase qui est la définition du produit finale. Entre temps le client reste douteux sur comment les équipes de développement sont entrain de traiter son produit car aucune information ne circule, il se sent exclue et a peur que le produit final ne corresponde pas à ses attentes ou même si ce dernier y correspond les besoins de ce client changent ou évoluent il s'attend donc à des besoins qui comme cités précédemment, peuvent être impossible à satisfaire.

Cette boîte noire entre les deux phases qui caractérisent la gestion de projet traditionnelle laisse place à plusieurs questionnements :

Que s'est-il passé entre-temps ?

« On ne sait pas trop ce qu'ils font ces informaticiens ! »,

« Que va-t-il sortir de la « boîte » ? », « Mais, ce n'est pas ce que l'on attendait ! »¹⁰

¹⁰ Ibid., P08

3. Une mauvaise communication

L'absence de la circulation de l'information gêne la validation de la conception Du produit. Il faut attendre que l'étape de développement soit bien avancée ou voir terminée pour découvrir les premiers écrans. Les incompréhensions en fin de cycle de vie et le refus du changement par les équipes de développement mettent en péril la qualité des relations avec les parties prenantes.

Les uns s'attachent à leurs plans initiaux pour livrer ce qui était convenu à l'échéance prévue, même si le résultat ne répond pas aux attentes ou pas totalement à ce qui est réellement attendu ; les autres ressentent cette rigidité comme un manque d'intérêt pour la valeur ajoutée du produit final.

Le changements des parties prenantes, au travers des différents corps de métier, nuit également à la facilité de circulation de l'information, crée même un manque d'information et d'énergie ainsi que de nombreuses ruptures de charge.

4. La levée tardive des facteurs à risques

Dans les méthodes traditionnelles, les facteurs à risques sont rayés tard lors de la conception du projet, puisque les tests de performance ou d'amélioration, par exemple, sont reportés à la fin du projet

L'impact des risques augmente avec l'évolution du projet, puisque plus un problème est détecté tardivement, plus le retour arrière est difficile, plus sa correction coûtera cher et plus les effets de bords seront plus dangereux

5. Une documentation pléthorique

Afin de se protéger contre ces risques, l'approche traditionnelle s'attache fortement à la mettre en place d'une documentation importante.

La documentation permet de repousser la phase décodage, phase irréversible.

Elle rassure et, elle apporte la preuve que la réalisation progresse. Elle présente l'avancement et engage les parties prenantes. En effet, il est plus facile de ne pas être d'accord avec le changement en modifiant un document contractuel validé au début du projet !

Malheureusement, cette documentation, ne reflète pas la réalité des avancements du projet on a beau valider un document d'architecture, cette dernière reste théorique tant qu'elle n'est pas implémentée et testée dans des conditions réelles.

On s'interroge donc sur a quoi sert cette documentation, qui n'est pas toujours mise à jour tout au long du projet et devient donc vite inexploitable¹¹

1.2.1.1.2 Les avantages de l'approche en cascade

Elle utilise une structure claire.

Comparée à d'autres approches, l'approche en cascade est centrée sur un ensemble d'étapes clairement définies. Sa structure est simple.

Les équipes doivent achever entièrement une étape avant de passer à la suivante, ce qui signifie que tout obstacle est immédiatement mis en évidence. Les projets à moitié terminés ne sont généralement pas abandonnés, ce qui permet aux équipes de développement d'atteindre un résultat plus complet et plus abouti.

En plus d'être claire, la progression de cette méthode est intuitive. Contrairement aux approches Six Sigma ou Scrum, elle ne nécessite pas de certifications ou de formations spécifiques pour les chefs de projet ou les employés. Si vous définissez visuellement le processus dès le début et que vous présentez la méthodologie, les membres de votre équipe pourront immédiatement prendre en main le système sans être freinés par une courbe d'apprentissage abrupte.

Elle fixe l'objectif final plus tôt

¹¹MESSAGER ROTA, (Véronique), *Op cite*, Page 20

L'une des caractéristiques déterminantes de la méthode traditionnelle consiste à fixer dès le départ un produit, un objectif ou un livrable dont les équipes doivent éviter de s'écarter.

Pour les petits projets dont les objectifs sont clairs, cette étape permet à votre équipe de connaître l'objectif global dès le début, ce qui évite de se perdre dans les détails à mesure que le projet avance.

- La méthode traditionnelle de gestion de projet permet de rester concentré sur l'objectif final à tout moment. Si votre équipe a un objectif concret avec une date d'achèvement claire, l'approche en cascade évite de s'enliser en cours de route

1.2.1.2 L'approche en V

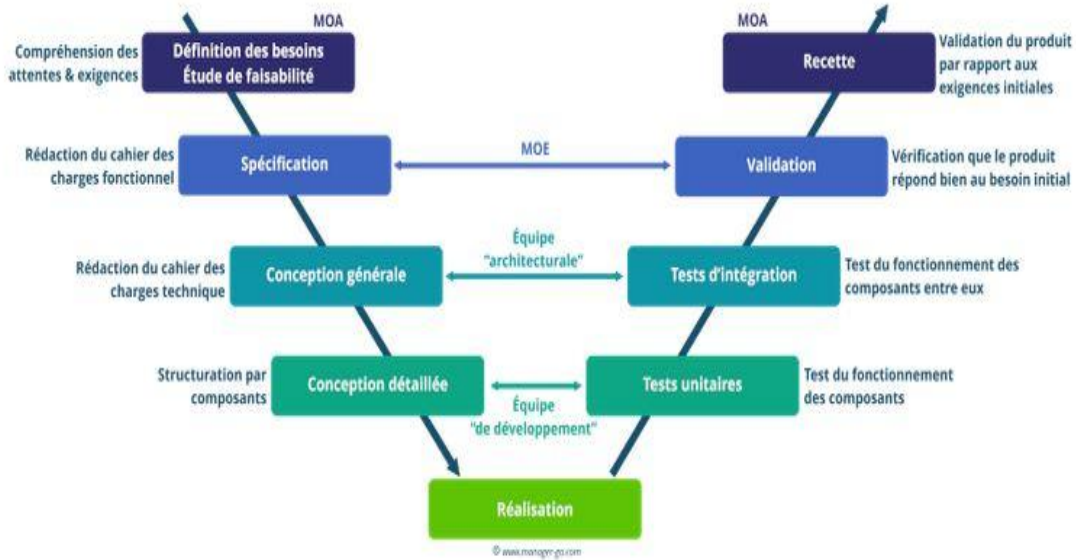
Le cycle en V est dérivé en cascade mis en place dans les années 1970, qui permet de définir des processus de développement de manière linéaire et successive.

Ce mode de gestion de projet a été développé dans les années 1980 et utilisé dans des projets industriels, ensuite dans les projets informatiques. Il a été remis en cause à partir du début des années 2000, à cause des changements technologiques, favorisant de ce fait les méthodes dites « agiles ». ¹²La lettre V fait référence au schéma de ce cycle, qui prend la forme d'un V : une phase descendante qui suit d'une phase ascendante. Le cycle en V associe à chaque phase de réalisation une phase de validation, comme le montre le schéma ¹³

¹²YALCOUYE, (Yakouba), *Études sur les méthodologies de gestion des projets traditionnels et Agiles dans les organisations au Mali*, Edition1, Edition universitaires européennes, P 62

¹³<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/cycle-en-v.htm> (22/05/2022,16 :45)

Figure 02 : schéma définissant les différentes phases de réalisation du Cycle En V



Source : fiche pratique du manager, méthodologie de gestion de projet, page 10

1.2.1.2.1 Avantages de l'approche en V

Le principal avantage des cycles en V est que vous n'avez pas à revenir en arrière sans fin pour redéfinir la spécification initiale comme un cliquet. A chaque étape de conception, vous devez créer une documentation précise et complète, et tous les points sont vérifiés par le produit final. Une fois qu'une étape est validée, rien ne garantit que vous reveniez en arrière et passerez à l'étape suivante. C'est la principale force du cycle en V.

De par ses aspects rigoureux et intuitifs, le cycle en V reste un processus facile à mettre en œuvre. Le travail préparatoire pour définir les spécifications au début d'un projet signifie qu'après le démarrage, les employés peuvent facilement naviguer dans la durée du projet et connaître le but de la tâche après avoir reconnu toutes les phases d'augmentation. La structure des documents requis pour chaque phase (spécifications, cahiers de test, etc.) peut

également être réduite pour chaque projet. En général, les cycles en V conviennent aux structures inter-sites car ils ne nécessitent pas de réunions quotidiennes, ils manipulent uniquement les réunions pour influencer le passage d'une phase à l'autre.

Par conséquent, ses aspects linéaires permettent une organisation géographique fragmentée où la collaboration avec les employés n'est pas centrale dans le processus.

- En résumé, les avantages de l'approche en V sont :
- Une vision claire du projet.
- Définition d'une démarche projet par étapes, décomposée en « petites parties». Le chemin vers le but.
- Contrôler la cohérence des résultats attendus¹⁴

1.2.1.2.2 Inconvénients de l'approche en V

Le modèle en V est toujours utile, mais il peut également être considéré comme une approximation stricte du monde parfait car il constitue beaucoup d'inconvénients :

- Faiblesses dans la gestion des changements dans l'expression des besoins au cours du projet
- Faiblesses de gestion des risques inhérentes au projet.
- Rigidité face aux non-conformités (pour correction). Certains d'entre eux peuvent s'avérer mineurs pour que le produit final fonctionne correctement¹⁵

1.2.1.3L`approche itérative

Est une méthode qui permet de livrer plus vite, demande moins d'informations préalables et offre plus de flexibilité.

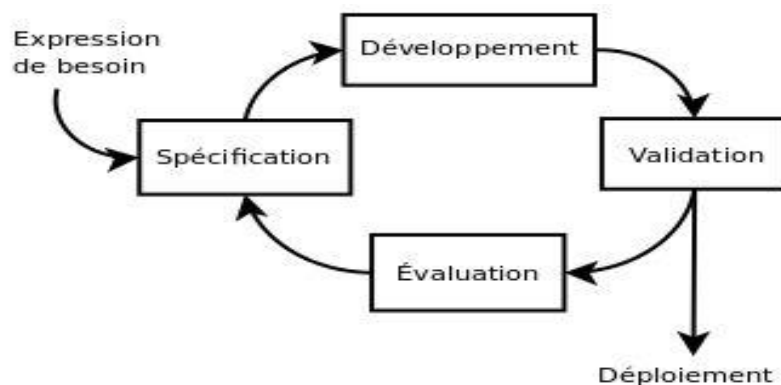
Le projet est sectionné en itérations, chacune est une sorte desous projets ayant peu d'interactions. Chaque itération peut définir un produit plus rapidement.

¹⁴idem (le 22/05/2022 à 16 : 50)

¹⁵ Idem (22/05/2022,17 :00)

On obtient l'avis du client et on apporte les corrections nécessaires. Au cours d'une itération, La communication et la circulation de l'information sont très importants dans ce type de projet. Lorsque les équipes adoptent une approche itérative, elles travaillent pour développer le projet en prenant en considération des nouvelles informations et des feedbacks¹⁶

**Figure 03 : schéma définissant les étapes de réalisation d'un projet par
L'approche itérative**



Source : <https://www.geek-directeur-technique.com>, (22/04/2022, 09h :10)

1.2.1.3.1 Les étapes de l'approche itérative :

1. Planification et définition des exigences

Cette première étape définit le plan du projet. Cela devrait être conforme à l'objectif global. C'est aussi le moment de préciser les exigences à respecter,

2. Analyse et conception

L'équipe doit se concentrer sur les besoins commerciaux et techniques du projet. Si la première étape consistait à définir un objectif, la deuxième étape consiste à réfléchir en équipe et à établir un processus pour atteindre le même objectif.

¹⁶Y. YALCOUYE, *OP cite*, Page 35

3. Mise en œuvre

Mettre en œuvre le processus pour créer la première version de l'artefact. Il est basé sur un travail d'analyse et de conception et aide à atteindre les objectifs globaux du projet. La précision de cette première version et le temps passé dessus dépendent du projet lui-même.

4. Tests

Examiner du frontement qui convient le plus à votre équipe. Imaginons que toi-même-même travaillez à l'amplification d'un godelureau Web.

5. Évaluation et révision

Une fois le test terminé, l'équipe sera en mesure d'évaluer le succès de la phase d'itération et d'identifier les éléments qui doivent être ajustés.

1.2.1.3.2 Inconvénients de l'approche itérative

- Un risque accru de souffrir d'une dérive des objectifs. Les processus itératifs reposent sur des tâtonnements successifs. Votre projet peut se développer d'une manière inattendue et ainsi dépasser la portée initiale du projet.
- Une rigidité de la planification et des exigences. Première étape de tout processus itératif : définir les exigences de votre projet. Si vous modifiez ces exigences au cours du processus, vous risquez de casser votre rythme de travail et de vous lancer dans des phases d'itération qui ne rentrent pas dans le cadre des objectifs fixés au départ.
- Des délais vagues car Les membres de votre équipe vont créer, tester et réviser différentes productions jusqu'à parvenir à un livrable final satisfaisant. Dans le cadre d'un processus itératif, il est donc assez complexe de définir un calendrier fixe. En outre, la durée des tests effectués pour les livrables partiels peut varier, avec là aussi des répercussions sur la chronologie générale du processus itératif en question.¹⁷

¹⁷<https://asana.com/fr/resources/iterative-process> (14/04/2022 , 8h : 30)

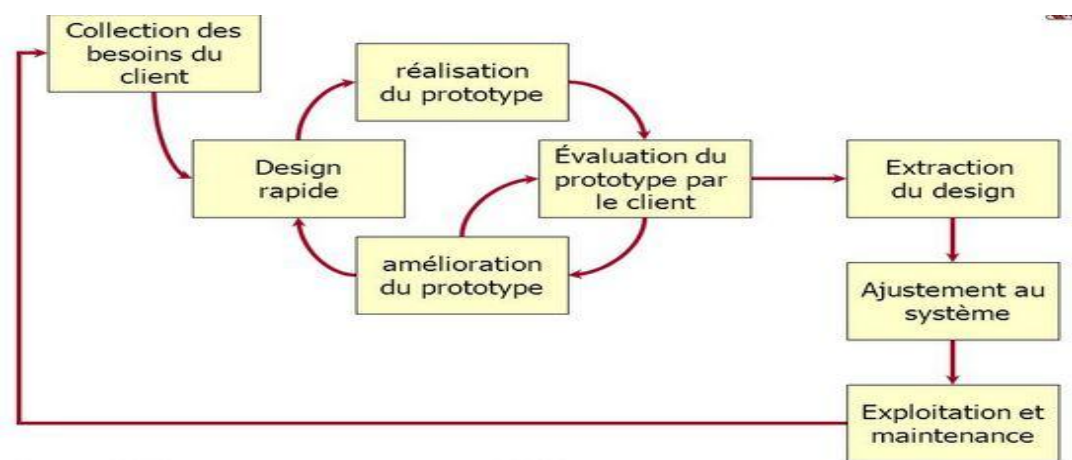
1.2.1.3.3 Avantages de l'approche itérative

- Amélioration de l'efficacité. Les processus itératifs sont basés sur une approche par essais et erreurs et permettent souvent d'atteindre les résultats souhaités plus rapidement que d'autres types de processus
- Collaboration optimisée. Oublier les plans et normes prédéterminés (les conceptions seront nettement plus longues). Les membres de l'équipe travaillent ensemble efficacement.
- Amélioration de l'adaptabilité. Intégrer les compétences au fur et à mesure que ça progresse dans les phases successives de mise en œuvre et de test. Il modifie également les résultats pour répondre au mieux à vos objectifs, même si cela implique d'effectuer des activités ou de prendre des décisions qui n'étaient pas prévues lorsque vous avez lancé le processus itératif.
- Une solution plus efficace. Ne pas hésitez pas à ajuster la portée de votre projet selon vos besoins : votre investissement reste très gérable en termes de temps et d'efforts.
- Capacité à traiter les tâches connexes en parallèle. Contrairement à d'autres méthodes sans itération (comme le modèle en cascade), l'étape itérative ne dépend pas nécessairement de l'étape de travail précédente. Les membres de l'équipe peuvent effectuer plusieurs tâches liées au projet en parallèle, ce qui réduit le temps global.
- Le risque de l'ensemble du projet est limité. Dans le cadre du processus itératif, les risques sont identifiés et gérés à chaque étape de l'itération. Les grands risques ne sont plus traités au début et à la fin d'un projet, mais se concentrent plutôt sur la gestion des petits risques sur une base continue.
- Commentaires des utilisateurs plus fiables. Lorsque les utilisateurs obtiennent des résultats sur lesquels ils peuvent agir et visualiser, ils fournissent des commentaires tout au long du processus, en leur indiquant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

1.2.1.4 Approche de prototypage

Cette approche de développement de prototypage améliore la relation existante entre les différentes phases de conception du projet. Le prototype est une mise en œuvre physique partielle du produit, qui met en évidence toutes les interfaces externes. Les clients peuvent faire part de leurs feedbacks à l'équipe de développement avant la clôture du projet.¹⁸

Figure 04 : schéma résumant les différentes étapes de la réalisation de projet Par L'approche de prototypage



•Source : [http : //www.researchgate.net](http://www.researchgate.net), (15/04/2022, 12H)

1.2.1.4.1 Inconvénients de l'approche par prototypage

Peu utile pour les produits complexes. Le prototypage rapide n'est peut-être pas la meilleure méthode de test si l'apparence et les caractéristiques du prototype ne sont pas suffisamment proches du produit final. Par exemple, si vous avez un produit physique avec de nombreuses pièces mobiles (comme un nouveau type de moteur), ou si votre site Web ou votre jeu vidéo est basé sur votre propre mécanisme personnalisé qui est difficile à programmer, créez un prototype fonctionnel. faire.

- Cela coûte de l'argent à l'avance. Plus vous testez de prototypes avant de fabriquer un produit, plus le coût du processus de développement du produit est élevé. Le prototypage en profondeur peut vous faire économiser de l'argent à long terme, mais il

¹⁸AIM, (R) ,*l'essentiel de la gestion de projet*, Edition 11, Edition Gualino, page 70

nécessite plus de capital, surtout si vous utilisez le nouveau processus de prototypage rapide relativement coûteux.

- Les matériaux utilisables sont limités. Le prototypage rapide est idéal pour tester des preuves de concept, mais il ne vous indique pas la résistance, la couleur ou la finition du produit final.

1.2.1.4.2 Avantages de l'approche par prototypage

Présenter une alternative bien moins dispendieuse d'expérimentation des idées innovantes puisque les changements éventuels à la technologie, la structure organisationnelle et les équipements et aménagements ne font pas encore partie de l'envergure. Plutôt, les ressources de l'entreprise seront mobilisées à la création de processus temporaires.

Rassembler et impliquer les rôles et individus visés par le changement dans un processus expérimental et constructif poussant ainsi l'exercice au-delà de l'intellect pur. Il en découlera un processus plus inclusif permettant de mitiger le risque de résistance associé au changement et éviter des problèmes de communication.

Fournir un mécanisme itératif de mise au point des idées promulguées dans ce nouveau modèle d'affaires, de leur potentiel d'implantation et de l'évaluation de la réalisation potentielle des avantages visés – un outil de vente incontournable pour tout comité de gestion.

- Réduire les risques inhérents au projet car les innovations proposées auront été scénarisées maintes fois et auront bénéficié d'ajustements itératifs.¹⁹

1.2.1.5 Approche en spirale

Modèle en spirale (Boehm, développé en 1988). Il repose essentiellement sur le prototypage et la gestion des risques. Ce modèle est encore en test et le plus complet est le système de productivité logicielle TRW décrit par Boehm. Notez que dans ce modèle, chaque étape de développement de chaque partie du projet suit le même ensemble d'étapes correspondant au cycle en spirale.

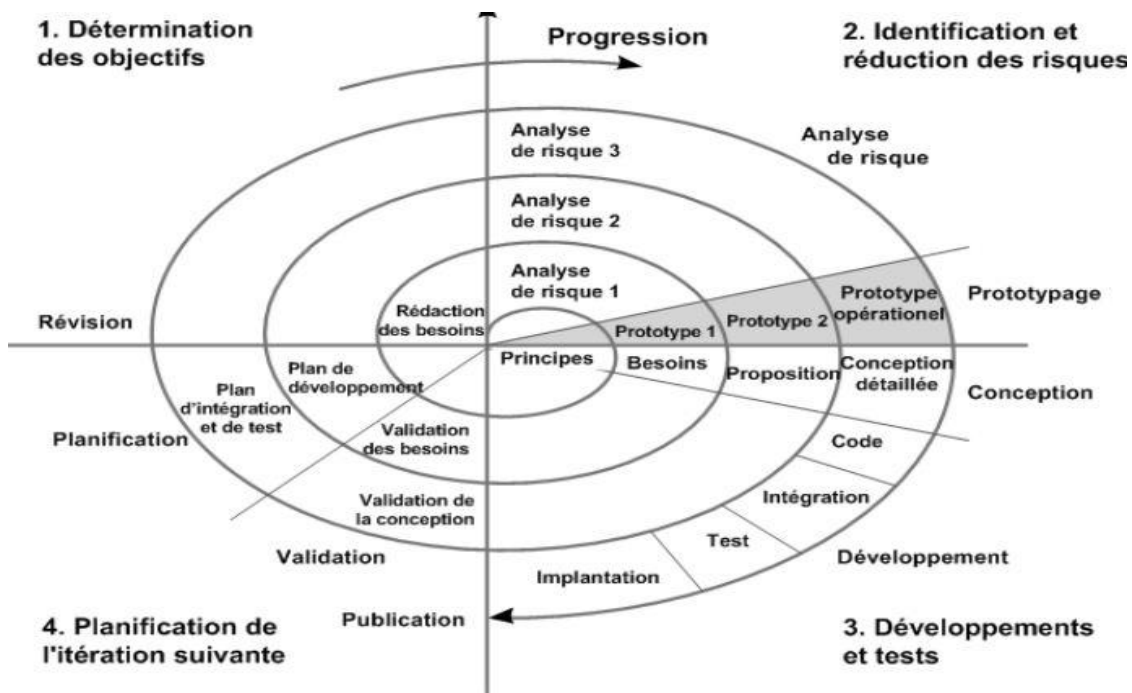
La première phase de chaque cycle identifie les alternatives qui peuvent conduire à l'encastrement des parties du produit et les limites imposées à l'application de ces

¹⁹<https://www.intelliaconsulting.com/prototypage-outil-innovation-modeles-daffaires/> (16/04/2022,11H:50)

alternatives. Dans la deuxième étape, les alternatives sont évaluées en fonction des objectifs identifiés et des conditions aux limites. Par conséquent, nous adoptons une approche axée sur les risques. En outre, des simulations, des développements de modèles et des déterminations de niveau sont réalisés à chaque cycle. Les spirales sont plus flexibles et peuvent gérer des projets complexes divisés en parties de produit par rapport au prototypage.

D'autre part, cette approche est gourmande en ressources et en expertise, notamment en matière d'analyse et de gestion des risques. Si les risques de hiérarchisation ne sont pas bien identifiés, le projet peut se retrouver dans un sérieux problème. Contrairement au prototypage, le modèle est soigneusement conçu pour chaque version créée, en suivant les étapes du modèle en cascade. Peu à peu, une version plus complète émerge au milieu de la spirale. Il s'agit d'une augmentation de la charge.²⁰

Figure 05 : schéma résumant les différentes étapes de la réalisation de projet par l'approche en spirale



Source : <https://www.researchgate.net>, (15/04/2022, 15H :09)

²⁰BATAILLE, (Anaïs), *L'influence de la gestion traditionnelle sur la gestion de projet agile*, mémoire en sciences de gestion, HEC Montréal, 2020, Page 55

1.2.1.5.1 Inconvénients de l'approche en spirale

- Meilleure approche uniquement pour les grands projets avec un coût beaucoup plus élevé et une complexité accrue des éléments en amont
- Une approche qui nécessite des compétences pour bien évaluer les incertitudes et les risques associés au projet et comment les atténuer.
- Travailler sur des protocoles qui doivent être strictement suivis afin de fonctionner correctement. Il peut être difficile de suivre ce protocole
- L'évaluation des risques associés à un projet peut être coûteuse et peut être plus élevée que le coût de construction d'un système.
- Nécessite une explication détaillée des étapes du projet telles que les percées, les plans, les points de contrôle, les procédures standard, etc.²¹

1.2.1.5.2 Avantages de l'approche en spirale

- Un développement répété ou continu aide à la gestion des risques. Les développeurs et les programmeurs décrivent d'abord les fonctionnalités hautement prioritaires, puis développent des prototypes basés sur celles-ci. Ce prototype sera testé et les modifications nécessaires seront apportées au nouveau système. Cette approche continue et régulière minimise le risque d'erreurs et de modifications du système.
- L'adaptabilité dans la conception des modèles en spirale de développement logiciel peut s'adapter à n'importe quel nombre de changements pouvant survenir à n'importe quelle phase du projet.
- Les prototypes sont construits avec de petites pièces ou des pièces, ce qui facilite l'estimation des coûts et permet aux clients de prendre le contrôle du nouveau système.
- Au fur et à mesure que le modèle progresse vers l'étape finale, l'expertise des clients dans le nouveau système augmentera, permettant un développement de produit fluide en fonction des besoins des clients.

²¹ AHIMBISIBWE, (Arthur), DAELLENBACH, (Urs), et CANEVA, Robert, (Y), « *Empirical comparison of traditional plan-based and agile methodologies* », *Entreprise Information Management*, vol. 30, no 3, 2017, p. 400.

1.2.1.6 Approche incrémentale

Un modèle itératif, parfois appelé évolutif, chaque itération vous permet de créer un produit fonctionnel qui peut être expédié à vos clients. Chaque itération comporte des modifications de conception et de nouvelles fonctionnalités étroitement associées aux fonctionnalités existantes. La première livraison du produit est une version simplifiée du système. Les ajouts représentent des incréments, car ils peuvent être comparés à des noyaux évolutifs. Répondez aux besoins de flexibilité et de modularité en fournissant des fonctionnalités dans un sous-ensemble. Ce modèle contient les dernières tendances en matière de conception de produits. Commencez avec une base simple, poussez les spécifications et faites évoluer votre produit.²²

1.2.1.6.1. Avantages de l'approche incrémentale

- Il est facile pour la répartition des tâches en raison de diviser pour mieux régner
- Il a réduit le coût de livraison initial.
- Il dispose d'un déploiement de ressources incrémentiel.
- Il peut facilement déduire les erreurs car les modules de base sont utilisés par le client dès le début de la phase puis 5. Ceux-ci sont testés de manière approfondie.
- Il est bon de l'utiliser lorsque les exigences sont connues à l'avance.
- Il est bon à utiliser lorsque les projets ont de longs calendriers de développement.
- Il est bon de l'utiliser lorsque les projets utilisent une nouvelle technologie.
- Il est bon à utiliser lorsque le calendrier de financement, le risque, la complexité du programme ou la nécessité de réaliser rapidement des avantages.
- Il génère un logiciel fonctionnel rapidement et tôt au cours du cycle de vie du logiciel

1.2.1.6.2 Inconvénients de l'approche incrémentale

- Cela nécessite une bonne conception de la planification.

