

École des Hautes Études Commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Marketing Management

THÈME :

Le rôle de l'agilité dans l'optimisation de la satisfaction client

Étude de cas : SANOFI Aventis

Élaboré par :

Morsli Youcef HARCHAOUI

Encadré par

Pr. Jihane BOUDISSA

Enseignante à EHEC

Kolea

12^{ème} promotion

Juin 2025

École des Hautes Études Commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Marketing Management

THÈME :

Le rôle de l'agilité dans l'optimisation de la satisfaction client

Étude de cas : SANOFI Aventis

Élaboré par :

Morsli Youcef HARCHAOUI

Encadré par

Pr. Jihane BOUDISSA

Enseignante à EHEC

Kolea

12^{ème} promotion

Juin 2025

Résumé

Dans un monde économique en mouvement permanent et un contexte de client dont les attentes deviennent de plus en plus fortes, il devient nécessaire, pour les entreprises, de revoir leur fonctionnement pour conserver un niveau de compétitivité et d'orientation client. Dans ce cadre de travail, la transformation agile apparaît comme une démarche stratégique, permettant de doper sa réactivité, d'exporter une culture d'amélioration continue et de mettre le client comme raison d'être.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit ce mémoire, qui explore le rôle de la transformation agile dans l'amélioration de la satisfaction client, à travers une étude de cas menée au sein de Sanofi Algérie.

La démarche adoptée repose sur une méthodologie hybride combinant une étude qualitative à travers, des entretiens semi-directifs avec des collaborateurs impliqués dans des projets agiles, ainsi qu'une étude quantitative basé sur l'analyse d'indicateurs de performance qui a permis d'évaluer l'impact concret des pratiques agiles sur la satisfaction client.

Les résultats obtenus montrent que l'intégration de pratiques agiles, qui s'articulent autour de l'itération, de la collaboration, de la livraison incrémentale et de l'adaptation aux besoins des clients, permettrait une meilleure compréhension des clients, une amélioration de la qualité des services rendus et de la satisfaction client.

Mots-clés : Transformation agile, CFOM, Amélioration continue, Satisfaction client,, Besoin client.

المخلص

في ظل عالم اقتصادي يشهد تحولات مستمرة، وفي سياق تتزايد فيه توقعات العملاء، أصبح من الضروري على المؤسسات إعادة النظر في طرق تسييرها من أجل الحفاظ على مستوى عالٍ من التنافسية وتركيز أقوى على الزبون.

في هذا الإطار، يبرز التحول المرن كنهج استراتيجي يهدف إلى تعزيز القدرة على التفاعل السريع، ونشر ثقافة التحسين المستمر، ووضع العميل في صميم العملية التنظيمية.

ويندرج هذا البحث ضمن هذه الديناميكية، حيث يهدف إلى دراسة دور التحول المرن في تحسين رضا الزبائن، من خلال دراسة حالة أجريت في شركة سانوفي الجزائر.

وقد تم اعتماد منهجية هجينة تجمع بين دراسة نوعية تمثلت في مقابلات شبه موجهة مع موظفين مشاركين في مشاريع مرنة، ودراسة كمية ارتكزت على تحليل مؤشرات الأداء، مما أتاح تقييم الأثر الحقيقي لتطبيق الممارسات المرنة على رضا الزبائن.

تُظهر النتائج التي تم التوصل إليها أن دمج الممارسات المرنة، والتي تتمحور حول التكرار، والتعاون، والتسليم التدريجي، والتكيف مع احتياجات الزبائن، من شأنه أن يساهم في فهم أفضل للعملاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز رضا الزبائن.

الكلمات المفتاحية :

التحسين المستمر، رضا الزبون، حاجات الزبون، التحول المرن نموذج التشغيل القائم على أولوية الزبون

Abstract

In a constantly evolving economic landscape, and in a context where customer expectations are increasingly demanding, companies must reassess their operations to maintain competitiveness and a strong customer orientation.

In this context, agile transformation emerges as a strategic approach, enhancing responsiveness, promoting a culture of continuous improvement, and positioning the customer at the center of organizational priorities.

This thesis fits within that dynamic by exploring the role of agile transformation in improving customer satisfaction, through a case study conducted at Sanofi Algeria.

The adopted methodology is hybrid, combining a qualitative study based on semi-structured interviews with employees involved in agile projects, and a quantitative study based on the analysis of performance indicators, which made it possible to assess the real impact of agile practices on customer satisfaction.

The results show that the integration of agile practices—centered around iteration, collaboration, incremental delivery, and adaptation to customer needs—leads to a better understanding of clients, improved service quality, and increased customer satisfaction.

Keywords: Agile transformation, CFOM, Continuous improvement, Customer satisfaction, Customer needs.

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier Dieu le Tout-Puissant et Miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience pour accomplir ce modeste travail.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à Mme BOUDISSA Jihane pour son dévouement en tant qu'enseignante et encadrante.

Je remercie toute l'équipe de **Sanofi Aventis Algérie**, et particulièrement à mon encadrant de stage, M. MAHDI Ismail, pour m'avoir accueilli, accompagné, et guidé tout au long de la période de mon stage pratique et de m'orienter dans mon travail de recherche.

J'adresse mes sincères remerciements à toute l'administration et aux professeurs de l'EHEC, qui nous ont transmis un état d'esprit unique qu'on ne retrouve nulle part ailleurs. Merci pour votre temps, votre accompagnement et tout ce que vous avez partagé avec nous.

J'adresse également mes salutations aux membres du jury. Je vous remercie pour le temps et je tiens à vous exprimer ma gratitude pour l'attention que vous avez portée à la correction de mon mémoire de fin de cycle.

Par ailleurs, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à mes parents pour leur soutien et leurs encouragements constants, à mon frère qui m'a toujours guidé avec lucidité et accompagné avec bienveillance, ainsi qu'à ma sœur pour son soutien moral inébranlable.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je vous remercie du fond du cœur.

Dédicaces

Pour toi, YOUCEF.

Parce que tu as tenu bon, même quand c'était difficile. Parce que tu as mis ton énergie, ton temps, tes jours et tes nuits au service d'un rêve : apprendre, comprendre, avancer. Tu as souvent douté, mais tu ne t'es jamais arrêté.

À ma mère, mon oxygène.

Celle dont l'amour est ma force silencieuse, celle qui m'a toujours porté à bout de cœur. Elle a été là dans chaque étape, dans chaque moment de doute, avec un regard, un mot, une prière. Elle est, et restera toujours, la lumière de ma vie.

À mon père.

Un modèle de rigueur, de sérieux et de passion. Il m'a transmis l'envie de bien faire, de viser plus haut, de rester vrai. Sa confiance m'a porté, et ses encouragements ont souvent été le moteur discret de mes efforts.

À mon frère.

Même si nos idées s'opposent parfois, ta présence ne m'a jamais fait défaut. Tu es toujours là pour me conseiller, pour me remettre sur les rails. Merci pour ta patience, ta lucidité et ta manière bien à toi de me guider.

À ma sœur.

Mon alliée depuis toujours. Même éloignés par la distance, je garde chaque souvenir, chaque moment passé ensemble dans un coin précieux de mon cœur. Merci d'avoir toujours cru en moi, sans jamais faiblir.

À mes amies, Amine, Islam et Racim.

Merci d'avoir apporté un peu de folie, de rire et de légèreté à ces longues années d'études. Vous avez rendu l'académique plus fun, le quotidien plus doux, et les souvenirs plus vivants. On est ensemble, et ça, ça n'a pas de prix.

. Même si vos noms ne sont pas tous ici, vos traces sont partout dans ce chemin.

Youcef

Liste des Figures

Numéro	Intitulé de la figure	Page
Chapitre 1		
1	Chronologie de l'Évolution des Méthodes Agiles	8
2	Les quatre valeurs d'Agile identifiées par les co-auteurs du Manifeste Agile.	13
3	Relation entre les valeurs, les principes et les pratiques courantes du Manifeste Agile.	17
4	Les piliers fondamentaux de l'agilité	18
5	Comment les approches agiles surpassent-elles les modèles traditionnels	24
6	Les différents Framework agile	25
7	Les principes clé de la méthodes CFOM	27
8	Les grandes entreprises agiles au monde	31
9	Le modèle de la satisfaction	36
10	Les trois caractéristiques de la satisfaction	37
11	La différence entre la démarche traditionnelle et la démarche agile	54
12	Intérêt du feedback dans un projet agile	58
Chapitre 2		
1	Ressources utilisées en recherche bibliographique	68
2	Quelque chiffre de Sanofi Aventis	76
3	Sanofi Algérie en chiffre	81
4	Valeur et mission de Sanofi Algérie	82
5	Organigramme de la direction d'accueil	84
6	Piliers Stratégiques de l'Approche Agile chez Sanofi	85
7	Les étapes d'une implémentation d'une approche Agile	86

8	Les 4 éléments qui composent le cadre du travail CFOM	89
9	Les Product Owner de l'équipe Agile dans le cadre « CFOM »	90
10	Exemple des squads et les Pods dans le cadre agile chez Sanofi	91
11	Exemple d'une Structure Organisationnelle des Équipes Bureau	92
12	Principe des équipes sur terrain en mode agile	93
13	Modèles d'Organisation des Équipes Bureau et Terrain	94
14	Calendrier des Cérémonies Agiles : Cycle de Sprint chez Sanofi	95
15	Exemple d'un backlog	96
Chapitre 3		
1	Exemple d'une communauté agile sur « Viva engage »	111
2	Évolution de la part de marché par produit	118
3	Évolution mensuelle du score CXQ pour les produits de médecine générale	120
4	Évolution mensuelle du score CXQ pour les produits de diabète	121
5	Évolution des composantes de l'expérience client et du score CXQ global	122
6	Évolution des composantes de l'expérience client	122
7	Évolution du score NPS pour les produits de médecine générale	124
8	Évolution du score NPS pour les produits de diabète	125
9	Le score qui indique le taux d'engagement des employés	126
10	Le score qui indique le taux de la transformation Agile	127
11	Évolution annuelle du score CSAT an 2023	129
12	Évolution annuelle du score CSAT an 2025	129

Liste des Tableaux

Numéro	Intitulé du tableau	Page
Chapitre 1		
1	Définitions de l'agilité et leurs caractéristiques associées	12
2	Comparaison entre les valeurs traditionnelles et les valeurs agiles	15
3	Les 12 principe de la méthode agile	16
4	Principales caractéristiques des cycles courts en Agile	21
Chapitre 2		
1	Les types d'entretien de recherche	69
2	Les titres des entretiens avec les profils	70
3	Thématiques du guide d'entretien 1	72
4	Thématiques du guide d'entretien 2	72
5	Thématiques du guide d'entretien 3	73
Chapitre 3		
1	La part de marché Pharmaceutique mondial et national	116
2	L'analyse comparative de l'engagement des employés et de la transformation agile	127

Liste des Abréviations

Abréviation	Signification
CE	Customer engagement
CFOM	Customer first operating model
CSAT	Customer Satisfaction Score
CXQ	Customer experience score
DG	Directeur général
HCP	Healthcare Professional
HR	Humain ressources
IA	Intelligence Artificielle
IT	Internet and technologie
KPI	Key Performance Indicator
MA	Manifeste Agile
MCO	Multi-Country Organization
MTL	Maroc, Tunisie et Lybie
NPS	Net promoter score
OKR	Objectives and Key Results
P&C	People and culture
PA	Public affaires
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PO	Product owner
RD	Rares diseases
SAV	Service après vente
SM	Scrum master
TA	Talent acquisitions
WOW	Ways of working

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE	3
Section 1 : Généralités sur la méthode Agile	8
Section 2 : Fondement théorique de la satisfaction client	34
Section 3 : Amélioration de la satisfaction client à travers les méthodes Agile.....	50
CHAPITRE2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....	
Section 1 : Présentation de la méthodologie de l'enquête	64
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	74
Section 3 : Analyse de l'État Opérationnel des Méthodologies Agiles au sein de Sanofi.	83
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L’ETUDE	
Section 1 : Étude qualitative : Présentation et analyse des résultats	101
Section 2 : Étude quantitative : Présentation et analyse des résultats	113
Section 3 : Discussion des résultats et suggestions	129
CONCLUSION GENERALE	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Dans un monde économique en mutation permanente, caractérisé par une rapidité des évolutions technologiques, une exigence de plus en plus forte des clients et une concurrence accrue, les entreprises ne peuvent plus simplement proposer des produits ou des services de qualité, il leur est désormais prescrit de s'adapter en permanence pour répondre en temps utile aux besoins de leurs clients. C'est dans ce contexte que l'agilité s'impose comme un levier stratégique incontournable.

Selon une étude menée par le Project Management Institute en 2023, les entreprises agiles sont 2,5 fois plus performantes dans la satisfaction client que celles qui ne le sont pas.¹

L'agilité n'est pas une simple méthode de gestion de projet, elle incarne une culture d'entreprise axée sur la souplesse, sur la collaboration et sur l'amélioration continue.

D'un autre côté, la satisfaction client devient un indicateur central de performance. Dans un environnement où les clients peuvent trouver des alternatives chez la concurrence, leur fidélité repose sur leur expérience d'ensemble, et d'après plusieurs études récentes, les organisations ayant adopté des pratiques agiles ont enregistré une forte progression de la satisfaction client grâce à une meilleure connaissance des besoins, une meilleure adaptation et une meilleure rapidité de livraison de solutions adéquates.

En Algérie, le secteur pharmaceutique présente des spécificités notables, avec une forte présence d'acteurs locaux et une concurrence internationale croissante. Dans ce contexte, Sanofi, doit constamment renforcer sa position face aux laboratoires locaux, au groupe public et aux autres multinationales. Les méthodologies agiles, en assignant la satisfaction client au cœur du dispositif opérationnel de Sanofi Algérie, constituent l'occasion de se différencier.

Réaliser un stage chez Sanofi Aventis, c'est découvrir un monde agile dans un secteur pharmaceutique où les enjeux d'innovation, de réactivité et de conformité sont porteurs. L'agilité devient dès lors un véritable catalyseur de performance, tant pour répondre aux attentes des clients (patients et médecins) et assurer la compétitivité de l'entreprise dans la

¹ <https://pmwares.com/summary-of-the-17th-annual-state-of-agile-report-summary-key-findings/> (Publié le 07/01/2025, Consulté le 29/01/2025 à 11 :36)

durée.

Notre étude vise donc à découvrir et comprendre, « **Le rôle de l'agilité dans l'optimisation de la satisfaction client** »

Le choix de ce thème n'est pas le fruit du hasard. En tant qu'étudiant en Marketing Management, nous voulons nous intéresser à quelque chose qui combine ces deux aspects constitutifs de ma spécialité que sont le marketing, qui place le client au centre de ses préoccupations et le management, en tant que méthode de gestion moderne et organisée.

La méthode agile représente en effet une approche de gestion moderne, structurée autour du travail collaboratif, mais qui place également le client au centre de toutes les préoccupations. Et justement, lorsque nous parlons de client en marketing, nous agissons toujours pour sa satisfaction. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant de nous pencher sur le lien entre la satisfaction client et l'agilité.

Le sujet m'a semblé également pertinent dès lors que l'agilité n'est pas qu'une simple théorie mais une approche qui marque les esprits de nombreuses sociétés dans le monde notamment dans les secteurs dont la relation client est le cœur de la performance.

Dans le cadre de ce travail, Sanofi Algérie s'impose comme un cas d'étude idéal car l'entreprise a engagé plusieurs actions concrètes en lien avec la méthode agile, notamment dans ses campagnes marketing destinée au professionnel de santé. C'est ce qui nous a poussé à postuler et à la choisir comme organisme d'accueil.

C'est à partir de cette réflexion que nous avons formulé notre problématique principale, qui s'énonce comme suit :

« Comment les pratiques agiles contribuent-elles à l'amélioration de la satisfaction client ? »

À partir de cette problématique principale, nous avons articulé un certain nombre de questions secondaires en vue de mieux structurer notre travail de recherche et d'approfondir notre réflexion sur le sujet. Nous les formulons comme suit :

Q1 : En quoi l'agilité permet-elle une meilleure adaptation aux besoins et attentes des clients ?

Q2 : Comment l'agilité facilite-t-elle l'intégration des retours clients ?

Q3 : Quels défis émergent lors de l'adoption des méthodes agiles ?

En répondant à ses questions en va infirmer ou confirmer les hypothèses suivantes :

H1 : L'agilité améliore l'adaptation aux besoins et attentes des clients en favorisant une approche itérative.

H2 : L'agilité permet une intégration rapide et continue des retours clients, ce qui favorise l'amélioration de la satisfaction client.

H3 : Les principaux défis incluent la résistance au changement, le manque de formation et la complexité de gestion des priorités.

Nous avons opté pour une approche méthodologique qui articule la démarche descriptive, comparative et analytique.

D'une part, la démarche descriptive permet de donner la mesure de la situation actuelle de la mise en œuvre de la méthode agile chez Sanofi Algérie à travers la présentation des pratiques appliquées et des outils utilisés, en extrapolant également le fonctionnement tel qu'on l'observe sur le terrain.

D'un autre côté, la démarche analytique permet d'explorer les résultats concernant la satisfaction client à travers les données avant et après la mise en œuvre de la méthode agile, auquel cas elle est essentielle pour comprendre l'impact réel de cette transformation sur notre variable dépendante.

Par ailleurs, notre étude adopte une approche hybride, à la fois qualitative et quantitative. Nous avons choisi cette orientation car elle nous permet d'avoir une vision plus complète et plus équilibrée du sujet.

Pour répondre à nos questions de recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé plusieurs outils de collecte de données.

Tout d'abord, une recherche documentaire a été réalisée, pour construire le cadre conceptuel de l'étude et mieux définir nos deux variables.

Puis, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de différents interlocuteurs clés de l'entreprise pour appréhender l'application de l'agilité dans leur contexte.

Enfin, nous nous sommes appuyés sur l’outil Power BI, plateforme de Business Intelligence, pour analyser les KPI (indicateurs de performance), et avoir accès à des données concrètes concernant l’évolution de la satisfaction client.

Finalement, et afin de mener notre étude de manière efficace, nous avons structuré notre travail en trois grands chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des concepts théoriques étant à la base de nos deux variables : la méthode agile et la satisfaction client. Il propose également un aperçu concret des liens pouvant exister entre ces deux notions.

Le deuxième chapitre porte sur la mise en œuvre de notre méthodologie de recherche. Il commence par contextualiser notre étude à travers la présentation de l’organisme d’accueil, puis on dresse un état des lieux de la variable indépendante, en illustrant comment l’approche centrée sur le client est réellement appliquée.

En dernier lieu, le troisième chapitre mettra en évidence les résultats de l’étude qualitative puis de l’analyse de l’interprétation des résultats quantitatifs obtenus avant de conclure par une synthèse des résultats et recommandations en lien avec la problématique de recherche abordée.

**CHAPITRE 1 : CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE**

Introduction du chapitre 1

Avant d'expliquer en détail l'importance de la méthode Agile dans l'amélioration de la satisfaction client de manière opérationnelle, il est essentiel d'en comprendre les bases de ces deux variables et leurs évolutions. Ce premier chapitre permettra d'avoir une vision claire de l'agilité et de son application.

C'est pourquoi on va d'abord présenter la méthode Agile, son origine et ses principes fondamentaux dans la première partie.

Ensuite, on s'intéressera à l'analyse théorique de la notion de satisfaction client. Nous expliquerons les différentes manières dont les spécialistes les définissent, les modèles qu'ils proposent et les facteurs qui sont importants.

Enfin, la troisième partie montrera comment la méthode Agile peut aider à satisfaire les clients en s'appuyant sur ce qui a déjà été fait.

Ce chapitre est essentiel pour bien comprendre la suite de notre travail et voir comment l'Agilité et la satisfaction client s'intègrent dans notre sujet.

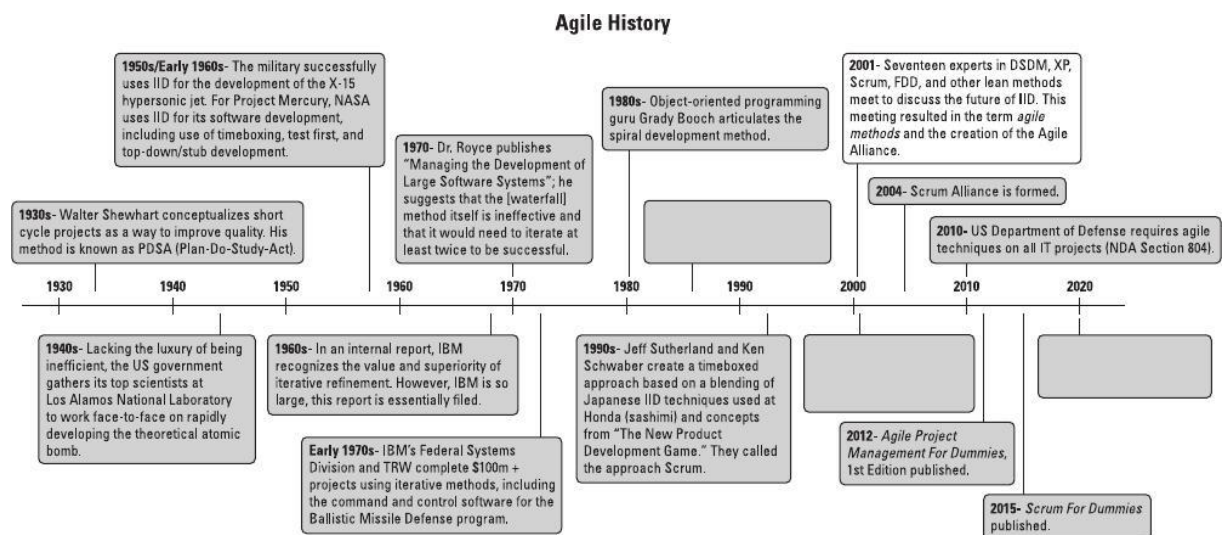
Section 1 : Généralités sur la méthode Agile

Avant d'expliquer en détail l'importance de la méthode Agile dans l'amélioration de la satisfaction client, il est essentiel d'en comprendre les bases de cette approche et son évolution. Cette première section permettra d'avoir une vision claire de l'Agilité et de son application.

1.1. Bref historique sur l'agilité

Les bases des techniques agiles existent depuis longtemps. En fait, les valeurs, les principes et les pratiques agiles sont simplement une codification du bon sens. Le site Figure1 présente un bref historique de la gestion de projet agile, qui remonte aux années 1930 avec l'approche Planifier-Faire-Étudier-Agir (PDSA) de Walter Shewart en matière de qualité de projet.

Figure 1 : Chronologie de l'Évolution des Méthodes Agiles



Source : LAYTON (C)et DEAN (J) : *Agile Project Management Ed3*, dokumen.pub, Hoboken, 2020, p.12.

Cette figure retrace l'évolution des méthodes agiles en mettant en évidence les étapes clés de leur développement. Des premières idées sur les cycles courts dans les années 1930 à l'adoption officielle de l'agilité dans les grandes organisations, on observe une progression marquée par des innovations et des adaptations successives. L'apparition de modèles tels que le développement en spirale, Scrum et l'Agile Alliance montre comment ces approches ont

évolué pour répondre aux besoins des projets complexes.¹

Nous allons explorer ces aspects plus en détail dans les prochaines parties.

1.1.1 L'approche traditionnelle et ses limites

Apparue dans les années 1950 et 1960, la méthode traditionnelle, également appelée méthode en cascade (waterfall), trouve ses origines dans les projets industriels et d'ingénierie pour lesquels les processus linéaires et séquentiels étaient prédominants. Elle trouve ses origines dans les projets industriels et d'ingénierie, où les processus linéaires et séquentiels étaient prédominants. Cette méthodologie repose sur une planification rigide et suit des étapes bien définies et consécutives.

Bien qu'efficace dans des environnements prédictibles, cette approche présente plusieurs limites dans de nombreux cas, elles ne conviennent pas toujours à chaque projet ou organisation.

Une limite des méthodes traditionnelles de gestion de projet est leur rigidité et leur dépendance à des processus prédéfinis. Ces méthodes nécessitent souvent une planification approfondie en amont, ce qui peut prendre du temps et ne pas s'adapter aux changements ou aux développements inattendus au cours du cycle de vie du projet. Cela peut entraîner des difficultés lors de l'adaptation à l'évolution des exigences ou des priorités.

De plus, les méthodes traditionnelles de gestion de projet ne mettent pas toujours l'accent sur la collaboration et la rétroaction continue autant que souhaité. Bien que les méthodologies Agiles traitent ce problème dans une certaine mesure, il est possible d'intégrer de nouvelles perspectives pour améliorer encore la collaboration et l'implication des parties prenantes tout au long du projet.

Il est essentiel d'envisager de nouvelles perspectives qui peuvent compléter ou améliorer les approches traditionnelles de gestion de projet. Par exemple, l'intégration de principes d'itération peut encourager une approche centrée sur le consommateur et une résolution créative des problèmes. Cela peut conduire à des solutions plus innovantes et à une meilleure satisfaction

¹ LAYTON (C) et DEAN (J) : *Agile Project Management Ed3*, dokumen.pub, Hoboken, 2020, p.12.(Traduit par nos soins).

client.¹

1.1.2 La naissance de l'agilité

Après avoir constaté les nombreuses limites inhérentes à la méthode traditionnelle, une nouvelle approche, appelée méthode agile, a vu le jour, Elle est née d'un besoin croissant de rendre les processus de développement plus réactifs, collaboratifs et centrés sur la satisfaction du client.

L'agilité est un concept qui remonte à bien plus loin que l'on pourrait le croire. En réalité, il n'est pas spécifiquement lié au domaine de l'informatique, mais plutôt à la volonté de transformer les organisations en général.

L'agilité a alors pris un sens spécifique, lié à une approche qui met l'accent sur la flexibilité, la rapidité d'exécution et la collaboration.

Nous retrouvons différents exemples d'anciens projets gérés avec l'agilité :

- **Le projet Manhattan** : Ce projet de développement de l'arme atomique américaine durant la Seconde Guerre mondiale s'est opéré en mode agile avec une très grande coopération entre les chercheurs et les ingénieurs et une très forte capacité à faire évoluer les objectifs et les tâches assignées.
- **Le projet Apollo** : Le programme américain d'envol spatial qui a permis l'envoi d'un équipage sur la Lune en 1969 a été mené avec la même agilité, aussi bien en matière d'organisations au sein des équipes qu'en tendance à d'improvisation et capacité d'invention face aux imprévus et aux difficultés techniques.²
- **Le projet de construction de la Tour Eiffel** : Cette démarche architecturale d'édification qui est devenue aujourd'hui l'emblème du site parisien a été également conduite en mode agile, avec une forte coopération entre les différents ingénieurs et artisans concernés et une gestion des tâches et des délais des plus flexibles.³

1.1.3 Quelques définitions de l'agilité

L'approche agile est une approche itérative et limitée dans le temps pour la gestion de projets. Elle met l'accent sur l'amélioration continue, la livraison rapide et la valeur ajoutée pour le

¹ <https://www.linkedin.com/pulse/les-limites-dutilisation-m%C3%A9thodes-classiques-de-la-gestion-hamidi/> (Publié le 19/07/2023 consulté le 23/03/2025 à 10:00)

² <https://www.atlasmanagement.nc/les-origines-de-lagilite-partie-1> (Publié le 21/12/2022 consulté le 23/03/2025 à 10:40)

³ <https://www.atlasmanagement.nc/les-origines-de-lagilite-partie-1> (Publié le 21/12/2022 consulté le 23/03/2025 à 10:50)

client. Vous livrez souvent, vous livrez rapidement et vous placez le client au centre de toutes les décisions que vous prenez, tout en vous améliorant au fil du temps. Certains considèrent agile comme un cadre, d'autres comme une méthodologie, mais ce n'est pas vraiment important. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'Agile est une approche différente de la gestion de projet traditionnelle ou du développement de produits qui permet d'atteindre les objectifs plus rapidement, dans le respect des délais et du budget. Mais généralement en dessous du budget et souvent en avance sur le calendrier prévu.¹

Depuis un certain temps déjà, suite au rapport de l'Institut Iacocca de 1991, nombreux sont les auteurs à avoir pris pour objet de recherche le concept de l'agilité dans les organisations, d'où la diversité des définitions produites en son nom. Si les définitions varient d'un auteur à l'autre, elles convergent toutes vers une préoccupation commune : l'orientation vers le client et la réactivité face au changement, que l'on parle d'opportunité ou de menace.

Ainsi, l'agilité repose sur plusieurs éléments telle la flexibilité des processus, la rapidité d'adaptation, l'anticipation des besoins des clients et l'optimisation des ressources.

Pour produire une définition qui convienne à notre étude, nous emprunterons à Antonin Gaunand (2016) ce passage, concrétisant la notion d'agilité par la capacité d'une équipe ou d'une organisation à s'ajuster à un environnement en constante évolution, « *depuis qu'être agile consiste à pouvoir, si besoin est, changer de cap en toute rapidité* »².

En d'autres termes, l'agilité consiste à créer des produits ou des services de façon itérative et incrémentale, au sein de petites équipes pluridisciplinaires auto-organisées, en intégrant le client au projet de bout en bout et en procédant à une amélioration continue grâce à un retour d'expérience permanent (...).³

¹ MAURICIO (R): *The Mini Book of Agile*, e-book 2019 p.2

² GAUNAND (A) : *Leadership agile*, Groupe Eyrolles, Paris, 2017, p13

³ Ibid., p14.