²²<https://fr.acervolima.com> ,(06/02/2022, 14h :30)

- Il est plus coûteux que le modèle en cascade.
- La définition du système doit être complète et claire.

1.2.2 Les indicateurs de performance d'un projet géré par la méthode traditionnelle

Nous allons présenter le concept de la performance traditionnelle ainsi que les indicateurs de sa mesure

1.2.2.1 Le concept de performance dans la gestion de projet traditionnelle

La réussite est un terme couramment utilisé dans les affaires. Cependant, il est encore difficile de donner une définition simple en raison des nombreuses dimensions. Ceci est généralement capturé par le concept d'efficacité et d'efficience organisationnelle. Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience,

A. Bourguignon (1998) définit la performance de gestion à trois niveaux : performance de résultat, performance d'action et performance de réussite. La performance de l'entreprise ne contribue qu'à la réalisation des objectifs stratégiques, et la performance de

N'est rien d'autre que le développement ou l'expansion de l'entreprise. Cette notion de performance peut se résumer au succès ou à l'idée de succès d'une entreprise. Le succès ne peut être atteint sans sanctions agressives du marché. Cette notion de succès subjectif dans la vie réelle repose sur une représentation interne du succès.

La performance est un concept assez subjectif dans la gestion de projet, chaque projet est différent, unique et a ses propres caractéristiques et donc différents résultats quelques fois mesurables d'autres fois moins mesurables.

Les indicateurs de performance d'un projet traditionnelle sont la preuve que le projet a bien réussi , a atteint ses objectifs d'une manière optimale dans le respect du budget , des ressources , et du temps estimé pour ce dernier tout en répondant bien sûr aux besoins des clients.

1.2.2.2 Mesure de la performance traditionnelle

On mesure la performance dans un projet traditionnelle par plusieurs outils tels que le rapport cumulatif qui permet de garder la relation entre le cout et l'activité du projet ainsi que le rapport de la variance qui permet de mesurer les écarts entre ce qui a été planifier et ce qui a été réellement fait sur le terrain , ses indicateurs sont automatiquement communiqus a l'ensemble des parties prenantes du projet.

Pour les mettre en évidence la meilleure manière est d'utiliser le diagramme de GANTT car c'est l'une des manières les plus évidentes pour présenter l'information.

Cependant la manière la plus efficace et la plus utilisé pour mesurer la performance dans un projet traditionnelle est le calcul e la valeur acquise ; elle permet de mesurer la valeur des couts et du temps par rapport à ce qui a été planifier sur une période de temps bien planifier.

Grâce à cette comparaison il est possible de tirer deux indicateurs :

L'IPC : indice de performance des couts

L'IPD : indice de performance des délais

Ils sont calculés :

$L'IPC = \text{valeur acquise} / \text{cout réel}$

$L'IPD = \text{valeur acquise} / \text{valeur planifiée}$

Si L'IPC est supérieur à 1 c'est que le projet a finalement consommé moins que ce qui a été planifier, donc les taches ont étaient moins couteuses que ce qui a été prévu , si L'IPC est inferieur a 1 c'est que le projet a couter plus cher que ce qui a été prévu .

Si L'IPD est supérieur à 1 c'est que le projet a apporté plus de valeur que ce qui a été prévu et que les taches effectuées ont plus de valeur que les taches planifiées. Si à l'inverse L'IPD est inférieur à 1 c'est que le projet a moins de valeur que ce qui a été prévu.

« Les indicateurs de performances d'un projet traditionnelle ne sont pas toujours utiles car pour les mettre en place ils exigent des données assez précises en ce qu'il concerne les

délais, le budget et les ressources. Ces indicateurs sont difficilement compris par les parties prenantes »²³

1.2.3 La communication dans un projet traditionnelle

Nous allons présenter maintenant le concept de communication ainsi que le plan de communication traditionnel

1.2.3.1 Le concept de la communication traditionnelle

La communication est un volet assez important lors de la gestion d'un projet traditionnelle, selon le guide « Project management body of knowledge » on peut planifier comment, à qui, quand et à quel rythme communiquer l'information.

Plusieurs auteurs trouvent pertinent de mettre en place une liste qui contient les parties pertinentes qui doivent être au courant de certaines informations en fonction de leur niveau de hiérarchie, leurs implication dans le projet car toute information n'est pas nécessaire à être communiquée.

1.2.3.2 Le plan de communication dans un projet traditionnel

Buttrick propose de planifier les communications aux parties prenantes et d'en faire le suivi. Il donne un exemple de suivis des communications aux parties prenantes dans son livre représenté en tableau afin de voir rapidement si tout le monde a été contacté selon le plan initial comme représenter²⁴ ci-dessous :

²³MORISSEAU, (Laurent) et PERNOT, (Pablo) (2019). *Kanban, l'approche en flux pour L'entreprise agile*, 250 p.

²⁴ BATAILLE(A), OP cite, P23

Tableau n °01 : Tableau résumant les suivis des communications aux parties prenantes

	Date	Sponsor	PDG	Directeur de la stratégie	Directeur financier	Responsables de centres de profit
Briefing de lancement de projet	1/3/11	✓	✓	✓		
Briefing d'équipe	12/3/11	✓				
Mémo A	14/3/11		✓	✓	✓	✓
Mémo B	21/4/11		✓	✓		
Présentation	4/4/11	✓				✓

Source : R. TREMBLAY, implantation d'une méthode agile de développement logiciel en entreprise, mémoire présenté pour l'obtention du grade de maitre, faculté des sciences de gestion de Laval, Québec, 2007, P15

Il est possible de mettre en place des planifications au début du projet un schéma de communication qui sera transmis aux personnes concernées le temps voulu.

Il est aussi préférable de savoir si cette information que l'on va communiquer va servir à une prise de décision, juste pour informer ou une simple prospection.²⁵

Buttrick propose aussi une manière assez spéciale pour communiquer l'information aux équipes de développement ; une salle réservée uniquement aux équipes appelée la salle dédiée aux projets, cette salle servira à planifier le projet, communiquer sur les différents problèmes rencontrés et trouver des solutions tous ensemble pour créer une certaine cohésion entre les équipes, par contre cette cohésion n'est pas primordiale dans les projets traditionnels

²⁵ PHUELA, (Deepika) (2015). *The importance of non-verbal communication*, The IUPJournal of Soft Skills, vol. 9, no 4, p. 43-49.

1.2.4 Les différents rôles dans la méthode traditionnelle

On voit que le projet peut être considéré comme un devoir imposé par certains chefs de projets ou comme une occasion de tester les connaissances et les qualités de ses collaborateurs ou comme une aventure à contrôler au plus près par d'autres²⁶.

Avant même de démarrer un nouveau projet, il est primordial de vérifier qu'il s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise afin d'éviter de perdre du temps, de dépenser du budget en vain et d'épuiser les équipes de travail. D'ailleurs, certaines entreprises utilisent le mécanisme de gestion de projet pour insuffler un changement ou répondre aux menaces de la concurrence. Le chef de projet joue donc un rôle essentiel lors de la sélection de son projet.

En effet, avant de commencer ce nouveau projet, le chef de projet doit valider les besoins du client, identifier le problème qui en ressort, s'assurer que le projet est pertinent et enfin à quel axe stratégique le projet peut appartenir.²⁷

Une fois que l'idée du projet est validée par le bureau de projet ou le promoteur du projet, le chef de projet doit composer son équipe. Son objectif principal est de gérer cette équipe et les livrables afin de répondre aux besoins du client.

1.2.4.1 Le chef de projet traditionnel

Rigueur, ouverture, disponibilité, intégrité, bon sens, organisation, attentes, écoute active, autodiscipline, sens de l'analyse, diplomatie, leadership, transparence, positivité, sens du relationnel, professionnalisme... c'est ce qui fait de nous un manager. C'est tout Le projet du jour : Réunir toutes ces qualités... et la liste est longue. On pourrait dire "mouton à cinq pattes". Dans un environnement complexe également limité par les délais de mise sur le marché, il doit développer des produits d'une qualité irréprochable, dans les meilleurs délais et au moindre coût. Capitaine du navire, chef d'entreprise ou chef d'orchestre, clé de

²⁶HERNIAUX(G), *Commanditer un projet : le rôle des dirigeants pour la réussite d'un projet*, Edition INSEP CONSULTING, P49

voûte de l'édifice que constitue son équipe, le métier de chef de projet est loin d'être simple et confortable !

D'autant que si tout va bien, il recueille rarement les félicitations du client ou de sa hiérarchie (« après tout, il n'a fait que son travail ! ») ; en revanche, si quelque chose tourne mal, il en sera responsable »²⁸

Les différentes missions du chef de projet traditionnel

Le chef de projet doit vérifier si le projet s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise afin d'éviter de :

- Perdre du temps et éviter de dépenser le budget et épuiser les équipes de développement pour rien.
- Avant de commencer n'importe quel projet le chef de projet doit de :
- Valider les besoins du client
- Identifier les problèmes
- S'assurer que le projet est pertinent
- Dans quel axe stratégique le projet doit s'inscrire

Une fois le projet validé par la direction le chef de projet doit :

- Composer son équipe qui va venir développer le projet
- Fixer l'objectif principal qui est de gérer au mieux l'équipe de développement et répondre au mieux à leurs besoins ainsi qu'à ceux du client final.
- Le chef de projet gère son projet selon 3 variables :
- Le budget
- Le temps prévu pour le développement des livrables
- Les mesures/les écarts qui peuvent être suivis par rapport aux bases de références prévus, il peut donc maîtriser les risques d'écarts ainsi que le budget et le temps de développement. Le chef de projet doit procéder :
- Une vision claire dont comment les ressources sont réparties, la manière dont les équipes les utilisent ainsi que les disponibilités de ses derniers, des paramètres qui peuvent être gérés selon un plan de ressources

²⁸MESSAGER ROTA,(Véronique), *gestion de projets vers les méthodes agiles*, Edition 01, Edition Eyrolles, 2008, paris, Page 03

- Le chef de projet doit avoir aussi des compétences techniques tels que :
 - Pouvoir planifier un projet
 - Gérer les bénéfices
 - Gérer les risques, les problèmes et les délais
 - Pouvoir animer les réunions
 - Résoudre les conflits et être organisé
 - Ceci permettra de garder la motivation et l'enthousiasme des équipes de développement
 - Il devra donc être lui-même :
 - Enthousiaste : le chef de projet doit être conscient qu'il est engagé dans l'entreprise, mais également dans les projets. S'il n'y met pas du sien en étant impliqué, enthousiaste et motivé, il ne peut pas faire naître et développer une idée²⁹
 - Inspirant : le chef de projet est un agent du changement, à savoir quelqu'un qui « S'approprie les objectifs du projet et utilise ses compétences et son expertise pour inspirer un sentiment d'objectif partagé au sein de l'équipe de projet ». Autrement dit, le chef de projet est un leader
- Authentique : Un dirigeant qui n'écoute pas ses interlocuteurs parce qu'il n'est pas intéressé par leur proposition est donc authentique
- Proactif : La proactivité est nécessaire, qu'il s'agisse de considérations relationnelles ou professionnelles.
 - Expérimenté, car l'expérience voudra dire qu'il a l'habitude d'en résoudre si il sera confronter aux mêmes situations

1.2.4.2 Le client traditionnel

Pour l'équipe de développement, le client est un terme générique pour désigner à la fois la direction, les gestionnaires, les pilotes et les utilisateurs de l'organisation qui les emploie. Le rôle principal du client est de communiquer ses besoins pour guider l'équipe de développement.

²⁹ Project Management Institute. (2017). Guide du corpus des connaissances en management de Projet, Project Management Institute, Inc. (6^{ème}, Éd.). PmbokBroché.

La direction et les gestionnaires sont responsables du financement, de la gestion et du suivi des opérations. Ils déterminent les budgets et font le suivi de coûts pendant l'avancement des travaux. Ils s'occupent principalement des relations d'affaires entre les deux organisations.

Lorsque le développement est fait par une firme externe, un processus normal de soumission est utilisé. Le client rédige un cahier de charge et va en appel d'offre. Les différents fournisseurs déposent leur soumission en fonction de leurs estimations. Le client fait son choix et conclut une entente contractuelle pouvant varier entre une facturation horaire et une entente forfaitaire.

1.2.4.2 Les différentes missions du client dans la méthodologie traditionnelle

Le pilote est le principal responsable du transfert de connaissances. Il doit être très bien informé des opérations que le système supportera. Il est possible que plusieurs pilotes soient nécessaires pour couvrir toutes les fonctionnalités d'un système. Le pilote est généralement un utilisateur représentatif et expérimenté. Il définit les besoins et valide la conformité du fonctionnement. Les corrections à apporter peuvent mener à des demandes de changements, qui nécessitent parfois la renégociation du contrat. Dépendamment des approches, cette tâche peut être exigeante pour le pilote. Dans une approche en cascade, on doit prévoir des efforts principalement au début et à la fin du développement. Dans une approche itérative, chaque itération requiert le pilote, ce qui en fait une tâche très soutenue.

Les utilisateurs sont les bénéficiaires du système. Comme leur nom l'indique, se sont eux qui utiliseront couramment le système. C'est le principal groupe de personnes qui jugera de la convivialité du système. Si possible, il est préférable d'implanter graduellement le système par secteur. Ce type d'approche permet de corriger certaines lacunes, avant que le système ne soit fortement sollicité.

Le client reste donc une station finale, il ne décide en aucun cas du développement de son projet, que ce soit en ce qu'il concerne la prise de décision dans ce dernier ou même pour une prospection.³⁰

Section 03 : Analyse de l'approche traditionnelle

Lors de cette section nous présenteront les avantages et les inconvénients de la gestion de projet par la méthode traditionnelle pour comprendre les points forts et les points faibles de cette méthodologie.

1.3.1 Limites de la gestion de projet par la méthode traditionnelle

L'arrivée d'internet et l'évolution de la technologie ont révélé les différentes failles de la gestion de projet traditionnelle au grand jour, cette dernière représente donc certaines limites pour beaucoup d'initiatives.

Les environnements changeants demandent des adaptations constantes.

Avec une planification rigoureuse, il est difficile d'apporter des changements à cause de leurs impacts.

Plus une modification est faite tardivement, plus elle est coûteuse. Elle requiert de modifier la chaîne des étapes préalables. Seules les modifications les plus importantes sont effectuées. Certains projets peuvent requérir moins d'effort de gestion³¹.

Les suivis et rapports alourdissent la charge administrative. Les communications écrites sont coûteuses et longues à produire.

Il faut tenir compte de l'ampleur et de la complexité du projet. Si le produit est livré dans un trop grand délai, il est possible que la situation du client ait évolué et que l'on doive modifier le système³².

³⁰KISIELNICKI, (Jerzy) et MISIAK, MARIA, (Anna) . *Effectiveness of agile compared to waterfall implementation methods in IT projects: Analysis based on business*, P70

³¹ intelligence projects, Foundations of Management, vol. 9, p. 273

L'expérience de l'équipe peut faire diminuer les risques et contribuer à minimiser les exigences de suivi. Les approbations et le manque d'autonomie des équipes peuvent ralentir le projet. Une organisation peu hiérarchisée, ayant une culture collégiale, intégrera difficilement une structure traditionnelle.³³

Parallèlement, comme la communication avec le client s'effectue uniquement en début et en fin de projet, les besoins changeants et émergents ne sont pas pris en compte, réduisant les chances que le projet réponde exactement aux besoins et aux attentes du demandeur

1.3.2 Les avantages de la gestion de projet par la méthode traditionnelle

L'approche traditionnelle est structurée et positive. Si votre projet nécessite ces Éléments, nous vous recommandons l'approche traditionnelle.

La gestion de projet suit les variables clés telles que le temps, l'argent et les produits. Intégrer la gestion des risques et la planification d'urgence. Le processus rigoureux comprend une vérification suffisante pour fournir des produits de haute qualité. Suffisant pour les projets critiques ou importants. L'organisation du travail convient aux organisations hiérarchiques qui dirigent et contrôlent l'exécution du travail. Il assure un bon suivi et permet une reddition de comptes à la haute direction. Avec la standardisation et la cohérence des pratiques, le peut les optimiser. Vous pouvez certifier un processus établi. Le document écrit permet la coordination d'équipes

Importantes, interdisciplinaires et géographiquement dispersées. La spécialisation des tâches vous donne accès à des professionnels. La planification du Garantit que les ressources sont disponibles lorsque vous en avez besoin. L'externalisation à l'étranger est également possible.

³²TREMBLAY(R), *implantation d'une méthode agile de développement logiciel*, 2007

³³TREMBLAY(R), OP Cite

Ces avantages sont rassurants, anticipent l'effort à fournir et permettent des contrats forfaitaires. Ce type d'approche est également recommandé si l'organisation a une vision à long terme pour le développement du système. Le retour sur investissement est calculé à sur une période plus longue, en fonction du total.

- **Conclusion :**

Les méthodes traditionnelles ont été fondées très tôt dans l'histoire de la gestion de projet. Il s'agit en fait d'un des premiers modèles de gestion de projet créés au tout début des années 1950.

Nous avons vu précédemment que les méthodes traditionnelles sont en fait très linéaires et qu'elles utilisent des cycles de vie prédictifs tels que les cycles de vie en cascade ou en V.

Les méthodes traditionnelles sont radicalement opposées aux méthodes agiles. Les modèles traditionnels de gestion ont donc été détaillés afin de bien comprendre le changement de paradigme dans lequel s'inscrivent les méthodes agiles.

Dans le chapitre suivant, nous détaillons les concepts de base des méthodes agiles.

Chapitre 02 : la gestion de projet par la méthode agile

Introduction

Dans ce chapitre, nous aborderons la gestion de projet agile. Il sera structuré de la même manière que la section relative à la gestion de projet traditionnelle.

Autrement dit, nous commencerons par la définition de la gestion agile. Ensuite, nous regarderons comment le travail s'articule autour d'un projet agile, notamment au niveau, de la planification des activités et de la gestion du temps. Nous nous pencherons sur les indicateurs de performance utilisés en gestion de projet agile et comment sont gérées les communications. Finalement, nous mettrons en lumière les avantages et les inconvénients de la gestion de projet agile.

Section 01 : Définition de la gestion agile

Lors de cette section nous présenteront l'origine de la méthode de gestion agile, nous comprendront pourquoi faut-il adapter la méthode agile dans les entreprises et nous allons mettre en évidence les principes et les valeurs du manifeste agile.

2.1.1 L'origine de l'agilité

Le mouvement Agile Method est né en 2001 aux États-Unis. Constatant le taux d'échec élevé des projets, en particulier dans les années 1990, 17 experts en développement de logiciels se sont réunis, tous développant et expérimentant déjà de nouvelles méthodes, discutant et trouvant des exercices de solutions pratiques.

À mesure que la technologie progresse, les méthodes traditionnelles de développement de logiciels se sont révélées trop lourdes dans de nombreuses situations. Un moyen de trouver une alternative structurée était souhaité. Dans les années 1990, divers praticiens ont développé des moyens de changer la manière traditionnelle de réaliser des projets de développement de logiciels.

Ces premiers "Agilistes" se sont rencontrés au Snowbird Ski Center dans l'Utah le 13 novembre 2001. Le but de cette réunion était de discuter et de trouver un terrain d'entente dans les méthodes promues par les 17 participants présents. Au cours de cette conférence, ils ont rédigé le Manifeste Agile, qui est la base du mouvement.

Barry W. Boehm a introduit en 1986 un nouveau modèle de Développement itératif et incrémental, précurseur des méthodes Extrême programming (XP), Scrum ou Crystal clear... En 2001, un manifeste écrit par 17 experts introduit 4 valeurs

Fondamentales déclinées en 13 principes permettant de définir une nouvelle façon de développer des logiciels.

Les méthodes Agiles responsabilisent l'équipe de sorte que :

- L'équipe connaît les besoins et les priorités,
- Elle fait les estimations,
- Elle décide de son organisation,
- Elle produit un travail de qualité³⁴

Une méthode agile est une approche itérative et incrémentale, qui est menée dans un esprit Collaboratif, avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients.³⁵

Le principe du développement itératif consiste à découper le projet en plusieurs étapes

D'une durée de quelques semaines ; ce sont les itérations. Au cours d'une itération, une version minimale du produit attendu est développée puis soumise, dans sa version intermédiaire, au client pour validation. Les fonctionnalités sont ainsi intégrées au fur et à mesure du cycle de vie sur un mode incrémental, le système s'enrichissant progressivement pour atteindre les niveaux de satisfaction et de qualité requis.

Chaque itération est un mini-projet en soi qui comporte toutes les activités de développement, menées en parallèle : analyse, conception, codage et test, sans oublier les activités³⁶ de gestion de projet. L'objectif est d'obtenir, au terme de chaque itération, un sous-ensemble opérationnel du système cible et, au terme de la dernière itération, la version Finale du produit.³⁷

³⁴ EDUSCOL, *Gestion de projet agile*, P 17

³⁵ MESSENGER ROTA, (V), *gestion de projet, vers les méthodes agiles*, Edition 01, EYROLLS, 2008, PP 42

³⁷ Idem 43

Les itérations se succèdent et ne peuvent être parallélisées ; elles correspondent à des « tranches de temps » ou des « boîtes de temps » dont la date de fin est fixe. Elles sont d'ailleurs nommées, dans la littérature dédiée, sashimi. Ce terme japonais décrit l'assiette où sont magnifiquement rassemblées toutes les lamelles du poisson.³⁸

2.1.2 Pourquoi l'agilité dans les entreprises ?

Parce que, tout simplement, nous sommes dans un monde VUCA, ça veut dire que le monde change trop vite

2.1.2.1 volatilité

- Contrôle difficile des fluctuations.
- Le monde n'est plus planifiable à long terme.
- Les grandes fluctuations des 10 dernières années rendent les prévisions des 10 prochaines années difficiles.

Des entreprises deviennent de véritables géants en l'espace de quelques mois ou années et des grands groupes existant depuis de nombreuses années se font dépasser par des entreprises plus petites et plus innovantes

Un manager peut rassurer ses collaborateurs en communiquant de manière ouverte et confidentielle³⁹

2.1.2.2 incertitude

- Manque de compréhension du présent.
- Comment prendre des décisions sans être sûrs que nos partenaires commerciaux seront encore là dans trois ans ?
- Alors comment naviguer dans un monde aussi incertain
- Et en tant que manager comment contrer cette incertitude et procurer stabilité et sécurité à sa propre équipe ?

Un bon manager s'est toujours caractérisé par le fait que son équipe peut compter sur lui.⁴⁰

³⁸ Idem, P 45

³⁹ <https://www.ajph.fr/limpatience-de-jouer/> (20/05/2002, 10h:15)

2.1.2.3 Complexité

- Multiples facteurs de décisions
- Le monde était simple mais aujourd’hui, il reste peu de choses de cette simplicité.
- La flexibilité devient plus importante.

2.1.2.4 ambigüité

L’accord d’un partenaire commercial ne veut pas forcément dire qu’il s’agissait d’une véritable vente.

- Dans l’environnement mondial actuel, on a affaire à des cultures extrêmement différentes, il est donc souvent compliqué de comprendre clairement où en sont les choses.

Tableau 02 : tableau résumant comment gérer en VUCA

Manager à travers VUCA	
<p>Etre Direct</p> <p>dans des situations complexes</p> <p>La transparence des informations communiquées ou reçues permettra de gagner la confiance mutuelle et les efforts de collaboration</p>	<p>Etre Compréhensible</p> <p>dans des situations ambiguës</p> <p>La clarté de l'objectif, de la direction et des responsabilités responsabilisera les autres</p>
<p>Etre Fiable</p> <p>dans des situations volatiles</p>	<p>Etre digne de Confiance</p> <p>dans des situations d'incertitudes</p>

Source : effectué par nos soins à partir de la logique de la gestion

VUCA

2.1.3 Le manifeste agile :

La notion de manifeste agile sous-entend l’idée d’une déclaration formelle. On comprend qu’il s’agit de la représentation d’un idéal à atteindre. Il s’agit du fruit d’une rencontre entre développeurs logiciel qui se sont réunis dans l’intention de partager leurs expériences. Il en

⁴⁰<https://www.digicomp.ch/blognews/2018/08/02/comment-le-leadership-peut-fonctionner-dans-un-monde-vuca>
(21/05/2022 ,17h)

est résulté une synthèse, courte et impactant, sur les essentiels d'un projet réussi. Le manifeste agile est devenu une référence dans le monde de l'agilité bien qu'il existe des contestations et des propositions d'évolution, Cependant, n'oublions jamais que l'agilité n'est pas née avec le manifeste agile mais que le terme était à la base utilisé au niveau organisationnel ; on parlait alors de « agile manufacturing » ou « agile organisationnel ». ⁴¹

Son objectif est de cadrer la pratique agile avec 4 valeurs et 12 principes. Voyons chacun de ces valeurs et principes agiles plus en détails. ⁴²

“Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. “⁴³

2.1.3.1 les valeurs du manifeste agile

Voici les quatre valeurs du manifeste agile, les valeurs les plus importantes pour faire réussir la conception d'un projet agile.

2.1.3.1.1 Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils

Qui repose à son tour sur des valeurs :

- Des espaces de travail agiles
- Des équipes auto-organisées
- Servant Leader ou Facilitateur
- L'amélioration continue
- Humanisons nos réunions
- Trop de procès tue les procès
- N'imposons plus les outils

⁴¹Takeuchi, H., &Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. Harvard Business Review

⁴²[https://blog-gestion-de-projet.com/manifeste-agile-valeurs-et-principes/\(25/06/2022,19h\)](https://blog-gestion-de-projet.com/manifeste-agile-valeurs-et-principes/(25/06/2022,19h))

⁴³ BECK Manifeste pour le développement Agile de logiciels, 2001

2.1.3.1.2 Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive

Ce sont les règles que certaines entreprises imposent à toutes les équipes agiles. Éloignons-nous de ce concept et assurons-nous que votre équipe dispose des outils les plus pratiques à utiliser. Oui, c'est au niveau exécutif. Ce n'est pas facile à gérer et soulève de nombreuses questions parfaitement valables.