Tableau 1 : Définitions de l'agilité et leurs caractéristiques associées

Référence	Définition	Réactivité	Flexibilité	Qualité	Besoins clients
Iacocca/Lehigh (1991)	Un système qui change rapidement entre les gammes de produits, idéalement en temps réel, afin de répondre aux besoins des clients.	×	×		×
Kumar et Motwani (1995)	Capacité à accélérer les activités sur un chemin critique et... la compétitivité en temps réel.	×	×		×
Mathiyalakan et al. (2005)	"Capacité d'une organisation à détecter les changements (opportunités ou menaces) et à répondre rapidement en réorganisant ses ressources et stratégies."	×	×	×	×
Ravichandran (2018)	« La capacité d'une entreprise à réagir rapidement aux changements et aux opportunités de l'environnement. aux changements et aux opportunités de l'environnement . L'agilité est définie en fonction de trois dimensions : la réactivité face aux clients , la flexibilité opérationnelle et la flexibilité stratégique. »	×	×		× ¹

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base de la recherche littérature menée

¹ MELODIE (J) : *L'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle*, Mémoire de magistère en sciences de gestion, Hautes études commerciales de Montréal, 2021, p6.

1.2 Le manifeste Agile (MA)

En février 2001, un groupe de 17 développeurs influents s'est réuni à Snowbird, Utah, pour discuter de nouvelles approches du développement logiciel. De cette réunion est né le Manifeste Agile, un document fondateur qui a formalisé les valeurs et les principes de la méthode Agile. Le Manifeste Agile se compose de quatre valeurs et de douze principes qui guident le développement et la gestion de projet.

Ces 17 experts extraient donc les critères communs et les principes qui semblent amener les meilleurs concepts de direction de projets d'après leurs usages respectifs. Le relevé ayant permis la rédaction du MA constitue, selon les praticiens et les universitaires, la définition commune de valeurs et de principes du développement agile.¹

Manifesto for Agile Development

“Nous découvrons de meilleures façons de développer des logiciels en le faisant et en aidant les autres à le faire. Ce travail nous a permis de valoriser les individus et les interactions plutôt que les processus et les outils.

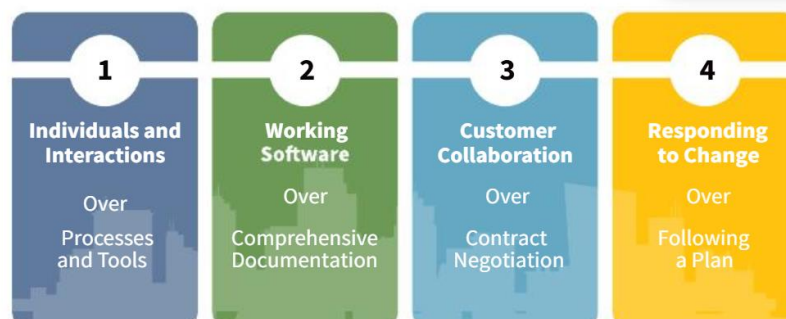
Un logiciel fonctionnel plutôt qu'une documentation exhaustive La collaboration avec le client plutôt que la négociation d'un contrat Répondre au changement plutôt que de suivre un plan En d'autres termes, bien que les éléments de droite aient de la valeur, nous accordons plus d'importance aux éléments de gauche.”²

Extrait du Manifeste Agile.

1.2.1 Les quatre valeurs de l'agilité

Cette figure illustre les quatre valeurs de l'agilité, extraites du Manifeste Agile.

Figure 2 : Les quatre valeurs d'Agile identifiées par les co-auteurs du Manifeste Agile.



Source: WONG (M): *Corporate Agility*, éditions Getty Images, New Jersey 2021, p42

¹ GAUNAND (A): *Leadership agile*, Op.cit, p13

² [Manifeste pour le développement Agile de logiciels](#) (Publié 12/06/05/2001, consulté le 26/03/2025 à 14 :00)

Pour être considérée agile, une approche doit répondre au Manifeste agile, qui se découpe en quatre valeurs et en douze principes. L'agilité valorise :

- **Les individus et les interactions davantage que les processus et les outils**

Cette valeur s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle le succès d'un développement projet est largement déterminé par les individus qui y contribuent, et non par les techniques et les technologies employées. Bien que les processus et les outils puissent jouer un rôle dans l'efficacité du travail, ils sont considérés comme des facteurs secondaires par rapport aux personnes qui le réalisent.

- **Les logiciels fonctionnels davantage qu'une documentation exhaustive :**

Cette valeur est basée sur l'hypothèse qu'il n'existe pas de meilleure méthode pour évaluer l'avancement d'un projet que de vérifier périodiquement les fonctionnalités actuelles du système en les comparant à l'état d'avancement d'une liste de tâches, représentée par exemple sur un graphique Gantt.

- **La collaboration avec le client davantage que la négociation de contrat :**

Selon l'hypothèse de cette valeur, il serait préférable de mettre l'accent sur le renforcement de la relation et de la collaboration avec le client, plutôt que de se focaliser sur la mise en place d'un contrat rigide qui pourrait potentiellement conduire à des litiges ou des désaccords entre les parties.¹

- **La réponse au changement davantage que le suivi d'un plan :**

Cette valeur s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle il serait préférable de produire le système optimal, même si cela implique de développer un système qui diffère de celui initialement envisagé lors de la phase de conception du projet. Cette approche est rendue nécessaire par L'élaboration d'un plan de livraison au commencement du projet, plan qui doit être révisé si l'avancement du travail l'exige.

En effet, l'adoption de l'agilité sans une prise de conscience préalable des valeurs associées au manifeste pourrait conduire à une perte de crédibilité auprès des parties prenantes qui ne sauront pas expliquer les fondements des approches agiles et voilà un tableau comparatif entre les

¹ BARRAND (J) et DEGLAINE (J) : *Développer l'agilité en entreprise*, ESF édition, Paris, 2018, p18.

valeurs de la méthode dite traditionnels et les valeurs de la méthode agile.¹

Le tableau comparatif ci-après met en lumière la différence entre les valeurs de la méthode dite traditionnelle et les valeurs de la méthode agile.

Tableau 2 : Comparaison entre les valeurs traditionnelles et les valeurs agiles

Valeurs traditionnelles	Valeurs agiles
Processus et outils	Individus et interactions
Documentation exhaustive	Logiciel opérationnel
Négociation contractuelle	Collaboration avec les clients
Suivi d'un plan	Adaptation au changement

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base de la recherche littérature menée

1.2.2 Les douze principes de l'agilité

Comme indiqué dans la sous-section précédente, les quatre valeurs mentionnées se déclinent en douze principes généraux communs à l'ensemble des méthodes agiles.²

Ces principes de l'agilité, tels que définis par le Manifeste Agile, sont des lignes directrices qui favorisent une approche adaptative. Ils permettent aux équipes de s'organiser de manière autonome et efficace. En comprenant ces fondamentaux, chaque membre peut contribuer à la réussite collective, créant ainsi un environnement de travail dynamique et réactif.

Voici les douze principes :

Tableau 3 : les 12 principe de la méthode agile

Principe	Description
1	La priorité absolue est de répondre aux attentes de nos clients en leur fournissant des fonctionnalités à forte valeur ajoutée de manière fiable et en temps voulu.
2	L'adoption de nouveaux processus est encouragée, même en phase avancée de développement, car l'adaptabilité aux changements représente un avantage concurrentiel pour le client.

¹ BOISCERT (M) et TRUDEL (S) : *Choisir l'agilité*, DUNDU édition, Paris,2011, p3.

² BARRAND (J) et DEGLAINE (J) : *Développer l'agilité en entreprise*, Op.cit., p22.

3	La livraison s'applique à une application fonctionnelle, toutes les deux semaines à deux mois, avec une préférence pour la période la plus courte.
4	Les utilisateurs et les développeurs doivent collaborer régulièrement et de préférence quotidiennement au projet.
5	Il est essentiel que le projet implique des individus motivés. Il est essentiel de leur fournir un environnement propice à l'épanouissement et de leur accorder une confiance mutuelle quant au respect des objectifs.
6	La méthode la plus efficace pour transmettre l'information est une conversation en face-à-face.
7	L'unité de mesure de la progression du projet est un logiciel opérationnel (ce qui exclut de comptabiliser les fonctions non formellement achevées).
8	Les processus agiles favorisent un rythme de développement soutenable (pour éviter la non-qualité liée à la fatigue).
9	Les processus agiles recommandent une attention continue à l'excellence technique et à la qualité de la conception.
10	La simplicité, ou l'art de minimiser les tâches parasites, est un principe essentiel.
11	Les équipes s'auto-organisent pour identifier les meilleures architectures, spécifications et conceptions.
12	Des réflexions régulières sur l'amélioration de l'efficacité sont menées, et les processus de travail sont ajustés en conséquence ¹ .

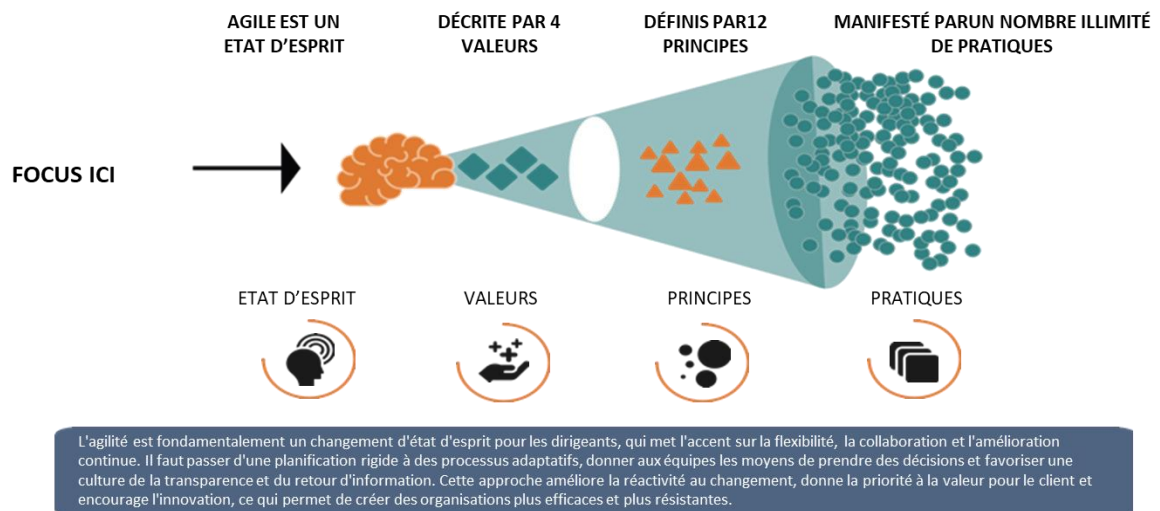
Source : BOISCERT (M) et TRUDEL (S) : *Choisir l'agilité*, DUNDU édition, Paris, 2011, p4

Si ces principes sont issus de l'industrie du logiciel, ils se sont transposés depuis à de nombreux autres secteurs. Cette représentation d'un état d'esprit, de valeurs et de principes définit la nature d'une approche Agile. Les diverses approches Agile utilisées aujourd'hui partagent les mêmes état d'esprit, valeurs et principes Agiles. Cette relation est illustrée à la figure 3.²

¹ BOISCERT (M) et TRUDEL (S) : *Choisir l'agilité*, Op.cit. p3.

² <https://www.google.com/url?q=http://www.PMI.org> (Consulté le 30/03/2025 à 17 :00)

Figure 3 : Relation entre les valeurs, les principes et les pratiques courantes du Manifeste Agile.



Source : www.acmagile.com (consulté le 26/03/2025 à 16 :06)

La figure présente le modèle, qui expose l'agilité comme un état d'esprit défini par les valeurs et guidé par les principes du Manifeste Agile et enfin concrétisé par différentes pratiques. Il est intéressant de noter que si le terme « Agile » s'est popularisé avec le Manifeste, les approches et les techniques utilisées par les équipes projet aujourd'hui existent depuis bien plus longtemps.¹

1.2.3 Les piliers fondamentaux de l'agilité

Comme toute stratégie forte établie, il faut des piliers essentiels, et Contrairement aux valeurs (individus, collaboration, etc.) et aux principes (itérations, feedback, etc.), ces piliers constituent des **mécaniques opérationnelles** indispensables pour implémenter l'agilité.²

¹ <https://www.google.com/url?q=http://www.PMI.org> (Publié le 13/01/2021, Consulté le 30/03/2025 à 17 :30)

² SUTHLAND (J): *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*, Random house business books edition , London , 2015,p23.(Traduit par nos soins).

Figure 4 : Les piliers fondamentaux de l'agilité

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base de la recherche littérature menée

- **Transparence** : ce terme souligne l'importance de rendre visibles à tous les membres d'une équipe les processus, les progrès et les objectifs. C'est une étape préalable essentielle pour établir une base commune de compréhension et garantir que chaque membre s'aligne sur un objectif commun.
- **Inspection** : ce pilier met en avant le besoin d'évaluer régulièrement les processus et les produits pour identifier ce qui fonctionne bien ou non. Dans le contexte agile, les rétrospectives ou les revues servent à cette réflexion.
- **L'adaptation** : L'agilité repose sur la capacité à réagir rapidement aux changements et à ajuster les priorités. C'est une qualité essentielle pour s'adapter à un environnement incertain ou en constante évolution.

Ces piliers, dans leur interaction, constituent un fondement substantiel pour assurer la réussite des équipes œuvrant dans un environnement agile. Ces piliers sont les vecteurs de l'agilité organisationnelle, définie comme la capacité à trouver un équilibre entre la planification, l'observation et la flexibilité.

1.2.4 Objectifs et vision du Manifeste Agile

L'objectif principal du Manifeste Agile est de favoriser une approche de développement logiciel

qui met l'accent sur la collaboration, l'adaptabilité et la satisfaction du client. Il aspire à substituer les méthodologies rigides par des approches plus souples et orientées vers la valeur ajoutée.

La vision sous-jacente à cette initiative est de concevoir des produits et des solutions qui répondent de manière itérative et rapide aux besoins changeants des clients.

Il est important enfin de souligner que, deux décennies après la rédaction de ce manifeste agile, ce mouvement s'est étendu bien au-delà de son secteur d'origine. Il serait donc pertinent d'envisager un amendement du manifeste agile en substituant le terme « logiciel » par « produit », afin d'élargir sa portée.¹

1.3. Les fondements de la méthodologie Agile

Dans cette partie, nous verrons ce qui rend les méthodes Agile différentes et comment elles peuvent répondre aux attentes des clients dans des environnements qui changent tout le temps.

La particularité de la méthode agile consiste à se donner les moyens de s'adapter à l'imprévu afin de suivre son projet. Il peut ainsi être tenu compte, en cours d'avancement d'un projet, de dernières innovations, d'un changement imprévu dans le budget ou de nouvelles demandes du client.²

Réputées pour leur capacité à s'adapter à des environnements complexes et changeants, ces approches offrent une nouvelle vision pour garantir que chaque étape du processus aboutisse à des résultats alignés avec les objectifs des utilisateurs finaux.

Nous explorerons d'abord les fondements de cette méthodologie, avant de mettre en lumière son orientation vers le client, un élément central qui distingue Agile des méthodes traditionnelles.

La méthodologie Agile, fondée sur une série de principes clés, représente une transformation

¹ <https://agiliste.fr/formation-agile-pourquoi-choisir-agiliste/> (Publié le 20/03/2025, Consulté le 30/03/2025 à 19 :00)

² <https://slack.com/intl/fr-fr/blog/methode-agile> (Publié le 16/11/2022, Consulté 30/03/2025 à 19 :30)

des pratiques de travail traditionnelles.

Elle met l'accent sur l'adaptabilité, la collaboration et l'amélioration continue. Ces principes, fondés dans le Manifeste Agile, servent de base à des pratiques qui permettent de mieux répondre aux besoins des utilisateurs dans un monde en constante évolution.¹

La présente sous-section a pour objectif d'explorer les éléments fondamentaux qui structurent l'Agilité, en approfondissant ses concepts clés tels que l'adoption du changement, les cycles de travail courts et la philosophie itérative, tout en soulignant leur impact sur les résultats et la satisfaction des parties prenantes.

1.3.1 Adaptation à l'incertitude organisationnelle

« *Ce n'est pas le plus fort qui survit, ni le plus intelligent, mais celui qui réagit le mieux au changement.* » Charles Darwin.

Cette citation résume parfaitement l'essence de la méthodologie Agile, où l'adaptabilité est au cœur des pratiques. Dans un monde où innovation, créativité et flexibilité règnent, le changement, dans ce contexte, n'est plus perçu comme une menace, mais comme une opportunité stratégique d'actions pour s'adapter au plus vite aux exigences d'un environnement évolutif.

Le changement qu'il s'agit d'embrasser en premier lieu, c'est d'accepter de sortir de sa zone de confort, de co-construire avec les acteurs en présence, d'agir avec la ferveur d'une urgence, pour saisir les opportunités dès qu'elles se présentent, d'expérimenter sans redouter l'échec, et de penser ce que l'on appelle couramment « *outside the box* », c'est-à-dire sans idées préconçues. La possibilité d'adaptation, bien souvent, requiert une certaine dose d'incertitude, en effet c'est de l'incertitude même que naissent l'innovation et la créativité.²

Toute transition induit une perte temporaire de repères, suivie d'une phase de chaos avant d'atteindre un nouvel équilibre. Plus le changement est profond, plus la période de transformation peut être marquée par des défis complexes. Cependant, en adoptant l'Agilité comme un processus adaptable et itératif, cette période transitoire devient un terrain fertile pour

¹ www.agilealliance.org (Consulté le 1/04/2025 à 15 :09)

² www.revuegestion.ca/nouvelle-tendance-evoluer-en-mode-agile (Consulté le 05/04/2025 à 18 :05)

de nouvelles opportunités et une amélioration continue. La capacité d'une équipe ou d'une organisation à accueillir ces défis comme des leviers de progression reflète l'esprit véritable de l'Agilité.¹

1.3.2 Travailler en cycle court

« *Mieux vaut fait que parfait* »

C'est l'idée des cycles courts de la méthode Agile. Elle insiste sur l'amélioration continue et l'erreur comme point de départ.

Un projet en mode Agile se déroule en cycles de développement, appelés sprints ou itérations. Ces cycles sont courts, de 1 à 4 semaines, et permettent de progresser petit à petit tout en gardant un rythme soutenable pour l'équipe. Cela évite de se surcharger de travail et permet de fournir un travail efficace et de qualité. Chaque cycle court donne un résultat concret, ce qui est apprécié de tous et permet de recueillir des retours.

Le gros avantage de travailler en cycles courts, c'est qu'on peut s'adapter aux besoins du client ou aux imprévus. Au lieu de suivre un plan rigide, on peut ainsi améliorer et faire évoluer les solutions petit à petit. Chaque cycle est une occasion de s'améliorer, ce qui garantit que le produit correspond toujours aux attentes des utilisateurs.²

Les entreprises ont besoin de solutions efficaces et rapides pour rester compétitives. Le travail en cycles courts est une solution pragmatique. Cela permet aux équipes d'être plus agiles, réactives et résilientes, et de mieux travailler ensemble et de prendre des décisions plus facilement.

¹ www.agilemart.org/etes-vous-pret-pour-lagilite-embrasser-le-changement-pour-une-reussite-durable/ (Publié le 30/11/2023, consulté le 05/04/2025 à 18 : 30)

² GAUNAND (A): *Leadership agile*, Op.cit, p71

Tableau 4 : Principales caractéristiques des cycles courts en Agile

Caractéristique	Description
Durée	1 à 4 semaines
Livrable	Produit fonctionnel ou prototype à chaque itération
Avantage principal	Adaptabilité aux changements et collecte rapide des retours utilisateurs
Impact sur l'équipe	Réduction de la surcharge de travail, amélioration de la qualité et motivation
Processus clé	Planification, exécution, revue et ajustement à chaque cycle

Source : élaboré par nous même

1.3.3 Paradigme de développement incrémental et itératif

Une méthode agile est une approche itérative et incrémentale, réalisé de manière très collaborative par des équipes responsabilisées appliquant un cérémonial minimal qui produisent, dans un délai contraint, un projet de grande qualité répondant aux besoins changeants des utilisateurs.

1.3.3.1 Un fonctionnement itératif

Le principe d'itération consiste à faire plusieurs fois le même processus, en visant une amélioration du résultat. L'itératif est avant tout la source de la méthode agile, qui repose sur un ajustement constant des besoins du client.¹

L'idée, c'est de se dire qu'on ne peut pas tout prévoir. Au lieu de tout prévoir, on découpe le projet en plusieurs étapes. Cela permet de s'adapter aux imprévus. Une équipe agile travaille donc par mini-projets successifs. Les méthodes agiles se basent sur le développement itératif, c'est-à-dire la division du projet en plusieurs cycles courts, appelés itérations. Ces itérations sont organisées par des rituels réguliers, créant un rythme de travail régulier.

Un processus itératif permet de travailler à un rythme bien connu a priori lors de la planification

¹ <https://openclassrooms.com/> (consulté le 05/04/2025 à 19 : 22)

des travaux et de revenir sur ce qui a été fait pour l'améliorer. Chaque itération se termine par une revue de l'itération qui a été réalisée pour vérifier que le résultat est conforme aux attentes du client et par une rétrospective qui permet de faire une amélioration continue. Le cycle des itérations s'arrête quand le résultat est jugé satisfaisant.¹

1.3.3.2 Un fonctionnement incrémental

Une méthode agile est également incrémentale par nature. Le feedback collecté sur le résultat d'une itération permet de faire des améliorations dans la suivante, jusqu'à obtenir un résultat pleinement satisfaisant. Derrière le terme incrémental, on trouve donc l'idée de développement progressif. On parle de méthode des « petits pas » pour désigner cette approche qui fonctionne par tâtonnements et ajustements successifs.

Chaque étape lors d'une itération donne un prototype du produit final souhaité. Au départ, seules certaines fonctionnalités du produit sont élaborées, mais par la suite, tantôt on a une première version, tantôt une autre – une version qu'on améliore sans cesse, à chaque fois en y ajoutant de nouvelles fonctionnalités jusqu'à ce que le produit satisfasse le client. Ce mode du travail en « work in progress » repose sur l'expérimentation et sur la confrontation à la réalité d'usage du prototype. Prenons un exemple concret !

Un vélo. À quoi sert-il ?

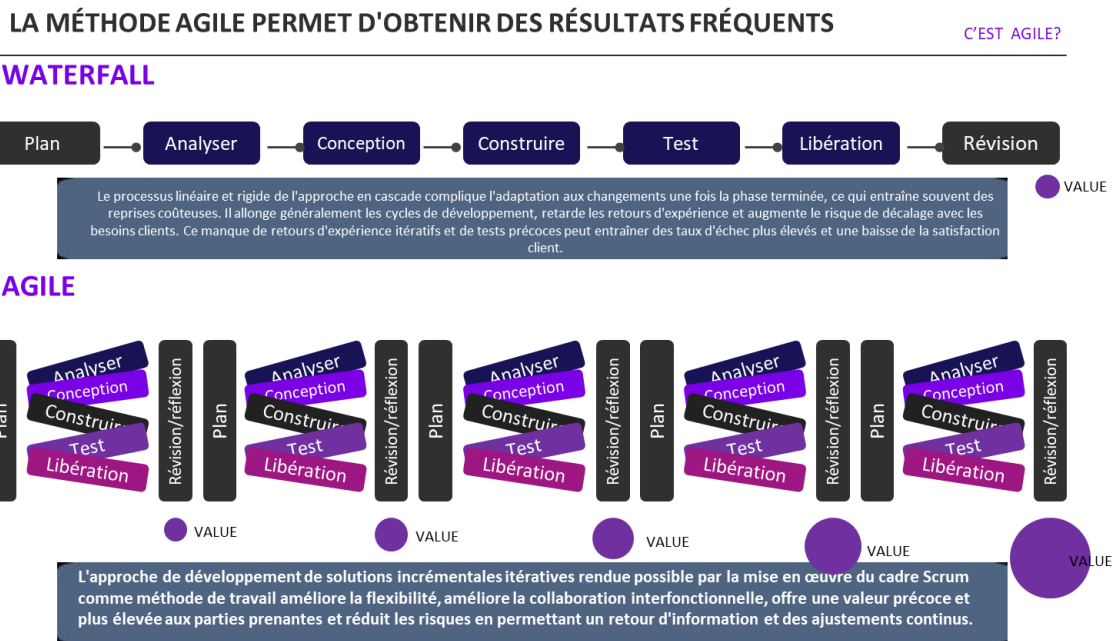
À se déplacer. Nous pouvons par conséquent découper la conception du vélo en plusieurs incréments :

- **Un monocycle.** L'utilisateur se déplace mais n'a pas une grande maîtrise de la direction.
- **Un monocycle avec une roue avant.** L'utilisateur a une meilleure maîtrise de la direction mais l'objet est encombrant et peu maniable.
- **Un vélo avec guidon.** L'utilisateur maîtrise la direction et l'objet est plus compact mais il est plus difficile de s'arrêter car nous sommes penchés en avant.
- **Un vélo avec des freins.** L'utilisateur se déplace avec aisance et peut s'arrêter en cas de danger. Objectif atteint !

Cette approche, adaptée au marketing aussi, est un processus incrémental qui encourage les responsables de produit à se concentrer sur les préférences des clients pour les satisfaire.

¹ GAUNAND (A): *Leadership agile*, Op.cit, p78

Figure 4 : Comment les approches agiles surpassent-elles les modèles traditionnels



Source : www.acmagile.com (consulté le 26/03/2025 à 16 :48)

1.3.4 Les méthodes agiles et leurs particularités

Aujourd'hui, Agile est davantage un terme générique qui englobe différents cadres de gestion de projet.

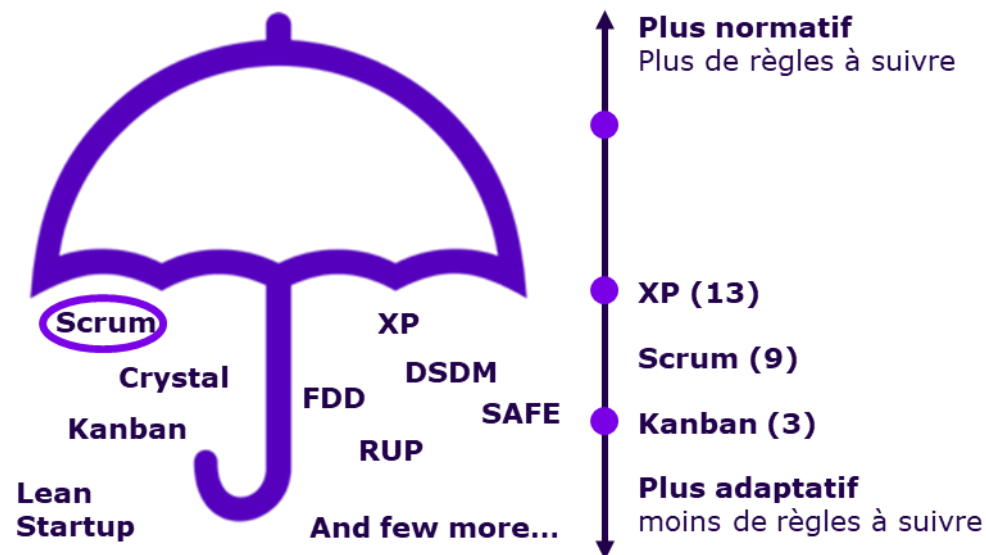
Toutefois, il est important de souligner que la qualification d'un cadre comme « agile » ne se fait pas en soi, mais est conditionnée par son alignement avec les valeurs et les principes fondamentaux qui définissent cette méthodologie.

Ainsi, les méthodes Agiles n'étaient conçues que pour le développement de logiciels, mais s'appliquent aujourd'hui aux grandes entreprises qui cherchent à améliorer la satisfaction des clients et l'efficacité opérationnelle. Puisque toutes ces méthodes sont basées sur des valeurs qui énoncent les principes exprimés dans le Manifeste agile tout en touchant des choses différentes selon le problème, on devrait parler des méthodes agiles plutôt que de la méthode agile. Car il en existe bien plusieurs et il serait souhaitable en fonction du besoin de retenir celle qui convient le mieux à l'équipe ou au projet.¹

¹ BOISCERT (M) et TRUDEL (S) : *Choisir l'agilité*, Op.cit. p9

Comme le montre l'illustration, il existe plusieurs méthodes agiles. Nous allons donc présenter les principales approches, en mettant l'accent sur celles qui sont les plus couramment utilisées dans les entreprises aujourd'hui, telles que Kanban et Scrum.¹

Figure 6 : Les différents Framework agile



Scrum utilisé dans 52% du total des méthodes d'utilisation Agile

Source : www.linkedin.com/pulse/agile-frameworks-rateb-awamleh-pmp-acp-icxs-efqm/

(Publié le 27/01/2023, Consulté le 28/03/2025).

1.3.4.1 La méthode agile scrum

Cette première méthode est aussi la plus populaire. Son principe de base est le **sprint**. Ce terme désigne des **cycles de projets très courts**. Leur durée peut varier de quelques heures à quelques semaines. On décompose ainsi le projet initial en différents sprints. Cette vision itérative se déroule de la manière suivante :

- Cadrage initial du projet et définition des objectifs ;
- Liste de l'ensemble des demandes du client ;
- Réalisation des tâches du sprint ;
- Prise en compte des retours du client ;

¹ HADDADI (Z) , SAHRI (Y): *L'impact des méthodes agiles sur le management de projet : Scrum* Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes études commerciales d'Alger,2024, p27.

- Répétition du processus.¹

1.3.4.2 La méthode agile kanban

Le « kanban », ou « étiquette » en japonais, est un système de cartes. Sur chaque carte, il y a une tâche à faire. Le principal avantage de cette méthode, c'est de permettre à chacun de visualiser le projet. Sur un tableau, on dispose les cartes en catégories « À faire », « En cours » et « Réalisé ». C'est une très bonne méthode pour que vos collaborateurs soient plus autonomes.

1.3.4.3 La méthode agile extreme programming (XP)

L'extreme programming est un outil de développement informatique qui utilise des cycles très courts, comme le scrum. Cela permet d'ajouter des fonctionnalités régulièrement et de les valider le plus vite possible avec des prototypes qui fonctionnent. L'autre spécificité de cette méthode est le travail en binômes. Les binômes révisent régulièrement le code. L'objectif est de livrer un code de bonne qualité et facilement maintenable.²

Il est également important de noter que, dans le cadre de notre projet, nous avons adopté la méthode CFOM (Customer First Operating Model), inspirée de la méthode scrum et développée par l'entreprise Sanofi. Nous en donnerons un aperçu dans cette partie, avant de la développer plus en détail dans les chapitres suivants.

1.3.4.4 Sanofi et son modèle (CFOM): Customer First Operating Model

Le **Customer First Operating modèle (CFOM)** est un cadre de travail agile développé par Sanofi, visant à placer le client – qu'il soit professionnel de santé ou patient – au cœur de toutes les décisions.

Inspiré des principes de l'agilité, le CFOM encourage une culture organisationnelle centrée sur le client, tout en favorisant la flexibilité, la collaboration et la prise de décision basée sur les données. Cette méthode repose sur trois piliers : la performance business, la satisfaction client

¹ <https://slack.com/intl/fr-fr/blog/collaboration/methode-agile> (Publié le 16/11/2022, consulté le 06/04/2025 à 19 :30)

² <https://slack.com/intl/fr-fr/blog/collaboration/methode-agile> (Publié le 16/11/2022, consulté le 06/04/2025 à 19 :45)

et l'engagement des employés. Elle promeut un état d'esprit agile au sein des équipes, en valorisant l'autonomie, l'innovation continue et l'adaptation rapide aux besoins du marché.

Ainsi, CFOM n'est pas seulement un modèle opérationnel, mais une véritable philosophie de transformation agile au service de l'expérience client et de la croissance durable.

FIGURE 7 : Les principes clé de la méthodes CFOM



SOURCE : élaborer par nous même

L'image montre les éléments principaux du modèle CFOM. Pour se concentrer sur le client et réagir vite, l'organisation doit utiliser trois outils :

- Des méthodes de travail agiles, avec des équipes de différentes compétences qui s'adaptent vite
- Une culture et une façon de penser adaptés, pour favoriser la collaboration, l'innovation et l'écoute des besoins des clients
- Des changements dans l'organisation, en développant les compétences, en redéfinissant les rôles et en optimisant les processus de collaboration.

Tous ces éléments travaillent ensemble pour appliquer le modèle CFOM, qui met le client au

centre de tout : « Customer First ».

1.4. L'évolution des pratiques Agile

L'approche agile a largement évolué pour s'adapter à des environnements plus complexes et interconnectés. En 2025, de nombreuses entreprises continuent d'adopter cette méthode pour gérer leurs projets, améliorer leur efficacité et faire face à des contextes de plus en plus changeants. L'usage de la méthode agile s'étend aujourd'hui à différents secteurs, de la finance au retail, en passant par l'industrie et la santé.

En 2025, la méthode agile reste un outil pertinent et efficace pour les entreprises cherchant à maintenir leur compétitivité, à s'adapter rapidement aux changements et à offrir de la valeur tangible à leurs clients. Cependant, pour maximiser les avantages de cette méthode, il est essentiel que les organisations mettent en place une gestion structurée et des équipes agiles bien définies.

Les entreprises doivent continuer à adopter et à ajuster les principes agiles en fonction de leurs besoins spécifiques et des défis qu'elles rencontrent. La méthode agile n'est pas une solution universelle, mais plutôt un levier stratégique pour les organisations capables d'intégrer l'agilité dans leur culture et leur gestion des projets.¹

1.4.1 L'application de l'agilité au-delà de l'IT

À l'origine, la méthode Agile a été créée pour optimiser les gestions de projets dans le domaine du développement informatique, finalement elle a été adoptée par bon nombre de sociétés dans bien d'autres domaines.²

L'agilité au-delà du développement logiciel est une thématique de plus en plus mentionnée dans la littérature. Selon Fernandez et Fernandez (2008), l'agilité dans le développement logiciel est prépondérante dans la littérature traitant de ce sujet, pour autant ils constatent qu'il y a eu des essais d'ouvrir l'agilité à d'autres domaines. Aujourd'hui, l'agilité est utile en marketing, en ressources humaines, en finance, ou encore en industrie. Dans le marketing par exemple, les

¹ www.procadres.com/blog-management-de-transition/analyse-marche-fi/management-la-methode-agile (Publié le 05/03/2025, consulté le 07/05/2025 à 22 :00)

² <https://www.linkedin.com/pulse/vous-avez-dit-agile-mais-que-se-cache-derri%C3%A8re-cette-m%C3%A9thode-j%C3%A9r%C3%A9my-/> (Publié le 09/05/2021, Consulté le 08/04/2025 à 10 :06)

équipes agiles utilisent des cycles courts pour tester des campagnes et ajuster leur réponse en fonction des retours des consommateurs. La gestion des ressources humaines fait appel aux principes agiles pour le recrutement ou la gestion des talents, favorisant une approche flexible davantage centrée sur les besoins des collaborateurs. En finance, l'agilité permet de réagir vite contre l'adversité du marché à la faveur des demandes des clients.¹

1.4.2 L'état d'esprit agile

Mettre une méthode agile sans intégrer un mindset agile amène souvent à des résultats mitigés voire dégradés.

L'état d'esprit Agile désigne un processus de réflexion qui implique de comprendre, de collaborer, d'apprendre et de rester flexible pour obtenir des résultats ultra performants.

En combinant cet état d'esprit avec des processus et des outils, les équipes peuvent s'adapter au changement et apporter une valeur incrémentielle à leurs clients.²

Cette façon de penser, souvent mal comprise, dit qu'il ne s'agit pas seulement de créer un produit en suivant les idées du client, mais de le faire en étroite collaboration avec lui. Le client doit être au centre du processus de conception et de développement.

Le client ou son représentant doit donc participer activement aux premières étapes de la création et à l'évolution du produit. Cela permet de s'assurer que le produit répond bien aux besoins et d'éviter les mauvaises surprises.

Le Lean Startup propose un modèle en trois parties, avec des cycles courts et itératifs. Cela montre qu'il est important de faire de petites améliorations et d'apprendre en validant les connaissances. Cela permet de toujours s'améliorer, en prenant moins de risques et en faisant en sorte que le résultat soit de meilleure qualité.³

¹ <https://weblog.wemanimy.com/fr/au-dela-de-lit-reussites-dans-ladoption-de-lagilite/> (Publié le 01/07/2021, Consulté le 08/04/2025 à 10 :52)

² <https://www.atlassian.com/fr/agile/avantage/agile-mindset> (Consulté le 08/04/2025 à 11 :10)

³ <https://blog.myagilepartner.fr/index.php//le-mindset-agile-avant-la-methode-agile/> (Publié le 30/11/2018, Consulté le 08/04/2025 à 11 :45)

1.4.3 L'agilité comme une norme pour les entreprises modernes

Pour Frédéric Oudéa, directeur général de la Société Générale, il s'agit de la capacité d'innover : « *Nous avons mis en place une organisation adaptée, plus agile. Je tiens aussi à ce que l'innovation germe partout : « learning expeditions », créations de labs dans les pays où nous sommes présents, intrapreneuriat, prix de l'innovation groupe, etc. Je suis intimement convaincu du potentiel de créativité et d'innovation à tous les niveaux de l'entreprise* »¹.

Jean-Laurent Bonnafé, directeur général de BNP Paribas, évoque la proximité avec les clients : « *L'objectif est simple : mobiliser les nouvelles technologies et les modes de travail plus collaboratifs et agiles, pour des expériences clients plus fluides, plus simples et des collaborateurs plus performants.* »²

En 2008, pour établir son service de streaming, Spotify a fait le choix de la méthodologie Agile. Son parcours est devenu aujourd'hui l'une des plus grandes études de cas de cette méthode, à tel point qu'elle a donné son nom à un modèle de travail, le modèle Spotify.³

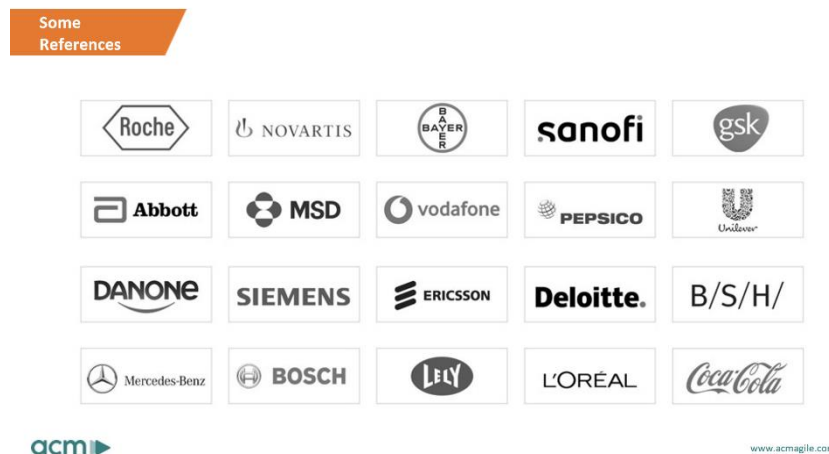
Air France est également un autre bon exemple. En février 2019, la compagnie aérienne se félicitait d'avoir Le communiqué de presse précisait que « *Mieux qu'une méthode classique de gestion de projet, l'agilité offre une approche globale de l'entreprise (stratégique, organisationnelle, technique et comportementale), au service de la performance et de la Transformation* »⁴

¹ <https://www.square-management.com/wp-content/uploads/2021/09/square-focus-agilite-theorie-pratique-final-1.pdf> (Publié le 01/06/2021, Consulté le 09/04/2025 à 10 :25)

² <https://www.square-management.com/wp-content/uploads/2021/09/square-focus-agilite-theorie-pratique-final-1.pdf> (Publié le 01/06/2021, Consulté le 09/04/2025 à 10 :25)

³ WONG (M): *Corporate Agility*, éditions Getty Images, New Jersey 2021, p64

⁴ <https://www.square-management.com/wp-content/uploads/2021/09/square-focus-agilite-theorie-pratique-final-1.pdf> (Publié le 01/06/2021, Consulté le 09/04/2025 à 11 :05)

Figure 8 : Les grandes entreprises agile au monde

Source : www.acmagile.com (consulté le 26/03/2025 à 20 :00)

Comme l'illustre cette référence visuelle fournie par l'organisation ACM, Sanofi figure parmi les leaders multinationaux qui ont adopté les méthodologies agiles dans leur transformation organisationnelle. Cette image présente un panorama des entreprises de premier plan engagées dans la formation et l'implémentation de l'agilité, regroupant des acteurs majeurs de divers secteurs - pharmaceutique (Roche, Novartis, Sanofi, GSK), télécommunications (Vodafone, Ericsson), automobile (Mercedes-Benz, Bosch) et biens de consommation (L'Oréal, Coca-Cola, Danone).

Cette convergence multisectorielle vers l'agilité confirme son statut de norme incontournable pour les entreprises modernes cherchant à améliorer leur réactivité face aux évolutions du marché et aux attentes des clients.

1.4.4 Les nouvelles tendances et les perspectives de l'agilité

- **Transformation du modèle opérationnel** : Passage d'une approche projet à une approche produit, avec un accent sur la valeur, la rapidité et l'échelle. Cette transformation s'accompagne d'un changement culturel profond.
- **Agilité alimentée par l'IA** : Intégration de l'intelligence artificielle pour optimiser les processus agiles, automatiser les tâches répétitives et fournir des insights basés sur les données.¹

¹<https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-2-page-37> (Publié le 23/12/2015, Consulté le

- **Modèle de transformation "Open-source"** : Évolution vers un modèle de transformation agile qui combine approches ascendantes et descendantes, remplaçant la structure pyramidale traditionnelle par un modèle plus collaboratif et circulaire.
- **Mentalité "Automation First"** : Priorité à l'automatisation pour livrer des capacités technologiques au rythme de l'innovation.
- **Adoption du SRE (Site Reliability Engineering)** : Focus sur la vélocité et l'adoption des pratiques SRE pour accélérer le rythme des livraisons de bout en bout.

Ces tendances s'inscrivent dans une vision où l'agilité n'est plus seulement une méthodologie de travail mais une transformation culturelle complète qui permet aux organisations de s'adapter rapidement aux changements du marché et de répondre aux besoins non satisfaits des clients.¹

1.4.5 Les défis actuels de l'Agilité

À l'heure où les entreprises font face à une concurrence accrue et à des marchés en constante évolution, la transformation agile apparaît comme une solution incontournable pour s'adapter rapidement et être performant. Mais quels sont les défis rencontrés lors de cette transition vers l'agilité ?

Voici les principaux défis rencontrés lors d'une transformation agile :

- **Changement de culture et de mentalité**

La transformation agile nécessite un profond changement culturel, passant d'une structure hiérarchique traditionnelle à un environnement de confiance et de sécurité psychologique. Ce changement de mentalité est souvent le défi le plus difficile à surmonter.

- **Transition du modèle projet au modèle produit**

Le passage d'une approche basée sur les projets à une approche centrée sur les produits représente un défi majeur, nécessitant de nouvelles compétences, de nouveaux rôles et une nouvelle façon d'envisager la création de valeur.²

09/04/2025 à 14 :03)

¹ <https://www.ey.com/fr/services/agilite-et-transformation-des-organisations> (Publié le 24/03/2022, Consulté le 08/04/2025 à 15 :00)

² <https://lemonlearning.com/fr/blog/transformation-digitale-agile-reussir-lagilite-a-lerc-numerique> (Publié le 24/04/2025, Consulté le 28/04/2025 à 10 :23)

- **Gestion de la charge de travail et de l'autonomie**

Trouver le bon équilibre entre l'autonomie des équipes et la gestion efficace de la charge de travail constitue un défi permanent dans la transformation agile.

- **Clarification des rôles et responsabilités**

La définition claire des nouveaux rôles agiles (Product Owner, Scrum Master, etc.) et leur intégration dans l'organisation existante peut créer de la confusion et des résistances.

- **Simplification des réseaux de transformation**

La multiplicité des initiatives et des réseaux de transformation peut créer de la complexité et de la confusion, nécessitant une simplification et une coordination efficace.¹

- **La résistance au changement**

L'adoption de nouvelles méthodes et pratiques peut être perçue comme une menace par les employés, entraînant des réticences et des oppositions.

- **Développement des compétences**

L'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour travailler de manière agile représentent un investissement important en temps et en ressources.

- **Dépendance aux consultants externes**

La transformation agile dirigée principalement par des consultants peut créer une dépendance et une perte de connaissances organisationnelles si elle n'est pas correctement internalisée.

Ces défis soulignent l'importance d'une approche holistique de la transformation agile, combinant des changements structurels, culturels et techniques pour réussir pleinement cette évolution organisationnelle.²

¹ <https://www.linkedin.com/pulse/agile-entre-d%C3%A9fis-et-opportunit%C3%A9s-le-voyage-du-chef-de-cedric-melot-8jvze> (Publié le 17/04/2024, Consulté le 08/04/2025 à 10 :50)

² <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/actualite/7-conseils-pour-rendre-ses-collaborateurs-agiles> (Publié le 18/03/2025, Consulté le 08/04/2025 à 10 :50)

Pour conclure, on peut dire que cette section englobe les bases théoriques de la méthodologie Agile. Nous avons abordé son origine ainsi que ses valeurs et principes de base, mais aussi ses principales méthodes utilisées dans le milieu professionnel. Cela nous a semblé fondamental pour appréhender, dans la partie suivante, la notion de satisfaction, pour en faire un lien théorique entre agilité et satisfaction au travail.

Section 2 : Fondement théorique de la satisfaction client

La satisfaction du client est multiple et immatérielle. Contrairement aux indicateurs commerciaux quantifiables tels que les ventes, l'investissement et les entrées et sorties de liquidités, la satisfaction affichée par le client devant une offre, un produit ou un service ne se traduit pas dans un modèle ou service tangible identifiable. D'une part, elle repose sur des jugements subjectifs qui sont eux-mêmes difficilement répétables et quantifiables par des méthodes scientifiques et d'autre part ne peuvent se superposer au niveau des clients en fonction de leur demande particulière.

Malgré sa nature abstraite, la satisfaction client est restée d'une importance capitale pour le fonctionnement des banques et des entreprises, car elle impacte leur performance et leur développement.

Dans le contexte stratégique des organisations, la satisfaction client émerge comme une préoccupation principale dans le cadre d'un comportement client de plus en plus subjectif, exigeant et volatile comme tous des développements plus récents. La satisfaction client est toujours liée aux clients qui sont les parties prenantes clés qui déterminent la vie et la croissance des institutions pharmaceutique, et en effet, de toute organisation orientée vers le marché.

Par conséquent la satisfaction client semble être difficile à mesurer, difficile à mettre en place. Mesurer son importance et son impact concret semble très intéressant et pourrait s'avérer utile pour ces dernières. Par ailleurs, les entreprises d'aujourd'hui sont en concurrence permanente. Certaines entreprises semblent être bien implantées, et d'autres rencontrent des difficultés à consolider leur position.

Dans le cadre de cette section, nous procéderons à l'explication des fondements théoriques de la satisfaction du client. Cette dernière représente la mission principale du marketing et le premier principe de l'agilité.

2.1. Définition des concepts de la satisfaction client

Dans un contexte sociétal où les consommateurs peuvent donner leur point de vue quasi immédiatement, qu'il soit positif ou négatif, la fonction commerciale d'une entité nécessite de veiller à la qualité de la relation avec les clients, à l'accroissement de la satisfaction des consommateurs ainsi qu'à l'optimisation de la qualité du service qui est progressivement devenu un vecteur stratégique incontournable tout au long de cette relation, assurant ainsi la pérennité de l'entité et son développement.

Dans ce contexte, et dans la présente partie il est nécessaire d'approfondir ce concept en analysant ses composantes majeures. Il faut donc tenter d'expliquer la satisfaction client et ses principales caractéristiques, ses diverses dimensions, puis les techniques les plus populaires pour l'évaluer.

2.1.1 Définition de la satisfaction client

La satisfaction client, ou « Customer satisfaction », peut être définie comme l'état de contentement d'un consommateur suite à l'achat d'un produit ou d'un service.¹

Selon KOHLER : « *La satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçus* ». ²

De son côté LINDOR définit : « *La satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalable et une expérience de consommation* »³

¹ www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction-client/ consulte le 10 /04 /2025

² KOTLER (P) et DUBOIS (B) : *marketing management*, Pearson édition, paris, 2005, p68.

³ JULIEN (L), LINDOR (D) et LENDREVIE (J) : *Théorie et pratique du marketing*, Edition Dalloz, paris ,2003, p911

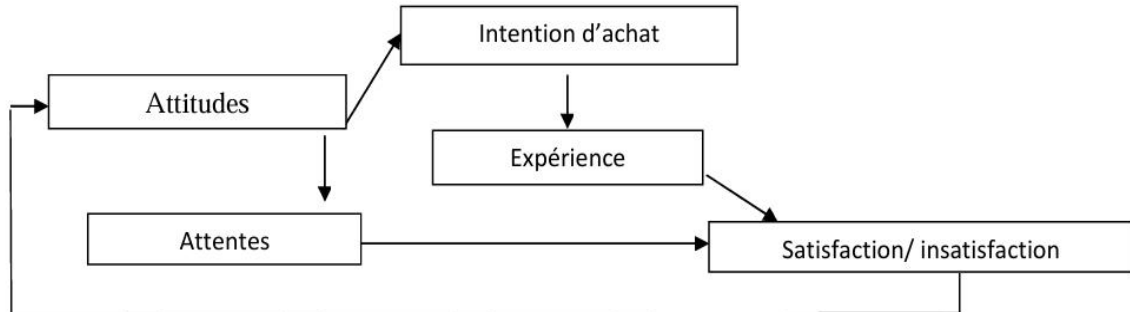
Pour YVES Chirouze, « *La satisfaction des besoins des clients est la finalité même de la démarche marketing, elle exprime le degré de contentement procuré par la réponse apportée à un désir* »¹

Une des premières définitions historiques d'Yves Evrard en 1993 « *la satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation* ».²

On peut alors définir la satisfaction comme un jugement émanant d'un procédé évaluatif où le client compare la qualité perçue du service avec ses attentes initiales, la satisfaction étant engendrée si l'expérience vécue est égale ou supérieure aux attentes, tandis que l'insatisfaction relève du cas où l'expérience se révèle, socialement, dans l'infériorité de ses attentes. Pour appréhender ce processus, le modèle de satisfaction suggéré par Oliver fonctionne comme modèle référence.

La figure suivante représente le modèle de satisfaction selon Oliver (1993).

Figure 09 : le modèle de la satisfaction



Source : KOTLER (P) et DUBOIS (B) : *marketing management*, Pearson édition, paris, 2009, p169

Cette figure montre que lorsque les attentes d'un client s'alignent avec ses attitudes, il y a généralement une inclination à acheter. Cela conduit au processus de satisfaction ou d'insatisfaction basé sur la perception de la qualité du service par rapport aux attentes antérieures. Une expérience considérée comme au moins à la hauteur des attentes conduit à la satisfaction, tandis que le fait de ne pas atteindre ces attentes entraîne l'insatisfaction. De

¹ CHIROUZE (Y) : *Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre*, 7eme édition, paris, 1995, p186

² BARBARAY(C) : *Satisfaction, fidélité et expérience client*, Dunod, Paris, 2016, p4-5.

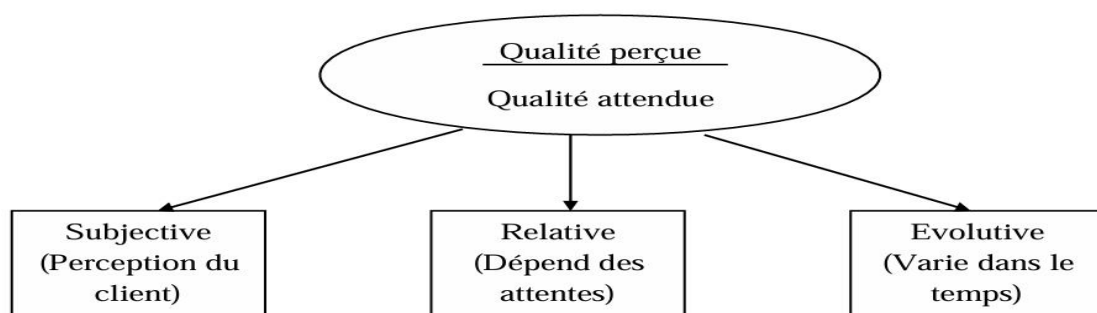
nombreux chercheurs ont essayé d'examiner les caractéristiques de ce concept, notant la complexité et la nature multidimensionnelle de celui-ci.

2.1.2 Les caractéristiques de la satisfaction

Le fait que la satisfaction soit définie comme un résultat d'un processus, ne signifie pas pour autant que celle-ci suive une évolution linéaire et homogène. De ce fait, la satisfaction du client est constituée de trois caractéristiques¹ :

- **La subjectivité** : La satisfaction est synonyme d'une correspondance parfaite des attributs du produit, avec les propres attentes du client et non avec les avantages que le produit peut, réellement lui procurer.
- **La relativité** : La satisfaction est un sentiment qui varie en fonction du niveau des attentes des clients, Ainsi, il existe des clients dits « difficile à satisfaire », car leurs attentes sont souvent supérieures aux capacités du produit à les satisfaire par contre les clients « facile à satisfaire » se contentent, en général, du minimum de bénéfices que dégage l'achat ou la consommation d'un produit. Ainsi, un même produit peut provoquer de la satisfaction pour un client et de l'insatisfaction pour un autre.
- **L'évolutivité** : La satisfaction n'est pas un sentiment statique, figé dans le temps, elle évolue en fonction des attentes, des standards ainsi que du cycle de vie d'un produit, cette caractéristique est plus apparente dans l'industrie de la mode. En effet, les robes ou les pantalons des années cinquante ne pourront pas correspondre aux attentes des clientes de nos jours.²

Figure 10 : Les trois caractéristiques de la satisfaction



Source : DANIEL (R) : *Mesurer et développer la satisfaction clients*, édition d'organisation, Paris, 2001, P24.

¹ DANIEL (R) *Mesurer et développer la satisfaction clients*, édition d'organisation, Paris, 2001, p24.

² Ibid, p25.

2.1.3 Les dimensions de la satisfaction client

La satisfaction des consommateurs est un concept multidimensionnel dont chacun des angles d'analyse se décline selon les dimensions cognitive, affective, émotionnelle et comportementale, chacune d'elles permettant d'approcher des différents aspects qui influent sur la satisfaction. La dimension cognitive :

La dimension cognitive correspond à l'évaluation rationnelle que le consommateur porte sur une offre. Étant composée d'un ensemble d'attributs, chaque élément de cette offre peut générer un sentiment de satisfaction ou, au contraire, d'insatisfaction. Cette dimension peut être analysée de deux façons :

- En étudiant en détail les différents critères susceptibles d'influencer l'opinion des clients potentiels ;
- En évaluant la satisfaction de manière globale.

Pour analyser le niveau de satisfaction associé à chacun des attributs de ses produits ou services, une entreprise utilise généralement un questionnaire destiné à collecter des données spécifiques sur son offre. Parmi les questions posées, on peut retrouver :

- Le produit répond-il aux attentes en termes de performance ?
- Est-il facile à utiliser ?
- Les délais de traitement sont-ils raisonnables ?
- Le prix est-il perçu comme équitable ?

En interrogeant les consommateurs sur chacun de ces aspects, l'entreprise est en mesure d'identifier les points forts de son offre ainsi que les axes d'amélioration. Cela lui permet de repérer rapidement les éléments générateurs d'insatisfaction et d'ajuster son offre en conséquence afin d'optimiser l'expérience client.

Quant à la satisfaction globale, elle résulte de la combinaison de trois facteurs essentiels : la qualité perçue, la fiabilité de l'offre et sa capacité à répondre aux attentes du client. Pour évaluer cette perception d'ensemble, le service marketing a recours au Customer Satisfaction Score (CSAT), un indicateur clé reposant sur un questionnaire simple permettant de calculer un score global de satisfaction.

Ce score constitue un outil fondamental dans l'analyse de la satisfaction client.¹

¹ www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction-client/ (Consulté le 11 /04 /2025 à 10 :00)

2.1.3.1 La dimension affective :

La dimension affective de la satisfaction client reflète le lien émotionnel qu'un consommateur développe envers une marque. Elle se manifeste notamment à travers sa propension à recommander les produits ou services de cette marque. Lorsqu'un client est satisfait de son expérience d'achat et qu'il apprécie un produit, il est naturellement enclin à en parler autour de lui, que ce soit dans son cercle personnel ou en ligne, via les réseaux sociaux.

Avec l'essor rapide des plateformes sociales, les consommateurs partagent désormais leurs avis plus facilement et plus largement, qu'il s'agisse de retours positifs ou de critiques. Ces recommandations spontanées sont devenues l'un des leviers de communication les plus puissants et authentiques pour les marques.

En marketing, la mesure de cette probabilité de recommandation repose sur le **Net Promoter Score (NPS)**. Ce KPI (indicateur clé de performance) est aujourd'hui largement utilisé dans le pilotage stratégique de la satisfaction client, car il fournit une vision directe de l'engagement émotionnel et de la fidélité des consommateurs.¹

2.1.3.2 La dimension émotionnelle :

Cette dimension reflète le ressenti du consommateur tout au long de l'expérience client, c'est-à-dire en amont, pendant et en aval d'un achat. Il s'agit des émotions engendrées par la qualité d'un produit ou par l'aptitude de l'entreprise à écouter, ainsi qu'à apporter une réponse aux attentes de ses clients.

Le service client est particulièrement concerné par cet aspect, qui nécessite un pilotage centré sur la clientèle pour être véritablement satisfaisant. Les clients qui contactent vos conseillers apprécieront de parler à un interlocuteur unique qui mettra tout en œuvre pour les aider grâce à des informations pertinentes. Ce type d'interactions, à condition d'être bien menées, donneront naissance à des émotions positives qui renforceront la satisfaction globale de vos clients.