- Des logiciels opérationnels
- Un produit qui s'incrémente d'évolution
- Une documentation également incrémentale
- Plus de documentation fonctionnelle et cahier des charges
- La qualité avant la quantité ⁴⁴

2.1.3.1.3 La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle

- Le client est impliqué dès le framing
- Le client tout au long de l'exécution
- Plus que la négociation contractuelle
- Un contrat agile

2.1.3.1.4 L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan**Adapter le scope**

Le scope prévu en début de projet doit être modifié pour différentes raisons ; dans les méthodes agiles des itérations sont mises en place et les utilisateurs sont invités pour que l'équipe agile prenne leur Feedback et modifie la scope car il est possible que ceux-ci changent d'avis sur une fonctionnalité ou de sa présentation en la voyant en réel.⁴⁵

Adapter les processus et l'environnement

Il ne faut pas hésiter à faire adapter le processus aux différents changements que subit l'environnement afin de tendre vers une organisation optimale

« Plus que » le suivi d'un plan

⁴⁴<https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2017/11/19/manifeste-agile-3-la-collaboration-avec-les-clients-plus-que-la-negociation-contractuelle/> (25/05/2022 , 12h:58)

⁴⁵<https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2017/12/02/manifeste-agile-4-adaptation-au-changement-plus-que-le-suivi-dun-plan/> (30/05/2022,12H)

Il est important de définir des objectifs, des visions et des plans de développement, en particulier pour les entreprises qui ont besoin de rapports complets.

« *Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers* »⁴⁶.

2.1.3.2 Principes du manifeste agile

Nous allons maintenant présenter les différents principes du manifeste agile qui constitue un élément important du SCRUM

2.1.3.2.1 Satisfaction des clients

L'objectif numéro un est de livrer des produits de haute qualité qui répondent parfaitement aux besoins des clients

En effet, le manifeste agile met l'accent sur l'importance de la satisfaction des clients et en fait un principe primordial.

Les impliquer lors de la conception du projet et tout au long du processus est très importante ou faire appel à des représentants si le client final n'est pas disponible

2.1.3.2.2 Accepter le changement du besoin

il est important d'accepter les différents changements de besoins même tard dans le projet, les différents processus des méthodes agiles utilisent le changement pour donner un avantage Compétitif au client.

2.1.3.2.3 Livraison fréquentes

Le fait de livrer régulièrement des fonctionnalités permet de pouvoir obtenir des feedbacks plus réguliers ; ceux-ci permettront d'améliorer le produit. Donc, logiquement, le manifeste agile met l'accent sur l'importance de livrer fréquemment des résultats produits.⁴⁷

⁴⁶ PARTNER, (M), *Manifeste agile Scrum*, 2016-2019, PP 02- 03

⁴⁷ PARTNER, (M), OP CITE , PP 03 -04

2.1.3.2.4 Travail client-développement

Le travail doit être fait en collaboration entre les développeurs qui mettent donc en place le produit final mais pas forcément les programmeurs et les utilisateurs ou leurs représentants pour pouvoir ressortir un bon travail le plus proche possible des attentes de ces derniers.

2.1.3.2.5 Motivation des équipes

La motivation est un principe très important du manifeste agile et des méthodes agiles en général qui sont axées sur l'humain.

2.1.3.2.6 Dialogue en face à face

Il est très important de communiquer directement, la communication en face à face permet de mieux comprendre l'information, elle est plus recommandée que les appels téléphoniques ou les SMS ou les mails

2.1.3.2.7 Opérationnel sinon rien

Un logiciel opérationnel est la mesure de développement du projet, on ne peut mesurer que ce qui est terminé.

2.1.3.2.8 Rythme soutenable

Il est inutile de faire des heures supplémentaires et travailler jours et nuits, car le secret est dans l'organisation et non dans la quantité du travail.

Travailler plus longtemps ou plus tard ne sera pas une solution viable.⁴⁸

2.1.3.2.9. L'excellence technique

Un excellent aspect technique permet de limiter les bugs et les problèmes dans un produit conçu ca évitera donc de refaire le travail.

⁴⁸ PARTNER, (M), *OP cite*, PP 03-04

Le manifeste agile souligne donc l'importance de cet aspect dans les méthodes agiles.

2.1.3.2.10 La simplicité

Développement KISS : « on ne développe que la demande en cours et rien de plus quitte à faire du refactoring plus tard ».

2.1.3.2.11 Equipes auto-organisées

Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées. En effet, nous laisserons l'équipe s'auto-organiser de façon à ce qu'elle trouve elle-même comment être le plus efficace possible. Nous laisserons les choix aux équipes et on ne leur imposera pas des processus parfois inutiles.

2.1.3.2.12 Amélioration continue

L'amélioration continue est la clé du succès de toutes méthodes agiles, d'ailleurs c'est cette flexibilité à pouvoir améliorer constamment qui l'a rend unique.⁴⁹

Section 02 : planification d'un projet agile

Lors de cette section nous présenterons les différentes approches agiles, les indicateurs de performance d'un projet agile, la communication dans un projet agile et enfin les différents rôles qui constituent un projet agile.

2.2.1 Approches agiles

Il existe plusieurs approches agiles très utilisées dans le domaine de la gestion de projets actuelle, certains plus que d'autres on en distingue sept :

- Scrum
- l'eXtrême Programming (XP)
- Lean Software Development
- Feature Driven Development (FDD)
- Agile Unified Process (Agile UP Ou AUP)
- Crystal
- Dynamic Systems Development Method (DSDM)

Dans cette sous-section je présenterai ces approches d'une manière générale et me baserai d'une manière assez spécifique sur les méthodes les plus adoptées par les entreprises :

⁴⁹ PARTNER, (M), *OP Cite*, PP 04 -05

- Scrum
- L'eXtrême Programming (XP)
- Lean Software Development

2.2.1.1 SCRUM

Nous présenterons la méthode SCRUM ainsi que son cycle de vie et ses artefacts

2.2.1.1.1 Définition du Scrum

Les racines de Scrum se trouvent dans la publication de « The New Product Development Game » de Takeuchi et Nonaka ; cet article, paru en 1986 dans Harvard Business Review démontre la fin des approches classiques dans le développement de nouveaux produits et met en avant les vertus des petites équipes pluridisciplinaires intégrées et soudées dans une stratégie plus flexible. Inspirés par cette nouvelle approche et par le Lean management, Ken Schwaber et Jeff Sutherland (signataires du Manifeste) ont développé Scrum en 1993.

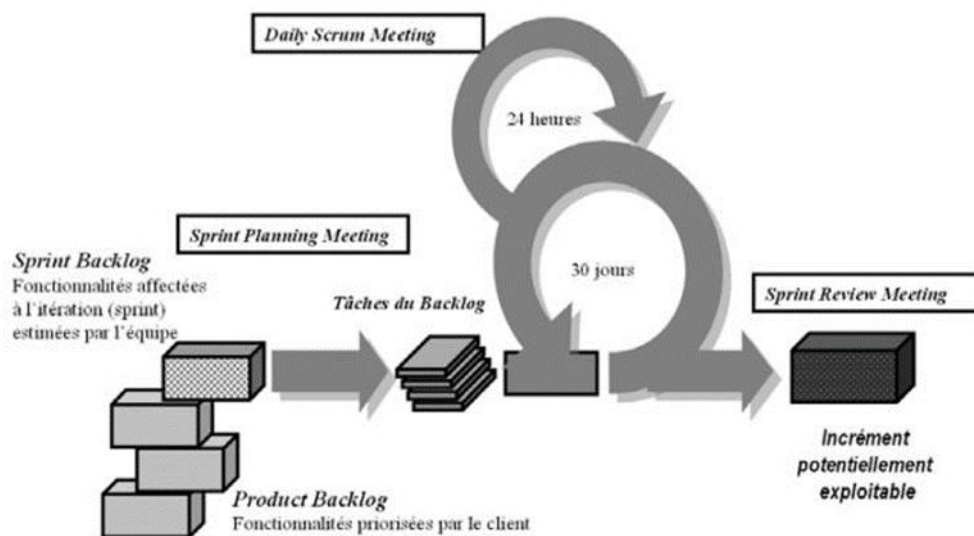
Scrum est un cadre de développement et de maintenance de produits complexes⁵⁰. Il se compose de rôles, d'événements, d'artefacts et de règles qui les lient. "Framework" léger, facile à comprendre, mais difficile à apprendre.

La théorie du Scrum se repose sur trois piliers essentiels :

- **Transparence** : Processus visible, définition de critères communs, compréhension commune de ce qui est observé.
- **Inspection** : inspection fréquente des artefacts et des progrès.
- **Adaptation** : Minimiser le risque de dérive le plus rapidement possible⁵¹

⁵⁰<https://www.cybermedian.com/fr/how-to-scrum-a-practice-guide/> (27/05/2022, 13:04)

⁵¹ MAES, (J) et DEBOIS, (F), *La boîte à outils du Chef de projet*, 2013, p.167

2.2.1.1.2 Le cycle de vie SCRUM :**Figure 06 : un schéma présentant le cycle de vie SCRUM**

Source : MESSAGER ROTA, (V), *gestion de projet vers les méthodes agiles*, EYROLLES, 2020, P57.

1. Le Product Backlog :

Liste ordonnée de tous ce qui peut être requis dans le produit et est l'unique source de besoins⁵²

- Le Product Owner est responsable du Product Backlog dans son contenu, sa disponibilité et son ordonnancement.
- L'élément du Product Backlog une description, un ordre, une estimation de l'effort et de sa valeur
- Le Product Backlog change constamment en fonction des besoins des clients.
- Un seul Product Backlog peut être utilisé par l'ensemble de l'équipe de développement
- Le Product Backlog peut être modifié à n'importe quel moment afin de rajouter ou de modifier quelque chose par l'ensemble des responsable du produit, l'équipe de développement quant à elle est responsable de la conception des tâches.

⁵² Ken SCHWABER, (K) et SUTHERLAND, (J), *Le guide définitif de Scrum : les règles du jeu*, 2013, P 08

2. Sprints :

Le Sprint a une durée d'un mois ou moins au cours duquel une version livrable, utilisable du logiciel est créée. Il est préférable que les Sprints gardent une durée constante tout au long du développement du produit.

Un nouveau Sprint débute immédiatement après la fin de celui qui le succède.

Les Sprints sont constitués de la planification du Sprint, il en existe donc plusieurs types de sprints :

- (Sprint Planning): sprint planning
- (Daily Scrums) : mêlée quotidienne
- (Sprint Review) : revue du sprint
- (Sprint Rétrospective) : réunions de rétrospection ⁵³

3. Pendant le sprint :

- Le but du sprint ne change pas ; les changements ne sont donc pas permis ;
- La qualité est toujours maintenue ; et ne baisse jamais
- Le sprint peut être renégocié avec les responsables et le Scrum master par l'équipe de développement si nécessaire
- Contrairement au projet, le Sprint est utilisé pour réaliser un objectif.

4. Annulation d'un Sprint

- Un Sprint peut être annulé avant échéance. Le Product Owner est le seul à pouvoir annuler le Sprint
- On peut annuler un Sprint si l'objectif visé devient obsolète. Un Sprint doit être annulé si son objectif n'a aucune importance en prenant en compte les circonstances.
- Cependant, vu la courte durée d'un Sprint, son annulation est rarement justifiable.
- Si une partie du travail est livrable, le Product Owner l'accepte.
- Tous les items non livrables sont estimés dans le Product Backlog.

⁵³ MESSENGER ROTA, (V), OP Cite, P 60

5. Objectif du Sprint

L'objectif du Sprint peut être réalisé par la mise en œuvre d'une partie du Product Backlog.

- Il donne à l'Équipe de Développement la raison pour laquelle elle construit le produit.
- Il est créé lors de la réunion de planification du Sprint.
- L'objectif du Sprint fournit à l'Équipe de Développement de la flexibilité par rapport à la fonctionnalité implémentée durant le Sprint.
- Les items du Product Backlog sélectionnés offrent un fonctionnement cohérent
- l'objectif du sprint peut être un fruit de la cohésion au sein de l'équipe de développement et entre toutes les parties prenantes qui sont concernés par la mise en place du produit.

Tout en travaillant, l'Équipe de Développement garde à l'esprit l'objectif du Sprint.

Afin d'atteindre cet objectif, l'équipe met en place la fonctionnalité et la technologie nécessaire.

Si le travail se révèle différent de ce qui a été prévu, l'Équipe de Développement collabore avec le Product Owner et négocie le périmètre du Sprint Backlog durant le sprint.⁵⁴

2.2.1.1.4 Les artéfacts de Scrum

Représentent soit du travail soit de la valeur fournissant ainsi de la transparence et des opportunités pour l'inspection et l'adaptation. Les artéfacts de Scrum

Sont spécialement conçus pour maximiser la transparence d'informations essentielles afin que tous en aient la même compréhension.

1. Sprint Backlog

Le Sprint Backlog est l'ensemble des items sélectionnés pour le Sprint mais aussi un plan pour livrer l'incrément du produit et réaliser l'objectif du Sprint.

Le Sprint Backlog est une prévision fait par l'équipe de développement pour l'incrément qui va être fait et livrable.

⁵⁴ Ken SCHWABER, (K) et SUTHERLAND, (J), OP cite, P11

Le Sprint Backlog met en évidence tout ce qui a été fait par l'équipe Scrum à fin d'attendre l'objectif du sprint.

Le Sprint Backlog est un plan très détaillé pour éclaircir les points qui seront traités dans la mêlée quotidienne.

2. Incrément

L'incrément est constitué des éléments du Product Backlog terminés pendant le sprint ainsi que celles du sprint précédent

A la fin d'un Sprint, le nouvel incrément doit être « terminé », ce qui implique qu'il doit être dans un état livrable et qu'il correspond à la définition de « terminé » de l'Équipe de Développement et à celle du Product Owner.

3. Définition de « terminé » ou livrables

Les membres doivent avoir une compréhension commune de ce que signifie un travail terminé, afin d'assurer la transparence.

La « définition de Terminé » pour l'Équipe Scrum est utilisée pour évaluer si le travail est terminé.

Cette même définition aide l'Équipe de Développement à savoir combien d'items du Product Backlog elle peut choisir durant la planification du Sprint.

2.2.1.2 l'eXtrême Programming (XP)

L'extrême Programming est une initiative de Kent Beck et Ron Jeffries, issue d'une étroite collaboration avec Ward Cunningham, expérimentée en 1996 sur un projet pilote Chez Chrysler.⁵⁵

Kent Beck, chef de projet en mars 1996 commença à affiner la méthodologie de développement utilisée sur le projet. La méthode est née officiellement en octobre 1999 avec le livre « Extrême Programming Explained » de Kent Beck.⁵⁶

⁵⁵ HERNANDEZ, (H), *veille technologique*, mémoire de master en informatique, université de Picardie Jules Verne, Amiens, 2011, P01

L'Extrême Programming (XP) est une méthode agile de gestion de projet informatique adaptée aux équipes réduites avec des besoins changeants. Elle pousse à l'extrême des principes simples.

Kent Beck définit cette méthodes comme ne tentative de réconcilier l'humain avec la productivité, un mécanisme pour faciliter le changement social, une voie d'amélioration ; Le plus intéressant dans cette méthode est de toujours pousser à l'extrême.⁵⁷

2.2.1.2.1 Les valeurs de XP

- 1. Communication :** la communication entre les différentes parties prenantes est indispensable pour atteindre l'objectif

- 2. Simplicité :** l'application pourra évoluer facilement, si nécessaire.

- 3. Feedback :** le retour est plus que nécessaire pour connaître la trajectoire du projet : des tests pour valider le fonctionnement, intégration continue pour détecter des problèmes, autant de pratiques qui rendent plus aisées les adaptations sans attendre le terme du projet.

- 4. Courage :** du courage est absolument nécessaire pour adopter une démarche XP, démarrer un projet sans avoir toutes les spécifications, pour modifier du code existant sans en être l'auteur.⁵⁸

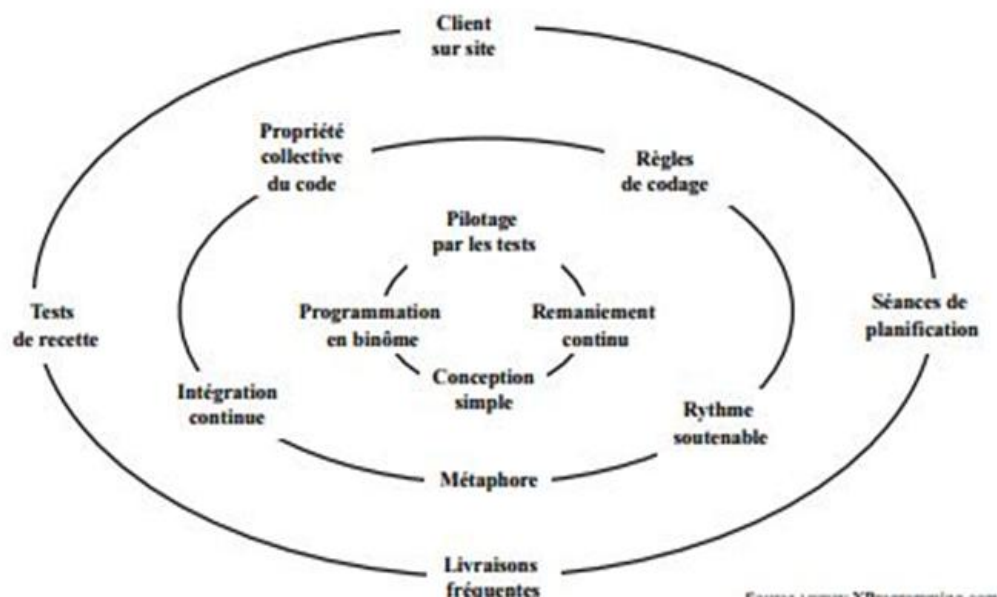
⁵⁶ MESSAGER ROTA(V), OP Cite, P 62

⁵⁷ KENT(B),Op Cite, P41

⁵⁸BENARD (J.I), BOSSAVIT(L), Gestion de projet extrême Programming, Eyrolles, 2001, P102

2.2.1.2.2 Cycle de développement XP

Figure 07 : les phases de développement XP



Source : www.XProgramming.com (28/05/2022, 21h)

1. Les pratiques relatives à la programmation

Conception simple (simple design) : la solution la plus simple doit être implémentée. Plus l'application est simple, plus il sera facile de la faire évoluer dans les itérations suivantes.

Tests de recette : en y participant le client précise ses besoins ; à la fin d'une itération, tous les tests sont lancés on prend en considération ainsi les différents avancements et régressions

Remaniement continu : pratiquée sans relâche, cette pratique consiste à améliorer la conception sans en modifier le comportement.

2. Les pratiques collaboratives

Programmation en binôme : le principe est de faire travailler deux développeurs sur une même tâche afin de produire un code de grande qualité.

Règles de codage : la pratique du per-programming n'est possible que grâce au respect par tous des règles de codage définies par l'équipe ; cela facilite les interventions croisées.

Propriété collective du code : le code n'appartient à personne en particulier ; tous les développeurs sont susceptibles de travailler sur du code dont ils ne sont pas les auteurs originaux.

3. Les pratiques relatives à la gestion du projet

- Client sur site : le client est intégré à l'équipe pour définir précisément les besoins, arbitrer sur les priorités et visualiser

« En direct » le résultat des développements.

- Séance de planification : lors de séances dédiées à la planification de chaque itération, le client définit les fonctionnalités qui passe en priorité, le développeur met en place donc une planification qui contient essentielles les différentes fonctionnalités sous-jacentes et la répartition des tâches.

- Livraisons fréquentes : la livraison fréquente des livrables permet de savoir ou es ce qu'en est le projet.

Rythme soutenable : l'équipe doit mettre en place un plan de travail qui l'a met aise pour bien travailler et être plus productif, un développeur qui n'est pas aise avec ses méthodes de travail est un développeur démotivé.⁵⁹

2.2.1.3 Lean Software Development

Le Lean software Development repose sur sept principes clés :

- Éliminer les sources de gaspillage
- Favoriser l'apprentissage
- Reporter la décision
- Livrer vite
- Responsabiliser l'équipe
- Construire la qualité intrinsèque
- Optimiser le système dans son ensemble

⁵⁹ MESSENGER ROTA, OP Cite, P63

2.2.1.3.1 Éliminer les sources de gaspillage

Il existe sept sources de gaspillages potentiels qu'il faut éliminer :

- Travail partiellement fait
- Procès inutiles
- Excès de fonctionnalités
- Passages d'une tâche à une autre
- Attentes et retards
- Transmission d'informations
- Défauts

2.2.1.3.2 Favoriser l'apprentissage

L'apprentissage et la formation sont importants au sein de l'entreprise, indispensable à la formation du personnel et à l'amélioration du rendement lors d'une conception de projet.

Le Lean Software Development reprend le principe en mettant en place deux outils :

- Itération
- Feedback.

2.2.1.3.3 Reporter la décision

Reporter la décision, c'est le 3ème principe du Lean Software Développement

Le Lean Software Development nous invite en effet à laisser au maximum les options ouvertes et à minimiser les actions potentiellement irréversibles.

Reporter la prise de décision au dernier moment est finalement une bonne idée à prendre car il sera dans ce cas plus facile à s'adapter aux différents changements qui feront certainement surface, en prenant en considération les circonstances actuelles. La raison pour laquelle beaucoup d'organisations décident d'adopter les approches agiles⁶⁰

⁶⁰<https://www.qualitystreet.fr/2008/08/27/lean-software-development-7-principes-fondateurs/>

(28/05/2022, 18 :54)

2.2.1.3.4 Livrer vite

C'est le 4ème principe du Lean software Development

« On livre vite car plus vite, on a le feedback

On livre vite car nos clients n'auront pas le temps de changer d'avis »⁶¹

2.2.1.3.5 Responsabiliser l'équipe

Responsabiliser l'Equipe, c'est le 5ème principe du Lean Software Development C'est aussi un principe de management que beaucoup d'entreprise croient l'utiliser alors que pas du tout, il est rarement suivi des faits et se retrouve peu sur le terrain !

Car responsabiliser l'Equipe n'est pas facile ça demande une bonne organisation et un très bon contrôle

Ce que le Lean propose :

2.2.1.3.6 Construire la qualité intrinsèque

Mettre en avant la qualité et vouloir l'améliorer continuellement.

C'est un principe très important dans l'approche du Lean software Development qui permet de se construire une certaine crédibilité et une image de marque irréprochable.

Les méthodes agiles ne remettent jamais à la baisse la qualité du produit finale car la priorité c'est de satisfaire les attentes des ⁶²utilisateurs.

⁶¹ WESLAY(A), *Lean Software Development: An Agile Toolkit*, 2003 ,P72

⁶² Ibid., P 79

2.2.1.3.7 Optimiser le système dans son ensemble

L'optimisation est au cœur du Lean et les entreprises l'ont compris il est inévitable de trouver des méthodes et pratiques pour aller vers cette direction, une direction qui permettra à l'entreprise d'éviter de tout contrôler et avoir de bons chiffres⁶³

2.2.2 Les indicateurs de performances agiles

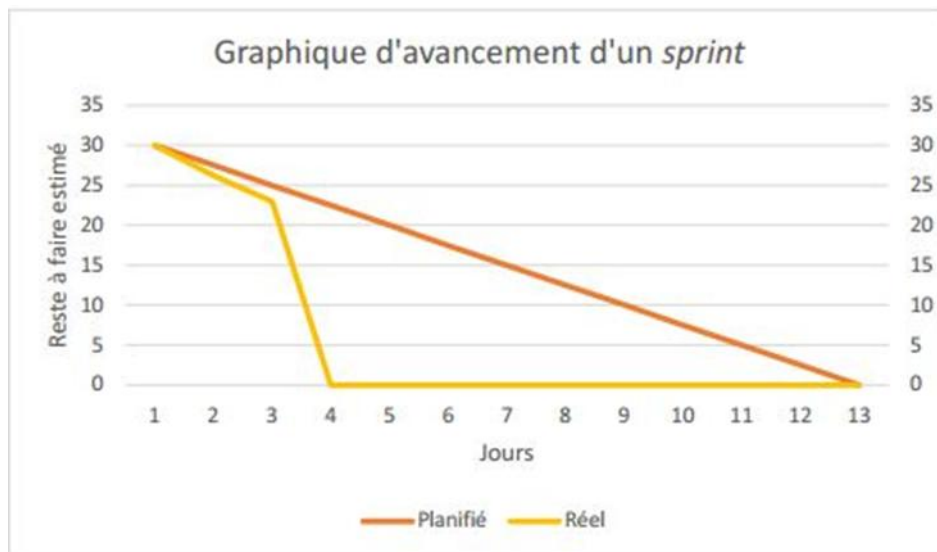
La vision du concept de la performance est assez différente dans la gestion traditionnelle et la gestion agile, le plus important est plutôt la qualité du produit, la valeur qu'il dégage et non pas le respect des délais et la minimisation des coûts.

Afin d'évaluer la performance de n'importe quel projet il est primordial d'avoir des indicateurs sur lesquels se baser tels que : l'historique de performance de projets précédents pour servir de base de données pour les projets futurs.

Indicateurs en ce qui concerne les changements, leurs fréquences et leur répercussions sur le projet.

Le graphique d'avancement des itérations est un indicateur de performance très utilisé par les entreprises pour connaître l'état d'avancement du projet. Il traduit l'évolution des tâches qui ont été faites ou pas en fonction du temps. Il permet donc de savoir réellement ce qui a été fait comparé à ce qui a été planifié au début.

⁶³ Ibid., P 80

Figure 08 : graphique d'avancement d'un sprint

Source : Messenger Rota(V), *gestion de projets : vers les méthodes agiles*, 2013, P152

Donner cette exemple l'équipe de développement est actuellement au jour 3, la courbe rouge représente ce qui a été planifié et la jaune ce qui a été réalisé.

La courbe rouge est dessus de la jaune cela signifie que l'équipe de développement est plus performante que dans ce qui a été prévu.

Il est possible de reformulé autrement ce graphique pour le communiquer aux utilisateurs afin qu'il est une idée sur comment son produit évolue au fur et à mesure du temps .il est appelé Suivi du Projet.

Il existe aussi d'autres indicateurs de performance tel que le tableau de kanban qui va illustrer l'évolution du projet, al »aide de cartes de couleurs différentes chaque carte sera attribué à une personne de l'équipe qui pourra elle seule la déplacer en fonction de l'évolution de son travail. D'autres indicateurs sont utilisés d'une manière moins importante dans les entreprises comme les degrés de l'enthousiasme de l'équipe, la méthode NPS, les bogues en production, le taux couverture du code et bien d'autres... ⁶⁴

⁶⁴ MESSAGER ROTA, (V), OP Cite, P 152

2.2.3 La communication dans un projet agile**1. Mêlée quotidienne**

La mêlée quotidienne (Daily Scrum) est une réunion limitée à 15 minutes au cours duquel l'Équipe de Développement planifie les tâches et ce qu'elle doit faire pendant les prochaines 24 heures.