2.1.3.3 La dimension comportementale

Cette dernière dimension s'intéresse au comportement d'achat des consommateurs. Un client satisfait, ayant vécu une expérience positive, est généralement plus enclin à réitérer son achat. Toutefois, un retour positif ne se traduit pas systématiquement par une action concrète. Il est

¹ www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction-client/ (Consulté le 11 /04 /2025 à 10 :28)

donc essentiel d'analyser les différents aspects du comportement d'achat pour en tirer des enseignements pertinents :

- **L'intention de rachat** : mesurer le pourcentage de clients déclarant vouloir acheter à nouveau permet d'estimer le taux de fidélisation. Toutefois, cette intention déclarée ne garantit pas un acte d'achat réel, ce qui impose aux équipes marketing une interprétation nuancée des résultats.
- **La fréquence d'achat** : en questionnant les consommateurs sur la régularité de leurs achats, l'entreprise peut évaluer leur niveau de fidélité. Ces données permettent d'adapter le rythme de communication commerciale. Il convient cependant de tenir compte du type de produit ou service concerné, qui influence naturellement la fréquence d'achat.
- **Le canal de distribution utilisé** : identifier les canaux d'achat privilégiés (site e-commerce, point de vente physique, commande par catalogue, etc.) permet d'analyser leur performance respective. Grâce aux données recueillies, l'entreprise peut ajuster ses investissements et optimiser chaque canal pour fluidifier l'expérience client.

2.2 Les enjeux de la satisfaction client

La satisfaction des consommateurs représente un levier stratégique capital pour l'entreprise qui désire pérenniser sa croissance. Elle agit tant sur la fidélisation des clients, la rentabilité de l'entreprise que sur son image. Dans un environnement concurrentiel au sein duquel le client est de plus en plus exigeant, la capacité de l'entreprise à satisfaire la demande du client est déterminante pour son succès.

Évaluer la satisfaction permet non seulement d'identifier les forces et les faiblesses, mais aussi de détecter les signaux faibles des tendances de marché. Un client satisfait devient un ambassadeur de la marque au service de sa notoriété et de son attractivité, à contrario une expérience négative dégrade la réputation de l'entreprise entraînant perte de confiance et baisse de la performance commerciale.

Dans ce contexte, il est essentiel d'analyser les enjeux liés à la satisfaction client. La fidélisation et la rétention constituent des priorités majeures, tout comme l'impact de cette satisfaction sur la rentabilité et l'image de marque de l'entreprise. Ces dimensions clés permettent de comprendre pourquoi la satisfaction client est aujourd'hui un pilier incontournable de la

stratégie des organisations.¹

2.2.1 Fidélisation et rétention client

La fidélisation constitue un enjeu stratégique essentiel en matière de satisfaction client. Un client satisfait de vos produits est un client qui est susceptible de vous rester fidèle et de répéter ses achats, ce qui permet de diminuer le coût d'acquisition de nouveaux clients. On peut adopter plusieurs stratégies pour améliorer la fidélisation :

- Personnaliser l'expérience, c'est-à-dire adapter ses services aux attentes particulières des clients, contribue à leur fidélisation.
- Proposer des programmes de fidélité, en récompensant les clients fidèles, renforce la relation avec la marque et stimule les achats récurrents.
- Un bon service après-vente, en étant de qualité et réactif, permet d'établir un climat de confiance et d'éviter frustrations et insatisfactions.

D'ailleurs, la fidélisation permet aux entreprises de tirer parti du bouche-à-oreille, les clients satisfaits devenant des ambassadeurs de la marque. Une stratégie de fidélisation efficace apparaît donc essentielle pour assurer la croissance d'une entreprise, et diminuer son taux de churn (taux d'attrition).

2.2.2 Impact de la satisfaction sur la rentabilité de l'entreprise

La satisfaction des clients est à l'origine de la rentabilité d'une entreprise. Une clientèle satisfaite achète plus de produits ou services, ce qui augmente sa valeur à vie.

De plus, un bon management de la satisfaction réduit certains coûts :

- **Diminution des retours et réclamations** : Si le produit ou service est de qualité, il y a moins de litiges donc moins de coûts de gestion des insatisfactions.
- **Optimisation des ressources marketing** : Les entreprises n'investissent pas plus que nécessaire pour acquérir de nouveaux clients, car les anciens clients sont à même de générer des revenus de façon plus régulière.
- **Différenciation concurrentielle** : La satisfaction excellente des clients permet à une entreprise d'être davantage visible sur le marché et d'attirer plus de consommateurs.

¹ <https://123dok.net/article/les-enjeux-de-la-satisfaction-des-clients.zx58omjv> (Publié le 05/10/2019, Consulté le 11 /04 /2025 à 15:04)

La satisfaction client est donc un investissement stratégique qui, s'il est bien exploité, peut améliorer la performance de l'entreprise à long terme.¹

2.2.3 Les effets de la satisfaction sur l'image de marque

L'image d'une entreprise est influencée par ce que ses clients pensent. Si vous satisfaites vos clients, ils parleront de vous et d'autres personnes achèteront aussi.

Pour améliorer la crédibilité et l'attractivité de l'entreprise, il faut valoriser la marque. Pour cela, il faut publier des avis positifs et des témoignages de clients satisfaits.

Moins de critiques négatives pour une entreprise qui soigne l'expérience de ses clients Les clients satisfaits parlent volontiers de leur expérience positive sur les réseaux sociaux. Cela rend la marque plus visible et augmente son engagement.

Mais si les gens ne sont pas satisfaits, ils peuvent perdre confiance et parler de mauvaise réputation de l'entreprise. Il faut donc surveiller l'expérience client et agir vite en cas de problème pour protéger l'image de la marque.²

2.3. L'expérience client

Au sein des stratégies d'aujourd'hui, l'expérience client est essentielle. Elle correspond à l'ensemble des contacts ayant eu lieu avec une marque pendant la durée totale de l'expérience client, depuis la première prise de connaissance du produit ou service jusqu'à l'utilisation et fidélisation éventuelles du consommateur. Être à l'écoute des consommateurs, pour leur satisfaction et leur engagement, relève d'une démarche d'expérience client opportuniste, au plus près du vécu du consommateur, avec l'ambition de le rendre heureux.

Dans un contexte où le client a la main sur l'offre qui lui convient parmi des milliers de possibilités, l'expérience client doit être fluide et agréable pour lui donner un argument de choix différenciant par rapport à ses concurrents. Les entreprises qui ont un engagement sur l'expérience client affirment qu'elles ont une meilleure rétention clients et une image de marque

¹ <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/fidelisation-client> (Publié le 21/04/2017, Consulté le 11 /04 /2025 à 16:10)

² <https://123dok.net/article/les-enjeux-de-la-satisfaction-des-clients.zx58omjv> (Publié le 05/10/2019, Consulté le 12 /04 /2025 à 22 :00)

plus forte, donc des marges supérieures. Cela passe notamment par l'optimisation du parcours client, la gestion des points de contact et les relations clients proactives et personnalisées.

L'analyse des touches du parcours client permet d'identifier quels sont les principaux passages déterminant la perception par les consommateurs. Chaque moment de l'interaction digitale ou physique va constituer l'expérience.

2.3.1 Définition de l'expérience client

Le concept d'expérience client est un sujet de prédilection dans le monde des affaires.

En effet, l'expérience client est un concept qui s'articule autour de deux axes majeurs :

- La centralité du client dans le processus décisionnel.
- La nature dynamique et itérative de la relation client.

L'expérience client, c'est tout ce que le client vit avec une marque ou une entreprise. Elle se construit au fil du parcours d'achat et à travers les différents points de contact avec le client. Cela contribue à l'image de l'entreprise. Pour avoir une bonne relation avec le client et que celui-ci soit satisfait, il faut répondre à ses besoins et à ses attentes. Le but est que les clients soient tellement satisfaits que la marque en tire une image positive et gagne en valeur.¹

*"L'expérience client est un long voyage qui commence bien avant la vente, qui se déroule durant tout le parcours de sélection du produit ou du service puis durant l'acte d'achat. Il continue durant l'usage et le recours et ne s'arrêtera pas tant que vous voudrez entretenir une relation."*²

D'après les résultats d'une enquête qu'a effectuée le cabinet de conseil Accenture en 2021, 64 % des grandes entreprises ont commencé à investir dans des expériences immersives.

Tel que définie par l'ensemble des interactions dont la marque est l'interlocuteur face au client, l'expérience client couvre toutes les interactions possibles : achat, sollicitation du service consommateurs, publicité à la télévision, rendez-vous en magasin, etc. Cet ensemble donne au client un ressenti général, et une appréciation plus ou moins positive de la marque. Une stratégie pertinente en matière d'expérience client doit par conséquent intégrer plusieurs aspects.

Il s'avère nécessaire de perfectionner à la fois la dimension cognitive de l'offre, c'est-à-dire les arguments qui sollicitent la rationalité du consommateur (bon rapport qualité/prix, qualité du service client, etc.), et l'aspect affectif, afin de générer un attachement plus émotionnel à la marque. L'expérience client, composante intrinsèque de la démarche, renferme une dimension

¹ www.blog-fr.ideta.io/experience-client (Publié le 25/04/2024, Consulté le 12 /04 /2025 à 22 :20)

² BARBARAY (C) : *Satisfaction, fidélité et expérience client*, Op.cit., P31

conative qui influence le comportement du client et son intention d'achat.¹

2.3.2 Parcours client

L'approche du parcours client en tant que parcours initiatique doit être une réflexion sur l'ensemble des relations, que celles-ci soient directes ou indirectes, entretenues par l'entreprise avec le client. Avant l'achat, il y a une étape de recherche et d'évaluation.

Dans l'étape de l'achat, se manifestent des relations charnières, du type contact initial et transaction financière. Au titre des éléments déterminants de la satisfaction des consommateurs, nous observons que le service après-vente (SAV) ainsi que l'usage du produit ou du service sont des éléments majeurs de la relation. Chaque moment de ce parcours peut être une occasion pour l'entreprise d'en faire un moment fort de plaisir et de souvenir.

L'approche fondée sur le parcours du client requiert la mise en évidence des éléments de désaccord entre les promesses faites par l'entreprise et la qualité de son produit ou de sa réalisation. Il s'agit encore de penser le parcours client comme processus initiatique, depuis la découverte jusqu'à la maturité, et comme cycle de vie, depuis l'évolution jusqu'à l'adaptation, la croissance. Une expérience des clients insatisfaisante des produits ou services proposés par une entreprise peut avoir des effets déconseillés sur la fréquentation des lieux, tout autant que sur l'image et la réputation de l'entreprise.

L'expérience client, qui est au centre des préoccupations, sera, elle, originale. Comme disait déjà un ancien adage célèbre, l'excellence d'un service est précisément difficile à reproduire. Cela tient également de l'expérience client, d'autant plus évidente par son caractère unique. Cette expérience, à moyen terme deviendra, véritablement, différenciante. À noter que la fidélité à l'ADN et à la personnalisation de l'expérience client, notamment à long terme, sont des résultats délicats à réaliser et que l'on ne pourra pas retenir de manière définitive. Cette originalité peut devenir un facteur essentiel au contexte concurrentiel.

L'expérience client, au sens théorique, se dessine comme un processus en résultant, mis en place par la direction d'une entreprise, visant à maximiser la valeur du capital client dans le temps. Cette expérience se déploie, se transforme dans le temps des interactions physico-numériques.

¹ [Qu'est-ce que l'expérience client ? Définition et enjeux](#) (Consulté le 12 /04 /2025 à 22 :50)

La qualité de l'expérience client est prédictive de la réussite. Le rapport ForeSee Index Report de 2013 a montré que les clients les plus satisfaits sont 72 % plus engagés que les autres. Les clients "très satisfaits" ont des intentions d'achat futurs 83 % plus élevées et sont 77 % plus enclins à recommander la marque par rapport aux clients "moins satisfaits". Ces chiffres illustrent l'importance cruciale de l'expérience client pour la fidélisation et la croissance de l'entreprise.¹

2.3.3 Gestion de la relation client

Au cours des dix dernières années, un changement de paradigme majeur a été observé. Alors que les entreprises concentraient initialement leurs efforts sur l'optimisation de leurs produits et de leurs processus internes, nous assistons désormais à une évolution significative de leurs stratégies. Les organisations sont en train de redécouvrir l'importance fondamentale du client dans leur modèle économique.

Cependant, l'engouement pour la relation client a pu, dans certaines circonstances, prévaloir sur une gestion méthodique des dépenses. Si ces entreprises se distinguaient par leur expertise dans l'évaluation de la qualité de leurs produits, elles ne démontraient pas toujours la même rigueur méthodologique dans la gestion de leur clientèle.

Cette absence de métriques pertinentes et d'analyse des enjeux réels a conduit aux premières désillusions dans la gestion de la relation client. Les investissements technologiques ont fréquemment été surestimés, ce qui a entraîné une négligence des aspects organisationnels, de l'optimisation des processus et du développement des compétences humaines nécessaires à une véritable transformation centrée sur le client.²

2.4. Mesure de la satisfaction client

Dans cette partie, nous aborderons la manière dont on peut disposer de mesures précises et objectives de la satisfaction client. En effet, savoir si un client est satisfait ou non peut certes se faire, mais il conviendra d'installer des méthodes qui aident à mesurer ce niveau de satisfaction, de façon répétitive et fiable. Il s'agit, pour l'entreprise, de faire évoluer son service à l'aide d'une bonne évaluation de la satisfaction client, de corriger ce qui ne va pas, et d'améliorer son

¹ BARBARAY (C) : *Satisfaction, fidélité et expérience client*, Op.cit., p33

² LEFEBURE (R), et VENTUR (G) : *Gestion de la relation client*, ÉDITIONS EYROLLES, Paris,2005, P09.

offre de services globale, en vue d'améliorer l'expérience client.

2.4.1 Les indicateurs de la mesure de satisfactions des clients :

Les indicateurs clés de la satisfaction client jouent un rôle fondamental dans l'évaluation de la perception des clients à l'égard des produits et services proposés. D'après les sources consultées, trois principaux indicateurs se distinguent :

- **CSAT (Customer Satisfaction Score) :** Il mesure le niveau de satisfaction global des clients vis-à-vis d'un produit ou d'un service, généralement à l'aide d'une question directe sur leur degré de satisfaction.
- **CXS Ou CXQ (Customer experience score) :** est un indicateur primordial qui permet d'apprécier le degré de satisfaction des clients à l'égard d'une société, d'une prestation ou d'un produit, tant il est vrai que sa finalité consiste bien à mesurer l'expérience totale d'un client. Il est ainsi régi par de multiples critères : la simplicité d'accès, la vélocité du service, la qualité du produit et l'émotion ressentie tout au long du parcours client.
- **NPS (Net Promoter Score) :** Cet indicateur évalue la probabilité qu'un client recommande l'entreprise ou l'établissement bancaire à son entourage. Il permet d'apprécier à la fois la satisfaction et la fidélité des clients.

Ces outils sont essentiels non seulement pour mesurer la satisfaction client, mais aussi pour orienter les actions marketing, améliorer l'expérience client et identifier les leviers d'optimisation en vue de renforcer la fidélisation.¹

2.4.2 Les étapes de la mesure de la satisfaction

Selon le Guide méthodologique de l'enquête de satisfaction totale du logiciel SPHINX, la conception d'une enquête de satisfaction se déploie en plusieurs étapes clés :

- **Définition des éléments préalables :** Cela consiste à désigner un responsable d'enquête et à clarifier les objectifs de l'étude.
- **Identification des attentes des clients** Cette phase vise à explorer en profondeur les attentes des clients vis-à-vis du service, à déterminer les composantes principales de

¹ <https://blog.smart-tribune.com/fr/satisfaction-client-enjeux> (Publié le 22/04/2021, Consulté le 12 /04 /2025 à 00 :20)

celui-ci, ainsi qu'à identifier, pour chaque composant, les critères influençant leur satisfaction ou insatisfaction.

- **Conception, administration et analyse des données** : Le questionnaire constitue l'outil central de la collecte d'informations, tandis que le logiciel SPHINX est utilisé pour analyser les données recueillies.
- **Communication et valorisation des résultats** : Les résultats sont généralement présentés lors d'une réunion dédiée, permettant ainsi au responsable du projet d'atteindre l'objectif fixé, à savoir fournir aux décideurs les éléments nécessaires pour orienter les actions d'amélioration prioritaires.

Il est important de souligner qu'une enquête de satisfaction ne constitue pas une démarche anodine. Elle mobilise des ressources importantes et met en lumière les relations multiples et complexes entre les clients et l'entreprise. Les résultats obtenus présentent donc un intérêt stratégique majeur, notamment parce que chaque organisation est unique, avec ses spécificités, son histoire et ses propres défis à relever.

En guise de synthèse, il apparaît qu'il n'existe pas de définition universellement admise de la satisfaction client, ni de consensus sur ses fondements conceptuels et sa méthode de mesure. Toutefois, la satisfaction peut être décrite comme un jugement de valeur ou une opinion, découlant de la comparaison entre le service perçu et le service attendu.

Néanmoins, il convient de distinguer les deux concepts sur les points suivants :

- La satisfaction suppose qu'une interaction effective ait eu lieu entre le client et le service, alors que la qualité perçue peut être évaluée sans expérience préalable.
- La qualité est souvent jugée par rapport à un standard d'excellence, tandis que la satisfaction est évaluée en fonction des attentes personnelles du client ou de critères d'équité.

La recherche sur la mesure de la satisfaction s'est principalement construite autour du modèle de la confirmation des attentes. Celui-ci postule que :

- Lorsque la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue, il en résulte de l'insatisfaction ;
- Lorsque la qualité perçue est supérieure aux attentes, le client ressent une forte satisfaction ;

- Lorsque la qualité perçue correspond exactement aux attentes, le client éprouve une satisfaction neutre, considérée comme normale.

Ce sentiment de satisfaction n'est perceptible qu'à la suite immédiate de l'expérience de consommation, c'est-à-dire au moment même de la confrontation entre attentes et perceptions. En dehors de ce contexte, on ne parle plus de satisfaction mais plutôt d'attitude, définie comme une disposition stable à l'égard d'un objet ou d'un service.

Il apparaît dès lors pertinent d'examiner les modèles classiques de la satisfaction, fondés principalement sur les notions abordées dans ce chapitre, notamment le paradigme de la confirmation des attentes et le concept de satisfaction globale.¹

2.4.3 Les outils de mesure de la satisfaction client

Il n'existe pas de méthodes de mesures universelles, chaque entreprise doit définir l'approche qui lui convient en fonction de son activité, de sa relation avec les clients et des objectifs recherchés. Généralement, les méthodes de mesure de la satisfaction client sont à la fois d'ordre quantitatif et qualitatif, dont les plus importantes sont citées comme suit :

2.4.3.1 Les boîtes à suggestions et livres de réclamations : une entreprise qui suit une démarche qualité doit inviter régulièrement sa clientèle à formuler des suggestions et des critiques. De nombreuses entreprises tiennent ainsi un registre où l'on peut consigner ces remarques. D'autres sociétés ont mis en place un numéro vert pour faciliter le contact avec la clientèle. Les réclamations et suggestions doivent être utilisées comme une précieuse source d'informations qui peuvent être utilisées pour évaluer la performance des produits et services, souligner les domaines où l'entreprise doit agir et contribuer à améliorer la qualité. En effet, cette méthode de mesure de la satisfaction client reste limitée puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas.²

2.4.3.2 Les enquêtes de satisfaction : c'est la méthode la plus couramment utilisée pour évaluer l'avis des clients. Elle s'effectue régulièrement auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle. Elle permet de savoir comment les clients apprécient les produits et services fournis, et comment ils situent cette offre par rapport à la concurrence. A travers cette méthode, la satisfaction se mesure soit directement en cochant la case appropriée, soit indirectement à travers l'expression des attentes, des problèmes rencontrés et des améliorations à suggérer. On

¹ <https://shs.cairn.info/revue-decisions-marketing-1996-1-page-23?lang=fr> (Publié le 12/03/2024, Consulté le 12 /04 /2025 à 00 :20)

² BARBARAY (C) : *Satisfaction, fidélité et expérience client*, Op.cit, p122

peut ainsi mesurer le niveau de performance globale ou bien pour chaque élément de l'offre. En fait, il existe différents types d'enquêtes illustrés comme suit :¹

- **Enquêtes en face à face** : elles permettent de recueillir des données plus complètes et complexes. Lorsque ces enquêtes sont conçues avec soin et réalisées correctement, les taux de réponse sont généralement plus élevés qu'avec d'autres types d'enquêtes. En revanche, ces enquêtes sont généralement plus onéreuses que d'autres solutions.
- **Enquêtes postales ou auto-administrées** : moins fiables, elles doivent être plus courtes que les enquêtes en face à face et poser des questions simples, dont les réponses seront des « cases à cocher ». Ces enquêtes sont peu coûteuses et garantissent l'anonymat, ce qui peut entraîner un meilleur taux de réponse sur des sujets sensibles.
- **Enquêtes téléphoniques** : elles doivent être relativement courtes et simples. Elles peuvent être utiles dans le cadre de services spécifiques permettant de contacter chaque client sur un aspect particulier.
- **Enquêtes en ligne** : les enquêtes en ligne ou par courrier électronique n'ont pour le moment qu'une valeur limitée dans le domaine des études des clients, l'accès à Internet étant réparti de manière inégale parmi les couches de la population. Les enquêtes de satisfaction aident à comprendre les réactions des clients et à mieux repérer leurs attentes à condition de réagir, de corriger les points faibles, de faire évoluer l'offre, mais aussi, si la conception de l'enquête et l'analyse des résultats se fassent par des spécialistes dans le domaine.

2.4.3.3 Le client mystère : une méthode courante dans les services et la distribution, elle consiste à faire appel à un enquêteur anonyme pour jouer, incognito, le rôle d'un client en lui demandant de noter toutes ses impressions, positives et négatives, afin d'évaluer la qualité du service. Cette méthode permet beaucoup plus de contrôler le respect des normes de service.

La mesure de la satisfaction client permet d'orienter la démarche qualité vers la mise en place d'actions concrètes permettant de maintenir ou accroître le niveau de satisfaction client. Elle s'inscrit dans la logique d'amélioration continue de l'organisme à travers l'orientation de la

¹ ENNESRAOUI (D), *Démarche qualité et satisfaction client*, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, 2018, p165-166

démarche qualité vers l'atteinte des performances voulues.

Pour résumer, cette section a permis de faire connaissance avec la satisfaction des clients qui constitue la variable dépendante de notre étude. Nous avons depuis pointé ce qu'elle est cette variable, ses principales dimensions, comment elle se mesure et les divers facteurs qui peuvent la conditionner en milieu professionnel. Ces éléments théoriques viennent s'ajouter à ceux sur la méthodologie Agile développés dans la première section. Tout naturellement, nous allons dans la prochaine encore mieux examiner quel lien existe entre l'agilité et la satisfaction, afin d'observer comment les pratiques agiles infléchissent le ressenti des employés au travail.

Section 3 : Amélioration de la satisfaction client à travers les méthodes Agile

Après avoir étudié les bases de la satisfaction client, il faut comprendre comment les méthodes Agile peuvent l'améliorer. Ce chapitre parle des pratiques agiles. Celles-ci placent le client au cœur du processus de développement. Cela permet de mieux répondre à ses besoins et attentes.

L'approche Agile est basée sur la collaboration avec le client, l'adaptabilité et la livraison continue de valeur. Cela permet aux équipes de réagir vite aux retours clients et d'améliorer les produits ou services, pour une satisfaction globale accrue. Spotify a montré que l'adoption de l'Agile peut améliorer l'expérience client et par la suite sa satisfaction. Pour cela, il faut intégrer des feedbacks réguliers et adapter les offres en temps réel et c'est ce que on va essayer d'explorer dans cette partie.

3.1 L'agilité comme approche orientée vers le client

Cette partie montre que l'agilité place le client au cœur de toutes les démarches.

Plutôt que de perdre du temps à créer des persona trop théoriques, l'approche agile privilégie l'action rapide et l'apprentissage en continu à travers des outils légers.

L'objectif est de comprendre les besoins du client de manière pragmatique, tout en acceptant que nos connaissances resteront toujours partielles. Cette posture pousse les équipes à tester, ajuster et évoluer en se basant sur des retours concrets

Ces conversations permettent de confronter nos hypothèses à la réalité du terrain et de bâtir des solutions qui répondent véritablement aux attentes des utilisateurs. Ainsi, l'agilité devient bien plus qu'une méthode : elle devient une culture d'écoute, d'adaptation et de réactivité, centrée

sur la satisfaction client.¹

3.1.1 Le terme “client” dans un contexte agile

Dans des méthodologies agiles, le client n'est pas un simple spectateur ou un valideur éloigné mais un acteur en interaction avec la production dont il est partie prenante tout au long du projet et dont la participation est sensée pouvoir peser sur le succès du projet.

« Le client au sens de la méthode Agile est l'initiateur du projet. Pour généraliser, on nomme “client” l'initiateur du projet, mais ce client peut être interne à l'entreprise. »²

À l'inverse des traitements traditionnels où la relation se caractérise le plus souvent par des engagements d'une part préétablis et transnationaux par un contrat rigide, dans les méthodologies agiles, le client est un partenaire collaborateur et co-responsable de la valeur livrée. Le client ne se borne plus, à la fourniture des spécifications en amont du projet : il est aussi impliqué dans une dynamique de priorisation des fonctionnalités et dans la validation des incréments des versions itératives et dans des rétroactions qui font évoluer la production.

Pour être efficace, un client en agile doit conjuguer une expertise métier et disponibilité opérationnelle. Au mieux, il connaît ou est initié aux enjeux stratégiques du projet, il dispose d'une vision transverse des besoins utilisateurs, il a une légitimité suffisante pour ne pas voir chaque décision bloquée par des impératifs hiérarchiques. Son rôle va jusqu'à rejoindre celui d'un Product Owner même si parfois dans certaines configurations organisationnelles, ce rôle peut être plus partagé entre plusieurs personnes. L'important est qu'il sache arbitrer entre les contraintes techniques et les contraintes business tout en maintenant un travail d'échanges régulier avec l'équipe de développement.

Au final, la relation avec le client en agile est avant tout affaire d'une confiance réciproque et d'un accord mutuel à avancer dans l'entre-deux des ajustements. C'est cette implication partagée, bien plus que le contrat signé au préalable, qui fonde la solution réelle aux attentes. Les projets qui marchent sont en effet souvent ceux où le client a pu réellement se projeter dans son rôle de « partenaire-créateur », mais sans nécessiter d'incarner à lui seul les techniciens. Cet équilibre demeure un enjeu de toute première ordre pour l'agilité expérimentée en situation

¹ FRYREAR (A) : *Mastering marketing agility*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, 2020, p7 (Traduit par nos soins)

² <https://www.merci-app.com/article/methode-agile> (Publié le 02/11/2022, Consulté le 28 /03 /2025 à 00 :20)

réelle.¹

3.1.2 La priorité à la collaboration client

Travailler en étroite collaboration avec le client est essentiel dans une démarche agile. Le Product Owner joue un rôle d'interface permanente entre le client et l'équipe de développement. Il fait en sorte que les attentes du client soient bien connues et respectées. Il parle aussi avec le client et vit avec l'équipe pour bien comprendre les problèmes. Cela permet d'éviter les malentendus et les pressions inutiles.

Le Product Owner facilite le travail de l'équipe en donnant des instructions claires, en encourageant chacun à se sentir concerné et en donnant les informations nécessaires. Il ne dit pas aux autres comment faire, mais il les aide en donnant des conseils sur les choix stratégiques, surtout pour décider quelles fonctionnalités sont les plus importantes. Pour bien faire, il faut trouver le bon équilibre entre les demandes du client et la technique. Pour ça, il faut que tout le monde parle tout le temps pour trouver des solutions.²

3.1.3 La capacité à s'adapter aux attentes du client

L'approche agile met en évidence que le client ne doit jamais être mis de côté dans le développement de produits ou de services.

Il est la raison d'être de toute l'organisation et le point d'ancrage de chaque décision stratégique. Ignorer sa présence ou mal interpréter ses besoins conduit inévitablement à l'échec, quel que soit le cadre méthodologique adopté. Toutefois, placer le client au centre ne signifie pas répondre aveuglément à toutes ses demandes.

Cela suppose une relation équilibrée, où l'on sait écouter avec attention, mais aussi poser des limites claires. Refuser certaines requêtes peut parfois être la meilleure manière de préserver la qualité du produit et la satisfaction à long terme. Cette posture demande du courage et de la clarté, mais elle renforce la confiance mutuelle. Ainsi, dans une démarche agile, le client devient un partenaire actif, impliqué dans la co-construction, régulièrement consulté, et dont les retours sont intégrés de manière itérative afin de garantir que la solution finale corresponde réellement à ses attentes.³

¹ BOISCERT (M) et TRUDEL (S) : *Choisir l'agilité*, Op.cit. p 27

² GAUNAND (A): *Leadership agile*, Op.cit, p 58

³ <https://www.tuleap.org/fr/agilite-echelle/quelle-est-la-place-des-clients-dans-une-demarche-agilite-echelle>

3.2 Avantages des méthodes Agile

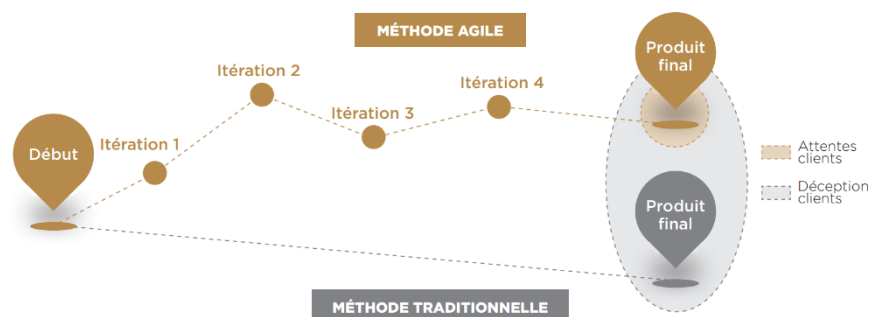
Comme nous l'a déjà dit, l'agilité est maintenant une norme internationale pour beaucoup d'entreprises dans le monde. Toutes les personnes concernées peuvent en tirer profit. Dans cette dernière partie du premier chapitre, nous allons parler des avantages de la méthode agile pour l'entreprise et ses clients.

3.2.1 La supériorité des approches agiles par rapport aux modèles traditionnels

Contrairement au modèle en cascade, qui demande une planification rigide et une connaissance complète des besoins dès le début, les approches agiles favorisent la flexibilité et l'amélioration continue. Les équipes agiles travaillent par cycles courts, livrant des fonctionnalités opérationnelles à chaque itération. Cela permet d'obtenir un retour client rapide et continu. Cette adaptabilité réduit les risques liés aux changements de besoins, car les ajustements peuvent être intégrés sans perturber l'ensemble du projet.

De plus, comme il n'y a pas de documentation lourde, tout le monde est sur la même longueur d'onde. Et comme la valeur est créée petit à petit, le retour sur investissement est plus rapide et il y a moins d'incertitude financière.¹

Figure 11 : La différence entre la démarche traditionnelle et la démarche agile



Source : <https://www.square-management.com/wp-content/uploads/2021/09/square-focus-agilite-theorie-pratique-final-1.pdf> (Publié le 01/06/2021, Consulté le 09/04/2025 à 10 :35)

3.2.2 Avantages pour les clients

L'agilité est d'une importance majeure pour les entreprises modernes. Elle les aide à répondre en temps réel aux exigences de la clientèle. Elle s'intéresse à la coopération, à l'adaptation et la productivité. Tout cela pour donner aux consommateurs plus de valeur au mieux et à mettre

(Consulté le 29/03/2025 à 01:00)

¹ LAYTON (C) et DEAN (J) : *Agile Project Management Ed3*, Op.cit., p53

à jour les processus internes. Le nombre d'avantages de ce dispositif dynamique est considérable : des livrables mieux maîtrisés et plus rapides, des solutions adaptées aux besoins et une expérience client améliorée.

La liste ci-dessous résume les avantages pour le client découlant de l'adoption de

L'agilité :

- **Livrer de la valeur d'affaires au client** : en développant des solutions utiles pour les utilisateurs.
- **Améliorer la qualité** : en réduisant l'inventaire des anomalies et leur coût inhérent de gestion.
- **Réduire les délais de mise en production** : en livrant fréquemment des incréments fonctionnels, en ordre décroissant de valeur d'affaire.
- **Respecter le budget et les dates de livraison** : en réduisant l'incertitude (les risques) le plus tôt possible et en surveillant sa vélocité, l'équipe peut, en toute transparence, livrer les fonctionnalités à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire et des dates de livraison qu'elle aura participé à établir avec le client.
- **Améliorer la collaboration et la communication** : en incluant un représentant du client dans l'équipe, en mettant en place une équipe auto-organisée et assurant la transparence.¹
- **Réactivité et adaptabilité** : L'agilité permet de répondre rapidement aux besoins des clients en intégrant efficacement des innovations dans les offres, en proposant de nouvelles solutions adaptées, et en ajustant les aspects moins performants pour mieux répondre aux attentes.²

3.2.3 Avantages pour l'entreprise

Dans une société, l'agilité constitue un enjeu significatif pour améliorer la collaboration, la flexibilité et l'innovation, permettant une expression libre de tous en cherchant à s'améliorer constamment pour permettre aux gens d'être heureux, aussi bien qu'une meilleure proactivité à l'égard des clients.

Cela veut dire que la liberté laissée à la créativité des autres pour résoudre avec de nouvelles idées et de nouvelles méthodes des problèmes avec des méthodes reconnues, numériques ou ludiques par « gamification ».

¹ BOISCERT (M) et TRUDEL (S) : *Choisir l'agilité*, Op.cit. p6

² <https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/benefices-agilite-client/#:~:text=L'agilit%C3%A9%20permet%20d'%C3%AAtre,sujets%20qui%20marchent%20le%20moins.>
(Publié le 10/01/2017, Consulté le 29/03/2025 à 19 :40)

Voici les principaux intérêts des méthodologies agile pour une entreprise : L'agilité constitue un axe majeur vers un Time-to-Market réduit, permettant à l'entreprise d'amener avec réactivité et efficacité ses nouveaux produits dans le circuit compétitif du marché tout en favorisant la collaboration des équipes et leur transparence avec les clients, donnant ainsi des techniques comme le « Sprint 0 », permettant de démarrer les projets sur des bases saines et bien intégrées, où la vision des objectifs avancés, des ressources utiles et du budget allouée s'avère indispensable pour permettre la livraison anticipée de fonctionnalités, d'importance égale à la qualité du produit.

Ainsi, une entreprise agile possède la flexibilité organisationnelle d'adopter, pour chaque projet, la meilleure gestion qui permettra de réaliser le plus grand avantage concurrentiel.¹

Le premier principe du Manifeste Agile est d'obtenir la satisfaction client au plus tôt par la livraison rapide et régulière de fonctionnalités attendues. Pas de coûteux retours en arrière et de budgets qui explosent, l'entreprise peut aussi arrêter à tout moment le projet et elle a une visibilité sur tous les coûts engagés. Plus de fiabilité et de qualité car les tests sont menés en continu, et les feedbacks sont réguliers. Plus de flexibilité dans le projet, terminé l'effet boîte noire ! Oui, les clients sont satisfaits et les collaborateurs aussi.²

Les organisations qui adoptent le travail agile sont plus flexibles et, grâce à leur capacité à évoluer et à changer, elles sont plus résistantes aux variations de l'environnement extérieur, ce qui est de plus en plus précieux dans le monde moderne et instable des affaires³

3.3 Le lien entre la satisfaction et l'agile

Après avoir posé les fondements théoriques d'un côté sur la méthode agile, et de l'autre sur la satisfaction client, ici il s'agit de faire le lien entre ces deux dimensions. L'objectif ici est simple c'est de comprendre concrètement comment les pratiques agiles peuvent avoir un impact direct (et souvent positif) sur la satisfaction des clients.

À travers trois sous-sections nous nous intéresserons à comment les itérations, l'amélioration

¹ BARRAND (J) et DEGLAINE (J) : *Développer l'agilité dans l'entreprise*, ESF éditeur, Paris, 2018, p20

² <https://harington.fr/2020/09/23/methodes-agiles-avantages/> (Consulté le 29/03/2025 à 20 :57)

³ <https://www.sherpany.com/fr/ressources/management-agile/travail-agile/methodes-agiles> (Consulté le 29/03/2025 à 21 :09)

continue, et l'adaptabilité que l'on retrouve dans l'agilité peuvent concourir à répondre aux attentes des clients de façon plus efficace, et plus personnalisée.

3.3.1 Impact des itérations de l'agilité sur la satisfaction client

Le principe de l'approche agile repose sur des cycles de développement courts et itératifs, appelés sprints, qui aboutissent à la livraison fréquente de versions opérationnelles du produit, ainsi qu'à l'interaction permanente entre les équipes projet et le client, en vue de recueillir des retours en continu et de garantir l'adéquation du produit par rapport à ses réels besoins.¹

Une étude réalisée en 2021 auprès de 1 000 acteurs du logiciel, a montré que 67 % des professionnels pensaient que le principe d'itération contribuait à mieux gérer les retours clients pour ajuster leurs produits, cela a par effet d'augmenter la satisfaction client de 15 % en moyenne.²

Les méthodes agiles (Scrum, etc.) favorisent également la transparence, l'adaptabilité et la responsabilisation des équipes, ingrédients nécessaires à l'amélioration de l'expérience client.

3.3.2 L'effet des pratiques agiles dans l'amélioration continue et le feedback client

Les méthodes agiles favorisent à la fois le feedback régulier et l'amélioration continue, deux leviers essentiels qui permettent d'ajuster rapidement les livrables et d'optimiser les processus, avec un impact direct et positif sur la satisfaction client.

3.3.2.1 L'effet de l'amélioration continue.

« *Mieux qu'hier, moins bien que demain.* »

Cette maxime, souvent citée, reflète une perspective commune sur la progression et l'amélioration continue qui optimise la satisfaction du client.

L'amélioration continue, c'est analyser les performances, identifier les opportunités et apporter des changements progressifs aux processus, aux produits et au personnel. En analysant et en améliorant les processus, une entreprise peut gagner du temps et proposer un produit de meilleure qualité. Pour intégrer l'amélioration continue au quotidien professionnel, il faut adopter des outils et des pratiques qui vous aident à réfléchir pour s'améliorer. Les meilleurs outils d'amélioration continue s'adaptent au travail et les meilleures pratiques sont celles que

¹ <https://www.blog-agilite.fr/scrum/comment-la-culture-agile-scrum> (Publié le 18/02/2025, Consulté le 01/04/2025 à 09 :25)

² <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-comment-les-methodes-agiles> (Consulté le 01/04/2025 à 20 :05)

vous remettez en question régulièrement.¹

Dans le contexte d'une équipe agile, cette approche se traduit par une dynamique d'itérations régulières, visant à fournir des livrables de manière pérenne au client tout en favorisant une réflexion constante sur les pratiques en vigueur.

Cette démarche vise l'optimisation continue des processus et des résultats. L'intérêt majeur de cette approche réside dans la collecte systématique des retours clients, permettant une affinité constante du produit en développement et dans l'évaluation continue des pratiques de l'équipe, visant à optimiser son fonctionnement. L'écoute active des clients et des collaborateurs sert alors de fil conducteur pour déterminer des actions d'amélioration et instaurer une démarche de progrès continu.²

L'amélioration continue, c'est l'agilité. L'agilité, c'est quand on change tout le temps nos pratiques et nos processus. Son but est d'identifier rapidement les obstacles. Cela permet d'optimiser le fonctionnement des équipes et d'améliorer la qualité de leur travail.

Le kaizen, qui signifie « changement pour le mieux » en japonais, est un concept clé de cette philosophie. Le kaizen est d'abord un état d'esprit qui préconise des changements progressifs (et non brutaux). Il est important de remettre en question les pratiques établies qui peuvent freiner l'innovation, même si elles semblent bien en place.

La roue de Deming (ou cycle PDCA) est un outil important de l'amélioration continue. Ce modèle a quatre étapes :

- **Plan** : Planifier les actions à entreprendre.
- **Do** : Réaliser ce qui a été planifié.
- **Check** : Vérifier que le résultat correspond aux attentes.
- **Act** : Ensuite, il faut exploiter les leçons tirées pour améliorer encore les méthodes.

L'amélioration continue cherche à simplifier les processus et à éliminer les activités sans valeur ajoutée. Cela implique tout le monde, à tous les niveaux de l'entreprise, pour se concentrer sur

¹ <https://www.atlassian.com/fr/agile/project-management/continuous-improvement> (Consulté le 01/04/2025 22 :45)

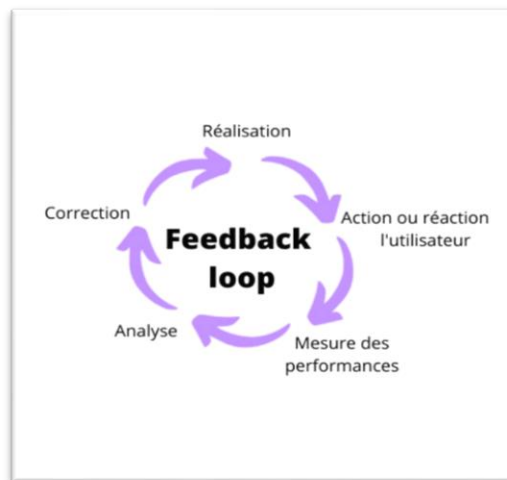
² GAUNAND (A): *Leadership agile*, Op.cit, p125

la qualité du produit et sur la façon de travailler qui a pour but de donner un meilleur résultat au client.

3.3.2.2. L'effet du feedback régulier

Les boucles de rétroaction ou « feedback » servent à valider et obtenir des feedbacks des utilisateurs dans un projet Agile.

Figure 12 : Intérêt du feedback dans un projet agile



Source : <https://blog-gestion-de-projet.com/boucle-de-retroaction-en-agile> (Consulté le 01/04/2025 à 10 :00)

Le but est d'avoir des avis positifs et négatifs. Ils serviront à améliorer le produit.

Cela permet aussi de mieux organiser le travail et de mieux définir les priorités et les fonctionnalités.

Il ne faut pas perdre de temps, d'argent ou de ressources sans demander aux utilisateurs ce qu'ils en pensent. Le produit risque de ne pas plaire aux utilisateurs.

Les boucles de rétroaction ou « feedback » servent à valider et obtenir des feedbacks des utilisateurs dans un projet Agile.¹

Outre les clients, les parties prenantes internes jouent un rôle important. C'est en prenant le temps de s'interroger sur ce qui a été fait qu'un leader agile peut améliorer le fonctionnement de son équipe et ancrer les pratiques qui ont déjà fait leurs preuves sur le terrain. Il doit alors

¹ <https://blog-gestion-de-projet.com/boucle-de-retroaction-en-agile> (Consulté le 01/04/2025 à 10 :00)

instaurer une véritable culture du feedback et mettre en place une démarche d'amélioration continue.

- **Feedback positif** : il met en lumière les réussites et les points forts d'une action ou d'une réalisation. Il motive l'équipe, renforce la cohésion et valorise les efforts individuels et collectifs. Par exemple, si l'équipe a respecté les délais ou livré une fonctionnalité de qualité, il faut le dire. Il faut donc le faire de manière précise et en tenant compte du contexte.
- **Feedback négatif** : Le feedback négatif sert à identifier les obstacles, les difficultés ou les pistes d'amélioration. Mais pour qu'il soit bien reçu et utile, il faut le dire de façon précise, en donnant des exemples, pas des jugements de valeur. Par exemple, lors d'une réunion de bilan, il est plus constructif de dire « le manque de communication sur les priorités a ralenti le processus » que de critiquer personnellement.¹

Le feedback est un processus qui nécessite une explication préalable de la démarche afin de convaincre le client et l'équipe de participer de manière volontaire. Cela implique également d'être prêt à écouter attentivement les retours exprimés. Il est essentiel d'accueillir sans jugement les contributions et retours de chacun pour entretenir un climat de confiance. Cela implique également d'accepter de remettre en question les modes de fonctionnement jusqu'alors en place. Le feedback obtenu doit alors être suivi de mesures correctives concrètes pour intégrer efficacement les pistes d'amélioration suggérées.

3.3.3 Principe de personnalisation des besoins client

Aujourd'hui, les clients sont bien plus exigeants qu'auparavant : ils veulent une expérience fluide et adaptée à leurs attentes lorsqu'ils contactent une entreprise. Rapidité et pertinence sont devenues des critères essentiels pour répondre à leurs demandes. Pour ce faire, en assurant la personnalisation de son parcours, l'entreprise est en capacité de proposer du sur-mesure, et lui assure ainsi son contentement.²

Or, la méthode agile constitue la recette pour accompagner, en amont et en temps réel, le

¹ GAUNAND (A): *Leadership agile*, Op.cit, p126

² <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/personnalisation-experience-client/>

(Consulté le 02/04/2025 à 09 :00)

changement de ses besoins. En effet, elle promeut un ajustement continu au lieu de focale sur des processus trop rigides, ce qui en permet une meilleure adéquation permet de remédier à ce temps de longueur inaccoutumée ainsi qu'à l'aventure vécue de plus en plus exigeante.

Cette souplesse permet notamment d'améliorer énormément la qualité des interactions puisque respective à nos attentes premièrement de réalisation et puis d'aboutissement au client. Ainsi, l'approche permet d'anticiper les attentes, donc de mieux répondre. À travers l'agilité appliquée dans les interactions, chaque client est en mesure de mieux se sentir accueilli, et surtout, valorisé, et par conséquent plus engagé et fidèle.

En somme, cette section a mis en évidence l'impact positif de la méthodologie Agile sur la satisfaction client. Les principes tels que l'adaptation continue, la collaboration avec le client, et la livraison fréquente et rapide d'applications fonctionnelles, montrent en effet que le choix d'une Agilité améliore le niveau de satisfaction client par une meilleure adéquation à leurs attentes et améliore leur satisfaction, puisque le client est un acteur à part entière de la production.

A partir du moment où il est le centre du processus, le client est plus écouté et on lui répond plus rapidement, ce qui permet de produire quelque chose de plus proche de ses attentes.

Les éléments qui viennent d'être exposés prouvent que l'Agilité existe réellement, n'est pas une simple méthode de fonctionnement interne à l'entreprise, mais peut se concevoir comme un véritable levier stratégique pour optimiser la satisfaction client, et donc contribuer à la performance de l'organisation.

Conclusion du chapitre 1

Nous concluons cette partie théorique en ayant acquis les éléments fondamentaux nécessaires à la compréhension de notre étude.

On a d'abord étudié la méthode Agile, d'où elle vient, ses principes et les valeurs qu'elle apporte dans les entreprises modernes.

Ensuite, nous avons étudié en détail la satisfaction client, son importance et comment la mesurer et l'améliorer.

Nous avons aussi montré comment les pratiques agiles, qui s'adaptent tout le temps, favorisent la collaboration et l'écoute active, peuvent rendre les clients plus satisfaits.

Ce cadre conceptuel nous fournit ainsi une base solide pour entamer la suite de notre travail, qui portera sur l'étude pratique de cette relation dans un contexte réel.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL

Introduction du chapitre 2

Après avoir vu les bases théoriques dans le chapitre précédent, où les fondements de la méthode Agile et la satisfaction client ont été explorés, ce deuxième chapitre propose une démarche méthodologique adaptée. Cette démarche est conçue pour permettre l'atteinte des objectifs fixés pour ce travail académique.

Ce chapitre a donc pour objectif de structurer et de contextualiser l'étude. Cela permettra de mettre en lumière le rôle de l'Agilité dans l'optimisation de la satisfaction client. Cette démarche s'appuiera sur l'expérience concrète de notre stage chez Sanofi Aventis.

Nous allons donc aborder dans cette partie, le cadre méthodologique et contextuel de notre recherche à travers trois sections.

La première section présentera la démarche méthodologique avec les approches utilisées, les outils employés, ainsi que les limites de l'approche.

Par la suite, et dans la deuxième section, une présentation détaillée de l'entité d'accueil, à savoir Sanofi Aventis, permettra de mieux saisir le contexte de cette étude, en mettant en lumière son évolution et le département dans lequel s'est déroulé notre stage.

La troisième section est dédiée à la présentation des états des lieux de nos deux variables au sein de Sanofi. Ce volet permettra de cerner le rôle central de l'agilité dans la quête d'une meilleure satisfaction client, en s'appuyant sur les observations pratiques et les données collectées.

Section 1 : Présentation de la méthodologie de l'enquête

Dans le cadre de cette section, nous présentons les différentes étapes suivies pour la réalisation de notre enquête.

1.1. Objectif de l'étude

L'enquête a été conçue dans le but de répondre à la question principale suivante : « **Comment les pratiques agiles contribuent-elles à l'amélioration de la satisfaction des clients de Sanofi Aventis ?** ». Elle permettra également de vérifier les hypothèses de recherche préalablement établies :

H1 : L'agilité améliore l'adaptation aux besoins et attentes des clients en favorisant une approche itérative.

H2 : L'agilité permet une intégration rapide et continue des retours clients, ce qui favorise l'amélioration de la satisfaction client.

H3 : Les principaux défis incluent la résistance au changement, le manque de formation et la complexité de gestion des priorités.

Dans notre cas d'étude, nous avons élaboré une feuille de route en trois points pour optimiser notre stratégie et atteindre cet objectif de mémoire.

- Premièrement on va réaliser un état des lieux sur comment les méthodes Agile sont appliquées dans des projets centrés sur le client.
- Ensuite on va mener une étude sur le rôle de l'agilité dans l'optimisation de la satisfaction client.
- Enfin on va Formuler des suggestions et des recommandations pour optimiser le processus Agile et améliorer l'expérience et la satisfaction client.

Maintenant et une fois l'objectif de notre recherche est clairement défini, nous allons devoir choisir une approche méthodologique et justifier ce choix.

1.2 Choix de l'approche méthodologique

La méthodologie est essentielle dans toute recherche scientifique. Elle représente une manière ordonnée et réfléchi de mener une étude, en utilisant des outils et des techniques adaptés pour répondre à une problématique. En sciences commerciales, plusieurs méthodes peuvent être

employées selon les objectifs de l'étude, qu'il s'agisse de recueillir, analyser ou interpréter les données.¹

Dans le cadre de ce mémoire, des méthodes spécifiques seront utilisées pour explorer les liens entre les pratiques agiles et la satisfaction client, en veillant à ce que la démarche soit claire, simple et précise, tout en restant adaptée aux besoins de l'étude.

Nous avons adopté une démarche descriptive et analytique.

D'une part, la démarche **descriptive** nous a permis de restituer un cas théorique et l'état pris par l'entreprise en la matière, à savoir, comment la méthode agile est appliquée, ou mise en œuvre, dans le concret, en avisant en particulier les pratiques instaurées, les outils mobilisés et la façon dont les équipes, en mode agile, fonctionnent dans cette transformation.

D'autre part, la démarche **comparative** et la démarche **analytique** s'est fondée sur les données résultant de la collecte sur le terrain pour questionner celles-ci et les valoriser dans une interprétation fruit des résultats des entretiens menés avec les différentes parties prenantes du projet agile. Elle s'est ensuite poursuivie avec l'interprétation des indicateurs de performance (KPI), extraits des outils analytiques de l'entreprise en comparant les résultats obtenus avant et après l'implémentation de la méthodologie Agile.

Nous avons opté donc pour une méthodologie hybride contient une analyse **qualitative** et **quantitative**. Cette approche nous a permis de collecter des données exhaustives sur la manière dont l'entreprise intègre les principes agiles dans sa relation client.

Premièrement, la raison pour laquelle nous avons choisi d'utiliser la méthode **qualitative** pour sa capacité à analyser et à comprendre en profondeur des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. Le but n'est pas de récolter plein de données.

“L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond (de qualité !).”²

Par la suite et pour compléter notre étude nous avons adopté une approche méthodologique

¹ OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2ème Édition, Taleb Impression, 2018, p.51

²<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/> (Publié le 22/10/2019 consulté le 15/05/2024 à 15:18)

quantitative. Cette approche méthodologique, qui s'inscrit dans le champ de la recherche universitaires, se distingue par une collecte systématique de données qui permet d'analyser les comportements, les opinions ou les attentes des individus. Cette technique, fondée sur l'analyse de grande envergure, offre un éclairage quantitatif sur les tendances de pensée. La méthode quantitative, à la différence de la méthode qualitative, a pour objectif d'aboutir à des conclusions qui peuvent être mesurées et vérifiées, et ce, à l'aide de données chiffrées.

Maintenant que la méthodologie est clairement définie aussi , nous allons présenter les outils de collecte de données employés pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de cette recherche.

1.3. Méthodes et outils de collecte données

Afin d'avoir une vision d'ensemble sur la contribution que peuvent avoir les méthodes agiles dans l'amélioration de la satisfaction client au sein de l'entreprise SANOFI AVENTIS, nous avons mené une étude qualitative et quantitative pour collecter un maximum d'informations et comprendre la façon dont SANOFI AVENTIS mesure la satisfaction de ses clients.

Pour donner suite à une réflexion poussée, le choix de nos outils de collecte de données, nous ayant amenés à constater, en premier lieu, que l'angle conceptuel de nos deux variables devait être appréhendé par le biais d'un travail de **recherche bibliographique** afin de mener une investigation complète de notre thème de recherche.

Dans un second temps, il s'agit de faire le point sur des éventuelles préconceptions en matière des deux variables évoquées plus haut, en menant des **entretiens semi-directifs**, technique pertinente permettant aux personnes interrogées de disposer d'une plus grande liberté d'expression tout en se laissant porter par des questions préparées en amont.

Pour finir notre étude, nous avons **analysé les indicateurs commerciaux** de l'entreprise **Sanofi Aventis**. Ce travail quantitatif nous a permis de vérifier et d'évaluer toute l'efficacité des outils de l'entreprise mis en place pour satisfaire ses clients.

1.3.1 Recherche bibliographique :

La recherche bibliographique constitue une étape indispensable à mener avant l'engagement

dans une étude empirique. Elle permet de collecter des informations à partir de sources écrites comprises comme s'étant révélées fiables, que cela soit des documents officiels, universitaires ou spécialisés, s'étant révélés précieux dans le cadre de la compréhension ou de l'approfondissement du sujet en cours d'étude.

Il s'agit plus particulièrement d'identifier des thèses, mémoires, revues spécialisées, documents statistiques ou rapports administratifs, etc. Autant de données pouvant entrer dans la construction d'un socle de connaissances utiles au développement de l'analyse.¹

« Elle consiste à identifier les différents supports écrits (les ouvrages, les revues, les encyclopédies, les dictionnaires, les travaux universitaires, les textes et documents juridiques, les rapports officiels, les sites internet) afin de collecter les informations nécessaires à la recherche. »²

Figure 1 : Ressources utilisées en recherche bibliographique



Source : Élaboré par nos soins

L'objectif est donc de fournir des données sur le sujet traité afin d'approfondir la connaissance de ce dernier et de rédiger la partie conceptuelle qui servira à élaborer la partie empirique. Dans cette démarche nous avons cherché, collecté et sélectionné toutes les informations nécessaires

¹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/la-recherche-documentaire/> (Publié le 22/10/2019 consulté le 15/05/2024 à 15:18)

² OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : Op.cit, p.67

à l'étude, en nous appuyant sur plusieurs sources dont la plateforme proposée par la bibliothèque de l'école « *scholarvox* » et des ressources personnelles. Tout document utilisé, qu'il s'agisse d'ouvrage, de revue périodique, de travail universitaire, de site ou autre, a été référencé en bibliographie.

1.3.2 Étude qualitative : les Entretien individuel

Dans le cadre de l'études qualitatives, le type d'entretien de recherche permet de mettre en œuvre des données approfondies concernant un objet particulier, ce que nous avons précédemment évoqué. Cette approche méthodologique ouvre un accès privilégié à l'individu dans ses informations personnelles, à ses attitudes, sa représentation des émotions et des opinions. A cet égard, l'entretien se veut un instrument d'analyse adéquat pour appréhender des phénomènes complexes.

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des Oindividus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée ».¹

On distingue trois types d'entretien de recherche : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif (ou libre),

Tableau 1 : Les types d'entretien de recherche

Entretien dirigé	Entretien semi-dirigé	Entretien libre
Discours qui suit l'ordre des questions posées	Discours « par paquets » dont l'ordre peut être plus ou moins déterminé	Discours continu (présentation unique de la thématique)
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis Information partielle et raccourcie	Quelques points de repère pour l'interviewer Informations de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Aucune question préparée à l'avance. Information de très bonne qualité mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible

Source : <https://slideplayer.fr/slide/9695237/> (Consulté le 10/04/2025 à 17h09)

Pour notre étude, nous avons choisi de conduire des entretiens semi-directif

¹A. THIETAR et COLL, « méthodes de recherche en management », édition DUNOD , Paul Bert, 2003, page 235.

➤ **L’entretien semi-directif**

Nous avons conduit un entretien semi-directif, dans lequel l’interrogé devra donner le plus directement possible des réponses à des questions précises tout en gardant en tête la volonté de s’informer, mais aussi de vérifier à l’aide de certaines questions, des points particuliers.

Pour commencer, Il faut savoir que notre but premier, c'est de mesurer la satisfaction des clients– en l’occurrence celle des **médecins**, la première cible de l’entreprise Sanofi Aventis. Cette démarche nous permet de mieux comprendre **l’état actuel de cette satisfaction**.

Trois entretiens ont été menés avec des responsables aux profils complémentaires :

- **La responsable de la Croissance Client pour les Produits Établis en Diabète** : afin de recueillir les insights terrain et le retour direct des clients.
- **Responsable des Opérations Omnicanal** : afin d’évaluer l’impact des outils digitaux sur l’expérience client.
- **Le responsable de la transformation agile** : afin de voir en quoi les méthodes agiles influent sur la satisfaction interne et externe.

Pour ce faire, nous avons élaboré un guide d’entretien pour chacun des interviewé.

Tableau 2 : les titres des entretiens avec les profils

L’interviewé	Profil	Objectif de l’entretien	Date et l’heure de l’entretien
Mahdi Ismail	Responsable de la Transformation Agile	Comprendre comment la méthode agile est appliquée et quel est le cadre de travail utilisé chez Sanofi Algérie et évaluer la maturité des projets agiles centrés sur les clients.	1 h 30 25/03
Aberkane Salim	Responsable des Opérations	Explorer comment la méthode agile peut optimiser	1h 12/05

	Omnicanal	l'expérience client en améliorant les interactions sur les canaux numériques.	
Hammache Saliha	Responsable de la Croissance Client pour les Produits Établis en Diabète	Évaluer la perception des clients (médecins) et voir si l'approche agile contribue à renforcer leur satisfaction et leur engagement.	1h 13/05
/	Autres responsables des directions	Comprendre comment les différentes directions de Sanofi Algérie participent à la mise en œuvre et au suivi des projets agiles.	