Pour ce faire, l'équipe contrôle ce qui a été fait depuis la mêlée quotidienne précédente et décide de ce qui est envisageable de faire pour la prochaine

La mêlée quotidienne est planifiée tous les jours au même endroit mais aussi à la même heure afin de rendre les choses plus simple.

Durant la réunion, les membres de l'Équipe de Développement communiquent de :

- Ce qu'ils ont réalisé précédemment qui a aidé l'Équipe de Développement à atteindre l'objectif du Sprint
- Ce qu'ils réaliseront aujourd'hui pour aider l'Équipe de Développement à atteindre cet objectif
- Les contraintes qui les empêchent d'atteindre l'objectif du Sprint.
- L'Équipe de Développement utilise la mêlée quotidienne pour contrôler son évolution en relation avec le Sprint Backlog.
- La mêlée quotidienne aide l'équipe de développement a atteindra l'objectif du Sprint plus facilement
- L'Équipe de Développement doit comprendre comment elle s'auto-organise quotidiennement.⁶⁵

2. Revue du sprint

Une revue de Sprint est une réunion à la fin du Sprint pour inspecter les réalisations et adapter le Product Backlog si nécessaire. Pendant la réunion de revue de Sprint, les parties prenantes échangent sur ce qui a été fait durant le Sprint.

En se basant dessus, l'équipe de développement échange sur les prochains Item qui doivent être fait selon leurs priorités.

⁶⁵ Ken SCHWABER, (K) et SUTHERLAND, (J), OP Cite, P 12

Cette réunion n'est pas une réunion formelle, elle est destinée à présenter l'incrément.

Cette réunion est limitée à quatre heures pour un Sprint d'un mois.

Quand les sprints sont moins longs la revue du sprint dure moins longtemps. ⁶⁶

Le Scrum Master apprend à tous comment respecter le temps destiné à la revue du sprint

La revue du Sprint comprend les éléments suivants :

- Les participants qui sont donc l'Équipe de développement et les parties prenantes de la conception du produit
- Le Product Owner met en évidence les Items qui ont été traités ou pas
- L'Équipe de Développement communique de comment s'est le développement du sprint ainsi que des contraintes qui ont fait face.
- L'Équipe de Développement met en évidence les livrables
- Le Product Owner communique sur le Product Backlog et sur les dates d'achèvement de ce dernier en fonction des circonstances de développement actuelles.
- Planifier ce qu'il faut faire pour achever le travail à la date convenue
- Comment a amélioré le rendement des équipes de développement
- Une revue des délais, budget, fonctionnalités potentielles et conditions du marché pour la prochaine livraison du produit.
- Le résultat de la revue de Sprint est un Product Backlog révisé
- Le Product Backlog peut également être complètement revu pour répondre à de nouvelles occasions d'affaires

3. Rétrospective de sprint

La rétrospective de Sprint est une réunion destinée à l'auto évaluation, en effet, l'équipe de développement va s'auto évaluer et créer un plan d'amélioration du rendement de leur travail.

⁶⁶Idem,P 12

La rétrospective de Sprint suit la revue de Sprint, C'est une réunion de trois heures pour les Sprints d'un mois.

Le Scrum Master s'assure de la mise en œuvre de cette réunion et que tous les participants comprennent le but.

Le Scrum Master apprend à tous comment respecter la durée convenue pour la réunion

Le Scrum Master participe en tant que membre de l'Équipe Scrum et y communique l'avis des responsables.

Le but de la rétrospective de Sprint est :

De créer un plan pour améliorer les processus de travail de l'Équipe Scrum.

Le Scrum Master encourage l'Équipe Scrum à améliorer ses pratiques mis en place par la méthode Scrum pour pouvoir améliorer le cadre de travail et le rendre plus agréable ⁶⁷

2.2.4 Les différents rôles dans la méthode agile :

1. Product owner

- Responsable de définir les visions et les objectifs du produit et de les Communiquer à l'équipe de développement.
- Représentant des clients et des utilisateurs
- Se rendre disponible pour l'équipe
- Le propriétaire du produit est seul responsable de la gestion du Backlog du produit.
- Priorises les user stories en fonction de la valeur commerciale.
- S'assures que le Backlog du produit est visible et clair pour tout le monde et montre ce que l'équipe de développement fera avec le prochain
- Valides l'exécution de la user story lors de la démo
- Donc le Product owner est le « propriétaire » du Product Backlog, en tant que représentant des utilisateurs et, par conséquent, du retrait ou de l'ajout des exigences, de leur «priorisation » en fonction de la valeur ajoutée qu'elles apportent aux utilisateurs et à l'organisation.

⁶⁷ Ibid,P13

- Il est très impliqué dans les réunions de planification et d'amélioration⁶⁸

2. SCRUM master

Appelé aussi Leader serviteur de l'équipe SCRUM, c'est le manager du projet, il s'occupe de coacher l'équipe de développement afin que cette dernière suit la philosophie, les règles, les valeurs et les pratiques mis en place par le SCRUM lors de la conception du projet. Le SCRUM master doit savoir résoudre les problèmes instantanément dans son équipe en ayant de très bonnes compétences de communication, ainsi qu'un esprit de leadership pour guider l'équipe à s'auto organiser et à être pluridisciplinaire

Le SCRUM master agit donc en tant que facilitateur entre l'équipe et les responsables du produit, il conseil ainsi ses derniers sur la manière de maximiser le Return on investment général de l'équipe. ⁶⁹

3.L'équipe de développement

Responsable de l'aspect opérationnels composé de 3 à 9 personnes un nombre qui peut changer et qui peut aller jusqu'à 200 personnes tous dépend e l'ampleur du projet.

Des personnes pluridisciplinaires de tous corps de métiers.

Cette dernière peut ajuster, concevoir ou supprimer une fonctionnalité, l'équipe est donc responsable de l'implémentation des taches et de son auto organisation.⁷⁰

⁶⁸ Idem P 06

⁶⁹Ibid,P 05

⁷⁰Ibid,P 07

Section 03 : Analyse de la méthode de gestion agile

Lors de cette section nous présenterons les avantages et les inconvénients d'une méthodologie agile pour comprendre l'apport et les défauts de cette méthode.

2.3.1 Avantages de la gestion par la méthode agile

- Cree une cohésion entre les individus ainsi qu'un esprit collaboratif
- Privilégie la communication entre toutes les parties prenantes en mettant en place des cérémonies mensuelles voir quotidiennes.
- Implique les utilisateurs finaux du produit dans l'évolution de ce dernier, essaie de comprendre et prendre en compte ses remarques et ses besoins.
- Une organisation flexible et fluide contrairement aux méthodes de gestion traditionnelles qui sont assez lourde.
- Privilégier la qualité du produit et non la quantité du travail effectué, car la qualité n'est pas négociable en agilité
- Facilite les processus de travail et donne beaucoup plus d'importance à l'humain
- Accepte le changement et en fait un atout et non une contrainte.

2.3.2 Inconvénients de la gestion par méthode agile

- Offre une vision floue à long terme
- Une méthode qui demande beaucoup de formations et d'apprentissages
- Elle n'est pas adapté à tous styles de projets /budgets
- Implique une gestion irréprochable de la communication
- Demande beaucoup temps pour en faire un état d'esprit dans l'entreprise
- Changements continus
- Nécessite une équipe soudée et motivée

2.3.3. Du mode traditionnel au mode de gestion agile

Nous allons présenter maintenant le rapport qui existe entre les deux méthodes de gestion et les phases de transitions entre ces deux dernières

2.3.3.1. Le rapport de l'entreprise avec la transition méthodologique

Depuis des décennies, les projets sont gérés avec une approche classique, le plus fréquemment « en cascade » ou son adaptation « en V », basée sur des activités séquentielles : on collecte les données les besoins, on met on œuvre le produit, on le développe puis on termine par le tester Avant de le livrer au à l'utilisateur finale.

À tout changement : changement dans le contenu ou le périmètre du projet, dans le processus de développement, au sein de l'équipe, bref à toute modification des plans initiaux, auxquels on doit rester conforme.

« Quand on trouve une recette qui marche bien, on a du mal à la quitter même si l'on constate que son efficacité semble diminuer ; il existe une inertie due à la peur de la Gestion de projet – Vers les méthodes agiles, changement, à la recherche de facilité ou à l'ivresse du succès (ce qui marchait hier doit Marcher demain...). Eh bien non ! »⁷¹

Sachant Les modifications sont généralement demandés par les clients et que les besoins évoluent continuellement pour répondre aux changements du marché, les méthodes de gestion anciennes se sont révélées trop « rigides »

Sont alors apparues, des méthodes moins prédictives, plus flexible Face aux besoins d'adaptation, facilitant ainsi l'agilité des entreprises pour faire face aux différents changements du marché.

Ce sont les méthodes « agiles»

Depuis la mise en œuvre des méthodes agiles les entreprises ont remarqués que la gestion traditionnelle comptait beaucoup de défauts et avait besoin de de modifications, ils ont donc choisi de plus en plus d'adopter la gestion par la méthode agile dans leur organisation.

Misiak à ajouter que la mondialisation ainsi que la croissance des affaires aurait poussé les entreprises de plus en plus vers l'agile plutôt qu'à la gestion traditionnelle, d'autres

⁷¹ BERRAND, (Jérôme), Le Manager agile, Dunod, 2006

facteurs tels que la difficulté de l'adaptation aux changements ont joué un grand rôle dans ce choix.

2.3.3.2. Les phases de transition de la méthode traditionnelle à la méthode agile

Le passage de la méthode traditionnelle vers la méthode de gestion agile repose sur quelques étapes

Cette transition doit déjà commencer par :

1. Le dialogue avec les employés et les convaincre de la nécessité de cette transition, en leur expliquant comment ce changement affectera d'une manière positive non seulement sur le rendement de leur travail mais surtout sur leurs temps de travail. Essayer de comprendre leurs points de vue, leurs idées, leurs perspectives, leurs attentes, leurs craintes et leurs peurs les écouter permettra à l'entreprise de savoir quoi faire exactement et comment procéder d'une manière efficace à cette transition. ⁷²

2. Communiquer et normaliser les échecs et y rebondir sans pour autant sanctionner car c'est en échouant que l'on apprend, laisser son équipe faire face aux différents défis de cette transition est fortement recommandé dans la méthode de gestion agile.

3. Avoir un périmètre flexible est aussi un élément très important, ne pas limiter le périmètre laisser la liberté de travail de la prise de décision et de l'expression des avis ce point va conduire à un autre qui est aussi essentiel

Ne pas imposer aux équipes des exigences contraires aux principes de l'agilité tels qu'interdire les changements au cours de la conception du projet mais plutôt laisser libre cours à leur travail.

4. Investir dans la santé et la progression de l'équipe plutôt qu'aux résultats spécifiques car en prenant plutôt en considération ce facteur le rendement du projet sera bien meilleur, si l'employé est épanoui dans ce qu'il fait il sera certainement plus motivé à faire plus.

⁷² BATAILLE, (A), L'influence de la gestion de projet agile sur la gestion de projet traditionnelle, mémoire de sciences de gestion, HEC Montréal, 2020, P50

5. Coordonner les efforts individuels et collectifs et éviter d'encourager

6. L'auto-organisation et la collaboration car le travail en équipe est l'essence même de l'agilité.

Après plusieurs recherches il a été conclu qu'il était possible de combiner entre les deux styles de gestion, une combinaison qui pourra être très intéressante en ce qu'il concerne le rendement de certains projets.

Dans la section suivante nous allons détailler plus ce point et comprendre comment peut-on mélanger ses deux modes de gestion d'une manière équilibrée et homogène⁷³.

7. Poser des objectifs clairs afin de maîtriser la progression et communiquer très vite les résultats ceci va servir aux employés de se retrouver dans le changement qui va être mis en place de leur dire quoi faire exactement, où et comment le faire, leur expliquer ce que l'on attend d'eux d'une manière explicite et claire.⁷⁴

8. Avoir une réflexion mature par rapport aux ressources, aux investissements et aux méthodes utilisées toute entreprise doit savoir que la transition n'est pas facile et que ça peut mener à de graves conséquences organisationnelles si on ne met pas en place une bonne planification à court, moyen et long terme.⁷⁵

Les ressources que l'on doit utiliser à savoir : ressources humaines, financières etc. ...

9. Les investissements que l'on va entreprendre en se posant les bonnes questions quand investir, comment et dans quoi ?

Les méthodes à utiliser : il existe de nombreuses méthodes agiles à mettre en place chacune spécifique à certains projets, entreprises.

Il faut donc savoir qu'elles sont les méthodes à utiliser afin que la transition se passe correctement.

⁷³MESSAGER ROTA, (Véronique), gestion de projets vers les méthodes agiles, Edition 01, Edition Eyrolles, 2008, Paris, p 37-38

⁷⁴BATAILLE, (A), op cit, P50

⁷⁵Ibid 50

10. Mettre en place et respectez des rituels : la mise en place de rituels est un facteur très important lui aussi dans la mise en place de la méthode agile dans l'entreprise, ceci aidera les employés à s'habituer aux nouvelles méthodes de travail, aux nouveaux outils qu'ils devront utiliser à long terme.

La gestion agile reste pour certains managers comme une garantie aux entreprises de réussir à l'ère numérique.

Dans de nombreux cas, il est avéré que le travail agile apporte une meilleure réponse aux défis de Sur le fond, la question n'est pas de savoir si on est pour ou contre les méthodes de travail agiles. Sur le terrain se sont imposés des modèles hybrides qui permettent aux entreprises de combiner approches traditionnelles et agiles et de développer des solutions sur mesure pour répondre à leurs besoins. ⁷⁶

2.3.4.La naissance des entreprises hybrides :

On a constaté que les méthodes agiles et traditionnelles ne sont pas incompatibles, de nouvelles approches hybrides ont vu le jour afin d'intégrer les processus agiles dans les méthodes de gestion de projets par la méthode traditionnelle. Ces approches sont assez nouvelles et Elles ont donc encore besoin d'améliorations. Cependant, elles ont participé à déterminer la mise en place d'une organisation et à aller vers l'agilité et ainsi ont permis la conception de quelques facteurs influant ainsi le choix des méthodes.

Boehm et Turner en 2003 ont affirmé que les méthodes agiles, comme les méthodes Traditionnelles, ont des avantages et des inconvénients. Il est donc important pour les Organisations d'équilibrer les deux approches pour bénéficier de leurs forces et pallier leurs Faiblesses. ⁷⁷

⁷⁶ <https://www.adimeo.com/blog/reussir-sa-transition-vers-des-methodes-agiles> (23/05/2022 à 13h)

⁷⁷BOEHM (B). TURNER (R). Balancing Agility and discipline: A guide for the perplexed, edition Addison-Wesley, BOSTON, 2003,P10

Notons bien que la méthode hybride est une conséquence de l'influence de la gestion agile sur la gestion de projets par la méthode traditionnelle

La capacité de travailler avec les deux méthodes de gestion avec des composantes et des processus différents dans une même entité n'est pas donné à toutes les entreprises, ceci demande beaucoup de moyens, un fort cadre hiérarchique et un excellent plan de communication pour circuler l'information au bon moment au sein de l'entreprise afin qu'elle arrive temps aux employés.

Pour qu'une entreprise soit considérée comme ambidextre si elle décide d'adopter les méthodes de gestion agile. Il existe plusieurs types de méthodes hybrides, il peut exister au sein de la même entreprise deux équipes une équipe hybride traditionnelle ou elle suit un plan bien défini qui a été mis en place avant de commencer le projet en livrant des fonctionnalités prêtes au fur et à mesure de la conception, soit avant la fin.

Une autre équipe de type hybride agile qui utilise la méthode Scrum mais l'équipe utilise en plan global pour avoir la version finale du projet.⁷⁸

Gledson explique qu'au sein de la même organisation, il peut y avoir plusieurs niveaux de projet hybride, il est donc essentiel de maintenir différents processus en parallèle afin de répondre aux besoins des clients et faire face à la concurrence.⁷⁹

2.3.5. Analyse des méthodes hybrides dans une entreprise :

Il est important de souligner que pour certains projets il est impossible de les planifier et les gérer à l'aide de la méthode agile, ceci ne créera aucune valeur dans le projet

Pour d'autres types de projets en revanche, l'hybridation va générer une valeur ajoutée, voire indispensable par manque d'efficacité

Quelques exemples :

⁷⁹Ibid., P10

• Dans un contexte de gestion de projet traditionnelle le besoin de livrer plus rapidement ou plus souvent, ou encore la nécessité de mieux accepter certains changements.

Il s'agit là de spécificités des méthodes agiles.

• Dans un contexte de gestion de projet agile un avant-projet nécessitant une structuration plus solide, c'est une spécificité de la gestion de projet traditionnelle.

Il est difficile de définir le type de projets nécessitant la mise en œuvre d'une gestion de projet hybride, où elle a apporté des réponses appropriées.

2.3.5.1. Les avantages des méthodes de gestion hybrides

Cela permet aux porteurs de projet de tirer parti de l'approche de leur choix tout en évitant leurs faiblesses et écueils potentiels.

Dans le sens voulu de la gestion de projet hybride (c'est-à-dire une combinaison de méthodes agiles et en cascade), les projets sont planifiés selon une approche en cascade et un plan de workflow. Cela donne à l'équipe une meilleure compréhension de la portée globale des tâches et des projets connexes.

Cela donne beaucoup d'espace pour gérer les changements et réévaluer votre charge de travail après un court sprint.

De cette façon, vous pouvez profiter des deux. Un plan précis pour une approche en cascade avec la flexibilité d'une approche agile.

- Des délais de planification plus courts
- Un budget et un délai de livraison réduits
- Une collaboration renforcée entre les équipes
- Des ressources optimisées
- Des projets lancés plus rapidement

- Des produits de meilleure qualité

2.3.5.2. Inconvénients des méthodes de gestion hybrides :

Nous tirons certains inconvénients de la méthode de gestion hybride :

- Le manque et la difficulté de communication au sein de l'équipe au cours de la conception du projet
- Le manque de flexibilité dans le travail
- Une structure excessivement rigide
- Manque d'autonomie et de prise d'initiative de la part de l'équipe
- Un manque de motivation
- Un manque de prise de responsabilités
- Climat de travail complexe et désagréable à long terme
- Une bureaucratie handicapante

Conclusion du chapitre

Les méthodes agiles sont en parfaite harmonie avec les attentes et les besoins des utilisateurs actuels ainsi qu'avec l'environnement très mouvementé dans lequel vivent les entreprises, contrairement aux méthodes traditionnelles qui sont qualifiées de figées.

Il est vrai qu'il existe une grande différence entre les approches agiles et les approches de la gestion traditionnelles en ce qui concerne les indicateurs de performance, les composantes, les pratiques et les rôles mais ceci ne veut pas dire que leurs cohabitations est impossible.

Nous présenterons dans le chapitre qui suit les différents facteurs essentiels pour réunir ces deux approches dans une même entité

Chapitre 03 : Analyser l'influence de la méthode agile sur la méthode de gestion traditionnelle au sein de RENAULT ALGERIE

Introduction

Ce chapitre est consacré à la méthodologie de recherche utilisée pour cette étude afin de collecter les données nécessaires nous permettant de répondre à la problématique posée aux chapitres précédents, formalisés par les trois sous problématiques.

Nous avons décidé de mener cette recherche par le biais de l'étude de cas unique dans une seule entreprise, De plus, nous avons pratiqué différents moyens de collecte de données afin de cumuler suffisamment d'informations, nous avons saisi et analysé les informations fournies en interne, nous avons aussi mené des entrevues avec des employés et dirigeants, et nous avons effectué un questionnaire pour les dirigeants afin d'en faire une analyse bien appuyée pour ce travail de recherche.

Dans les prochaines sections, nous présenterons l'entreprise et nous expliquerons en détail les composantes de la méthodologie choisie, les méthodes de collecte de données et enfin l'analyse de ces données

Section 01 : Présentations de l'entreprise RENAULT ALGERIE

Lors de cette section, nous présenterons l'entreprise RENAULT Algérie, nous commencerons par présenter l'histoire de l'entreprise, ses activités, ses implémentations, son réseau, ses produits, ses filiales, ses missions et objectifs et ses organigrammes et une présentation de la DSC

3.1.1 Histoire de l'entreprise

- En 1922 RENAULT est présenté en Algérie à travers de la société Algérienne des automobiles RENAULT (S.A.D.A.R) qui distribue ses modèles de véhicules neufs.
- En 1959 Pierre DREYFUS, PDG de Renault à l'époque pose la première pierre de l'usine de montage des CARAL, constructions d'automobiles RENAULT en Algérie, dans la ville d'EL HARRACH.
- En 1969 CARAL et SADAR fusionnent et produisent principalement des RENAULT 4 et RENAULT 8 et RENAULT 4 fourgonnette jusqu' à leurs nationalisation.
- En 1987 l'entreprise publique SONACOM importe et distribue les véhicules particuliers et les petits utilitaires.
- En 1977 RENAULT Algérie SPA est créer, la société devient opérationnelle courant 1988 et intègre le marché algérien officiellement et s'installe dans son siège historique a EL BIAR.
- En 2011 RENAULT Algérie inaugure son nouveau siège à oued smar ou elle disposera désormais d'une succursale complète.

- En 2012, RENAULT la S.N.V.I et la F.N.I signe l'accord du projet industriel RENAULT Algérie production, le 29 décembre 2012 en présence de Mr HOLLAND et Mr BOUTEFLIKA.
- En 2015 RENAULT Algérie fête ses 10 ans de leadership sur le marché Algérienne avec une année exceptionnelle de 35% de parts de marché.⁸⁰

3.1.2 Les activités de RENAULT Algérie

- Vente de véhicules neufs : plus de
- RENAULT Algérie production : plus de
- Formation des métiers RAAC
- Vente de pièces de rechange
- RENAULT Crédit
- Service après-vente ⁸¹

3.1.3 Les implantation de RENAULT Algérie

- Siege de RENAULT Algérie et succursale à Oued Smar
- Succursales des grands vents
- Magasin de pièces de rechange
- Centre livreur Cheraga
- Centre livreur d'Oran
- RENAULT Algérie Académie ⁸²

3.1.4 Le réseau RENAULT Algérie

Le réseau de RENAULT Algérie reste le réseau le plus étendu du territoire national avec :

- 45 agents agrès
- 2 succursales
- 3 agents APV

⁸⁰ Document interne de la DSC de Cheraga

⁸¹ Idem

⁸² Idem

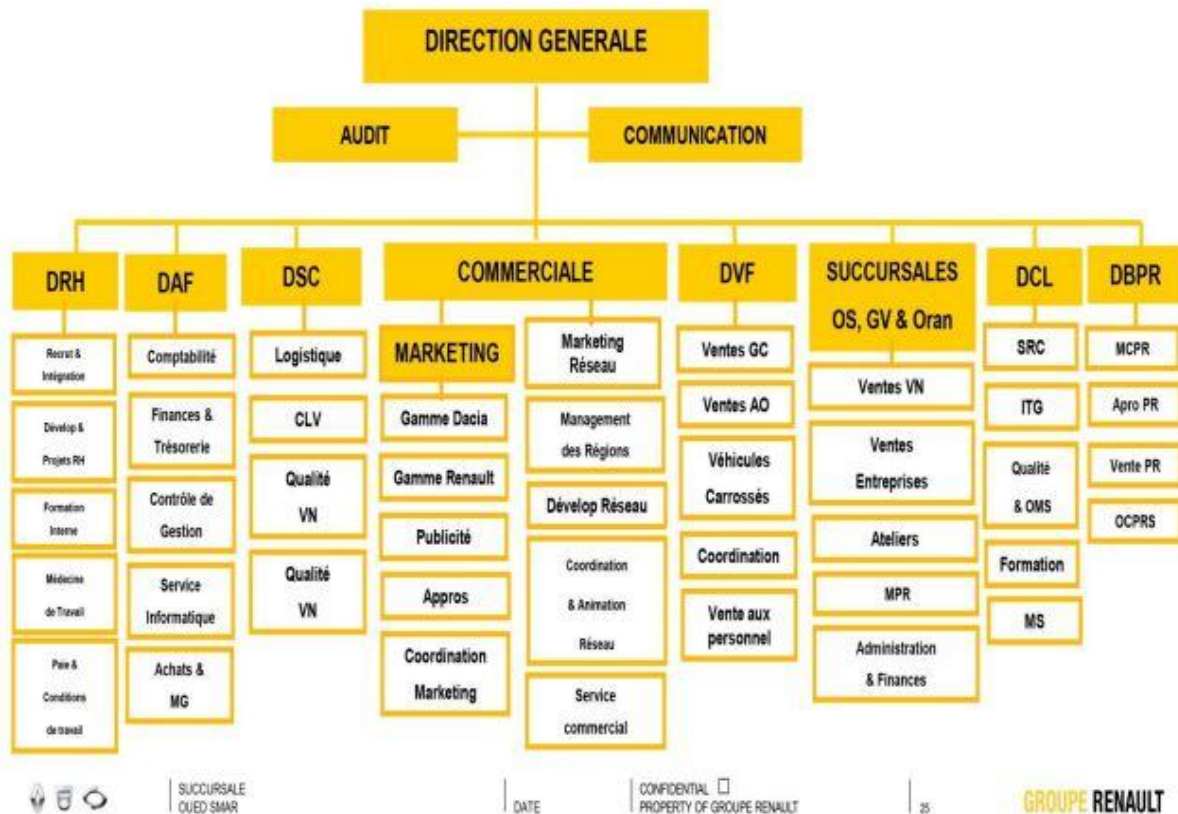
3.1.5 Les objectifs et missions de RENAULT Algérie

- Concevoir des véhicules iconiques.
- Rendre la mobilité durable et accessible à tous, partout dans le monde.
- Produire moins et réduire les coûts.
- Viser uniquement les marchés rentables.
- Redimensionner sa capacité industrielle de 4 millions d'unités en 2019 à 3,1 millions d'unités en 2025.
- Devenir le leader dans l'électrification.
- Former le personnel en augmentant les workshops de plus de 15 formations par mois.
- Suppression des postes qui n'ont pas de valeur ajoutée.
- Adopter de nouvelles méthodes de gestion au sein de leurs équipes.
- Digitaliser le maximum.
- Concevoir de nouveaux portails informatiques d'échanges entre les employés.
- Minimiser les projets qui ne génèrent pas du profit.
- Encourager l'optimisation.
- Encourager l'innovation et les nouvelles idées.⁸³

⁸³https://www.lepoint.fr/economie/renault-presente-un-nouveau-plan-strategique-pour-redresser-la-barre-14-01-2021-2409585_28.php (01/06/2022, 20:39)

3.1.6 Organigramme de RENAULT Algérie

Figure 09 : Organigramme de la direction générale de RENAULT Algérie



Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC de Cheraga

La direction générale de RENAULT Algérie se compose de plusieurs directions :

- La direction du contrôle interne
- Direction succursales
- Direction supply Chain
- Direction commerciale

Chaque dirigeant de ces directions est un membre du comité de direction.