Source : Elaborer par nos soins

Pour notre étude, nous allons faire un premier entretien pour comprendre comment Sanofi applique l'agilité et voir où en sont les projets agiles.

Par la suite, on fera des entretiens avec les autres directions pour voir le lien entre l'agilité et la satisfaction client et comment optimiser ce process.

1.3.2.1 La maturité des projets agiles centré client et leur état de lieux

Nous avons mené un entretien semi-directif de deux heures avec le responsable de la transformation agile de l'entreprise afin d'évaluer la maturité et l'implémentation des méthodologies agiles au sein de celle-ci.

En nous appuyant sur un guide d'entretien détaillé (**annexe 1**), nous avons examiné concrètement comment les principes agiles sont appliqués aux différents projets, tout en identifiant les bonnes pratiques établies et les obstacles persistants.

Cette analyse nous a permis d'établir un mapping précis de l'agilité opérationnelle au sein de l'entreprise.

Tableau 3 : Thématiques du guide d'entretien 1

N°	Thématiques	Objectif
1	Implémentation de l'Agile	Comprendre comment Sanofi a déployé les méthodes Agile
2	Application opérationnelle	Analyser la mise en pratique au quotidien
3	Maturité et état des projets	Évaluer le niveau d'avancement et les résultats

Source : Elaboré par nos soins

1.3.2.2 L'optimisation de l'expérience client à trave des pratiques agile

Par la suite nous avons mené un entretien semi-directif de 1h30 avec le Responsable des Opérations Omnicanal de Sanofi. Cet échange visera à analyser comment les méthodologies Agile sont mobilisées pour optimiser les parcours clients à travers les différents canaux (digitaux, physiques, partenaires). L'objectif est d'identifier les synergies entre agilité et omnicanal, tout en évaluant les leviers d'amélioration. Le guide d'entretien se trouve en (Annexe 2).

Tableau 4 : Thématiques du guide d'entretien 2

N°	Thématiques	Objectif
1	Stratégie omnicanale	Comprendre l'alignement avec l'Agile
2	Outils & Processus	Identifier les pratiques Agile appliquées
3	Mesure d'impact	Évaluer la maturité et les résultats concrets

Source : Elaboré par nos soins

1.3.2.3 l'engagement des médecins envers les produits Sanofi

Un entretien semi-directif d'une durée d'une heure et demie, a été menée avec le responsable de la croissance client pour les produits établis en diabète de l'entreprise Sanofi. Dans le cadre de cette étude, l'objectif était d'analyser comment le déploiement des pratiques Agile au sein des équipes commerciales et médicales a influencé l'adhésion et les comportements de

prescription des médecins cibles. (Annexe 3)

Tableau 5 : Thématiques du guide d'entretien 3

N°	Thématiques	Objectif
1	Taux d'engagement et de la satisfaction	Mesurer l'impact des itérations Agile sur la satisfaction et l'adhésion des médecins aux produits Sanofi.
2	Prescription comme KPI	Évaluer la corrélation entre les sprints Agile et l'évolution des taux de prescription.
3	Adaptation continue	Analyser comment l'Agile a permis d'adapter l'offre aux besoins spécifiques des prescripteurs.

Source : Elaboré par nos soins

1.3.2.3 Informations collectés des autres départements

En menant notre étude, il nous a semblé évident que la mise en œuvre ne relevait pas de la seule équipe projet. Pour s'assurer de cette intuition, nous avons conduit une série d'entretiens semi-directifs d'environ 30 minutes avec les responsables des départements support (Communication Interne, People & Culture, IT...). La structuration de leur déroulé, selon un guide préétabli, avait pour but de recueillir des données précises sur leur niveau d'implication dans les démarches Agiles.

Les échanges ont eu lieu en présentiel dans les locaux de Sanofi à HYDRA sur une période de 2 semaines.

1.3.3 Étude quantitative : Analyse des facteurs clé de performance

Dans cette étude, nous avons cherché à mesurer l'efficacité des pratiques agiles et leur impact sur la performance de l'entreprise, focalisée sur la satisfaction et la fidélisation des clients, en subtilisant les causes potentielles de son insatisfaction.

Pour mesurer la performance de la méthode agile, nous avons fait appel à des indicateurs clés de performance (KPIs) appropriés qui constituent des indicateurs d'informativités quantifiables utiles aux décideurs. Ces KPIs permettent d'évaluer objectivement les résultats des actions mises en œuvre dans le cadre de la transformation agile.

Notre méthodologie a consisté à collecter et analyser des données provenant de deux sources principales :

- Les informations partagées par les collaborateurs en interne concernant les pratiques agiles.
- Les données de satisfaction et fidélisation clients extraites de Power BI, l'outil d'analyse décisionnelle de l'entreprise.

Cette triangulation nous permet de chercher une corrélation des pratiques agiles dans l'entreprise et la satisfaction du client pour plus d'informations sur la véracité de l'impact sur la performance.

1.4 Analyse et interprétation des résultats obtenus des données

Il est important de citer la démarche qui nous permet d'analyser les résultats obtenus par les deux méthodes.

1.4.1 Analyse des données qualitative :

Pour analyser les données qualitatives, trois étapes sont nécessaires.

Préalable à l'analyse, une transcription littérale est nécessaire, sans rien omettre de ce qui a été dit au cours des rencontres. Cette transcription rappelle ainsi la nature des échanges car elle en constitue une trace écrite et organisée.

Une fois la retranscription effectuée, nous pouvons procéder à notre analyse. Cette dernière se compose de trois volets

- **L'analyse des données** : une analyse descriptive, consistant en une simple présentation des réponses données par les personnes rencontrées lors de nos entretiens, suivant les axes et les thèmes.
- **Interprétation des données** : Après l'analyse, une phase d'interprétation des données est effectuée afin de comprendre l'information brute récoltée.
- **La synthèse des données** : Enfin, une fois interprétés les résultats obtenus, il a été possible de rédiger des conclusions générales concernant notre cas d'étude. Leurs apports ont permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses et d'apporter une réponse à notre question de recherche.

1.4.2 L'analyse des données quantitative

Pour analyser les données quantitatives (comme les indicateurs de performance), il faut suivre quelques étapes importantes.

- Reprendre les résultats et mettez-les dans un tableau ou un graphique.
- Regarder le tableau ou le graphique et notez ce que vous voyez.
- Si nécessaire, comparer les résultats.
- Les résultats chiffrés de l'étude peuvent être accompagnés d'une conclusion écrite.¹

L'analyse des données à travers une démarche hybride sert à donner un aspect plus complet à notre étude et une logique complémentaire.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section a pour objet de présenter **Sanofi Aventis** qui a été l'organisme d'accueil lors de mon stage avec une vision générale de ce que représente cette entreprise.

La présentation sera d'abord générale sur **Sanofi** Aventis, la seconde partie étant suffisamment consacrée à sa généalogie et son évolution depuis plusieurs dizaines d'années. S'en suivra une mise en relief de la mission, de la vision et des valeurs de l'entreprise tout autant que les métiers et domaines de compétences sont son cœur d'activité. Un aperçu de sa structure organisationnelle et de son animation mondiale sera aussi dressé afin d'apparaître l'interaction entre toutes ses activités à l'échelle mondiale.

Sanofi Algérie est en seconde cible de notre étude d'abord par la présentation du secteur pharmaceutique algérien afin de localiser les activités de cette entité. Suivi de **Sanofi Algérie**, chiffres clés et mission, montrera à quel point la mise en œuvre de la vision mondiale de l'entreprise se trouve adaptée à la réalité du marché dans lequel elle s'intègre.

Cette compréhension approfondie de **Sanofi**, tant dans sa dimension mondiale que locale, constitue un préalable essentiel pour contextualiser les missions qui m'ont été confiées durant mon stage et pour apprécier pleinement les apprentissages que j'ai pu en tirer.

¹ www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative (Publié le 22/10/2019 consulté le 15/05/2024 à 15:18)

2.1 Présentation de Sanofi Aventis globale

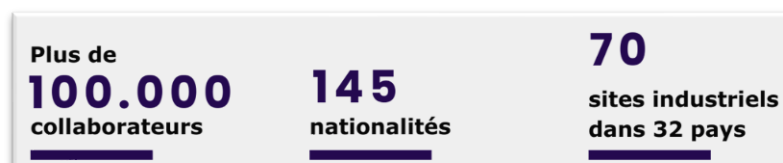
Sanofi est l'une des principales entreprises biopharmaceutiques mondiales, dédiée à améliorer la vie des personnes à travers le monde. Avec une présence dans **70** pays et plus de **83 000** employés, **Sanofi** transforme l'innovation scientifique en solutions de santé.

Cette volonté d'innovation se reflète également dans la récente modernisation de son identité visuelle, un changement stratégique qui symbolise la transformation numérique dans laquelle s'engage l'enseigne et marque son désir de se situer au plus près des enjeux de santé aujourd'hui tout en préservant son histoire et ses valeurs. (**Annex4**)

L'entreprise possède un modèle d'affaires centré sur l'innovation pharmaceutique, avec la recherche et développement (R&D) comme principal moteur.

Le portefeuille de **Sanofi** comprend des produits pharmaceutiques et des vaccins couvrant un large éventail de domaines thérapeutiques. L'entreprise opère dans une chaîne de valeur complexe qui englobe des activités en amont (approvisionnement en matières premières, partenariats avec des fabricants sous contrat et des institutions de recherche) et en aval (transport, distribution et service aux clients).

Figure 2 : Quelque chiffre de Sanofi Aventis



Source : Elaboré par nous même à partir du site de Sanofi <https://www.sanofi.com> (Consulté le 11/04/2024 à 17h20)

Sanofi s'engage également dans une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) visant à contribuer à un monde plus sain et plus résilient en assurant l'accès aux soins de santé pour les populations les plus défavorisées et en prenant soin de la planète et des communautés.¹

2.2.1 Histoire et Évolution de Sanofi

Sanofi a une riche histoire qui remonte au 19^{ème} siècle. En **2023**, l'entreprise a célébré le **50^{ème}**

¹ [Our Company: Innovating Healthcare to Improve Lives | Sanofi](#) (Publié le 22/10/2019 consulté le 15/05/2024 à 15:18)

anniversaire de sa création en France. Ce qui a commencé comme une aventure entrepreneuriale s'est transformé en une entreprise mondiale avec un héritage issu de centaines de sociétés du monde entier.

L'histoire de Sanofi est marquée par plusieurs innovations majeures dans le domaine de la santé :

- Dans le domaine des vaccins, **Sanofi** a été le premier fournisseur mondial du vaccin injectable contre la poliomyélite, suivi par les premiers vaccins contre la grippe, la méningite et la rage. Aujourd'hui, son portefeuille de vaccins protège un demi-milliard de personnes dans le monde.
- Dans le domaine des maladies rares, le travail pionnier de **Sanofi** a commencé dans les années **1980** avec l'étude des troubles du stockage lysosomal, aboutissant à la découverte révolutionnaire des thérapies enzymatiques substitutives pour les maladies de Gaucher, Fabry et Pompe, auparavant incurables.
- Dans le domaine du diabète, **Sanofi** a également joué un rôle crucial depuis 1923. Au cours du dernier demi-siècle, **Sanofi** est devenue l'une des principales entreprises de santé au monde, fruit de la fusion de divers groupes partageant une riche histoire d'innovation en matière de soins de santé.

2.2.2 Mission, vision et valeurs

Au cœur de l'identité de Sanofi se trouvent trois piliers fondamentaux qui guident chaque action et décision de l'entreprise. La mission, la vision et les valeurs constituent non seulement le cadre éthique et stratégique de notre organisation, mais reflètent également notre engagement profond envers les patients et la santé mondiale.

2.2.2.1 Mission et Vision

La mission de **Sanofi** est résumée dans sa déclaration d'intention : "Nous poursuivons les miracles de la science pour améliorer la vie des gens". Cette mission reflète l'engagement de l'entreprise à transformer la pratique de la médecine pour les patients du monde entier.

La vision de Sanofi est de devenir la principale entreprise mondiale en immunologie, tout en maintenant son leadership dans d'autres domaines thérapeutiques clés.¹

¹ www.sanofi.com/fr/notre-entreprise/notre-heritage (Publié le 22/10/2019 consulté le 15/05/2024 à 15:18)

2.2.2.2 Valeurs et Culture

La culture de **Sanofi** est ancrée dans quatre comportements clés, connus sous le nom de "**Ways of Working**" (façons de travailler) :

- **We think One Sanofi** (Nous pensons "ONE Sanofi") : Collaboration entre équipes, unités commerciales et fonctions, en reconnaissant les contributions de chacun.
- **"We stretch"** (Nous nous dépassons) : Saisir les opportunités et prendre des risques réfléchis pour accélérer la croissance.
- **"We take action"** (Nous passons à l'action) : Prendre des décisions audacieuses et s'améliorer continuellement grâce aux retours d'information et aux itérations pour simplifier et moderniser.¹
- **"We act for patients and customers"** (Nous agissons pour les patients et les clients) : Se faire confiance et apprécier les différentes perspectives pour créer un impact positif, aligné sur la stratégie et les priorités.

Ces valeurs sont soutenues par le programme de transformation DRIVE, qui vise à moderniser l'entreprise et à favoriser une culture de responsabilité individuelle, de centralité du client et de prise de décision rapide, le tout dans un environnement de confiance et de sécurité psychologique.

2.2.3 Les différents métiers de Sanofi

Sanofi opère dans plusieurs domaines thérapeutiques clés, structurant ainsi ses différents métiers :

- **Vaccins** : Sanofi travaille pour qu'aucune personne ne souffre ou ne meure d'une maladie pouvant être prévenue par un vaccin. L'entreprise développe et produit des vaccins contre diverses maladies, protégeant un demi-milliard de personnes dans le monde.
- **Soins Spécialisés** : Sanofi est pionnier dans les thérapies pour les patients atteints de maladies génétiques rares. L'entreprise s'engage à découvrir des traitements innovants pour différentes pathologies dans le domaine de la médecine spécialisée, notamment pour les maladies de Gaucher, Fabry et Pompe.

¹ [Microsoft Word - Sanofi Story + Strategy & Culture Narrative - FINAL.docx](#) (Publié le 22/10/2019 consulté le 15/05/2024 à 15 :30)

- **Immunologie** : Sanofi développe des traitements pour des maladies comme l'eczéma, l'asthme, les polypes nasaux et le prurigo nodulaire, visant à devenir un leader mondial dans ce domaine.
- **Neurologie** : L'entreprise travaille sur des traitements pour la sclérose en plaques (SEP) et d'autres troubles neurologiques, explorant de multiples thérapies avec des mécanismes innovants et uniques.
- **Médecine Générale** : Sanofi est une référence dans le diabète et le traitement des patients à risque cardiovasculaire, couvrant environ 20 domaines thérapeutiques.
- **Santé Grand Public (Consumer Healthcare)** : Cette division propose des produits d'autosoins qui répondent aux besoins des consommateurs pour offrir une vie plus épanouie et plus saine.
- **Recherche et Développement (R&D)** : Au cœur de l'activité de Sanofi, la R&D se concentre sur cinq domaines thérapeutiques, avec 83 composés en développement clinique et 26 essais cliniques en phase 3.
- **Opérations Commerciales** : Cette fonction gère la distribution, les ventes et le marketing des produits Sanofi auprès des autorités sanitaires, des hôpitaux et des professionnels de la santé.
- **Opérations Commerciales (Business Operations)** : Cette division récemment créée vise à fournir des services d'entreprise de premier ordre, permettant à Sanofi de poursuivre sa mission d'amélioration de la vie des gens grâce à la science.

Ces différents métiers travaillent ensemble pour réaliser la mission de Sanofi de poursuivre les miracles de la science pour améliorer la vie des gens.

2.2 Sanofi Algérie

Après avoir présenté Sanofi à l'échelle, dans cette partie, nous allons entamer la présentation de Sanofi Algérie, où nous avons mené notre stage, nous aborderons en détail le contexte de cette filiale algérienne, et son organisation, avec un focus particulier sur la Direction de la Transformation Agile qui nous a encadrés durant ce stage.

2.2.1 Bref aperçu sur le secteur pharmaceutique en Algérie

Le secteur pharmaceutique algérien s'est développé rapidement ces dernières années grâce à des politiques nationales visant le développement de l'industrie locale et la réduction des importations.

L'Algérie est un des plus grands marchés pharmaceutiques d'Afrique, avec une demande croissante en médicaments et en soins de santé, résultat de l'accroissement de la population, de l'enrichissement de la population avec le renforcement de l'accès aux soins, et de la prévalence des maladies chroniques.

Le gouvernement, à travers plusieurs mesures, tente d'encourager la production locale, notamment avec un soutien fiscal, et des restrictions sur l'importation des médicaments pouvant se produire dans le pays. Cette politique a effectivement permis d'augmenter le parc des sites de productions pharmaceutiques dans le pays, et de renforcer les partenariats entre des entreprises internationales et locales.

2.2.2 Présentation de Sanofi Algérie

Tout d'abord il faut savoir que Sanofi Algérie est une filiale internationale opérant dans la région Afrique (MCO), qui comprend également des marchés tels que l'Afrique du Sud, l'Égypte, et la zone MTL (Méditerranée, Turquie et Liban). (**Annexe 5**)

Implantée dans le pays depuis plusieurs décennies, l'entreprise a joué un rôle pionnier dans le développement de l'industrie pharmaceutique algérienne. Sanofi Algérie dispose d'un site de production moderne à **Sidi Abdallah**, qui fabrique une large gamme de médicaments pour le marché local et régional, et une direction administrative au niveau de **Hydra**.

L'entreprise propose un portefeuille diversifié de produits couvrant plusieurs domaines thérapeutiques essentiels, notamment les maladies chroniques comme le diabète et les maladies cardiovasculaires, ainsi que des vaccins et des médicaments de médecine générale. En plus de ses activités de production et de commercialisation, Sanofi Algérie s'engage activement dans des programmes de formation médicale continue, de sensibilisation à la santé publique et de soutien aux patients.¹

2.2.3 Sanofi Algérie en chiffres

Sanofi Algérie se positionne comme l'un des leaders du marché pharmaceutique algérien, avec une présence significative dans le pays :

- Plus de 800 employés travaillant dans différents départements, de la production à la

¹ <https://www.sanofi.com/fr/algerie/> (Consulté le 11/04/2024 à 17h20)

commercialisation

- Un site de production à S qui fabrique plus de 80 millions d'unités par an
- Un portefeuille de plus de 100 médicaments couvrant divers domaines thérapeutiques
- Une part de marché d'environ 10% du marché pharmaceutique algérien¹
- **Sanofi Algérie** génère plus de 400 millions de dollars de chiffre d'affaires.
- Des investissements continus dans la modernisation des installations et le développement des compétences locales
- Une contribution significative à l'économie nationale à travers la création d'emplois, le transfert de technologie et la réduction des importations

Figure 3 : Sanofi Algérie en chiffre



Source : Elaboré par nous même à partir du site de Sanofi : [Sanofi Algérie : entreprise mondiale de santé et pharmaceutique - Sanofi](#) (Consulté le 11/04/2024 à 17h20)

2.2.4 La mission de Sanofi Algérie

La réalité de la mission chez Sanofi Algérie est strictement alignée à la vision du groupe, tout de même aux spécificités et aux besoins du marché algérien :

- Améliorer l'accès à la santé pour tous les Algériens en leur offrant des médicaments de qualité à un prix abordable
- Développer l'industrie pharmaceutique algérienne à travers le transfert de technologie et la formation des talents algériens
- Accompagner les professionnels de la santé par la formation continue et des partenariats

scientifiques

- Participer activement aux travaux de santé publique et faire le choix d'entrer dans des synergies d'initiatives avec l'administration sanitaire
- Promouvoir l'éducation santé à la santé avec les patients sur les questions de prévention notamment dans le cadre du diabète et des maladies chroniques.
- Innovations en réponse à la spécificité et aux attentes des patients algériens.
- Avoir un rôle, en tant qu'entreprise citoyenne responsable, à impulser le développement économique et la sphère sociale dans le pays.

Figure 4 : Valeur et mission de Sanofi Algérie



Source : Elaboré par nous même à partir du site de Sanofi [Sanofi Algérie : entreprise mondiale de santé et pharmaceutique - Sanofi](#) (Consulté le 11/04/2024 à 17h40)

2.2.5 Présentation de la direction d'accueil

Le département de la transformation agile chez Sanofi vient compléter la vision de l'entreprise, qui ambitionne de devenir une plateforme de santé numérique incontournable. Au sein de la structure Digital Transformation Group, ce département a un rôle clé à jouer dans la modernisation de l'entreprise et la transformation des méthodes de travail.

Pour autant, les professionnels de santé (HCPs) expriment leur insatisfaction en matière de qualité des offres de nombre d'entreprises pharmaceutiques. Des besoins non satisfaits

importants composent pourtant les attentes, particulièrement en matière de collaboration scientifique et d'échanges collaboratifs entre pairs.

La transformation agile chez Sanofi vise précisément à répondre à toutes ces attentes en repensant notre façon d'appréhender les relations avec les professionnels de santé. En mobilisant des méthodologies agiles, nous avons la capacité de développer des solutions mieux adaptées, mais surtout capables de répondre en temps réel aux besoins changeants des HCPs, et de faire de nos plateformes de collaboration scientifique des outils plus adaptés et plus personnalisés.

La transformation agile chez Sanofi repose sur trois piliers fondamentaux :

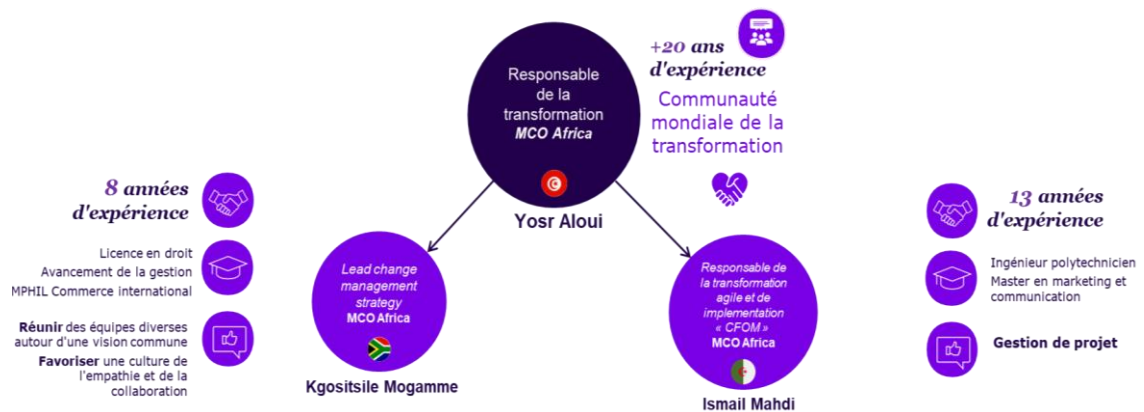
- **Personnes et Organisation** : développement d'équipes performantes où chaque membre devient un catalyseur du changement
- **Culture** : renforcement de la responsabilité individuelle, de la centralité client et de la prise de décision rapide dans un environnement de confiance
- **Méthodes de Travail** : adoption d'une prise de décision basée sur les données et la valeur, couplée à une mentalité agile qui favorise l'adaptabilité et l'amélioration continue

Le département traite la transformation comme un produit, en appliquant les principes de gestion de produit à l'approche de gestion du changement, avec des "change product owners" responsables de la stratégie, du développement et de l'optimisation continue des initiatives de transformation.

L'équipe de transformation est composée de professionnels expérimentés occupant des postes stratégiques. Cette structure organisationnelle permet d'aligner les initiatives de transformation agile avec les objectifs stratégiques de Sanofi tout en tenant compte des particularités du contexte africain.

Figure 5 : Organigramme de la direction d'accueil

Organigramme de la transformation Afrique



Source : Document interne de l'entreprise

Section 3 : Analyse de l'État Opérationnel des Méthodologies Agiles au sein de Sanofi.

La transformation digitale de Sanofi implique également une évolution des pratiques de travail, particulièrement dans l'approche projet au cœur de sa proposition de valeur, appréhendée sous un prisme client au préjugé d'une méthode de travail fédératrice sur le plan de l'Agile.

Avant d'aborder le cas empirique, il est essentiel de comprendre pourquoi, comment et Que faisant Sanofi pour y arriver à appliquer concrètement l'approche Agile dans ses projets.

Cette section étudie l'accompagnement de la méthodologie Agile dans ses enjeux opérationnels pour Sanofi Algérie, les nouvelles pratiques engendrée, et la mesure de la maturité actuelle souhaitée. L'idée est de mettre en évidence comment l'Agile contribue à la fois à la satisfaction des attentes des clients tout en permettant effectivement à l'entreprise de réaliser les objectifs de sa stratégie dans un environnement pharmaceutique constamment en évolution.

3.1 Raisons de l'implémentation des méthodes Agiles

Face à un environnement pharmaceutique d'une complexité croissante et d'une concurrence exacerbée, Sanofi a reconnu l'urgence d'une transformation profonde de son fonctionnement.

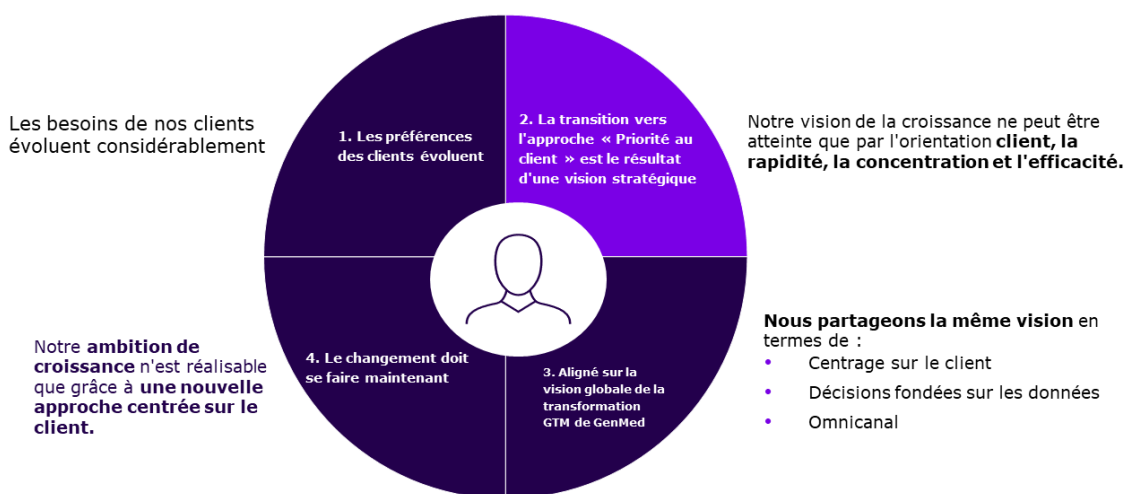
L'adoption des méthodes Agiles répond à une multitude de besoins stratégiques : accélérer l'innovation, se rendre plus réactif aux évolutions du marché, offrir davantage de pertinence solution proposées aux professionnels de santé.

Cette section explore les motivations profondes qui ont conduit Sanofi à embrasser cette transformation méthodologique.

3.1.1 Implémenter un modèle « Priorité au client » pour libérer l'ambition de Croissance

La mise en œuvre de la méthodologie Agile au sein de Sanofi Algérie répond à une logique stratégique plus globale. Cette transition vers un modèle "Customer First" représente une nouvelle vision organisationnelle et un modèle stratégique fondamental dans lequel c'est la valeur du client qui constitue le moteur unique de sa croissance.