3.1.7 Les responsabilités de RENAULT Algérie

Les clients : c'est la priorité de RENAULT Algérie, elle s'engage à satisfaire toutes leurs attentes et essayer de gagner leur confiance et les fidéliser.

Les employés : RENAULT Algérie donne beaucoup d'importance à ses clients internes en les formant, leurs permettant d'évoluer dans leur milieu.

Les actionnaires : RENAULT Algérie doit faire ses preuves pour que ces derniers continuent à investir

3.1.8 Les filiales de RENAULT Algérie

Dacia, Nissan, RENAULT F1 team, RENAULT Samsung Motors, Gordini, Motrio, AvtoVAZ, RCI banque, RENAULT Sport, Renault Espagne, Renault classic, Alliance Rostec Auto, Power véhicule innovation, Renault pars.⁸⁴

3.1.9 Les gammes de produits de renault algerie

Tableau 03 : tableau resumant les differentes gammes de RENAULT Algerie

Véhicules Renault	Véhicules utilitaires Renault	Véhicules Dacia
<ul style="list-style-type: none"> • Captur • Fluence • Clio 4 • Clio 4 RS • Kangoo VP • Symbole • Megane • Megane RS • Scenic • Latitude • Trafic VP 	<ul style="list-style-type: none"> • Kangoo VU • Master VU • Trafic VU • Master Frigo • Grand volume • Benne basculante 	<ul style="list-style-type: none"> • Duster • Sandero stepway • Sandero • Logan berline • Logan MCV

Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC de Cheraga

⁸⁴<https://www.renaultgroup.com/groupe/nos-marques/> (02/06/2022, 16:06)

3.1.10 La direction supply Chain de Cheraga

Nous présenterons maintenant la DSC, les missions de cette direction et son organigramme

3.1.10.1 Présentation de la DSC

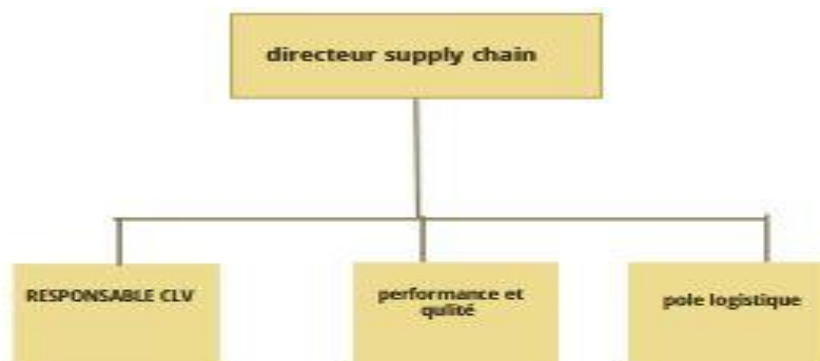
Le CLV : Une direction opérationnelle de livraison et de distribution de véhicules neufs, cette dernière procède un budget et un plan de financement et de dépenses autonome, elle se trouve à Alger, Cheraga.

3.1.10.2 Les missions de la direction supply Chain de Cheraga

- Le contrôle de qualité des véhicules qui arrivent de l'usine
- Préparations des véhicules pour ma livraison
- Gestion des problèmes dans le transport des véhicules de l'usine au CLV
- Programmation du transport de véhicules du CLE au CLV
- Contrôle de la distribution des véhicules ⁸⁵
-

3.1.10.3 L'organigramme de la DSC

Figure 10 : organigramme de la DSC



Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC de Cheraga

⁸⁵ Document interne de l'entreprise

3.1.11 Missions et responsabilités des différentes sous-directions de la DSC

Nous présenterons maintenant les différents responsables de la DSC et leurs missions.

3.1.11.1 Directeur supply Chain

C'est le dirigeant de la DSC, ses missions principales sont :

- Pilotage Distribution des véhicules neufs sur toute la chaîne logistique dans le cadre de l'Alliance Renault Nissan.
- Gestion des centres d'importation et de stockage des véhicules aux normes et standards du groupe
- Animation performance et qualité sur toute la chaîne logistique. Management par les coûts et montée en compétence d'une équipe de 130 collaborateurs
- Excellente Expérience soldée par 30% de performance sur la période grâce à un plan de rupture partagée
- Management de projet
- Animation équipes transverses autour de sujet structurant
- Déploiement plans qualité

3.1.11.2 Responsable CLV

- Responsable de la gestion dans leur intégralité de la promotion et de la communication sur le lieu de vente
- Le calcul du taux de rétention,
- Le calcul de la durée de vie du client,
- Le calcul du panier moyen,
- Le calcul de la fréquence d'achat,
- Le calcul du coût marketing client.

3.1.11.3 Responsable de performance et de qualité

- Garant de la politique qualité de l'entreprise
- Responsable qualité met en œuvre une démarche qualité ou un système de management de la qualité SMQ
- vise la satisfaction des clients et la performance
- Veille à une conformité des procédures de l'entreprise aux exigences des clients, aux contraintes internes et aux obligations légales ou normatives
- peut également s'investir dans une démarche de certification.

3.1.11.4 Responsable du pôle logistique

- contrôler les flux de marchandises en respectant les délais imposés
- s'assurer que les biens et les produits soient livrés en temps et en heure chez les clients.
- Répartir les ressources et moyens liés à l'activité logistique (humains, techniques et matériels)

3.1.12 Les sous – fonctions**3.1.12.1 Sous-fonctions de la responsable CLV**

- Sous-direction du responsable CLV chef d'équipe de préparation et livraison
- Préparateur
- Chargé back office succursales et gestion de stocks

3.1.12.2 Sous-fonctions de la sous-direction performance et qualité

- Animateur qualité transport et réseau
- Gestionnaire projet et projet DSC
- Auditeur qualité
- Organisateur processus et SI

3.1.12.3 Sous fonctions de la sous-direction de logistique

- Pilote flux aval
- Chargé support logistique réseaux

Section 02 : la gestion de projets agile a RENAULT Algérie

Lors de cette section nous mettrons en évidence la manière dont RENAULT Algérie utilise pour l'implantation de la méthodologie agile dans cette dernière, la façon dont sont gérés ses projets agiles.

3.2.1 Implantation de l'agilité dans RENAULT Algérie

Le concept de l'agilité est plutôt récent a RENAULT Algérie, l'implantation de cette méthodologie s'est faite en juillet 2015, des formations ont été administrées à tous les chefs de projets et les responsables d'équipes ainsi qu'aux employés sur le terrain tels que les préparateurs, transporteurs et les employés de l'usine à Oran. Une réelle révolution dans le monde du management chez RENAULT Algérie a été donc constatée. Ils ont mis en place un tableau qui résume ce qu'est un fonctionnement agile et ce qui n'est pas au sein de l'entreprise

Tableau 4 : tableau qui définit le mode de fonctionnement agile

Un mode de fonctionnement agile ...	
C'est ...	Ce n'est pas ...
Organigramme relativement plat	Fonctionnement pyramidal
Lâcher prise, faire confiance	Tout vouloir maîtriser
Agir, expérimenter, avancer par petits	Anticiper, planifier, organiser
Responsabiliser	Contrôler
Celui qui fait, c'est celui qui sait	Attribuer des rôles prédéterminés
Constituer des groupes <u>produit</u> de manière <u>ad hoc</u> en fonction d'un objectif et des talents de ses membres	Mettre en place <u>des équipes</u> <u>prédéterminés</u>
Fonctionner en transversalité	Fonctionner en silo
Etre orienté objectif	Etre orienté <u>process</u>

Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC de Cheraga

RENAULT Algérie est convaincu que l'agilité n'est pas une gestion de projet qui s'apprend du jour au lendemain. Cette dernière met l'accent sur le fait que l'agilité est avant tout un état d'esprit et une culture qui doit être non apprise mais adoptée et apprivoisée par les différents employés de l'entité, un état d'esprit qui selon eux donne la capacité à être plus innovant plus libre et plus courageux pour entreprendre et être autonome dans son travail, être plus engagé dans son travail, plus concentré.

L'agilité à RENAULT Algérie rime avec le respect, le respect des attentes du client en acceptant avec aisance les changements et les modifications qu'ils veulent apporter à leur projets, des attentes des équipes dans le sens où il est important de les mettre à l'aise dans leur lieu de travail et satisfaire tous leurs besoins.

Pour résumer donc l'agilité donne de l'importance à l'humain car c'est quand la ressource humaine est satisfaite le travail sera satisfaisant.

RENAULT Algérie définit la méthode de gestion agile comme un « mindset » qui va se voir dans les attitudes du personnel : l'écoute, essayer de se comprendre, améliorer ses idées et celles des autres, apprendre à travailler en équipe.

C'est le Top management et la direction qui insufflent/créent la culture afin de travailler les interactions entre départements pour avoir le courage de parler des erreurs, pas punir mais au contraire saisir ces opportunités pour s'améliorer.

L'agilité au sein de RENAULT Algérie c'est apprendre à faire différemment, car selon eux « L'apprentissage est un bras de fer entre Freins puissants & Forces motrices »

Voici quelques freins que l'on a trouvés dans des documents internes de l'entreprise :

- Surcharge cognitive

- Aversion Risque/Perte
- Maintien de l'équilibre
- Conservation Energie

« Un certain niveau d'émotions négatives perturbe voir empêche l'apprentissage »

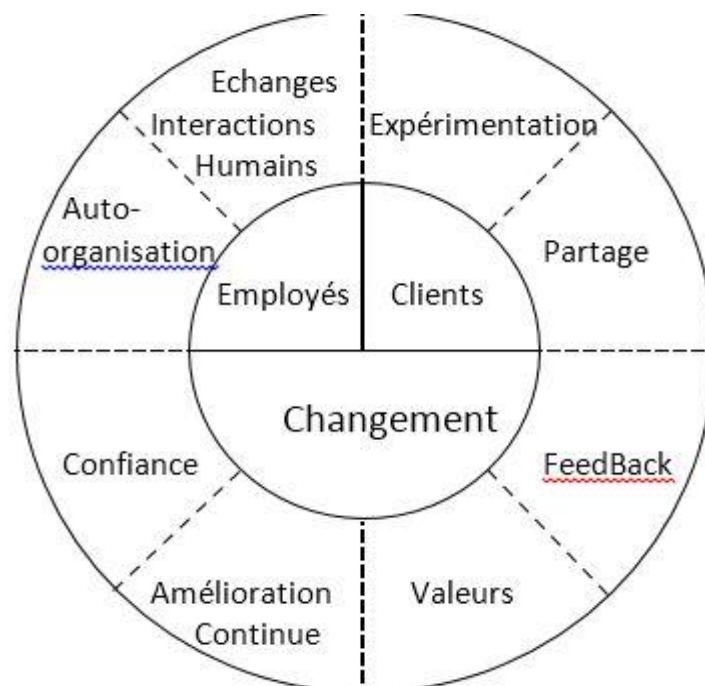
Mais c'est soit résister soit s'adapter et s'intégrer, un grand dilemme dans la gestion de projet chez RENAULT Algérie.

Cette entité lors de l'implémentation de la méthodologie traditionnelle s'est appuyer sur un axe très important qui est la motivation, un axe qui selon cette dernière a fait une grande différence par rapport à l'acceptation de changement de méthode de gestion dans l'entreprise, en effet ils sont passés par la motivation intrinsèque, extrinsèques pour arriver à leur objectif qui était l'autodétermination des employés.

« Comprendre le stress que ce changement implique et essayer de réguler ce sentiment pour que les employés retrouve le plaisir d'apprendre » voilà la politique de RENAULT Algérie.

Voici selon RENAULT Algérie les huit accélérateurs de la culture agile :

Figure 11 : huit accélérateurs de la gestion agile chez RENAULT Algérie.



Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC Cheraga

RENAULT Algérie a mis en place la méthodologie agile car selon eux :

Elle est :

Itérative : la qualité des livrables et de la performance s'améliore avec le temps.

Empirique : car le feedback est plus efficace que la prédiction

Pluridisciplinaire : plus d'échange entre les différents métiers

Value driven : l'activité est pilotée par les besoins des clients et la valeur qui en découle

Equipes autonomes et responsable : les décisions sont prises par des équipes autonomes et auto organisées.

3.2.2 Planification d'un projet agile au sein de RENAULT Algérie

Voici les différentes étapes de la conception d'un projet agile au sein de RENAULT Algérie

3.2.2.1 kicks-off

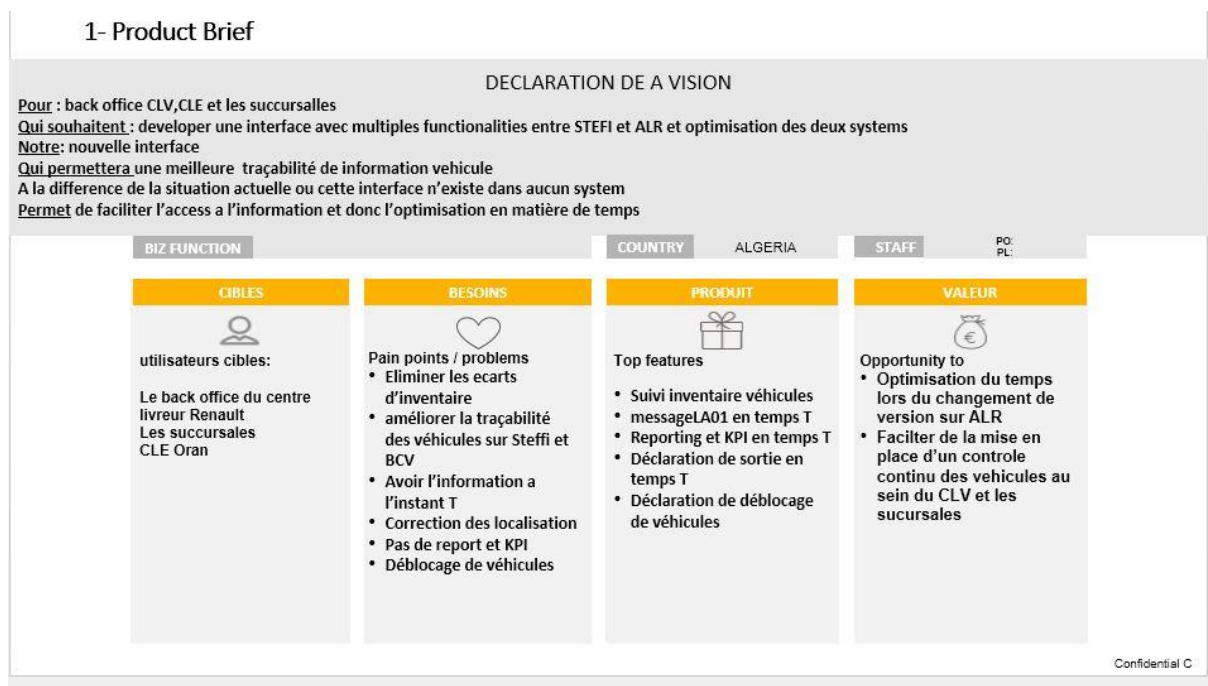
C'est une phase où les chefs de projets se rencontrent avec l'équipe de développement et le client pour comprendre les aspects du projet d'une manière générale, c'est donc une réunion d'initiation au projet.

3.2.2.2 la phase du pré framing

C'est là où le chef de projet et son équipe définissent en premier lieu la déclaration de la vision qui se fait pour organiser le travail et ne pas aller dans tous les sens, cette dernière définit qui va utiliser le produit appelé en Scrum le Product Owner ? Pour quelle raison ? Ce qu'ils veulent exactement développer et quel sera la valeur ajoutée de ce produit.

Pour clarifier les points précédemment cités le tableau du « Product brief » est mis en place c'est un aperçu du projet qui va résumer le différent aspect du projet d'une manière plus spécifique comme montré dans l'exemple suivant d'un projet informatique chez RENAULT Algérie

Figure 12 : Product Brief d'un projet interne informatique



Source : document interne de l'entreprise

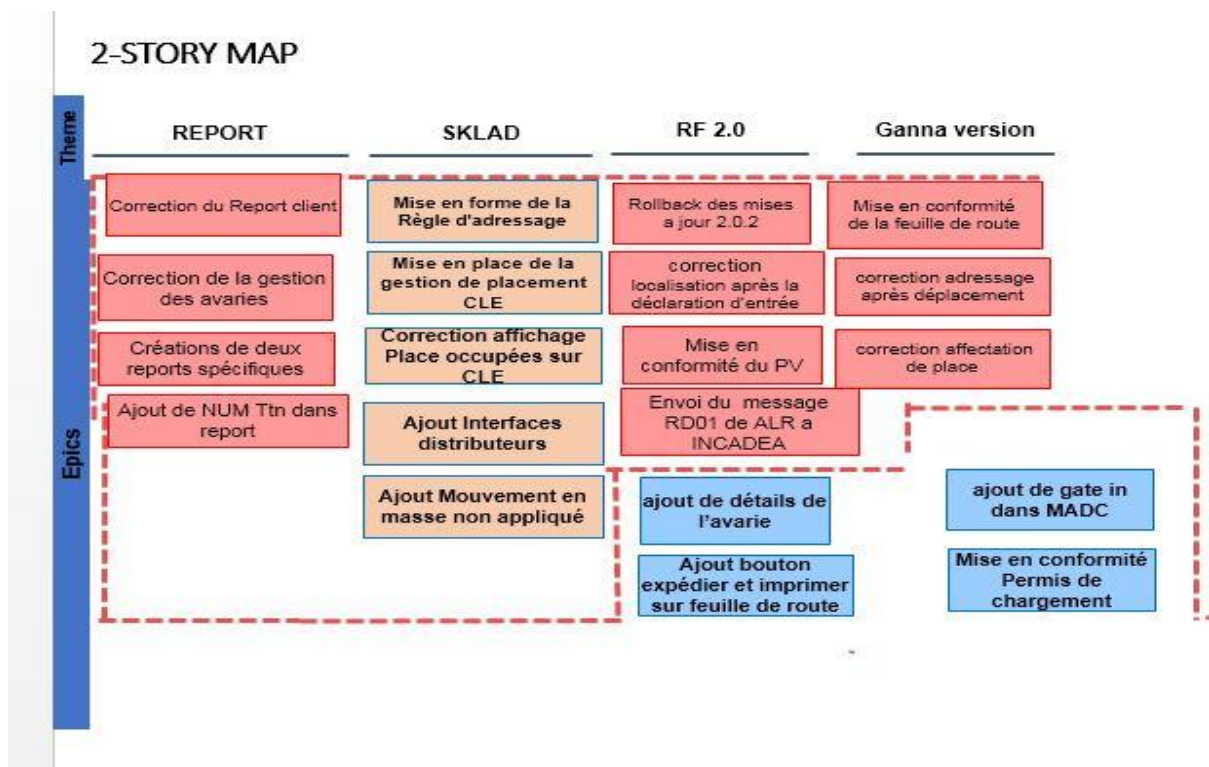
3.2.2.4 la Story Map

C'est la deuxième phase de la conception d'un projet au sein de RENAULT Algérie , c'est une sorte de schéma qui définit ce que l'équipe de développement doit faire d'une manière assez spécifique pour arriver à mettre en œuvre le produit , ce qu'elle doit corriger comme écarts par exemple , ce qu'elle doit créer , ce qu'elle doit améliorer etc. ...

Une étape très importante car elle regroupe toutes les taches qui doivent être exécutées par l'équipe de Development appelée en Scrum L'équipe Scrum et contrôléepar les chefs de projets appelée en Scrum, les Scrum Master.

Voici un exemple d'une story Map du même projet informatique précédemment défini dans le Product Brief

Figure 13 : schema definissant une story map d'un projet interne informatique



Source : document interne de l'entreprise issu de la DSC de Cheraga

3.2.2.5 Planning framing phase

C'est la phase où le chef de projet définit la limite temporelle du projet, la date du début du projet, la date de la phase du pré framing et sa durée, la date de la phase du framing et sa durée, la date du MVP et celui du release

MVP : la valeur minimum que génère le produit, autrement dit la livraison des fonctionnalités les plus importantes du produit demandé par le client, ce qui représente 80% des fonctionnalités du produit.

Release : la livraison des 20% de fonctionnalités restantes, livrées aux clients en fonction de leurs priorités.

Figure 14 : la phase de la planification du framing d'un projet informatique interne



Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC de Cheraga

3.2.2.6 définitions du staff framing

C'est une phase qui est traduite par un tableau qui va changer en fonction des disponibilités de l'équipe de développement du projet et des Scrum master.

Tableau 05 : détermination du staff du projet informatique et ses disponibilités

	Function	Name	% Available
Team	Product Leader	BOUZID Nesma	80%
	Product Owner	BOUCHEMAL Hajer	60%
	Agile Business Analyst	IRZIL Kenza	100%
	Data Engineer / Scientist / Analyst	BOUKHEMKHEM Sidali	50%
	Scrum Master	BOUKAZOUHA Cerine	50%
	Solution Architect	YASSMINE Lyna	50%
Steering Group	Function	Name	
	Manager PL	BENRABIA Nassime	
	Manager PO	HARANI Ferhat	

Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC de Cheraga

3.2.2.7 La budgétisation du projet

C'est la dernière phase de la planification du projet agile au sein de RENAULT Algérie, une étape considérer comme l'une des plus importantes car elle sert à calculer le budget nécessaire tout au long du projet.

Ce budget peut varier selon les différentes circonstances vécues par l'équipe chargée du projet, généralement il est toujours remis à la hausse durant le projet, ceci peut être due aux changements au cours du projet comme au besoin de nouvelles ressources dans le projet.

Tableau 06 : budgétisation d'un projet informatique interne.

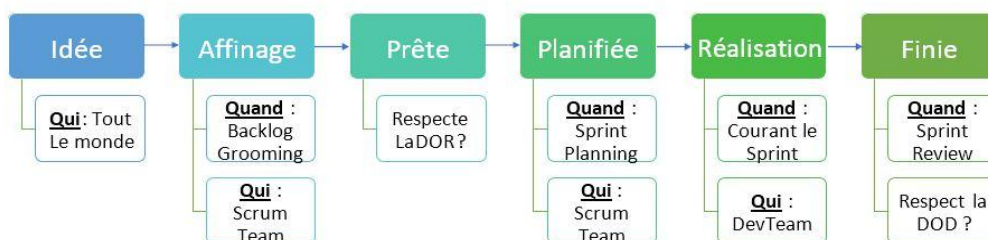
Nature du cout	2022		
	Framing Cost	MVP cost estimate	Total Costs
	Plan	Plan	
informatique interne	3K euro	4K euro	7K euro
informatique externe	10Keuro	12K euro	22K euro
direction supply chain	6K euro	2K euro	8K euro
Total	19K euro	18K euro	37 euro

Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC de Cheraga

3.2.2.8 le suivi du projet

Pour suivre le projet un logiciel de gestion e été mis en place appelé JIRA, un portail qui va permettre le contrôle du projet tout au long de sa mise en œuvre à travers des user stories, elles montrent le cycle de vie de chaque sprint ou itérations (taches) qui durent généralement de 1 à 4 semaines, ces derniers ne sont pas extensibles, ils ont toujours le même rythme. Les sprints s'enchaînent sans délai : le nouveau démarre immédiatement.

Figure 15 : User Story d'un projet agile



Source : document interne de l'entreprise issue de la DSC Cheraga

Le suivi se fait aussi par des réunions comme cités dans les chapitres précédents telles que :

- Les mêles quotidiennes
- Les rétrospectives du sprint
- Sprint review

3.2.3 Les indicateurs de performance d'un projet agile au sein de RENAULT Algérie

3.2.3.1 Burn-Down Chart

- Permet de suivre la progression d'une équipe sur son objectif de sprint en mesurant le travail effectué et le travail restant avec le temps disponible.
- Est actualisé à chaque Daily meeting, et permet d'obtenir rapidement et facilement «un Indicateur fiable de l'état d'avancement des développements

3.2.3.2 Release Burn-down Chart

- Montrer l'avancement réel puisqu'il est basé sur la distinction entre ce qui est complètement fini et ce qui reste
- Montrer la tendance et par là à se poser des questions sur la façon de continuer

Section 03 : Présentations de l'étude de l'influence de la gestion agile sur la gestion traditionnelle

Lors de cette section nous présenterons l'enquête, l'objectif de cette dernière ainsi que la méthode d'échantillonnage et de la conception du questionnaire et sa diffusion.

3.3.1. Présentation de l'enquête

La recherche que nous avons effectuée répondra à la problématique posée : **quelle est l'influence de la méthode de gestion agile sur la gestion traditionnelle ?**

3.3.2 Objectif de la recherche

L'objectif principal de cette enquête est d'analyser l'influence de la méthode de gestion de projet agile sur la méthode de gestion traditionnelle. Tout en essayant de comprendre les étapes d'implantation de la méthode agile au sein de RENAULT Algérie. Nous avons de ce fait effectué notre recherche en élaborant un questionnaire destiné à une cible qui maîtrise les deux méthodes de gestions (traditionnelle et agile)

3.3.3 L'outil de la collecte de données

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une étude quantitative et nous avons choisis l'un des principaux outils de collecte d'information qui est le questionnaire, ce dernier va nous permettre d'avoir des données facilement analysable, Le choix de cette méthode est justifié par la rareté, voire l'absence d'une documentation sur les cas de l'entreprise Algérienne en raison du manque de développement de ce thème. Il faut dire que l'Algérie en comparaison avec d'autres pays développé est en état embryonnaire en termes d'agilité, en effet à ce jour peu de travaux théoriques et pratiques ont été élaborés.

3.3.4 L'échantillonnage

3.3.4.1 Le choix de la population

Pour analyser l'influence de la gestion agile sur la méthode traditionnelle, nous avons opté pour une étude quantitative et ceci en élaborant un questionnaire distribué à une cible assez expérimentée en matière d'agilité, habituée à diriger de grandes équipes dans des projets assez complexes

3.3.4.2 Méthode d'échantillonnage

Nous avons appliqué la méthode d'échantillonnage non aléatoire qui consiste à sélectionner un groupe de participants parmi une population plus large, étant donné que notre enquête porte particulièrement sur les chefs de projets qui ont déjà travaillé sur des projets en utilisant la méthode agile de gestion ainsi que la méthode de gestion traditionnelle. Donc, nous avons envoyé notre questionnaire à 10 personnes.

3.3.5 L'élaboration du questionnaire

Afin d'avoir des réponses à nos questionnement et de récolter les informations nécessaires à l'atteinte des objectifs de notre enquête, nous avons décidé de composer notre questionnaire en 22 questions, il se présente sous forme d'une série de questions : ouvertes et fermés, des questions à choix multiples ainsi que des questions à choix unique.

Pour ce faire nous nous sommes basés sur deux socles :

- Etablissement des hypothèses : en effet nos hypothèses constituent l'objectif de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire
- La rédaction du questionnaire : a noté qu'un soin particulier a été accordé à la rédaction questions posées, en veillant à ce que les questions soit SMARTERECO et ce pour éviter toute confusion ou incompréhension lors des réponses.

Concernant la forme du questionnaire, celui-ci décomposé en trois catégories de questions :

Dans notre questionnaire (joint dans l'annexe), nous avons choisi des questions à choix multiples, à choisir une seule (sous forme de OUI ou NON).ces questions facilitent notre travail dans le dépouillement ainsi qu'aux répondants, cependant ce type de question ne

permet pas d'avoir des informations complètes et précises. Pour pallier à ce problème et obtenir une meilleure analyse des résultats nous avons opté pour des questions fermées, les réponses sont à choisir parmi une liste.

Afin d'optimiser les réponses et obtenir une réponse concrète à nos problématique et de ce fait validé ou non nos hypothèses, nous avons également choisi des questions ouvertes ce qui permet de forcer le répondant à lutter contre une certaine fainéantise et à révéler son véritable point de vue avec des arguments qui nous permettrons par la suite d'une analyse à mieux comprendre leur positions et l'avis qu'ils portent au sujet traité.

3.3.5.1 La structure du questionnaire

L'objectif de ce questionnaire est de recueillir un maximum d'information en ce qui concerne l'influence de la gestion agile sur la gestion traditionnelle. Nous avons structuré notre questionnaire de la manière suivante :

3.3.5.1.1. La première partie : l'identification de notre échantillon

Cette partie est consacrée à l'identification du profil des répondants et elle est constituée de 2 questions :

3.3.5.1.2. La deuxième partie : la gestion agile et la gestion traditionnelle

Cette partie s'intéresse à la méthode de gestion de projet agile et la méthode de gestion traditionnelle séparément pour mieux comprendre la relation entre ces dernières. Ce deuxième volet contient 16 questions, dont 5 fermées, 11 ouvertes

3.3.6 Diffusion du questionnaire

Pour recueillir le maximum d'informations, nous avons choisi internet, et nous avons utilisé les réseaux sociaux, e-mails pour atteindre notre cible.

3.3.7 Difficultés Rencontrées au cours de l'étude

La principale difficulté que nous avons rencontrée c'est l'absence de l'information et connaissances en matière de la gestion de projets agile sur le terrain opérationnel de RENAULT Algérie ainsi que la rigide confidentialité propre à cette dernière quant à l'accès à l'information.

A noter que le partage du questionnaire nous a causés quelques contraintes de par l'accès aux projets effectués au sein de l'entreprise, il fallait l'aval de toute une hiérarchie.

3.3.7.1 Présentation des résultats

Une fois que la collecte de l'information achevée, les résultats seront alors traduits sous forme de tableaux et schémas que l'on interprètera, ces derniers nous permettront de faire une analyse et donc mieux apprécier les résultats obtenus.

3.3.7.2. Les outils utilisés pour l'analyse des données

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé le programme Microsoft Office Excel et le programme de traitement statistique SPSS (Statistical Package For Social Sciences), afin de mieux présenter et analyser les résultats. Ces programmes nous ont permis de traduire ces résultats en colonnes ou secteurs et de calculer les indicateurs statistiques, qui faciliteront, à leur tour, l'interprétation.

3.3.8 Interprétation des résultats

Le but de cette partie est de nous donner un aperçu sur le profil des répondants

La première partie : identification de l'échantillon

3.3.8.1 le sexe

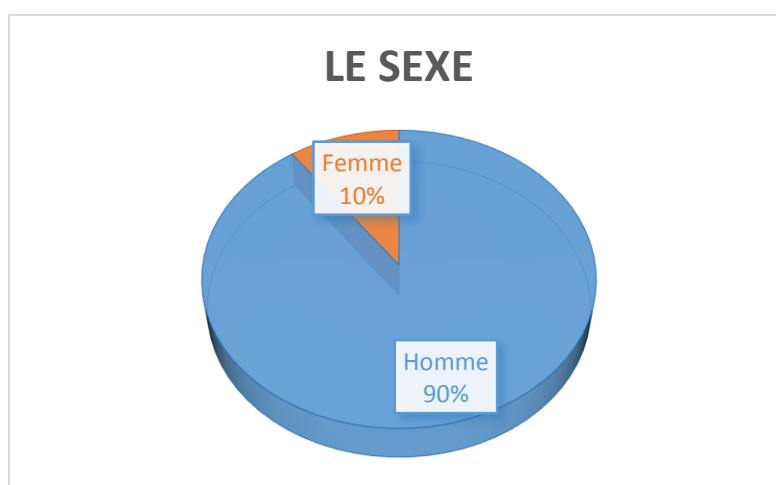
Tableau 07 : la classification des chefs de projets interrogés par sexe

le sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Homme	9	90,0	90,0	90,0
Femme	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Figure 16 : représentation graphique des chefs de projets selon leur sexe.



Source : résultats de l'enquête a partie Microsoft EXCEL

Interprétation :

D'après l'analyse des résultats que nous avons obtenus, nous pouvons remarquer que la plus grande partie des chefs de projets interrogés sont de sexe masculin avec 90% alors que le sexe masculin représente seulement 10%.

Nous constatons donc que la majorité des chefs de projets sont de sexe masculin.

3.3.8.2 Le poste des personnes interrogées

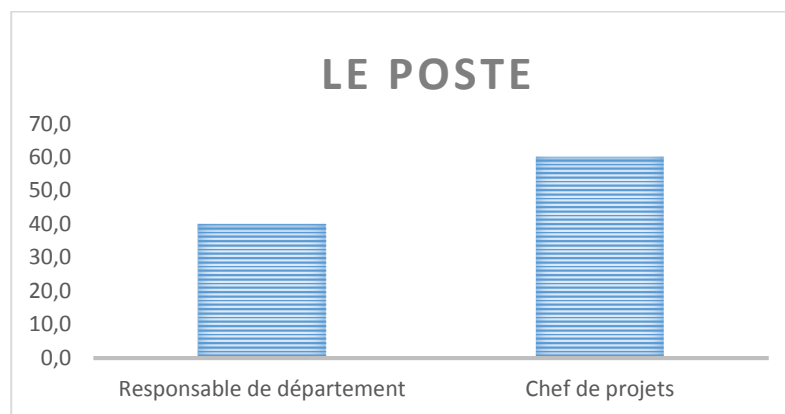
Tableau 08 : la classification des chefs de projets interrogés par poste

Le poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Responsable de département	4	40,0	40,0	40,0
Chef de projets	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Figure 17 : représentation graphique selon le poste de personnes interrogées



Source : résultats de l'enquête a partie Microsoft EXCEL

Interprétation

D'après la représentation graphique nous pouvons remarqués que la majorité des répondants sont des chefs de projets agiles avec 60% et 40% de responsables de départements et donc responsables d'équipes.

Ceci explique que nos répondants sont expérimentés en matière d'agilité, car la plupart ont gérer des projets de grandes envergures

La deuxième partie : la gestion agile et la gestion traditionnelle**3.3.8.3 La durée**

Tableau 09 : la durée de l'adoption de la méthode agile

	Pourcenta ge	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
moins d'un an	0	0	0
de 1 à 2 ans	0	0	0
de 3 à 4ans	100,0	100,0	100,0

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Interprétation

D'après le tableau que nous avons importé du logiciel EXCEL, 100% des personnes interrogés adoptent les méthodes de gestion par agiles depuis plus de 3 ans.

Ce qui explique la maturité agile de cet échantillon.

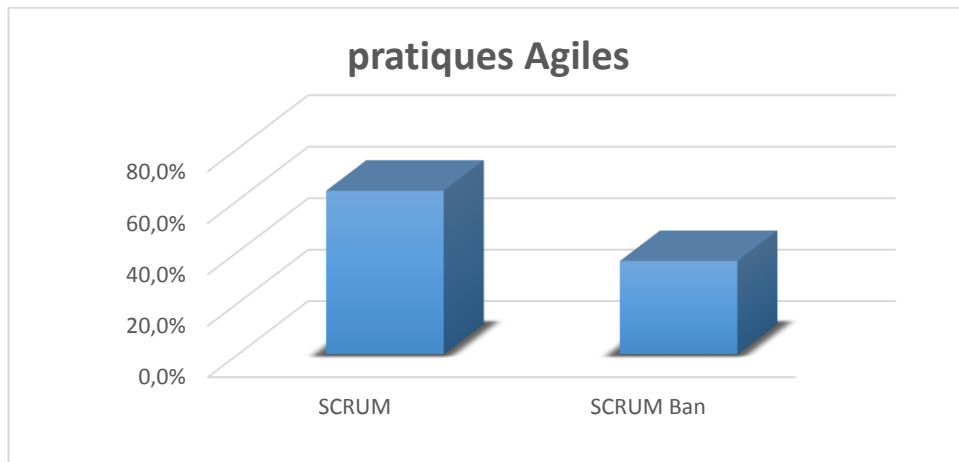
3.3.8.4 Pratiques agiles

Tableau 10 : les pratiques agiles les plus utilisés par les répondants

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage	
SCRUM	7	63,6%	77,8%
SCRUM Ban	4	36,4%	44,4%
Total	11	100,0%	122,2%

Source : résultats de l'enquête à partie de Spss

Figure 18 : représentation graphique des pratiques agiles les plus utilisés par les répondants



Source : résultats de l'enquête à partie de Microsoft EXCEL

Interprétation

Nous pouvons observer du tableau ci-dessus que 63,6% adoptent les pratiques SCRUM et 36,4% adoptent les pratiques SCRUM Ban.

Nous constatons donc que la majorité utilise les pratiques agiles SCRUM dans leur travail de gestion un choix de méthode facile à mettre en place au sein des entreprises qui gèrent des projets assez complexes

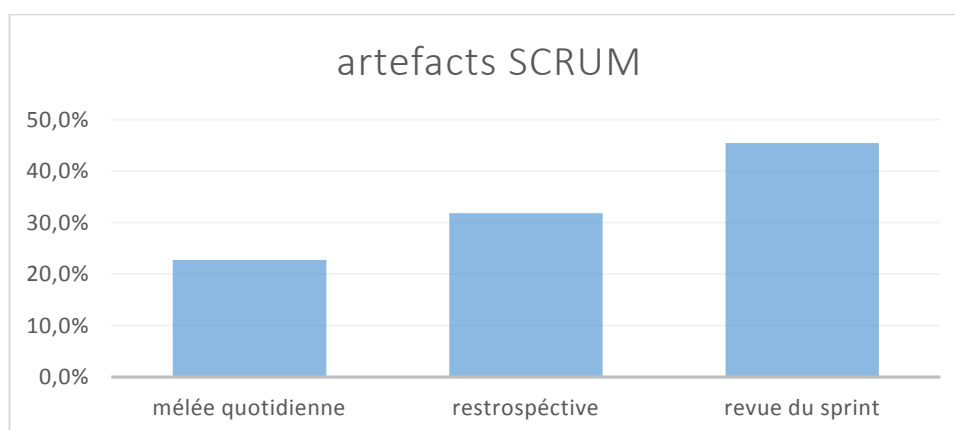
3.3.8.5 artefacts SCRUM

Tableau 11 : les artefacts les plus adoptés par les répondants

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
mêlée	5	22,7%	50,0%
quotidienne			
Scrum rétrospective	7	31,8%	70,0%
revue du sprint	10	45,5%	100,0%
Total	22	100,0%	220,0%

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Figure 19 : représentation graphique des artefacts SCRUM les plus utilisés par les répondants



Source : résultats de l'enquête a partie de Microsoft EXCEL

Interprétation

Nous pouvons déduire du tableau que 22,7% des personnes interrogées ont répondu mêlée quotidienne et 31,8% ont répondu que c'est les réunions de rétrospective qui sont les plus adopté et la majorité avec 45,5% ont répondu revue de sprint. Ceci explique que les artefacts agiles les plus utilisés par notre échantillon sont les réunions de rétrospectives lors de la mise en place de la gestion de projets agiles, des réunions qui permettront de guider l'équipe et résoudre les problèmes rencontrés durant chaque sprint pour établir des plans d'amélioration pour le nouveau.

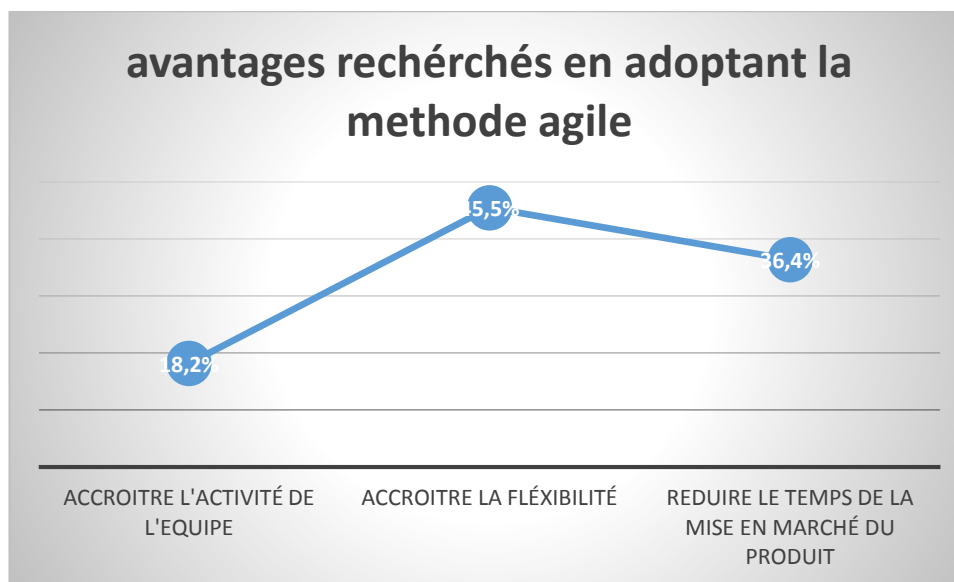
3.3.8.6 les avantages recherchés en appliquant la méthode agile

Tableau 12 : les avantages les plus recherchés en appliquant la méthode agile selon les répondants

	Réponses		Pourcentage d'observations	
	N :	Pourcentage :		
avantages	accroître l'activité de l'équipe	4	18,2%	40,0%
	accroître la flexibilité	10	45,5%	100,0%
	réduire le temps de la mise en marché du produit	8	36,4%	80,0%
Total		22	100,0%	220,0%

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Figure 20 : représentation graphique des avantages les plus recherchées par la méthode agile selon les répondants.



Source : résultats de l'enquête a partie de Microsoft EXCEL

Interprétation

Nous remarquons que 18,2 % des personnes qui ont été interrogées ont répondu que l'avantage principale été d'accroître l'activité de l'équipe et 45,5% ont répondu que c'était

plutôt la flexibilité quant au 36,4% restant ont répondu que c'était la réduction du temps de la mise en marché du produit. Nous déduisons donc que l'avantage le plus recherché travers la mise en place de la méthode agile est la flexibilité, une flexibilité des équipes, de la planification et des changements au cours du projet une modification qui n'existait pas dans la gestion traditionnelle.

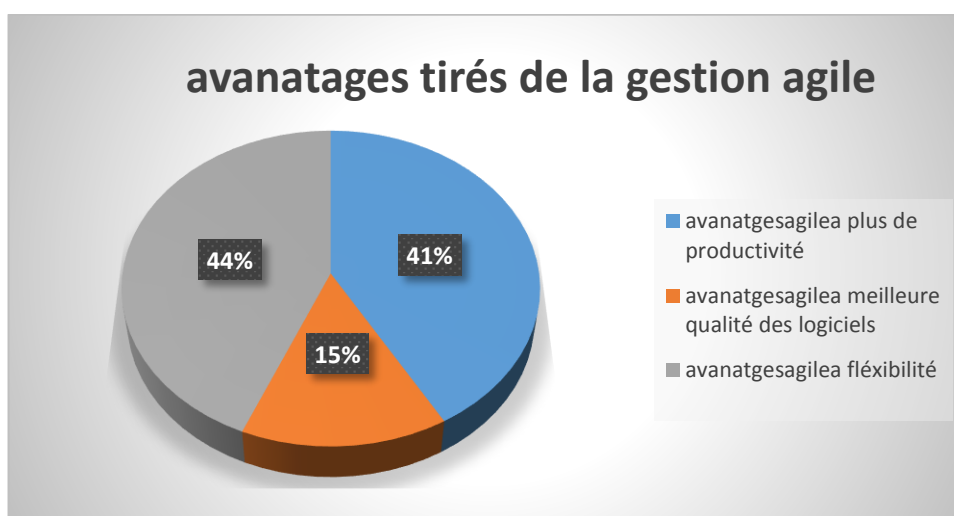
3.3.8.7 les avantages tirés de la mise en place de l'agilité

Tableau 13 : les avantages de la mise en place de l'agilité selon les répondant

		Réponses	Pourcentage d'observation
		Pourcentage	
Avantages agile	plus de productivité	41,7%	100,0%
	meilleure qualité des logiciels	14,7%	40,0%
	flexibilité	43,7%	100,0%
Total		100,0%	240,0%

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Figure 21 : représentation graphique des avantages qui sont apparus lors de la mise en place par la méthode agile selon les répondants



Source : résultats de l'enquête a partie de Microsoft Excel

Interprétation

Nous remarquons à partir des tableaux que 44% des répondants ont remarques que l'avantage principal était que la flexibilité à augmenter, 15 % ont constaté que la qualité des logiciels est devenue meilleure et la plus grande partie soit 41 % ont remarqué que la gestion des risques des projets était meilleure.

Ce qui conclut que l'avantage principalement tiré de l'implantation de la méthode agile est effectivement celui qui était recherché par notre échantillon à savoir donc la flexibilité.

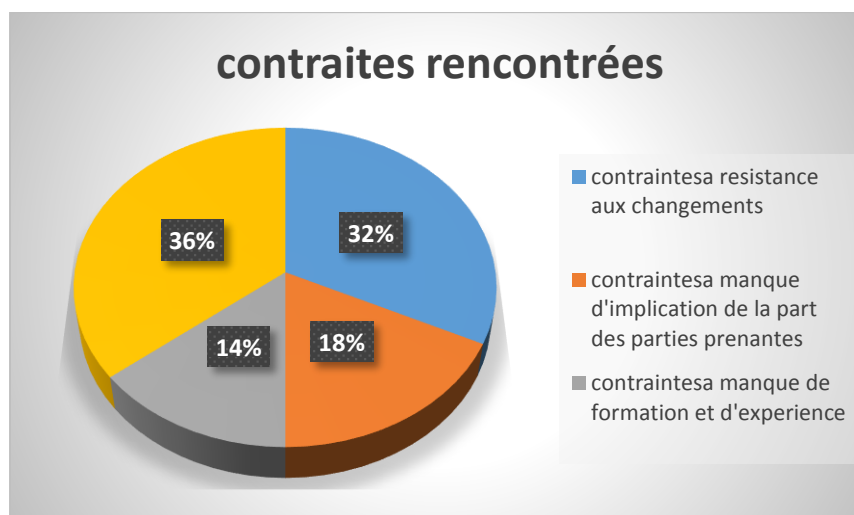
3.3.7.8 les difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'agilité

Tableau 14 : les difficultés les plus rencontrées lors de la mise en place de l'agilité selon

contraintes	Réponses		Pourcentage d'observation
	N	Pourcentage	
résistance aux changements	9	32,1%	90,0%
manque d'implication des parties prenantes	5	17,9%	50,0%
Manque formation et d'expérience	4	14,3%	40,0%
difficulté de communication	10	35,7%	100,0%
Total	28	100,0%	280,0%

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Figure 22 : représentation graphique des contraintes les rencontrés en mettant en place par la méthode agile selon les répondants.



Source : résultats de l'enquête a partie Microsoft EXCEL

Interprétation

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons 32,1% des personnes interrogées ont répondu que la contrainte était la résistance aux changements, 17,9% ont répondu manque d'implication de la part des parties prenantes, pour 14,3% c'est le manque de formations des parties prenantes et la plus grande partie (36%) ont répondu que c'était des difficultés de communication. Ce qui explique que notre échantillon a du mal à communiquer avec les parties prenantes qui résiste aux changements continuellement, ses dernières se ferme a l'apprentissage et ne donne plus rapport aux chefs de projets, créant ainsi des contraintes à long terme au fur et à mesure de la gestion du projet.

3.3.8.9 la gestion de projets agiles et traditionnels à la fois

Tableau 15 : tableau qui présente la manière dont sont gérer les projets par chacune des méthodes selon les répondants

	Pourcenta ge	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
la gestion de projets ne se fait que par les méthodes agiles en ce moment	40,0	40,0	50,0
Chacune ses spécificités, on fait la planification selon la méthode choisi	60,0	60,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Interprétation

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que 40% des répondants ne gèrent leurs projets seulement avec les méthodes agiles et 60% planifient chaque projet selon la méthode choisie.

Nous constatant donc qu'il n'existe pas d'ambiguïté quant à gérer des projets par les deux méthodes au sein de la même entreprise

.3.3.8.10 Le choix de la méthode

Tableau 16 : tableau qui présente le choix de la méthode selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
selon le besoin finale du projet	4	60,0	40,0	40,0
selon la complexité du projet	3	20,0	30,0	70,0
selon les formations faites par les parties prenantes	3	20,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultats de l'enquête a partie de Spss

Interprétation

D'après le tableau nous remarquons que 20% choisissent la méthode de gestion selon la complexité du projet, 20% selon les formations faites par les parties prenantes par rapport à l'agilité et 60% choisissent leurs méthodes de gestion selon le besoin finale du projet. Ce qui explique que le choix de méthode se fait surtout à partir du besoin finale du projet, c'est-à-dire selon des critères de flexibilité, de changements au cours du projet et de l'« exigence des parties prenantes.

3.3.8.11 Approbation du projet

Tableau 17 : tableau qui présente le choix de la méthode selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
control Tower	5	50,0	50,0	50,0
business value	4	40,0	40,0	90,0
analyse to do / not to do	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation :

D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que 50% des répondants approuvent leurs projets via la control Tower, 40% via le business value et 10% via l'analyse to do/not to do.

La control Tower est donc un passage obligatoire pour notre échantillon afin de valider les projets, ainsi que la présentation de la valeur ajoutée du produit à long terme dans l'entreprise. Des pratiques qui servent donc à trier les projets au sein de RENAULT Algérie des plus intéressants au moins intéressants

3.3.8.12 Le rôle du chef de projet agile

Tableau 18 : tableau qui présente le rôle du chef de projet agile selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
je me considère comme un facilitateur	4	40,0	40,0	40,0
un Product owner pour défendre le besoin et prioriser la qualité	4	40,0	40,0	80,0
un intermédiaire entre l'équipe et les responsables	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation :

D'après les résultats de l'enquête nous constatons que 80% des répondants définissent leurs rôles comme facilitateurs ou encore des Product Owner pour défendre le besoin, les 20% restantes se considèrent comme des intermédiaires entre les différentes parties prenantes.

Nous constatons donc que Le rôle du chef de projet est assez important lors de la mise en place de la gestion agile, un rôle qui en incarne plusieurs au même temps.

3.3.8.13 Les difficultés rencontrées lors de la mise en place des méthodes traditionnelles**Tableau 19 : Les difficultés les plus rencontrées lors de la mise en place des méthodes traditionnelles selon les répondants**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
difficulté du projet	3	30,0	30,0	30,0
Les délais courts du projet	3	30,0	30,0	60,0
la rigidité des méthodes	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Microsoft EXCEL

Interprétation :

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 60% des répondants trouvent contraignant le faite que les projets traditionnels soient trop durs et que les délais sont trop court tandis que 40% restantes trouvent que la difficulté réside dans la rigidité des méthodes traditionnelles. La gestion de projets traditionnels est donc critiquée le plus par rapport à sa rigidité par notre échantillon

3.3.8.14 Le financement du projet**Tableau 20 : l'obtention du financement des projets selon les répondants**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
en présentant la valeur ajoutée du projet	4	50,0	40,0	40,0
Par validation de la direction concernée	4	10,0	40,0	80,0
analysant les couts et en justifiant les dépenses	2	40,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 50% des personnes interrogés obtiennent le financement de leurs projets en présentant la valeur ajoutée de ces derniers, 10% en revanche le font par validation de la direction concernée, tandis que 40% obtiennent leur financement en analysant les couts et en justifiant les dépenses. Cette interprétation démontre qu'il existe deux manières très courantes pour que notre échantillon demande le financement de son projet afin de mieux gérer le budget au sein de l'entité.

3.3.8.15 Gestion des demandes de changement dans un projet traditionnel

Tableau 21 : tableau expliquant les différentes façons de gérer un changement dans un projet traditionnel selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
déclencher les réunions	2	20,0	20,0	20,0
escalader a la hiérarchie	7	70,0	70,0	90,0
en expliquant les demandes de changements aux équipes de développement	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation :

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 20% des personnes interrogés gèrent le changement dans un projet traditionnel en déclenchant des réunions, 70% en revanche le font en escaladant à la hiérarchie, tandis que 10% gèrent ceci en prenant le temps d'expliquer les demandes de changements aux équipes de développement. Ce qui explique que les demandes de changements dans la méthode de gestion traditionnelle est assez difficile et dure assez longtemps.