Figure 6 : Piliers Stratégiques de l'Approche Agile chez Sanofi



Source : Élaborer par nos soins à partir de l'entretien avec le responsable de la transformation Agile de Sanofi Aventis

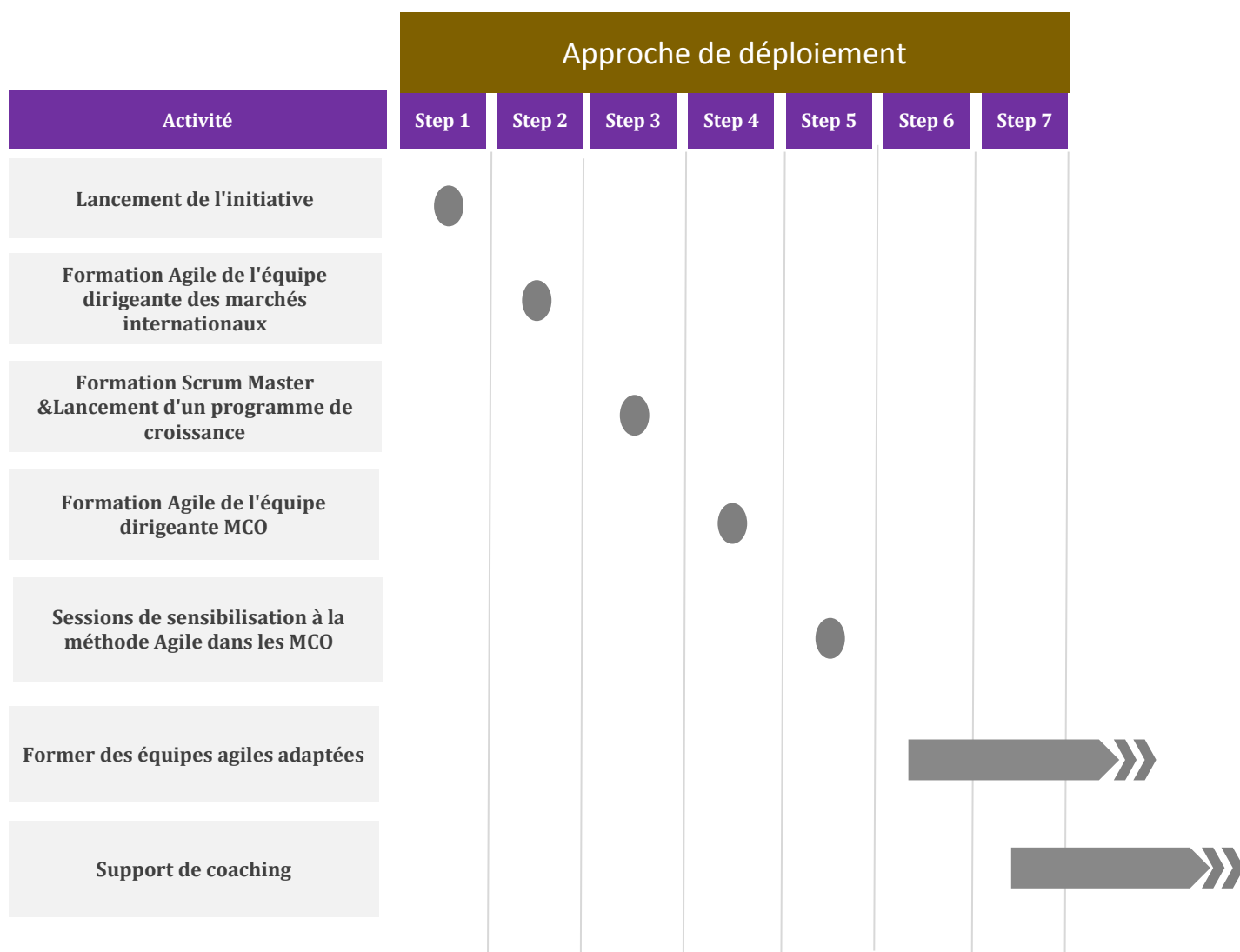
La première étape de l'implémentation a été de redéfinir les priorités organisationnelles pour aligner les objectifs des équipes sur les besoins réels des professionnels de santé.

Cette approche a nécessité de cartographier précisément les parcours clients et de segmenter

finement les clients afin de repérer les lieux de contacts où l’agilité pouvait apporter le plus de valeur.

Voici donc la figure 7 qui montre clairement les étapes pour une bonne mise en œuvre de cette problématique au sein de Sanofi.

Figure 7 : les étapes d’une implémentation d’une approche Agile



Source : Élaborer par nos soins à partir de l’entretien avec le responsable de la transformation Agile de Sanofi Aventis.

Dans les faits, ce mouvement s'est traduit par la création d’équipes pluridisciplinaires organisées autour des besoins clients plutôt qu’ autour des fonctions traditionnelles.

Ces équipes, constituées de membres du marketing, des ventes, du médical et du digital, ont su

travailler ensemble pour concevoir et déployer des solutions au plus près des attentes spécifiques des différentes classes de professionnels de santé en Algérie. Ils ont concrétisé les projets de R&D en adressant de véritables interrogations portant sur l'innovation au service du bien-être des patients et des prescripteurs. Cette nouvelle organisation a permis de libérer un potentiel significatif de croissance par l'accélération des cycles de décision, la créativité de l'innovation centrée sur l'utilisateur du médicament, la capacité d'adaptation aux évolutions du marché pharmaceutique algérien.

3.1.2 Défis liés à l'implémentation de l'approche agile

Malgré ses bénéfices évidents, l'implémentation de l'approche Agile chez Sanofi Algérie s'est heurtée à plusieurs défis significatifs. Le premier est la résistance au changement, naturelle dans toute organisation bien établie. Les équipes, instruites à des processus séquentiels et hiérarchiques ont dû troquer celui-ci contre un mode de fonctionnement collaboratif et itératif, dans le cadre d'un accompagnement au changement sécurisé et balisé.

Le second défi a été l'adaptation des principes Agiles, souvent empruntés au monde technologique, au contexte spécifique d'un environnement à forte réglementation, comme l'industrie pharmaceutique algérienne. Agilité et exigences de conformité ont dû être conciliées, dans un monde où la rapidité de l'exécution entre parfois en contradiction avec le respect des procédures environnementales, de sécurité ou de validation.

La formation au principe Agile s'est également révélée un investissement lourd, car plus qu'un simple savoir être, la maîtrise des aspects techniques et pratiques, il a fallu opérer un basculement culturel, ce qui a nécessité le déploiement de nouvelles compétences (design thinking, facilitation, décision collective).

Pour conclure, il a été un défi organisationnel important d'aligner les systèmes de pilotage de la performance avec les nouvelles modalités de travail car les indicateurs traditionnels, souvent individuels et fonctionnels, devaient évoluer vers des indicateurs plus collectifs, qui valorisent davantage la valeur perçue par le client final.

3.2 Méthodes de travail « Ways of Working “WOW” » dans l'Environnement Agile

Agile est une méthode de travail basée sur la méthodologie agile, issue du développement de logiciels. Chez Sanofi, ils n'utilisent pas toute la méthodologie agile originale, car ils l'adaptent à leurs besoins stratégiques et à leurs cas d'utilisation. Néanmoins, ils conservent une grande partie des structures, des rituels et des cérémonies de la méthode agile (par exemple, les réunions stand-up, la gestion Kanban/backlog, le scrum du scrum).

Pour en savoir plus sur la façon dont Sanofi structure ses équipes agiles, et après avoir mené un entretien avec le responsable de la transformation Agile, nous expliquerons la méthode de travail (WoW) en détail pour présenter la méthode CFOM qui le fruit de la combinaison entre les différents cadres de travail.

3.2.1 Integrations du framework CFOM (Customer First Operating Model)

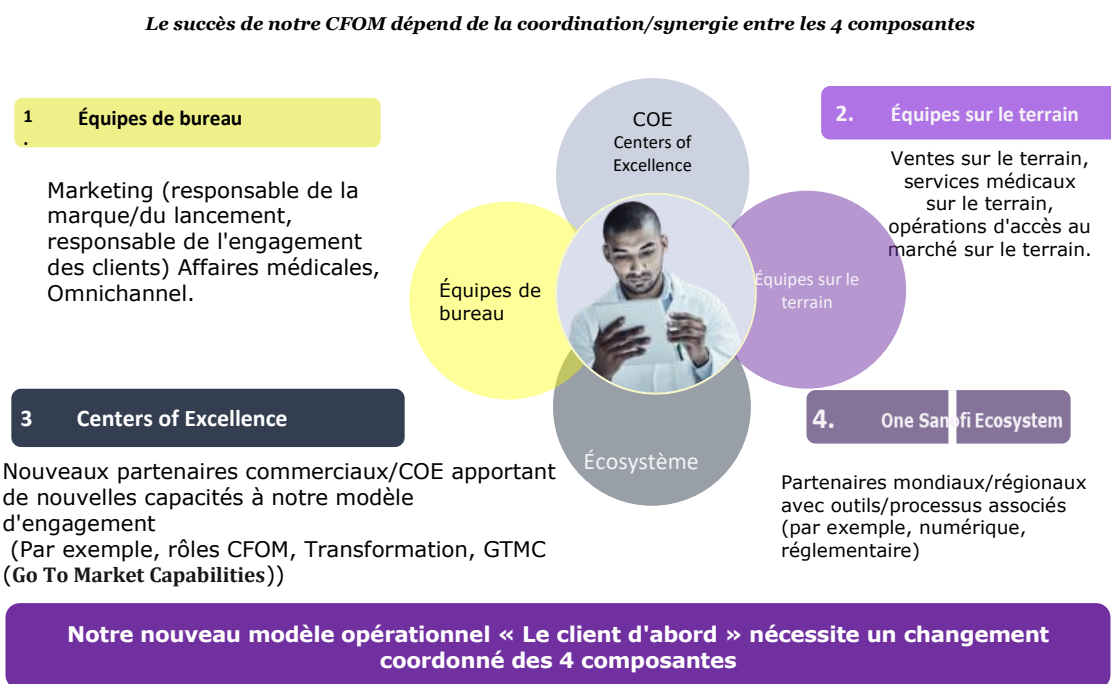
Le Customer First Operating Model ce nouveau modèle « CFOM » place le client au centre et permettra d'être un partenaire pertinent, c'est-à-dire rapide, efficace et ciblé. Le modèle « CFOM » repose sur trois éléments facilitateurs essentiels :

- Culture et état d'esprit ;
- Modes de travail (équipes agiles et pluridisciplinaires) ;
- Évolution de l'organisation (capacités, rôles, processus de collaboration).

Ce modèle met l'accent sur le professionnel de santé « HCP » et le patient en tant que client final. Étant donné qu'il est difficile de mesurer aujourd'hui l'impact global de nos interactions sur la qualité de vie des patients, nos principaux résultats sont le CXQ/NPS. Nous partons du principe que la satisfaction des professionnels de la santé est liée à la qualité du soutien que ce modèle apporte aux patients.

Cette figure montre comment Le CFOM s'articule autour de quatre piliers fondamentaux qui guident l'action quotidienne des équipes

Figure 8 : Les 4 éléments qui composent le cadre du travail CFOM



Source : Document interne de l'entreprise

Ce modèle de Sanofi est structuré autour de quatre composantes clés qui travaillent ensemble pour placer le client au centre de toutes les activités. Ces composantes sont : les équipes basées au siège (Marketing, Affaires médicales, Omnicanal), les équipes terrain (Ventes, Médical terrain, Opérations marketing terrain), les Centres d'Excellence (apportant de nouvelles capacités comme le coaching agile et l'expertise en contenu), et l'écosystème One Sanofi (processus globaux et outils associés comme le digital, la réglementation et le commerce).

Le succès de ce modèle repose essentiellement sur la coordination et l'intégration harmonieuse de ces quatre composantes. Cette approche représente un changement coordonné dans la façon dont Sanofi opère, abandonnant les silos traditionnels au profit d'une organisation centrée sur le client. La représentation circulaire du diagramme illustre comment ces éléments interagissent de manière fluide autour du client, soulignant que la transformation ne peut réussir que si tous ces aspects évoluent ensemble de façon cohérente.

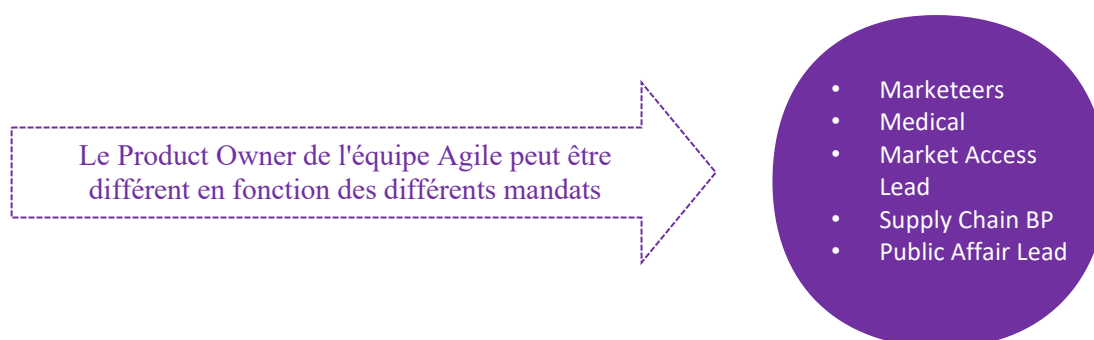
3.2.2 Approfondissement des principes clés

Dans l'équipe de base « Core Team » Agile chez Sanofi, le Product Owner (PO) constitue

l'élément le plus crucial. Il assume la responsabilité de la vision globale du produit, établit la feuille de route, définit les objectifs et détermine les priorités de publication pour répondre efficacement aux besoins des clients. Sa mission principale est de gérer le carnet de commandes (backlog) et de s'assurer que le travail de l'équipe génère une valeur réelle et impactante pour le client.

Travaillant quotidiennement avec l'équipe, le PO est investi du pouvoir décisionnel concernant le produit. Comme l'illustre la figure, ce rôle stratégique peut être occupé par différents experts métier (Marketeers, Medical, Market Access Lead, Public Affair Lead) selon la nature spécifique du projet, garantissant ainsi que la personne disposant de l'expertise la plus pertinente dirige le développement du produit.

Figure 9 : Les Product Owner de l'équipe Agile dans le cadre « CFOM »



Source : Document interne de l'entreprise

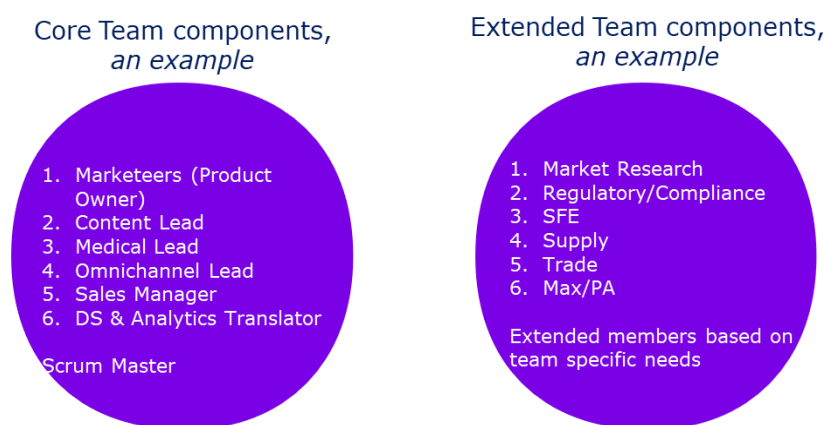
Un rôle aussi hyper important qui est celui de scrum master « SM » qui est un facilitateur et coach servant qui guide l'équipe dans l'application des principes agiles en organisant les cérémonies (daily stand-ups, planifications de sprint, démonstrations, rétrospectives), en éliminant les obstacles qui freinent l'équipe, en veillant au respect des pratiques Scrum, en accompagnant les membres dans leur développement et leur autonomie, en protégeant l'équipe des interférences extérieures tout en assurant la communication avec les parties prenantes, et en encourageant l'amélioration continue des méthodes de travail.

Ce n'est pas un manager traditionnel mais un "leader serviteur" qui aide l'équipe à s'auto-organiser et à atteindre son plein potentiel.

Après avoir défini les deux rôles clé dans la structure agile chez Sanofi « SM , PO », il est temps

de montrer que ce modelé s'articule autour d'une équipe principale composée de six rôles clés : les Marketeurs (Propriétaires de Produit) qui définissent la vision et les priorités, le Responsable de Contenu qui gère les messages et supports, le Responsable Médical qui assure l'expertise scientifique, le Responsable Omnicanal qui optimise les canaux de communication, le Responsable des Ventes qui représente la perspective terrain, et le Traducteur de Science des Données qui transforme les analyses en insights actionnables. Cette équipe, coordonnée par un Scrum Master, est complétée par une équipe étendue flexible comprenant des experts en Études de Marché, Réglementaire/Conformité, Efficacité de la Force de Vente, Approvisionnement, Commerce et Marketing/Affaires Pharmaceutiques, qui interviennent selon les besoins spécifiques des projets, garantissant ainsi une approche holistique et adaptative face aux défis du marché pharmaceutique.

Figure 10 : Exemple des squads et les Pods dans le cadre agile chez Sanofi



Source : Document interne de l'entreprise

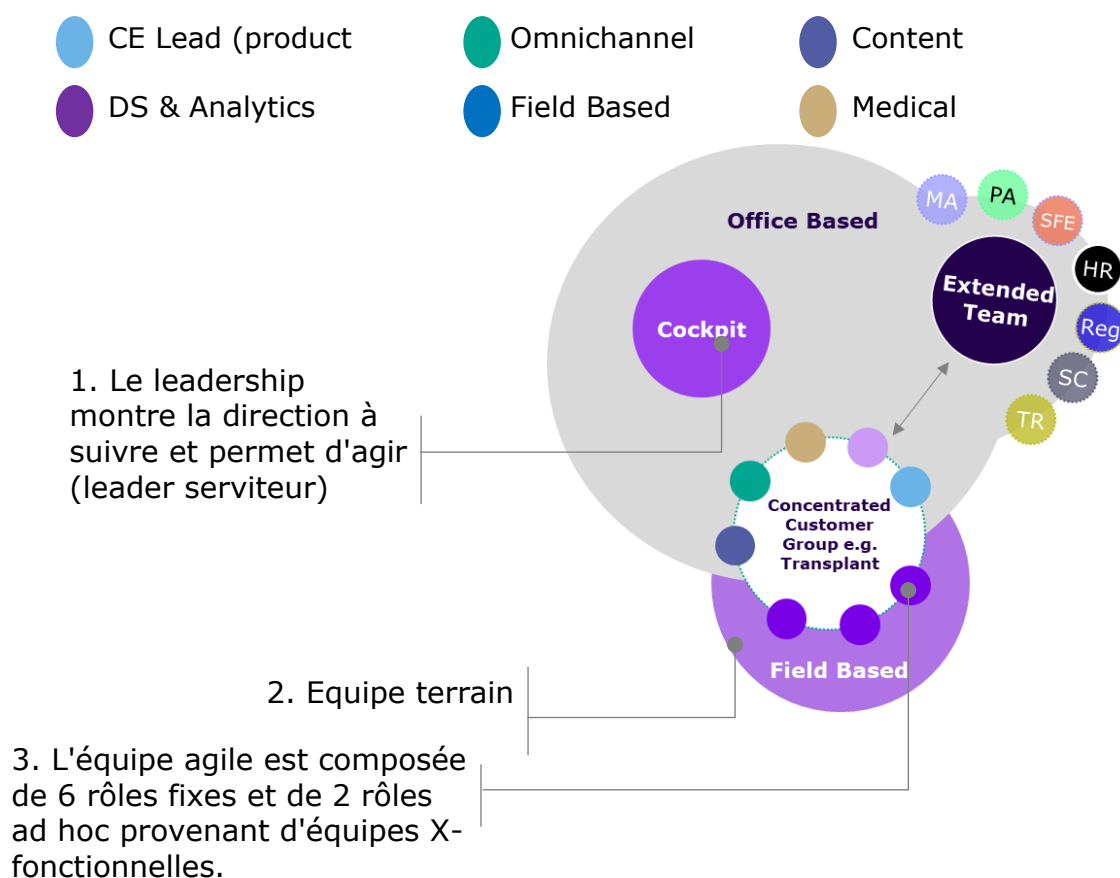
➤ **Équipes basées au bureau centrées sur des segments de clientèle ou des projets stratégiques**

Les équipes basées au bureau représentent une structure organisationnelle agile centrée sur des segments de clientèle spécifiques ou des projets stratégiques prioritaires. Ces équipes multidisciplinaires sont composées de six rôles fixes (Responsable d'Expérience Client, Responsable Omnicanal, Responsable de Contenu, Traducteur de Science des Données et d'Analytique, Interface Terrain et Responsable Médical) et de rôles provenant d'équipes transversales, assurant ainsi une responsabilité de bout en bout. Cette approche permet d'aligner les compétences et les ressources sur les besoins stratégiques de l'entreprise tout en favorisant

une culture de leadership serviteur.

La structure circulaire illustre l'interconnexion entre les équipes de projet spécifiques (comme les équipes Endos et Cardiologues) et les fonctions support (Affaires Médicales, Affaires Pharmaceutiques, Efficacité de la Force de Vente, Prix et Contrats, Affaires Réglementaires, Chaîne d'Approvisionnement, Formation), permettant une prise de décision plus rapide et une meilleure adaptation aux besoins évolutifs des segments de clientèle ciblés.

Figure 11 : Exemple d'une Structure Organisationnelle des Équipes Bureau



Source : Document interne de l'entreprise

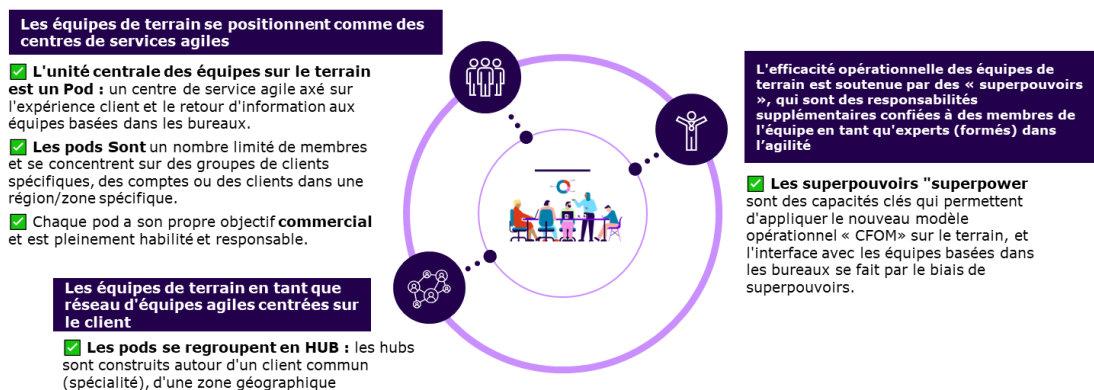
➤ **Équipes basées sur le terrain en étroite collaboration avec l'équipe bureau**

Cette organisation permet une plus grande réactivité aux besoins des professionnels de santé, une meilleure coordination entre les actions terrain et digitales, et une prise de décision plus rapide basée sur les retours du terrain. Les objectifs et les indicateurs de performance évoluent également, passant d'une focalisation uniquement sur les ventes à une approche plus holistique incluant la satisfaction client, l'engagement multicanal et la contribution aux objectifs d'équipe,

tout en maintenant des cycles courts d'adaptation et d'amélioration continue.

L'efficacité opérationnelle de ces équipes terrain est renforcée par des "superpouvoirs" – des responsabilités spécifiques confiées à certains membres qui deviennent experts dans des domaines particuliers de l'agilité.

Figure 12 : Principe des équipes sur terrain en mode agile



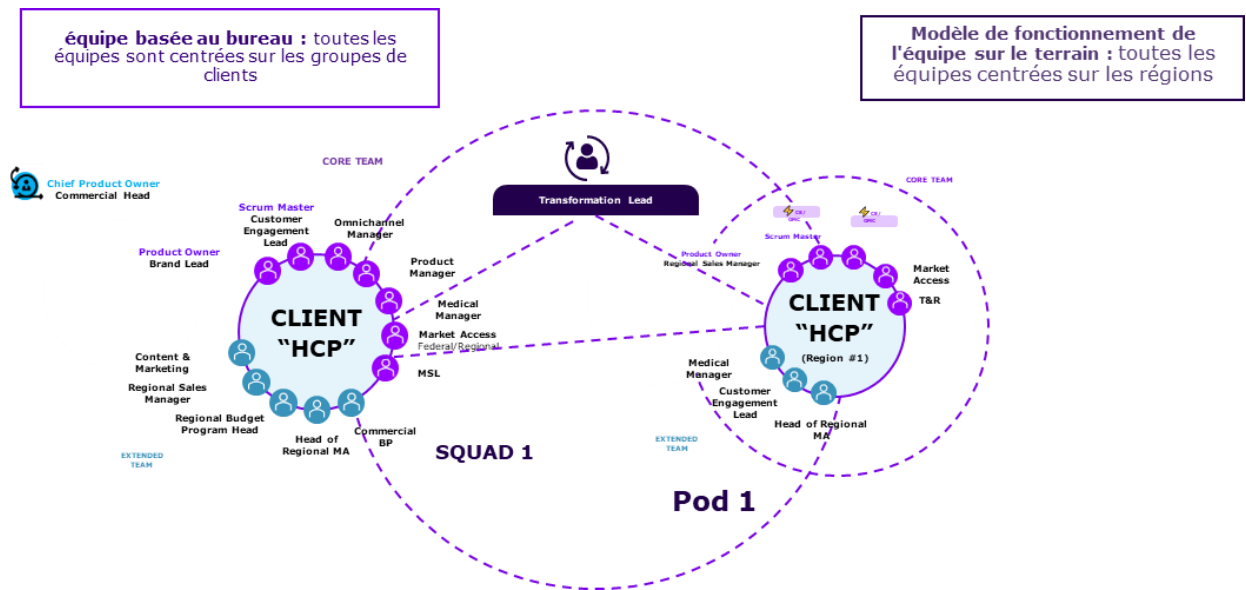
Source : Document interne de l'entreprise

L'organisation de la force de vente en mode agile chez Sanofi représente une évolution significative du modèle traditionnel de représentation médicale. Dans cette approche, les équipes terrain sont intégrées dans des structures agiles appelées pods "Product-Oriented Delivery Squads", centrées sur des segments de clientèle spécifiques (comme les endocrinologues ou les cardiologues).

➤ Collaboration entre les deux équipes

Le représentant terrain, désormais appelé "Interface Terrain" (Field Based Interface), devient membre à part entière de l'équipe agile multidisciplinaire, collaborant étroitement avec les autres rôles (Responsable d'Expérience Client, Responsable Omnicanal, Responsable de Contenu, etc.).

Figure 13 : Modèles d'Organisation des Équipes Bureau et Terrain



Source : Élaboré par nos soins à partir de l’entretien avec le responsable de la transformation Agile de Sanofi Aventis

3.2.3 Rituels et Pratiques Agiles adoptés

Plusieurs pratiques qui spécifient la méthode CFOM

➤ Événements itératifs Scrum

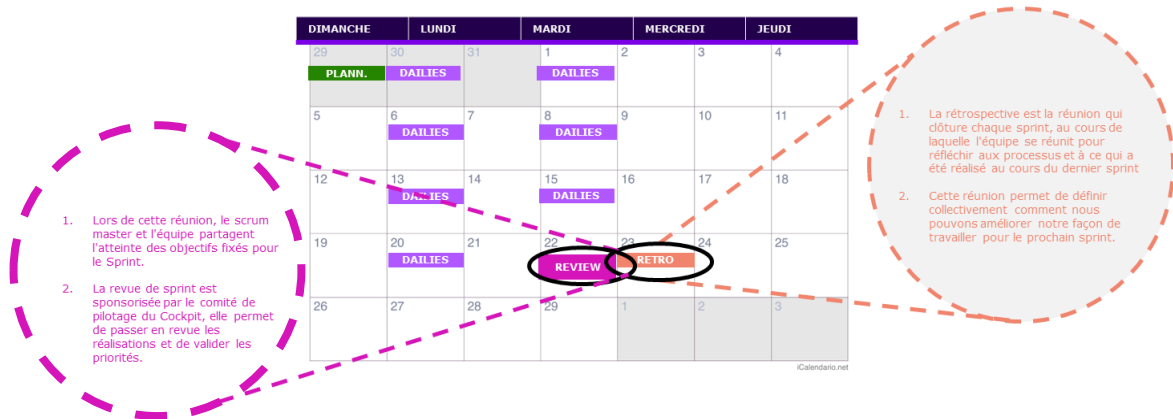
Pour opérationnaliser l'approche Agile, Sanofi Algérie a adopté un ensemble de rituels et pratiques structurants qui rythment le travail des équipes et favorisent la collaboration, la transparence et l'amélioration continue.

Les sprints de deux à quatre semaines constituent l'unité de base du travail, permettant de découper les initiatives en incréments de valeur livrables rapidement. Chaque sprint débute par une session de planification collaborative où les équipes définissent les objectifs et sélectionnent les tâches prioritaires en fonction de leur impact sur l'expérience client.

Les stand-up meetings quotidiens de 15 minutes permettent à chaque membre de l'équipe de partager ses avancées, ses obstacles et ses plans pour la journée, favorisant ainsi la coordination et la résolution rapide des problèmes. Ces réunions se tiennent souvent devant des tableaux Kanban physiques ou virtuels qui visualisent le flux de travail.

À la fin de chaque sprint, les revues permettent de présenter les réalisations aux parties prenantes et de recueillir leurs retours. Ces sessions sont suivies de rétrospectives où l'équipe analyse son fonctionnement et identifie des axes d'amélioration pour le sprint suivant.

Figure 14 : Calendrier des Cérémonies Agiles : Cycle de Sprint chez Sanofi



Source : Document interne de l'entreprise

➤ **Backlog items : Planificateur de travail**

D'autres pratiques comme le backlog grooming (affinage du carnet de commandes), les user story mapping (cartographie des récits utilisateurs) et les design thinking workshops (ateliers de conception créative) complètent cet arsenal méthodologique, permettant aux équipes de rester centrées sur les besoins clients tout en maintenant un rythme de livraison soutenu.