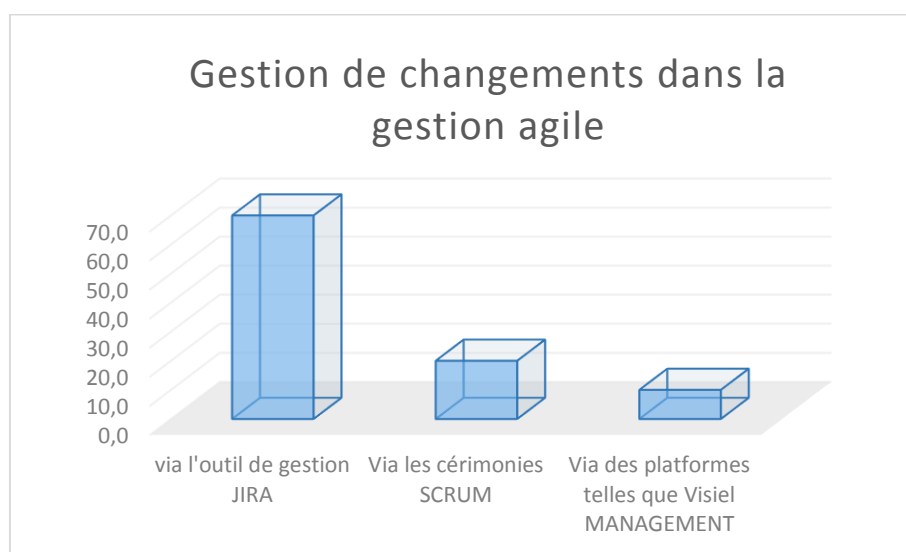
3.3.8.16 Gestion des demandes de changement dans un projet agiles

Tableau 22 : tableau expliquant les différentes façons de gérer un changement dans un projet agiles selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
via l'outil de gestion JIRA	7	70,0	70,0	70,0
Via les cérémonies SCRUM	2	20,0	20,0	90,0
Via des plateformes telles que Visuel MANAGEMENT	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Figure 23 : la gestion des changements dans un projet agile selon les répondants



Source : résultats de l'enquête a partie Microsoft EXCEL

Interprétation

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 70% des personnes interrogés gèrent le changement dans un projet agile via l'outil de gestion JIRA, 20% en revanche le font Via des cérémonies SCRUM, tandis que 10% gèrent ceci via VISUEL MANAGEMENT. Nous concluons donc que la gestion des changements de projet agile se fait essentiellement à travers JIRA, un outil de gestion utilisé pour gère les changements de manière optimale qui va ainsi permettre au parties prenantes de suivre le projet au fur et mesure de son développement.

3.3.8.17 Utilisation et communication des indicateurs de performance**Tableau 23 : tableau expliquant les différentes façons de communiquer et utiliser des indicateurs de performances selon les répondants**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
par rétrospective	4	40,0	20,0	40,0
calcul de vélocité	2	20,0	20,0	60,0
Par Burn-down Chart	4	40,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation :

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 40% des personnes interrogés communiquent les indicateurs de performances par les cérémonies rétrospectives, 20% en revanche le font par le calcul de vélocité tandis que 60% les communiquent par le Burn-Down Chart. On conclut donc que notre échantillon met en place des indicateurs de performances agile qui aident le suivi du projet et le rend accessible à toutes les parties prenantes

3.3.8.18 L'influence de l'implémentation de la gestion agile sur les méthodes de gestion traditionnelle**Tableau 24 : tableau expliquant l'influence de l'implémentation de la gestion agile sur les méthodes de gestion traditionnelle selon les répondants.**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Diversité des compétences	7	70,0	70,0	70,0
plus d'efficacité	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation :

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 70% des personnes interrogés confirment que l'influence des méthodes agiles se traduit sans la diversité des compétences, 30% disent que l'influence se trouve dans l'augmentation de l'efficacité de l'équipe.

Nous ne concluons donc que l'influence de l'implémentation de la gestion agile sur les méthodes de gestion traditionnelle est positive et permet d'accroître la pluridisciplinarité des équipes sur le long terme

3.3.8.19 La possibilité de cohabitation de la gestion agile et la gestion traditionnelle

Tableau 25 : tableau expliquant la possibilité de faire cohabiter les deux méthodes de gestion selon les répondants.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	6	60,0	60,0	60,0
Non	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 60% des personnes interrogés confirment la possibilité de faire cohabiter les méthodes de gestions traditionnelles et agiles dans la même entreprise, tandis que 40% ne sont pas d'accord avec ceci. Ce qui explique que

la majorité notre échantillon approuve la possibilité de faire cohabiter les deux méthodes de gestion dans la même entreprise

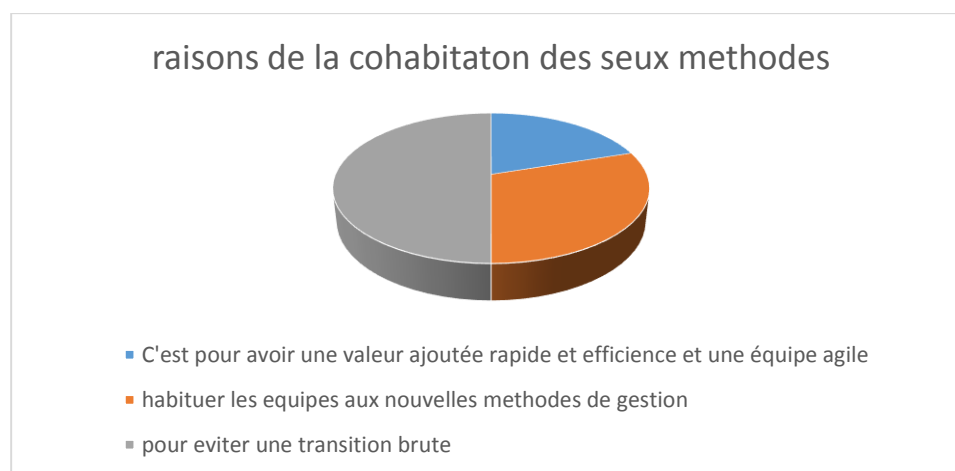
3.3.8.20 Si oui, les raisons de la nécessité de passer par cette phase dans l'entreprise

Tableau 26 : tableau expliquant la nécessité de passer par cette phase dans l'entreprise selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
C'est pour avoir une valeur ajoutée rapide et efficience et une équipe agile performante	2	20,0	20,0	20,0
habituer les équipes aux nouvelles méthodes de gestion	3	30,0	30,0	50,0
pour éviter une transition brute	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Figure 24 : Représentation graphique des raisons de la cohabitation les plus cités par les répondants



Source : résultats de l'enquête a partie Microsoft EXCEL

Interprétation :

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 20% des personnes interrogés Pense qu'il est nécessaire de passer par la phase de cohabitation car C'est pour avoir une valeur ajoutée plus rapide et une efficacité ainsi qu'une équipe agile performante, tandis que 30% disent que cette transition sert à habituer les équipes aux nouvelles méthodes de gestion et les 50% restantes confirment que c'est pour éviter une transition brutale. Ce qui explique que pour notre échantillon la phase de cohabitation entre la gestion de projet agile et traditionnelle est assez importante au sein de RENAULT Algérie pour éviter la brutalité de la transition pour les équipes de développement

3.3.8.21 La possibilité que la cohabitation dure à long terme

Tableau 27 : tableau expliquant la possibilité de la cohabitation à long terme selon les répondants.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Non	10	100,0	100,0	100,0

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation :

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 100% des répondants confirment que c'est impossible de faire cohabiter les deux méthodes de gestion dans la même entreprise à long terme. La cohabitation est donc pas possible d'après notre échantillon, une cohabitation qui va nuire à la qualité et au rendement du travail des employés.

3.3.8.22 les dispositifs mis en place pour les équipes

Tableau 28 : tableau expliquant les dispositifs mis en place pour les équipes selon les répondants

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
administre des formations	8	80,0	80,0	80,0
Réunions régulières pour validation du besoin et partage de l'état d'avancement	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête a partie de Spss

Interprétation :

D'après le tableau résultant de l'enquête nous remarquons que 80% des personnes interrogées disent qu'ils essaient d'administrer des formations aux équipes opérationnelles, tandis que 20% font des réunions pour la validation du besoin et partage de l'état d'avancement. Nous concluons donc que RENAULT Algérie donne de l'importance de la mise en place de dispositifs qui permettront l'intégration de l'état d'esprit agile au sein des équipes de développement.

3.3.9 Analyse de l'étude

Après les interprétations que nous avons recueillies à partir de notre recherche quantitative nous avons conclu les points suivants :

- L'échantillon que nous avons interrogé se compose majoritairement de sexe masculin avec 90% et minoritairement de sexe féminin avec 10% car les chefs de projets ainsi que les responsables de départements au sein de RENAULT Algérie sont généralement des hommes.
- Les postes des personnes que nous avons interrogés sont pour la plupart des chefs de projets, nous avons choisi ce poste ainsi que celui de responsable de département, car tous deux sont des postes qui nécessitent une gestion d'équipe, une planification, une gestion du changement ils sont concernés aussi par la qualité des projets ou des produits. Ces postes maîtrisent les méthodes de gestion de projets que nous sommes en train d'étudier et ont pour la plupart travaillé en adoptant chacune des méthodes. Ils ont effectués par la même occasion différentes formations dans le domaine de l'agilité et ont géré des projets internes comme certains projets informatiques et externe en collaboration avec des pays d'Afrique ou des pays d'Europe, donc ils ont dû gérer de petits projets qui ont duré quelques mois comme de grands projets qui ont duré des années. L'échantillon choisi est donc en capacité à répondre de manière crédible aux questions relatives à notre travail de recherche.
- L'échantillon choisi adopte la méthode agile depuis plus de 3ans ce qu'il prouve une certaine expérience dans le domaine de la gestion de projet par les différentes méthodes agiles, et plus précisément dans la planification des projets agiles avec toutes ses spécificités. à savoir les méthodes de communication, les différents rôles qui doivent exister lors de la gestion agile avec les différentes contraintes qui naissent en cours de la conception de projet, ce qui prouve que l'échantillon est assez expérimenté pour répondre au questionnaire que nous avons administré à ses derniers.
- Les méthodes agiles les plus utilisées par nos répondants sont la méthode SCRUM avec 63,6% et la méthode SCRUM ban avec 36,4%, des méthodes agiles très adoptées par

les entreprises multinationales telles que RENAULT, car c'est des méthodes de gestion qui aident à travailler plus facilement, très flexibles et qui comportent beaucoup d'avantages. La méthode SCRUM est la plus utilisée car la planification dans cette méthode est basée sur les demandes des utilisateurs finaux l'objectif est de prioriser les fonctionnalités importantes, des priorités qui changent au fur et à mesure du projet, la souplesse est donc un facteur essentiel dans le choix de cette méthode, c'est aussi une méthode très simple à mettre en place qui améliore la qualité du produit/projet finale et le rend plus pertinent pour augmenter sa valeur ajoutée. c'est donc un choix qui permet aux chefs de projets et aux responsables de maintenir une organisation pointue sans difficultés ce qui explique l'orientation de ces derniers vers la méthode SCRUM, la méthode Kanban n'est en revanche pas utilisée par les personnes interrogées car c'est une méthode assez compliquée à mettre en place comparée à SCRUM.

- Les artefacts agiles les plus utilisés par notre échantillon sont des mêlées quotidiennes avec 22,7%, et les rétrospectives avec 31,8%, revue du sprint avec 45,5% ; des cérémonies agiles mis en place par les répondants qui permettent de connaître l'état d'avancement des projets, de concevoir des plans d'amélioration ainsi que connaître les différents changements qui apparaissent au fur et à mesure du projet, aider l'équipe de développement à résoudre les problèmes que cette dernière rencontre. des cérémonies qui comportent donc beaucoup plus d'avantage pour améliorer la qualité du produit/projet final, la cérémonie agile la plus utilisée est la revue du sprint ou « Sprint Review », car c'est une réunion qui est organisée par les personnes interrogées assez régulièrement. elle sert à faire le pont sur ce qui a été fait durant le sprint précédent pour en tirer profit et ne pas faire les mêmes erreurs dans le sprint suivant, elle sert aussi à calculer la vélocité du sprint, rappeler les objectifs de ce dernier ou encore la considération du timing pour voir si le sprint a pris plus ou moins de temps que prévu. La réunion de la revue du sprint permet aux chefs de projets ainsi qu'aux responsables de départements agiles à voir plus clair dans le travail établi.
- Les avantages recherchés par la mise en place de l'agilité par les répondants étaient principalement portés sur l'augmentation de la productivité, de la flexibilité et la réduction du temps de la mise en place sur le marché du produit/projet finale. mais toutefois l'objectif recherché est plus concentré sur la flexibilité car cette dernière

n'était le point fort des méthodes de gestion anciennes, la flexibilité recherchés par les répondants se traduira selon eux dans la planification Du début à la fin, rien n'est planifié de façon prédictive, ce qui laisse de l'espace aux équipes de développement à travailler plus aise et donc éliminer le stress qui pourrait nuire à la qualité du travail qu'ils effectuent. Aussi est important de noter que les personnes interrogées pensent que la qualité du produit final dépend du degré d'adaptation que peut avoir le projet en question

- Nous avons voulu savoir si les avantages que recherchaient les personnes interrogées de la mise en place de l'agilité étaient réellement ceux qui sont tirés lors de l'adoption de cette méthode. En effet la gestion de projet par la méthode agile a réellement permis à notre échantillon plus de flexibilité, comme le montre le tableau 12. il est donc vrai que l'agilité permet aux équipes plus de productivité en étant plus flexible, la productivité qui est aussi un avantage majeur tiré de la gestion agile est une résultante de la flexibilité et l'adaptabilité. plus le travail s'adapte aux différents changements qui puissent surgir lors de la conception du projet, moins il y a de contraintes dans le développement de ce dernier. la flexibilité va de soi selon les répondants il s'agit de s'organiser autrement quand le contexte nous y oblige.
- En ce qui concerne les difficultés les plus rencontrés lors de la mise en place des méthodes par nos répondants sont le manque d'implication des parties prenantes en premier lieu car les équipes ont des difficultés à changer leurs méthodes de travail, leurs façon de concevoir les projets, de les développer, accepter les changements multiples au cours du projet qui ne suivent généralement les capacités des équipes. ce genre de difficultés peut faire peur et stresser et donc causer un manque d'autonomie et de prise de responsabilité, la difficulté de communication est dû à ce manque d'implication, éviter de communiquer sur les difficultés qu'ils rencontrent lors du développement du projet , ce qui engendre une incompréhension complète des attentes des équipes opérationnels de la part de nos répondants .
- La gestion de projets agiles et traditionnels au même temps est possible selon la plus grande partie des personnes interrogées car chacune ses spécificités et la manière de planifier chaque planification change selon la méthode choisie, car les étapes de planification d'un projet agile ne sont pas les mêmes que celle d'un projet traditionnel,

ceci se voit dans les différents rôles de chaque méthodes, les méthodes de communication qui diffèrent aussi. Il n'y a donc aucune ambiguïté dans l'adoption des deux méthodes dans la même entreprise

- Le choix d'une méthode plutôt qu'une autre dépend selon la majorité des répondants ; du besoin final du projet ainsi que de sa complexité et la formation agile des parties prenantes, les trois facteurs sont des facteurs directement liée au projet et son objectif finale en donnant de l'importance au client et aux différentes parties prenantes acteurs du projet. le choix de la méthode est défini selon les chefs de projets et les responsables en premier lieu de la complexité du projet, plus le projet est difficile plus il a besoin de planification flexible et adaptation aux besoins des utilisateurs et des équipes de développement au fur et à mesure du projet et donc par déduction le besoin finale du projet varie d'un projet a un autre donc la méthode varie d'un objectif a un autre. un objectif simple qui ne nécessite pas beaucoup de changements pourra être conçu par la méthode traditionnelle un autre plus qui va prendre plus de temps pourrait être géré avec la méthode agile, la formation agile des parties prenantes est un facteur qui peut influencer le choix de la méthode car si les parties prenantes sont assez expérimentées en agilité la mise en place et le développement agile du projet sera plus convenable et facilement appliquée.
- Les projets sont approuver par la control Tower selon la plupart des répondants, c'est un ensemble de personnes issues de différents métiers et qui ont assez d'expérience dans le domaine de la gestion de projet, ces derniers pondront la décision de approuver ou pas le projet , le reste des répondant font approuver leurs projets en présentant la valeur que peut apporter le projet à long terme aux directions concernées. Des manières de faire approuver les projets organisé et méthodique qui va optimiser le temps et interdire les projets qui n'ont pas de valeur ajoutée.
- Les répondants définissent leurs rôle en tant que chef de projet comme facilitateur car ces derniers sont considérer comme des coaches qui apprennent les habitudes agiles à leurs équipes, certains d'entre eux se considèrent comme Product Owner pour être suffisamment impliqué dans le travail et dans la qualité du produit/projet finale exactement comme le Product Owner lui-même. et encore certaines de personnes interrogées se considèrent comme intermédiaires entre les parties prenantes car c'est le

chef de projet qui va traduire les besoins des utilisateurs finaux et le développement des équipes.

- La gestion de changement dans un projet traditionnel selon les répondants se fait par le déclenchement de réunions afin de comprendre les causes des changements et faire un plan de comment effectués ces changements le plus vite possible ou encore en escaladant la hiérarchie une réponse communes entre les personnes interrogés car les changements sont un concept qui est très sensible et que ne peut être effectués qu'après l'approbation du haut de la hiérarchie.
- La gestion de changement dans un projet agile selon les répondants se fait par la plupart via JIRA qui est un logiciel qui a justement été mis en place pour déclarer les projets et les différents changements dans ces derniers .et ses demandes seront visibles aux différentes parties prenantes , ceci permettra de faire les changement d'une manière plus efficace et plus rapide , avec une certaine communication qui va permettre une excellente compréhension des attentes. la gestion de de ses changement peut être gérer aussi via des cérémonies SCRUM et donc via des réunions selon les répondants car la communication direct est juger plus efficace que la communication via des logiciels selon certaines personnes interrogés.
- Les indicateurs de performances sont communiqués selon la grande majorité des répondants par le Burn Down Chart ou encore par des réunions de rétrospective ces deux indicateurs vont permettre de mesurer le rendement des actions impliquées dans l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixée à court, moyen et long terme. Ils permettent aussi de comparer ces résultats avec les résultats précédemment atteint.
- L'influence de l'implémentation de la gestion agile sur les méthodes de gestion traditionnelle selon les répondants se traduit par la diversité des compétences car apprendre à gérer avec les deux méthodes ajoutera une certain plus à l'entreprise, ses employés deviendront pluridisciplinaires et apprendront d'avantage sur le monde de la gestion de projet. aucun projet ne sera donc de refus car la possibilité de gérer avec les deux méthodes au même temps est possible pour les équipes, et la cohabitation devient

donc possible au sein de RENAULT Algérie, cette influence peut aussi se traduire dans l'augmentation de l'efficacité de cette du travail.

- Comme conclu dans l'analyse précédente, il est possible de faire cohabiter les deux méthodes de gestion dans la même entité selon 60% des répondants car il en découle plusieurs avantages lors du développement des projets/produits
- Il est nécessaire de passer par cette cohabitation car selon le plus grand nombre des répondants pour éviter la transition brutale des méthodes traditionnelles aux méthodes de gestions agiles , car il est vrai que les employés et les équipes ne peuvent pas directement adopter le nouveau style de gestion sans passer par une phase transitoire qui est donc une résultante de l'influence de la gestion agile sur la gestion traditionnelle . pour un moment une entreprise doit devenir donc ambidextre ce qui signifie rallier les deux méthodes de gestions au sein de la même entreprise a moyen terme.
- Cette cohabitation selon les répondants ne peut pas durer à long terme car ceci peut nuire à la stabilité managériale de l'entreprise à long terme, en effet, il est difficile de s'adapter si la phase transitoire dure trop longtemps, les équipes s'habitueront à cette dernière et continueront à travailler avec des méthodes anciennes au lieu de s'habituer aux nouvelles.
- Les dispositifs mis à disposition des équipes pour que ces dernières adoptent le changement de paradigme selon les répondants sont les formations administrés aux équipes qui vont permettre de présenter tous les aspects des méthodes agiles théoriquement et opérationnellement ainsi que des réunions régulières pour habituer les équipes aux modes de fonctionnement agile et créer un Mindset agile au sein de l'entreprise.

3.3.9 Synthèse de l'analyse

Les chefs de projets et les responsables d'équipes sont l'un des rôles essentiel lors de la mise en place de l'agilité au sein de l'entreprise. L'étude que nous avons mené sur le terrain a consisté en à un questionnaire destiné à ces derniers le but étant de mettre

la lumière sur les répercussions que pourrais avoir les méthodes de gestion agiles sur les pratiques traditionnelles a RENAULT Algérie.

Durant cette étude différentes questions ont été posées à nos échantillons et après une interprétation et une analyse rigoureuse, nous avons remarqué effectivement des résultantes de la gestion agile sur les méthodes de gestion anciennes, en effet les réponses à notre questionnaire ont confirmé ceci.

En effet, la cible que nous avons prise comme échantillon nous a expliqué que L'implantation de la méthode de gestion agile était plus que bénéfique pour le management de projets au sein de RENAULT Algérie mais que sa fusion avec la gestion traditionnelle n'était pas sans conséquences. Notamment la naissance des entreprises ambidextres. Ou encore les répercussions sur le rôle du chef de projet et sur les méthodes de communication et de planification de projets.

Les résultats de notre enquête ont démontrés aussi quelques limites de la mise en place de l'agilité au sein de RENAULT Algérie et ce d'après les répondants tels que la résistance aux changements de la part des parties prenantes ou encore le manque d'implication de ces dernières. Malgré toutes les embuches que vit l'entreprise, cette dernière procède un potentiel non négligeable en matière de gestion de projets et à montrer à chaque difficulté sa détermination à créer un état d'esprit agile à long terme. Les résultats que nous avons recueilli démontre la relation étroite entre la gestion de projets agiles et la gestion de projets traditionnelles, aussi différentes qu'elles puissent paraître, il existe effectivement énormément de ressemblances, car il Ya une certaine complémentarité des deux méthodes.

L'échantillon choisi à confirmer que la cohabitation à long terme être ces deux méthodes est impossible et impliquais un désintéressement total des parties prenantes en ce qui concerne la méthode de gestion agile.

Toutefois, l'apport de la cohabitions des deux méthodes de gestion dépend de l'écoute su management quant aux recommandations émises.

3.3.10 Recommandations et suggestions

Afin de pouvoir mieux gérer les résultantes de l'influence de la gestion agile sur la gestion traditionnelle au sein de Renault voici quelques recommandations que nous proposons :

- Habituer les parties prenantes à l'ambidextrie de l'entreprise en offrant des formations sur ce sujet, des séminaires.
- Rapprocher les équipes agiles et les équipes traditionnelles en leurs proposant les projets ensemble ceci va engendrer une pluridisciplinarité au sein de l'entreprise
- Expliquer l'importance de la phase de transition ambidextre aux parties prenantes et ses répercussions positives sur le travail de chaque employé
- Chaque chef de projet ou responsable d'équipe doit En parler lors des réunions quotidiennes ou hebdomadaires pour impliquer les parties prenantes dans cette phase de transition
- Chaque chef de projet ou responsable doit être lui le premier impliquer dans cette transition car avant d'être un responsable c'est un leader, il doit donc donner l'exemple.
- Chaque chef de projet ou responsable doit responsabiliser son équipe et lui donner plus d'espace et de temps pour apprendre d'avantage sur la gestion agile aussi théoriquement qu'opérationnellement.

Conclusion du chapitre

En effet, cette entité a vécu beaucoup de changements provenant à la fois de la haute Direction qui souhaite tendre vers une transformation numérique avec des valeurs qui tendent vers une gestion de projet plus agile, mais aussi par le marché étant en constante évolution. Il était nécessaire pour cette entreprise de s'adapter aux besoins de ses clients en choisissant de développer leurs produits de manière itérative malgré le fait que leur écosystème reste traditionnel.



Conclusion Générale

Le monde du management de projet évolue de jour en jour et occupe par ce fait une place plus qu'importante au sein des entreprises concurrentielles à travers le monde.

La gestion d'un projet est un exercice périlleux, rempli d'incertitude, d'aléas et de rebondissements, mais aussi un aspect à ne pas négliger dans une entreprise, ne jamais s'opposer aux changements qu'impose les nouvelles tendances de la gestion de projet car « en tant qu'organisations, nous devons être de plus en plus capable de changer rapidement et aisément, cela veut dire construire sur et autour des capacités des gens plutôt que de les limiter pour le confort de rôles reconnaissable »⁸⁶.

Le changement, la souplesse, la flexibilité, l'implication des parties prenantes, l'optimisation des coûts... des concepts qui renvoient à la même idée « les nouvelles méthodes de gestions par la méthode agile », par conséquent, l'intégration de ces dernières sera une opportunité pour l'entreprise afin de pallier les inconvénients des méthodes de gestion traditionnelles qui ont longtemps handicapé le développement des entités.

Le volet théorique de notre travail nous a permis de mettre en place une présentation assez définit des méthodes de gestions traditionnelles et agiles en mettant en évidence leurs différentes caractéristiques, avantages et inconvénients nous avons ensuite dans le même volet présenté et analyser la principale résultante de la fusion des deux méthodes, à savoir la naissance des entreprises ambidextres.

Nous avons donc proposé ce travail de recherche pour présenter et expliquer l'importance de la gestion de projet agile dans l'entreprise et les répercussions de son influence sur les méthodes de gestions anciennes par le biais de la réponse à la problématique suivante, vérifiant ainsi les hypothèses que nous avons mis en place :

⁸⁶BUTTRICK, (R), *Gestion de projets, le guide exhaustif du management de projets*, Edition PEARSON, édition4 ,2014

Comment la gestion de projet par la méthode agile influence-t-elle sur la gestion de projets par la méthode traditionnelle ?

Pour étudier l'influence en question, nous avons élaboré une étude quantitative, en effectuant un questionnaire destiné aux chefs de projets et aux responsables de départements, une cible expérimentée dans le domaine de la gestion de projet agile et traditionnelle, et ceci afin de comprendre comment ces derniers gèrent ils leurs projets traditionnels et agiles au même temps et dans la même entreprise.

Nous avons pu dégager des éléments de réponses aux sous questions préalablement posées dans l'introduction générale qui sont comme suit :

- Nous déduisant un allègement du travail du chef de projet, car le rôle du chef de projet est devenu moins important que dans la gestion de projet traditionnelle car les équipes de développement ont un rôle central pour le bon déroulement du projet. Le chef de projet devient donc un facilitateur pour son équipe et non pas un contrôleur comme dans la gestion traditionnelle. Le chef de projet dans l'agile devient inconsciemment un Product Owner de par son implication dans le projet et par la qualité de son dernier. La gestion de projet agile à Renault a donc influencé la gestion traditionnelle sur le plan organisationnelle et sur celui de la planification du travail.
- Nous pouvons déduire l'organisation du travail d'un projet traditionnel sous l'influence de L'agile en trois axes : le financement du projet, la planifications des activités du projet, la communication au cours du projet

Les méthodes de financement du projet ne changent pas et restent comme celles des projets traditionnelles dans le cas que nous avons étudié, les demandes de financements se font après la validation du projet de la part d'un comité appelé Control Tower, et la gestion du financement se fait par les responsables d'équipes et les chefs de projets au fur et à mesure de ce dernier jusqu'à la satisfaction du besoin de l'utilisateur.

La planification des activités du projet diffère entre la gestion traditionnelle et la gestion agile, mais dans le cas étudié, nous pouvons remarquer l'utilisation de certains outils qui

pourraient être communs entre les deux méthodes de gestion mais pour des fins différentes ; telles que le diagramme de GANTT.

Chez Renault par exemple lors des méthodes traditionnelles, les équipes utilisent ce dernier (diagramme de GANTT) afin d'avoir une vue d'ensemble du projet sur 12 mois, avec des jalons précis qui permettent de suivre le processus de projet linéaire, dans l'agile. Ils l'utilisent aussi pour avoir une vue d'ensemble sur le projet, Ceci peut être considéré comme une influence de la gestion de projet agile sur la gestion de projet traditionnel.

La communication traditionnelle est aussi influencée par les méthodes de gestion agile en effet, les équipes traditionnelles ont commencé à adopter quelques cérémonies agiles telles que les mêlées quotidiennes et les rétrospectives pour suivre l'état d'avancement de leurs projets favorisant ainsi la communication entre les différentes parties prenantes de l'équipe.

Nous retiendrons que l'influence agile sur les demandes de changement d'envergure dans le cas étudié est faible ou inexistante. En effet, c'est un processus qui reste conforme à ce que nous avons présenté dans les chapitres précédents en ce qui a trait à la gestion de projet traditionnelle, Autrement dit, le cas étudié utilise des démarches spécifiques comme escalader à la hiérarchie pour les demandes de changement d'envergure en cours de projet.

L'influence de l'agilité sur le rôle du chef de projet expliqué lors de la réponse à la sous questions 1, **nous confirme** la première hypothèse que nous avons émise : **L'influence de la méthode agile sur la méthodologie traditionnelle se traduit par le changement dans le rôle du chef de projet.**

La cohabitation des deux méthodes de gestions dans la même entreprise a donné naissance à une entreprise ambidextre dans le cas étudié ce **qui confirme donc** notre deuxième hypothèse : **L'influence de la méthode agile sur la méthodologie traditionnelle se traduit par l'apparition d'une phase transitoire ambidextre.**

Les méthodes de communication agiles ont influencé les méthodes de communications utilisées habituellement dans la gestion traditionnelle comme expliqués dans la réponse de la troisième sous question : **L'influence de la méthode agile sur la méthodologie traditionnelle se traduit par l'adoption des méthodes de communication agiles.**

La conformité de toutes ces hypothèses nous permet de mettre en évidence la relation qui existe entre la gestion de projet traditionnelle et la gestion de projet agile et le fait que l'influence se traduit sur plusieurs aspects préalablement cités. RENAULT Algérie doit donc continuer son chemin afin d'arriver à mettre en place l'état d'esprit agile recherchés au sein de ses équipes pour que cette entité puisse continuer à être leader sur le marché et ceci sur tous les plans.

Durant notre recherche, nous avons dû nous préparer à certaines contraintes qui se sont dressées devant nous sur le plan scientifique. Il est vrai que plusieurs ouvrages et articles et travaux de recherches traitent le sujet de la gestion de projets d'une manière générale mais pas les répercussions que pourrais avoir l'implantation des méthodes agiles au sein des entreprises sur les méthodes anciennes de gestion, ce qui aurait pu nous aider à avoir plus d'informations.

Cependant cela ne nous a pas empêchés de faire de notre mieux afin d'alimenter notre recherche pour proposer un travail plus consistant et riche en informations.

Nous avons remarqué au fur et à mesure de nos recherches que la thématique choisie pourrais être le début de nouvelles recherches, en effet, une étude peut être menée sur le degré d'ambidextrie de certaines entreprises en transition, il en découlera certainement d'autres résultantes de l'influence de l'agilité sur la gestion traditionnelle.

La rédaction d'un mémoire est un réel investissement personnel qui demande de la rigueur, de la constance, une grande motivation et de l'autodiscipline. Le fait d'avoir rédigé pour la première fois un travail de recherche comme celui-ci nous a notamment permis de préciser notre pensée et de rester concentrée sur l'objectif principal. De ce fait Nous achèverons notre humble travail par le souhait que ce dernier pourra aider dans de nombreuses recherches qui seront effectuées dans le cadre du développement incessant des sciences de gestion.



Bibliographie

Ouvrage :

1. AHIMBISIBWE, (Arthur), DAELLENBACH, (Urs), et CANEVA, Robert, (Y), « Empirical comparison of traditional plan-based and agile methodologies », *Entreprise Information Management*, vol. 30, no 3, 2017
2. AIM, (R), *l'essentiel de la gestion de projet*, Edition 11, Edition Gualino,
3. BERRAND, (Jérôme), *Le Manager agile*, Dunod, 2006
4. BENARD (J.I), BOSSAVIT(L), *Gestion de projet extrême Programming*, Eyrolles, 2001
5. BECK, *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*, 2001
6. HERNIAUX(G), *Commanditer un projet : le rôle des dirigeants pour la réussite d'un projet*, Edition INSEP CONSULTING
7. KISIELNICKI, (Jerzy) ET MISIAK, MARIA, (Anna). *Effectiveness of agile compared to waterfall implementation methods in it projects: Analysis based on business*
8. Ken SCHWABER, (K) et SUTHERLAND, (J), *Le guide définitif de Scrum : les règles du jeu*, 2013
9. MAES, (J) et DEBOIS, (F), *La boîte à outils du Chef de projet*, 2013
10. MESSAGER ROTA, (V), *gestion de projets vers les méthodes agiles*, Edition 01, Edition Eyrolles, 2008, paris,
11. MORISSEAU, (Laurent) et PERNOT, (Pablo) (2019). *Kanban, l'approche en flux pour L'entreprise agile*,
12. Project Management Institute. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de*
13. *Projet*, Project Management Institute, Inc. (6^{ème}, Éd.). Pmbok Broché.
14. PARTNER, (M), *Manifeste agile Scrum, 2016-2019*
15. PHUELA, (Deepika) (2015). *The importance of non-verbal communication*, *The IUP Journal of Soft Skills*, vol. 9, no 4
16. TREMBLAY(R), *implantation d'une méthode agile de développement logiciel*
17. Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). *The New New Product Development Game*. *Harvard Business Review*
18. WESLAY (A), *Lean Software Development: An Agile Toolkit*
19. YALCOUYE, (Yakouba), *Études sur les méthodologies de gestion des projets traditionnels et Agiles dans les organisations au Mali*, Edition1, Edition universitaires européennes

Mémoires et thèses

1. BATAILLE, (Anaïs), L'influence de la gestion traditionnelle sur la gestion de projet agile, mémoire en sciences de gestion, HEC Montréal, 2020
2. HERNANDEZ, (H), veille technologique, mémoire de master en informatique, université de Picardie Jules Vernes, Amiens, 2011

Articles et rapports

1. Guide du corpus des connaissances en management de projet, 3e édition (Guide PMBOK®), PMI,
2. Intelligence projects, Foundations of Management, vol. 9
3. EDUSCOL, Gestion de projet agile.
4. Pace, M. (2019). Une Étude Corrélative sur la Méthodologie de Gestion de Projet et la
5. Réussite du Projet. (Journal d'Ingénierie et production management, 9(2),
Récupéré En ligne sur : <https://www.researchgate.net/>

Autres Documents

1. Documents interne de RENAULT Algérie Cheraga (direction supply Chain)
2. Documents interne de RENAULT Algérie Oued Smar (direction générale)

Webographie

1. <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/cycle-en-v.htm>
2. <https://asana.com/fr/resources/iterative-process>
3. <https://www.intelliaconsulting.com/prototypage-outil-innovation-modeles-daffaires/>
4. <https://fr.acervolima.com>
5. <https://www.ajph.fr/limpatience-de-jouer>
6. <https://www.digicomp.ch/blognews/2018/08/02/comment-le-leadership-peut-fonctionner-dans-un-monde-vuca>
7. <https://blog-gestion-de-projet.com/manifeste-agile-valeurs-et-principes/>
8. <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2017/11/19/manifeste-agile-3-la-collaboration-avec-les-clients-plus-que-la-negociation-contractuelle/>
9. <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2017/12/02/manifeste-agile-4-adaptation-au-changement-plus-que-le-suivi-dun-plan/>

10. <https://www.cybermedian.com/fr/how-to-scrum-a-practice-guide/>
11. <https://www.qualitystreet.fr/2008/08/27/lean-software-development-7-principes-fondateurs/>
12. <https://www.adimeo.com/blog/reussir-sa-transition-vers-des-methodes-agiles>
13. https://www.lepoint.fr/economie/renault-presente-un-nouveau-plan-strategique-pour-redresser-la-barre-14-01-2021-2409585_28.php



Annexes

ANNEXE 01

Questionnaire aux chefs de projets et responsables de départements/équipes de RENAULT Algérie

Nous effectuons une enquête sur l'influence de la gestion par la méthode agile sur les méthodes de gestion traditionnelles au sein de RENAULT Algérie dans le cadre d'un travail de recherche pour notre mémoire de fin d'étude.

Nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire. Nous nous engageons à assurer l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique. Votre collaboration favorisera la recherche scientifique pour mon mémoire et aidera à montrer l'apport des méthodes de gestion agile au sein des entreprises.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Identification de l'échantillon

- Sexe

Homme

Femme

- Quel est votre poste au sein de RENAULT Algérie ?

.....

La gestion traditionnelle et la gestion agile

- Depuis quand appliquez-vous l'agilité dans vos méthodes de travail ?

- Moins d'un an**
- De 1 à 2 ans**
- De 3 à 4 ans**
- 5 à 6 ans**

• Quelles sont les méthodes / pratiques agile les plus utilisées dans votre travail ?

- **Scrum**
- **Scrum Ban**
- **Kanban**

• Quels sont les artefacts les plus courantes ?

- Mêlée quotidienne**
- Rétrospective de sprint**
- Revue de sprint**
- Autres**

• Quels sont les avantages recherchés en appliquant la méthode agile ?

- Accroître l'activité de l'équipe de développement**
- Réduire le temps de la mise en marché du produit (projet)**
- Accroître la flexibilité**
- Augmenter la qualité des logiciels**
- Autres**

• Quels sont les avantages tirés de la mise en place de l'agilité ?

- Meilleure visibilité sur l'avancement du projet**
- La flexibilité**
- Plus de productivité**
- Meilleure qualité des logiciels**
- Meilleure gestion des risques de projets**
- Autres**
-

• Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'agilité ?

- résistanceaux changements**
- manque d'implication de la part des parties prenantes**
- manque d'engagement de la part de la direction**
- manque de formation et d'expérience**
- Difficulté de communication**

- Comment faites-vous pour gérer à la fois des projets agiles et des projets traditionnels ?

.....
.....

- Comment faites-vous pour choisir une méthode de gestion de projet plutôt qu'une autre ?

.....
.....

- Comment faites-vous pour approuver votre projet ?

.....

- De quelle manière définissez-vous votre rôle en tant que chef de projet dans l'équipe ?

.....

- Comment faites-vous pour obtenir le financement de vos projets ?

.....

- Comment gérez-vous les demandes de changements dans les projets traditionnels ?

.....

- Comment gérez-vous les demandes de changements dans les projets agiles ?

.....

- Comment les indicateurs de performances sont-ils utilisés et communiqués ?

.....

- Quelle est selon vous l'influence de l'implémentation de la gestion agile sur les méthodes de gestion traditionnelle ?

.....

- Selon vous la cohabitation de la gestion agile et la gestion traditionnelle est-elle possible dans la même entreprise ?

- **Oui**
- **Non**

- Si oui, pour quelle raison est-il nécessaire de passer par cette phase dans l'entreprise ?

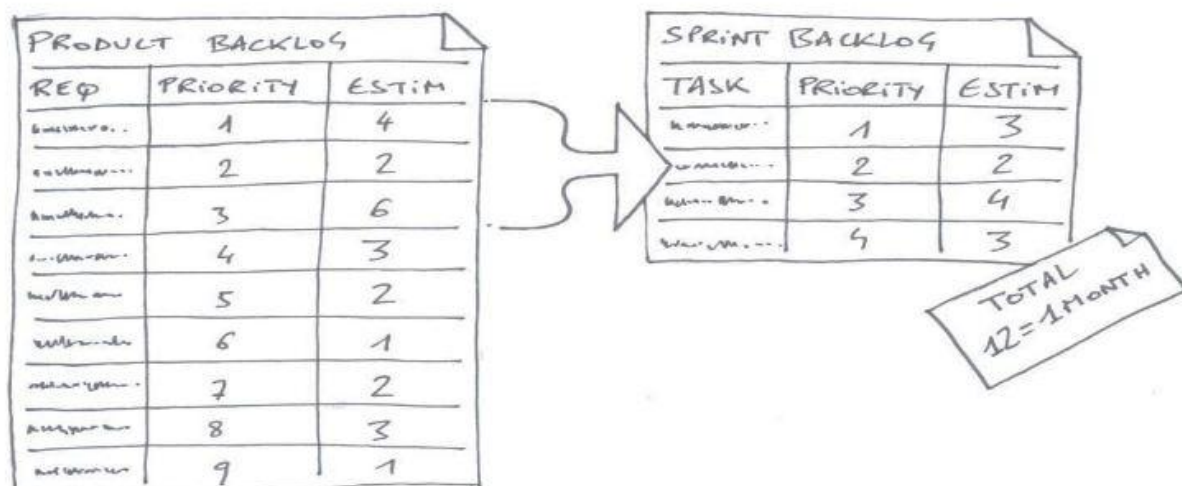
.....

- Cette cohabitation peut-elle durer à long terme ?

-
- Qu'avez-vous mis à disposition pour que les équipes de projet adoptent ce changement de paradigme ?
-

ANNEXE 02

Exemple de Product Backlog



Annexe 03

Exemple de Story-board

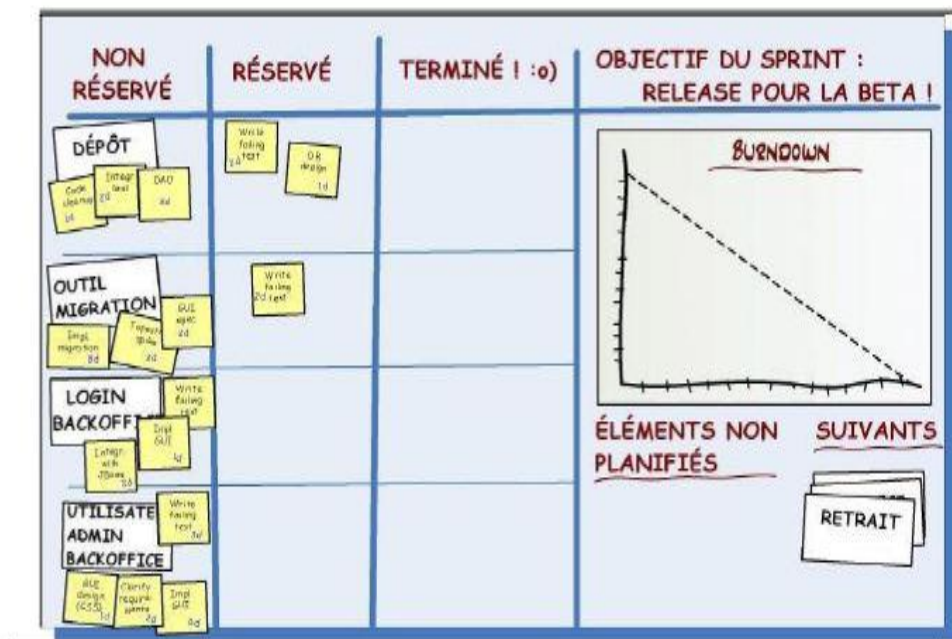


Table des matières :

الملخص

Résumé

Abstract

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des Figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : les méthodes de gestion traditionnelles 01

Introduction du premier chapitre02

Section 01 : Définition de gestion de projet traditionnels03

Sous-section 01 : Généralités sur la gestion de projet..... 03

1.1.1.1 Un projet 03

1.1.1.2 Entreprise03

1.1.1.3 Temporaire.....03

1.1.1.3.1 Produits, services ou résultats uniques.....04

1.1.1.3.2 Élaboration progressive04

1.1.1.4 La gestion de projet05

1.1.1.5 Le management de projet05

1.1.1.6 La Méthode traditionnelle de la gestion de projet.....06

Sous-section 02 : Historique de la gestion de projets traditionnelle.....	06
Section 02 : planification d'un projet traditionnel	07
Sous-section 01 : Les différentes approches de la gestion d'un projet traditionnel	07
1.2.1.1 L'approche en cascade	08
1.2.1.1.1 Les limite d'une approche « en cascade ».....	08
1. Une approche rigide.....	08
2. L'effet tunnel	09
3 .Une mauvaise communication.....	09
4. La levée tardive des facteurs à risques.....	10
5. Une documentation pléthorique.....	10
1.2.1.1.2 Les avantage de l'approche en cascade.....	11
1.2.1.2 L'approche en V.....	12
1.2.1.2.1 Avantages de l'approche en V.....	13
1.2.1.2.2 Inconvénients de l'approche en V.....	13
1.2.1.3 L'approche itérative	14
1.2.1.3.1 Les étapes de l'approche itérative	15
1 .Planification et définition des exigences	15
2. Analyse et conception	15
3. Mise en œuvre	15
4. Tests	15
5. Évaluation et révision	15
1.2.1.3.2 Inconvénients de l'approche itérative	16
1.2.1.3.3 Avantages de l'approche itérative	16
1.2.1.4 Approche de prototypage.....	17
1.2.1.4.1 Inconvénients de l'approche par prototypage	17
1.2.1.4.2 Avantages de l'approche par prototypage.....	18
1.2.1.5 Approche en spirale	19
1.2.1.5.1 Inconvénients de l'approche en spirale	19
1.2.1.5.2 Avantages de l'approche en spirale	20
1.2.1.6 Approche incrémentale	21
1.2.1.6.1. Avantages de l'approche incrémental.....	22
1.2.1.6.1. Avantages de l'approche incrémentale	22

Sous-section 02 : Les indicateurs de performance d'un projet géré par la méthode traditionnelle.....	23
1.2.2.1 Le concept de performance dans la gestion de projet traditionnelle.....	23
1.2.2.2 Mesure de la performance traditionnelle.....	24
1.2.3 La communication dans un projet traditionnelle.....	25
1.2.3.1 Le concept de la communication traditionnelle.....	25
1.2.3.2 Le plan de communication dans un projet traditionnel.....	25
1.2.4 Les différents rôles dans la méthode traditionnelle	26
1.2.4.1 Le chef de projet traditionnel.....	26
1.2.4.1.1 Les différentes missions du chef de projet traditionnel.....	27
1.2.4.2 Le client traditionnel.....	27
1.2.4.2.1 Les différentes missions du client dans la méthodologie traditionnelle.....	29
Section 03 : analyse de l'approche traditionnelle.....	30
Sous-section 01 : Limites de la gestion de projet par la méthode traditionnelle.....	30
1.3.1 Limites de la gestion de projet par la méthode traditionnelle.....	30
1.3.2 Les avantages de la gestion de projet par la méthode traditionnelle.....	31
Conclusion du premier chapitre	33
Chapitre 02 : la gestion de projet par la méthode agile	
Introduction du deuxième chapitre.....	34
Section 01 : Définition de la gestion agile.....	34
2.1.1 L'origine de l'agilité.....	34
2.1.2 Pourquoi l'agilité dans les entreprises ?	35
2.1.2.1 volatilités.....	35
2.1.2.2 incertitudes.....	35
2.1.2.3 Complexité.....	36
2.1.2.4 ambiguïté.....	36
2.1.3 Le manifeste agile.....	37
2.1.3.1 les valeurs du manifeste agile.....	38
2.1.3.1.1 Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils.....	38
2.1.3.1.2 Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive.....	38
2.1.3.1.3 La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle.....	39
2.1.3.1.4 L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.....	39
2.1.3.2 Principes du manifeste agile.....	39

2.1.3.2.1 Satisfaction des clients.....	39
2.1.3.2.2 Accepter le changement du besoin.....	40
2.1.3.2.3 Livraison fréquentes.....	40
2.1.3.2.4 Travail client-developement.....	40
2.1.3.2.5 Motivation des équipes.....	40
2.1.3.2.6 Dialogue en face à face.....	40
2.1.3.2.7 Opérationnel sinon rien.....	40
2.1.3.2.8 Rythme soutenable.....	41
2.1.3.2.9. L'excellence technique.....	41
2.1.3.2.10 La simplicité.....	41
2.1.3.2.11 Equipes auto-organisées.....	41
2.1.3.2.12 Amélioration continue.....	41
1. Définition de la gestion des risques	42
Section 02 : planification d'un projet agile.....	42
2.2.1 Approches agiles.....	41
2.2.1.1 SCRUM.....	41
2.2.1.1.1 Définition du Scrum.....	41
2.2.1.1.2 Le cycle de vie SCRUM.....	43
1. Le Product Backlog.....	44
2. Sprints.....	44
3. Pendant le sprint.....	44
4. Annulation d'un Sprint.....	45
5. Objectif du Sprint.....	45
2.2.1.1.4 Les artefacts de Scrum.....	47
2.2.1.2 l'eXtrême Programming (XP).....	47
2.2.1.2.1 Les valeurs de XP	48
2.2.1.2.2 Cycle de développement XP.....	49
1. Les pratiques relatives à la programmation.....	49
2. Les pratiques collaboratives.....	49
3. Les pratiques relatives à la gestion du projet.....	50
2.2.1.3 Lean Software Development.....	51
2.2.1.3.1 Éliminer les sources de gaspillage.....	51

2.2.1.3.2 Favoriser l'apprentissage.....	52
2.2.1.3.3 Reporter la décision.....	52
2.2.1.3.4 Livrer vite.....	52
2.2.1.3.5 Responsabiliser l'équipe.....	53
2.2.1.3.6 Construire la qualité intrinsèque.....	54
2.2.1.3.7 Optimiser le système dans son ensemble.....	54.
2.2.2 Les indicateurs de performances agiles.....	54
2.2.3 La communication dans un projet agile.....	54
1. Mêlée quotidienne.....	55
2. Revue du sprint.....	55
3. Rétrospective de sprint.....	56
2.2.4 Les différents rôles dans la méthode agile.....	57
1. Product owner.....	57
2. SCRUM master	58
3. L'équipe de développement.....	58
2.3.1 Avantages de la gestion par la méthode agile	59
2.3.2 Inconvénients de la gestion par méthode agile.....	59
Section 03 : les entreprises ambidextres.....	60
2.3.1 Du mode traditionnel au mode de gestion agile.....	60
2.3.1.1 Le rapport de l'entreprise avec la transition méthodologique.....	61
2.3.1.2 Les phases de transition de la méthode traditionnelle à la méthode agile.....	61
3.3.2 La naissance des entreprises hybrides.....	63
2.3.1.1 Le rapport de l'entreprise avec la transition méthodologique	64
2.3.1.2 Les phases de transition de la méthode traditionnelle à la méthode agile.....	64
2.3.2 La naissance des entreprises hybrides.....	65
2.3.3 Analyse des méthodes hybrides dans une entreprise.....	65
2.3.3.1 les avantages des méthodes de gestion hybrides.....	66
3.3.3.2 inconvénients des méthodes de gestion hybrides.....	66
Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre 03 : Analyser l'influence de la méthode agile sur la méthode de gestion traditionnelle, Cas étudié : RENAULT ALGERIE	
Introduction du troisième chapitre	69

Section 01 : Présentations de l'entreprise RENAULT ALGERIE.....	70
3.1.1 Histoire de l'entreprise.....	71
3.1.2 Les activités de RENAULT Algérie.....	71
3.1.3 Les implantation de RENAULT Algérie.....	71
3.1.4 Le réseau RENAULT Algérie.....	71
3.1.5 Les objectifs et missions de RENAULT Algérie.....	72
3.1.6 Organigramme de RENAULT Algérie.....	73
3.1.7 Les responsabilités de RENAULT Algérie.....	74
3.1.8 Les filiales de RENAULT Algérie.....	74
3.1.9 Les gammes de produits de Renault Algerie.....	74
3.1.10 La direction supply Chain de Cheraga.....	74
3.1.10.1 Présentation de la DSC.....	75
3.1.10.2 Les missions de la direction supply Chain de Cheraga.....	75
3.1.10.3 L'organigramme de la DSC.....	75
3.1.11 Missions et responsabilités des différentes sous-directions de la DLC	75
3.1.11.1 Directeur supply Chain.....	76
3.1.11.2 Responsable CLV.....	76
3.1.11.3 Responsable de performance et de qualité.....	76.
3.1.11.4 Responsable du pôle logistique.....	76
3.1.12 Les sous – fonctions.....	76
3.1.12.1Sous-fonctions de la responsable CLV.....	76
3.1.12.2Sous-fonctions de la sous-direction performance et qualité.....	76
3.1.12.3Sous fonctions de la sous-direction de logistique.....	76
Section 02 : la gestion de projets agile a RENAULT Algérie.....	77
3.2.1 Implantation de l'agilité dans RENAULT Algérie.....	77
3.2.2 Planification d'un projet agile au sein de RENAUL.....	77
3.2.2.1 kicks-off.....	81
3.2.2.2 la phase du pré framing.....	81
3.2.2.4 la Story Map.....	8
3.2.2.5 Planning framing phase.....	83
3.2.2.6 définitions du staff framing.....	84
3.2.2.7 La budgétisation du projet.....	84

3.2.2.8 le suivi du projet.....	85
3.2.3 Les indicateurs de performance d'un projet agile au sein de RENAULT Algérie.....	86
3.2.3.1 Burn-Down Chart.....	86
3.2.3.2 Release Burn-down Chart.....	86
Section 03 : présentations de l'étude de l'influence de la gestion agile sur la gestion traditionnelle.....	86
3.3.1. Présentation de l'enquête.....	87
3.3.2 Objectif de la recherche.....	87
3.3.4 L'échantillonnage	87
3.3.4.1 Le choix de la population.....	87
3.3.4.2 Méthode d'échantillonnage.....	88
3.3.5 L'élaboration du questionnaire	89
3.3.5.1La structure du questionnaire.....	89
3.3.5.1.1 La première partie : l'identification de notre échantillon.....	89
3.3.5.1.2 La deuxième partie : la gestion agile et la gestion traditionnelle.....	89
3.3.6 Diffusion du questionnaire.....	90
3.3.7 Difficultés Rencontrées au cour de l'étude.....	91
3.3.7.1 Présentation des résultats	91
3.3.7.2. Les outils utilisés pour l'analyse des données.....	92
3.3.8 Interprétation des résultats.....	110
3.3.8 Analyse de l'étude.....	111
3.3.9 synthèse de l'étude.....	116
3.3.10 Recommandations et suggestions.....	117
Conclusion du troisième chapitre	118
Conclusion générale	123
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	