Figure 15 : Exemple d'un backlog

KMs CFOM Community... #1 Workstream... CFOM 1.0 Finalization-Backlog Items... Working File													
Phase I													
#	Backlog Items	Description	Duration/# of Sprints	Actions / Task Breakdown	Who (Squad Team)	Other STRKs	Timelines	Progress	Notes				
#1	CFOM 1.0 Playbook	Develop consolidated playbook with post-DRIE developments Covering different chapters of [What/Why/How - Org. design standardization - CFOM model demonstration/showcasing - Change management - Measuring success]	4 Sprints	Preparation	Structure, Definition of Done & Tasks assignment per each chapter/function				Done				
					Gather existing material & resources (KMs already developed playbooks & implementations blueprints in place)				Done				
				Playbook - Phase #1									
				Ch 1 "What"	CFOM Vision & mission & Core Principles	Aud/ Study			Content Done - need to review, finalize & validate	Do we need to add something else?			
				Ch 2 "Why"	Pharma Industry Paradigm/ CFOM Internal & External Impact	Ab.Mony/ Stefania			Content Done - need to review, finalize & validate	Is that the right level of details? Something else needed?			
				Ch 3 "How" implementation	Office based teams' principles / Tools?	Igor/ Ab.mony			Content Done - need to review, finalize & validate	Do we need to add something else?			
					Customer facing teams' principles	Mary/ Aaa			Content Done - need to review, finalize & validate				
					Cockpit principles	Shady/ Stefania			Content Done - need to review, finalize & validate	we need to add some examples from the current running models to KMs... and we need to align on this part within KMs/Int CFOM community			
					Governance (standardization of roles & responsibilities)	Stefania/ Janas			Work in progress	Job profiles have to be revised, reviewed, and validated within the KMs/Int CFOM community			
				Ch 4 "Measuring Success"	Implementation Guidelines	ALL			Work in progress	we need to define a clear description/ concrete actions per each of the implementation phases			
					Change Management	Shady			Content Done - need to review, finalize & validate	New section added to the playbook structure / we invite whole team to add their inputs			
				Ch 5 "CFOM approaches / portfolio life-cycle"	different CFOM implementation approaches in relevance to different brand/portfolio life-cycle phases	y							
				Glossary									
				Validation	The proposal is agreed upon within the workstream and aligned with the other workstreams & the Steering Committee								
				Communication	The rollout through communication campaign to relevant STRKs is planned, agreed and executed								

Source : Document interne de l'entreprise

Ces rituels sont adaptés au contexte spécifique de chaque projet et équipe, avec une flexibilité qui permet d'ajuster le cadre méthodologique aux contraintes opérationnelles tout en préservant l'essence de l'approche Agile.

3.3 Analyse de l'état de lieux Agile

Cette section vise à dresser un portrait complet de la situation actuelle de l'agilité au sein de Sanofi Algérie, constituant ainsi un préalable essentiel à l'étude de la satisfaction des parties prenantes. Notre analyse s'articule autour de trois axes principaux qui permettent d'appréhender avec précision le niveau de maturité agile de l'organisation, d'identifier les obstacles à son adoption, et de comprendre la vision stratégique qui sous-tend cette transformation.

L'ensemble de ces analyses constitue un diagnostic approfondi qui servira de fondement à l'étude ultérieure sur la satisfaction des parties prenantes face à cette transformation agile.

3.3.1 Évaluation du niveau de maturité agile actuel

L'évaluation du niveau actuel d'adoption des pratiques par Sanofi a été réalisée au moyen d'une grille de maturité agile présentée lors d'un point de synchronisation avec la direction de transformation agile. Cette évaluation s'organise autour de trois dimensions, le « QUOI », le « COMMENT » et la « culture agile », a conduit à un niveau global de 62%, positionnant

l'organisation dans une phase d'adaptation à l'agilité (**Annexe 6**).

Cette analyse détaillée fait ressortir de notables différenciations entre les divers axes. Les outils et processus et l'amélioration continue sont à un niveau satisfaisant entretenu par des investissements ; en revanche, l'organisation des équipes demeure un des grands points de vigilance où les corrections doivent être engagées pour conforter l'autonomie et la polyvalence.

Cette évaluation nous permet de conclure que Sanofi progresse dans sa transformation agile, avec des équipes qui adoptent progressivement les méthodes agiles et une culture en évolution positive. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour surmonter certaines résistances persistantes et ancrer durablement les principes agiles dans l'organisation. Un accompagnement ciblé sur les axes les moins matures permettra d'accélérer cette transformation et d'en maximiser les bénéfices.

3.3.2 Identification des Freins à l'Adoption Agile

Lors de la réunion de travail sur l'analyse de la transformation agile, les acteurs et parties prenantes de Sanofi Algérie ont relevé différents freins majeurs qui empêchent de déployer le programme de transformation. Une préparation insuffisante d'un côté et des rôles mal définis dans la nouvelle organisation de l'autre ont induit incertitudes, mélange et résistance autour d'un projet d'une telle ampleur. Les salariés juniors, qui sont les porteurs et sont censés être les principales forces vives pour implanter ce type de changement, sont mis en grande difficulté par leur faible niveau d'expérience alors même que la peur de perdre des vieilles fonctions traditionnelles exacerbe la menace clanique sur le maintien de leurs postes.

Ces freins conjoncturels sont d'autant plus complexes que de vieilles méthodes de travail, pas suffisamment clarifiées, rendent difficile la mise en œuvre du nouveau modèle opérationnel alors même que le choc initial de cette transformation a suscité une résistance forte et durable sur la totalité de l'organisation sur ses modalités d'engagement au travail et son rythme dans le déploiement des pratiques agiles qu'impose la transformation. En ce sens, il s'agit de freins constitutifs d'une transformation radicale, la nécessité du travail sur ceux-ci devant être attendue pour garantir le succès à long terme de la démarche agile chez Sanofi Algérie.

3.3.3 Identification des opportunités liées à l'Adoption Agile

Quoique souffrant de difficultés dans ses débuts, la transformation agile chez Sanofi Algérie, après une enquête ayant mis à jour des opportunités stratégiques dans les sessions d'analyse

avec les parties prenantes, présente un programme de transformation aux bénéfices matériels à moyen et long termes bien supérieurs aux difficultés d'implémentation à court termes. Ainsi, la transformation organisationnelle d'une adhésion plus profonde des employés à la nouvelle structure en hub favorise le changement vécu par les collaborateurs, changeant leur état d'esprit pour une ardeur renouvelée. De plus, la structure en hub permet de fluidifier le travail collaboratif et d'optimiser les ressources auparavant cloisonnées dans des silos.

Lorsque la mise en place des nouvelles méthodes de travail est réalisée dans les règles, elle est la garantie de processus plus efficaces et efficients permettant de réduire le temps et d'améliorer la qualité du livrable.

L'adoption de la perspective MCO (Multi-Country Organizations) assure que la synergie entre les stratégies déployées au niveau du Groupe coordonnées avec leur mise en œuvre sur le marché local assurent une cohérence des actions en préservant l'adaptation aux spécificités et aux réalités du marché algérien. Enfin, cette transformation offre une opportunité significative de développement des compétences et de définition des rôles pour le futur de l'Industrie Pharmaceutique, dans la recherche de projets porteurs pour l'avenir du secteur.

Conclusion du chapitre 2

Le présent chapitre a posé les cadre méthodologique et contextuelle de notre étude sur l'agilité et la satisfaction du client dans le cadre du cas Sanofi.

Nous avons tout d'abord élaboré la démarche méthodologique hybride (qualitative et quantitative), précisée par les entretiens menés et l'analyse des indicateurs de performance.

Nous avons ensuite précisé le contexte de recherche en présentant Sanofi, son organisation au niveau mondial et sa filiale algérienne pour précéder le milieu dans lequel notre recherche a été mené.

Nous avons enfin montré l'état des pratiques agiles chez Sanofi, pour déceler un cadre organisationnel adapté au domaine pharmaceutique et évaluer sa maturité.

Ces fondements méthodologiques et contextuels nous permettent maintenant d'aborder notre cas empirique avec une compréhension approfondie des enjeux et des spécificités de l'entreprise.

**CHAPITRE 3 : CADRE
EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Introduction du chapitre 3

Le cadre empirique est donc au cœur de l'engagement de cette recherche car il va permettre d'examiner les hypothèses théoriques à l'aune de la réalité du terrain.

Dans le contexte spécifique de Sanofi Algérie, cette approche pratique s'avère particulièrement pertinente pour évaluer l'impact des méthodes agiles sur la satisfaction client.

Elle est matérialisée par la combinaison des approches qualitative et quantitative qui met à l'œuvre une méthodologie rigoureuse. Dans ce cadre, la collecte et l'analyse des données sont conduites selon des protocoles définis, assurant la crédibilité des résultats.

Pour cela, nous commencerons dans ce chapitre par une première partie consacrée à l'analyse et à l'interprétation des réponses recueillies lors des entretiens.

Par la suite une deuxième partie, centrée sur l'analyse des KPI (indicateurs clés de performance). Les résultats seront présentés, étudiés et interprétés pour évaluer l'impact mesurable de l'Agilité sur la performance et la satisfaction.

Enfin, une synthèse viendra conclure ce chapitre, tirera les enseignements de l'étude de terrain.

En combinant approche qualitative et analyse quantitative, nous cherchons à dégager des enseignements clairs sur les transformations observées au sein de Sanofi Algérie, tant sur le plan des pratiques que des résultats obtenus.

À travers cette investigation, nous visons à offrir une lecture cohérente de l'impact de la méthode agile sur la performance globale et la perception client.

Section 1 : Étude qualitative : Présentation et analyse des résultats

Dans cette première section, nous rendons compte de l'étude réalisée à partir des données qualitatives recueillies pendant les entretiens effectués auprès des parties prenantes d'un projet agile chez Sanofi Aventis Algérie.

Les données recueillies ont été traitées et analysées selon trois axes au préalable déterminés dans les guides d'entretien, à savoir :

- **Axe 1** : L'optimisation de l'expérience client à travers des pratiques agiles
- **Axe 2** : L'engagement des médecins envers les produits Sanofi
- **Axe 3** : La perception des collaborateurs sur l'adoption de l'agilité dans des projets centrés client

Chaque axe regroupe un certain nombre de questions, elles-mêmes abordées en plusieurs dimensions selon les réponses obtenues. Cette organisation a permis d'opérer la synthèse de points clés, de tendances récurrentes et de clivages dans les perceptions des interlocuteurs.

1.1 Interprétation des résultats obtenus des entretiens

Dans le but de prendre toute la mesure de l'application de l'approche agile au sein de **Sanofi**, des entretiens ont été menés avec plusieurs collaborateurs qui ont des postes à des niveaux clés de l'entreprise.

Leur expérience et expertise leur ont permis de faire preuve de souplesse dans le travail et de mener à bien leurs missions, tout en participant à une dynamique d'équipe positive.

Ces échanges montrent que Sanofi dispose d'un personnel compétent, qui fait preuve d'empathie et d'écoute, et qui a comme préoccupation essentielle la satisfaction des clients.

C'est une équipe qui met à cœur le client et qui par ailleurs s'efforce de s'adapter sans cesse au changement technologique. L'entreprise engage également une gestion relationnelle qui vise à nourrir la confiance, la proximité, et la crédibilité vis-à-vis de ses clients.

Dans cette partie, les principaux enseignements à tirer de ces échanges seront donc analysés, et

interprétés, afin de mieux connaître les pratiques, les perceptions et les apports de l'agilité au sein de **Sanofi**.

Les personnes interrogées ont été choisies en raison de leur rôle dans la démarche agile : responsables de l'engagement client (**Customer Engagement Leads**), responsables de l'approche omnicanale (**Omni Channel Leads**), ainsi que des membres des équipes marketing et informatique (**IT**), qui apportent un soutien essentiel à cette transformation.

1.1.1 Axe 1 : L'optimisation de l'expérience client à travers des pratiques agiles

Notre interrogation principale avec responsables de l'approche omnicanale (**Aberkane Salim**) porte sur la stratégie omnicanale, les outils de mesure de la satisfaction et de la performance, ainsi que sur la corrélation entre l'expérience client et l'agilité organisationnelle.

- **Thématique 01 : Stratégie omnicanale**

Reformulation des réponses obtenues :

La personne interviewée m'a clairement expliqué que l'objectif de cette stratégie était d'optimiser l'expérience client. *« L'objectif est de proposer le meilleur contenu, via le meilleur contenant, c'est-à-dire le canal le plus adapté aux besoins et aux attentes du client ».*

Dans le cas de Sanofi, les clients sont les HCPs, et toute la stratégie vise à fluidifier leur parcours tout en leur apportant de la valeur. Il précise *« l'omnicanal, ce n'est pas seulement multiplier les points de contact, c'est surtout veiller à leur cohérence et à leur pertinence. »*

Selon lui, trois piliers soutiennent cette démarche omnicanale, et constituent *« les fondations d'une expérience client réussie chez Sanofi sont principalement la crédibilité, la simplicité et la pertinence. »*

La crédibilité, d'abord, est indispensable dans le secteur pharmaceutique. *« Pour qu'un médecin accorde du temps à nos messages ou nos plateformes, il faut qu'il nous perçoive comme une source fiable et légitime. »*

Cela passe par la qualité scientifique de contenus, mais aussi par la posture de interlocuteurs sur le terrain (Field force)

La simplicité est tout aussi très importante *« On vit dans un contexte de surcharge*

informationnelle. Il est donc essentiel de simplifier l'accès à l'information, en rendant nos canaux intuitifs, nos messages clairs, et nos outils digitaux faciles à utiliser. »

Il s'agit ici de réduire les frictions dans le parcours du médecin pour maximiser son engagement.

La pertinence représente la capacité de Sanofi à offrir un contenu et des solutions qui répondent précisément aux besoins spécifiques des professionnels de santé et des patients. *"Chaque interaction, que ce soit via un délégué médical, un email, une plateforme ou un évènement, doit apporter une valeur ajoutée réelle et adaptée au contexte particulier du destinataire".* La pertinence, c'est ce qui bâtit la confiance sur le long terme et qui assure une expérience fluide et engageante.

- **Thématique 02 : Outils & Processus**

Reformulation des réponses obtenues :

L'objectif derrière avoir traité cette thématique était d'avoir une vue d'ensemble sur les outils et processus implantés chez Sanofi pour améliorer l'engagement clients et mesurer l'efficacité de sa stratégie omnicanale. Cette exploration nous permet ainsi d'appréhender comment l'entreprise s'y prend pour innover en continu dans l'expérience de ses professionnels de santé grâce à la technologie et à la data.

Au cours de cet entretien, le responsable a développé l'infrastructure technologique et les processus mis en œuvre au sein de Sanofi et a précisé : *« Nous fondons notre approche sur une combinaison d'outils analytiques avancés et de canaux de communication diversifiés pour répondre au mieux à l'expérience client. »*

Pour la satisfaction Sanofi s'appuie sur une plateforme analytique basée sur Power BI, utilisant deux indicateurs clés de performance (KPIs) :

- **Le NPS (Net Promoter Score) :**

« Cet indicateur nous renseigne sur le taux de prescription de nos produits par les médecins » a expliqué notre interlocuteur.

Sur un plan technique, le Net Promoter Score est un indicateur standardisé permettant d'évaluer la propension pour les clients à recommander un produit, un service ou une entreprise.

Ce même indicateur a été adapté au contexte pharmaceutique particulier de Sanofi pour mesurer

la propension des médecins à prescrire les produits de la société. Le NPS traditionnel est obtenu à partir d'une seule question : « Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez [produit/service] à un collègue ou confrère ? » On classe ensuite les répondants en trois catégories.

- Promoteurs (score 9-10) : médecins fidèles et enthousiastes
- Passifs (score 7-8) : médecins satisfaits mais vulnérable aux offres concurrentes
- Détracteurs (score 0-6) : médecins insatisfaits qui peuvent être nuisibles.

« Nous obtenons ces données via des études de marché et le feedback de nos délégués médicaux. » Le score NPS final est issu de la soustraction entre le pourcentage de détracteurs et le pourcentage de promoteurs, pouvant donner un chiffre compris entre -100 et 100. Chez Sanofi, ce score est enrichi par des données de prescription réelles, permettant de corrélérer les intentions déclarées avec les comportements effectifs des médecins.

○ Le CxQ (Customer Experience Quality) :

Ce composite propriétaire est un indicateur permettant de codifier, de façon holistique, la qualité de l'expérience client. Contrairement au NPS qui se concentre sur une question unique, le CxQ évalue plusieurs dimensions de l'expérience à travers un questionnaire structuré. « Il s'agit d'un questionnaire que nous envoyons aux médecins après chaque interaction significative. Nous utilisons divers canaux - email, SMS, questionnaires à chaud - pour maximiser les réponses et obtenir des insights précieux. »

Techniquement, le CxQ se définit à partir d'une série de questions qui interrogent diverses dimensions de l'interaction :

- Pertinence de l'information scientifique
- Qualité de la présentation et des supports
- Professionnalisme du représentant ou qualité de l'événement
- Utilité perçue pour la pratique clinique
- Facilité d'accès à l'information

Ces scores sont ensuite mis à l'échelle selon leur degré d'importance et agrégés afin de produire un score CxQ consolidé sur 100. Mais là où le CxQ se distingue véritablement est sa capacité à identifier précisément les points d'amélioration souhaités, contrairement au NPS qui ne

permet qu'une appréciation plus globale de la satisfaction.

○ **Canaux d'engagement**

Le responsable est revenu sur la nécessité de se doter d'une approche empirique multicanale en précisant que « *Notre stratégie s'articule autour de quatre points de contact principaux : les rencontres en face-à-face, les appels téléphoniques, les communications par email et les événements scientifiques. L'objectif est d'identifier le canal préféré de chaque médecin pour personnaliser l'expérience.* »

○ **Innovation technologique**

Sanofi est actuellement en cours de déploiement d'une solution innovante reposant sur l'intelligence artificielle. « *Nous préparons le lancement de Twingo en Algérie, une application qui a déjà été mise en service avec succès dans d'autres filiales de Sanofi* ».

Son fonctionnement repose sur un système sophistiqué de traitement de données qui commence par l'ingestion de multiples sources d'information :

- Historique des visites médicales, interactions digitales, participation aux événements, réponses aux communications et données de prescription.
- Ces données sont ensuite traitées par des modèles prédictifs qui identifient des patterns comportementaux et des préférences individuelles pour chaque HCP.
- Concrètement, lorsqu'un délégué médical se connecte à l'application, Twingo lui présente un tableau de bord personnalisé pour chaque médecin de son portefeuille, avec des recommandations précises sur le timing optimal pour la prochaine interaction (**par exemple, "contacter le Dr. X entre 14h et 16h le mardi"**), le canal de communication à privilégier (**visite en personne, appel vidéo, email scientifique**), et même le contenu à aborder (**nouveaux résultats d'études cliniques sur un produit spécifique qui correspond aux centres d'intérêt du médecin**).

Twingo améliore peu à peu la précision de ses suggestions. Cela permet aux équipes commerciales d'être plus efficaces et aux professionnels de santé de bénéficier d'une expérience personnalisée. Cela améliore aussi la satisfaction des clients, comme le montre le NPS et le CxQ et favorise la collaboration à travers la méthode agile.

- **Thématique 3 : Lien entre l'expérience client et l'agilité**

Reformulation des réponses obtenues :

Le responsable a souligné que l'agilité est essentielle à l'efficacité de l'équipe omnicanale « *l'agile c'est beaucoup plus large qu'une simple formation c'est un mindset . Sans une approche agile, nous ne pourrions pas obtenir des résultats optimaux* »

L'omnicanal fait partie du top 3 parties prenante les plus important dans le modèle CFOM, Cette approche implique une collaboration étroite entre différentes équipes, notamment le marketing, les ventes, et l'équipe omnicanale.

Le lancement de Toujeo, une insuline innovante, en Algérie montre que Sanofi sait réagir vite. Grâce aux sprints réguliers, tous les acteurs ont pu réagir très vite aux retours du marché. Cela a permis de faire des changements tout de suite, avec de bons résultats et les employés qui travaillaient sur le projet se sont beaucoup investis.

En intégrant l'agilité à tous les niveaux, de la planification stratégique à l'exécution quotidienne, Sanofi parvient à offrir une expérience client plus personnalisée et réactive.

Sanofi s'adapte aux besoins des professionnels de santé. Sanofi fait en sorte que l'agilité fasse partie de chaque étape de son fonctionnement. Cela permet à l'entreprise d'offrir à ses clients une expérience personnalisée et réactive. Cette approche a plusieurs avantages : elle engage les clients, elle stimule l'innovation et la collaboration en interne, et elle crée un environnement où l'excellence est de mise et où les clients sont satisfaits.

1.1.2 Axe 2 : L'engagement des médecins envers les produits Sanofi

Après avoir fait le constat du premier point, nous avons poursuivi notre analyse en menant un entretien avec la responsable de l'engagement client chez Sanofi (**Hammache Saliha**). Cet échange a permis de comprendre comment garder les médecins et comment améliorer le service client. Cette discussion nous a permis de récolter des informations concrètes sur la façon dont Sanofi utilise les retours pour s'améliorer en continu. La responsable a aussi donné des conseils pour améliorer les actions agiles afin d'optimiser une meilleure relation entre Sanofi et ses clients.

- **Thématique 01 : Taux d'engagement et de la satisfaction**

Reformulation des réponses obtenues :

À la question sur les méthodes actuelles de mesure de l'engagement des médecins envers les produits Sanofi, elle explique :

« Notre approche relative à la mesure de l'engagement repose sur deux grands axes. Le premier touche à nos méthodes de recueil internes, principalement mises en œuvre dans le cadre de nos événements scientifiques, lors desquels des questionnaires sont systématiquement remis aux HCPs afin d'avoir leur retour « à chaud » sur l'événement permettant d'arrêter leurs impressions et suggestions d'amélioration. Nous complétons cela par les retours collectés via nos délégués médicaux, qui constituent nos yeux et nos oreilles sur le terrain, ainsi que par des interactions via courriel et téléphone »

L'évaluation de l'engagement repose sur deux stratégies distinctes. La première, à caractère interne, complète les retours de feedback collectés lors d'événements scientifiques organisés par Sanofi où sont également remis des questionnaires à l'usage des HCPs pour un partage d'impressions immédiates, par les retours collectés lors des visites de démarchage effectuées par les délégués médicaux, par les retours collectés lors des interactions de type email et téléphone.

- **Méthodes internes**

- Événements produits : Distribution de questionnaires de satisfaction "à chaud" lors des présentations de nouveaux produits ou de mises à jour (post event).
- Visites des délégués médicaux : Collecte de données qualitatives et quantitatives lors des interactions directes avec les HCPs (Healthcare Professionals).
- Canaux digitaux : Utilisation de courriels et d'appels téléphoniques pour des enquêtes ciblées et moins intrusives.

- **Méthodes externes**

Bien que non détaillées dans l'entretien, il est probable que Sanofi utilise également des études de marché indépendantes pour obtenir une perspective impartiale.

- **Impact de l'approche agile**

« L'adoption de la méthodologie agile, et récemment dans le projet Toujeo, a significativement impacté la façon dont Sanofi interagit avec les médecins. »

La responsable souligne maintenant qu'il est devenu effectivement possible de répondre rapidement aux besoins de ces derniers, grâce à une coopération étroite avec les départements

permanents par exemple l'omnicanal, qui permet d'adapter les réponses en temps réel, selon les préférences exprimées par les médecins.

Sanofi a changé ses pratiques pour devenir plus agile et centré sur le client. Cela se voit dans la façon dont l'entreprise mesure l'engagement et la satisfaction de ses clients. L'utilisation combinée à savoir la nature du projet soutenue par des outils digitaux avancés, permet une compréhension plus fine et plus réactive des besoins des professionnels de santé.

- **Thématique 02 : Les KPIs utilisés**

- Reformulation des réponses obtenues :**

Cette partie de l'entretien a mis en lumière l'importance des indicateurs tels que la prescription pour mesurer la performance commerciale et par la suite la satisfaction client.

- **Suivi des indicateurs de prescription**

Les indicateurs clés de performance de prescription de prescription sont suivis via une plateforme analytique sophistiquée intégrant au système Power BI, il en agrège en temps réel une pluralité d'indicateurs pertinents. La responsable confie que parmi ces indicateurs, en plus du volume de prescriptions, se situent des mesures plus fines.

"Notre système de tracking des prescriptions nous permet d'identifier rapidement les impacts de nos initiatives agiles »

Sanofi va au-delà des simples chiffres de prescription pour comprendre les nuances du comportement des médecins. La responsable souligne :

"Nous ne nous contentons pas de compter les ordonnances. Nous cherchons à comprendre le 'pourquoi' derrière chaque décision de prescription. Cela implique une analyse approfondie des facteurs influençant les choix des médecins."

- **Score du capital de la marque (Brand Equity Score)**

Le Brand Equity Score a été exposé comme un indicateur crucial dans le cadre de la position concurrentielle de Sanofi sur le marché, en mettant cette fois-ci particulièrement en avant l'importance de la notoriété spontanée.

« Nous réalisons régulièrement des tests pour mesurer la position de notre marque dans l'esprit des médecins, en nous concentrant sur des symptômes précis dans des maladies spécifiques. »

Elle poursuit en détaillant le processus :

« Par exemple, dans le domaine du diabète, nous demandons aux médecins de citer spontanément les marques qu'ils associent au traitement de certains symptômes, et pour être honnête nous ne sommes pas toujours les premières citées. Novo Nordisk, notre principal concurrent, occupe souvent la première place dans l'esprit des médecins, particulièrement dans le domaine du diabète. »

Il est vrai que la marque Sanofi n'arrive pas toujours en tête, mais ces tests de perception spontanée sont précieux pour se faire une idée de sa place réelle sur le marché et pour réfléchir à des stratégies permettant de renforcer notre présence dans l'esprit des médecins. C'est un processus d'amélioration durable et d'ajustement continu,

- **Thématique 03 : Adaptation continue**

Reformulation des réponses obtenues :

- **Personnalisation des campagnes marketing**

L'approche agile a également révolutionné la façon dont Sanofi personnalise ses campagnes marketing pour les médecins. C'est un élément essentiel évoqué par la Responsable de l'Engagement Client qui, pour elle, l'adoption des méthodes agile est la meilleure façon pour répondre au besoin de client

« En réalité la méthode CFOM et grâce à nos outils d'analyse avancés, nous sommes maintenant capables de créer des campagnes marketing hautement personnalisées, presque en temps réel. »

Ce degré de personnalisation, permis par l'agilité et les outils numériques, permet à Sanofi de disposer de relations plus pertinentes et engageantes avec les médecins, à s'adapter au plus vite aux variations du comportement ou de préférences.

- **Équilibre entre agilité et conformité réglementaire**

L'équilibre entre agilité et conformité réglementaire est maintenu grâce à un framework agile adapté au secteur pharmaceutique (CFOM). Ce framework intègre des points de contrôle réglementaires à chaque étape du processus de développement et d'adaptation.

"Le secteur pharmaceutique impose des contraintes réglementaires strictes, mais cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas être agiles. » déclare-t-elle.

1.1.3 Axe 3 : La perception des collaborateurs sur l'adoption de l'agilité dans des projets centrés client

Au cours de mon stage chez Sanofi, j'ai eu l'opportunité de mener une série d'entretiens d'environ 15 minutes chacun avec différentes parties prenantes de la démarche CFOM.

Ces échanges se sont déroulés de manière spontanée, lors de réunions ou de rencontres informelles, et qui ont comme but de recueillir des perspectives variées sur l'adoption de l'agilité au sein de l'organisation.

• Reformulation des réponses obtenues :

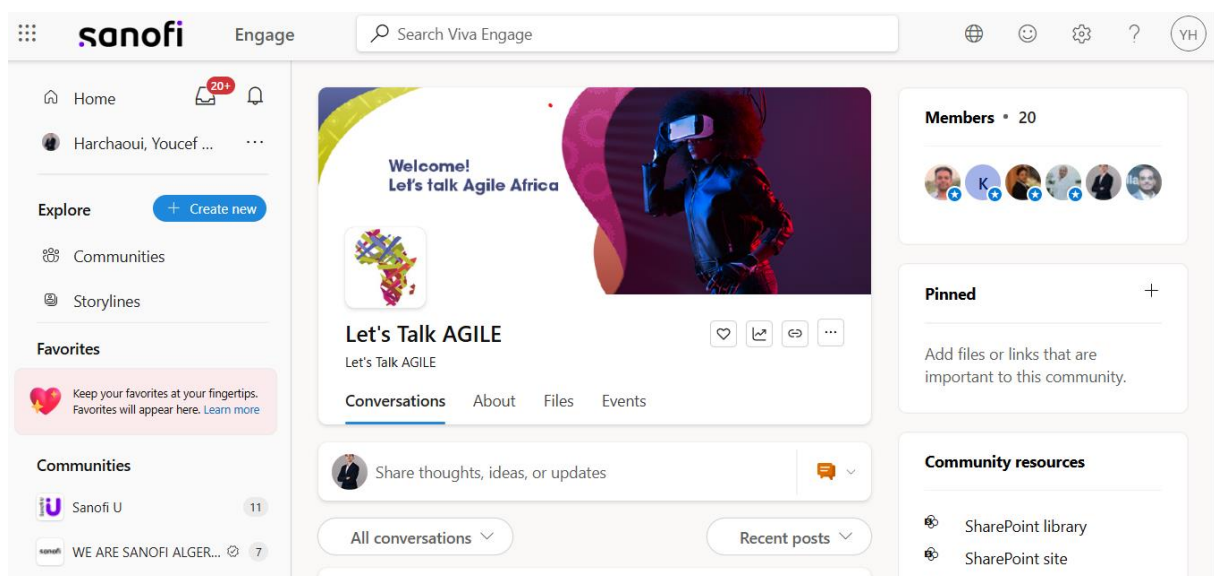
• Equipe Marketing et Communication

Le département Marketing et Communication a un rôle central dans la promotion de l'agilité en développant des campagnes internes et en valorisant les réussites des collaborateurs.

« Nous avons pour rôle de valoriser l'agilité de l'intérieur » a déclaré un Collaborateur de l'équipe marketing.

Cela sera mis en œuvre, entre autres, avec le partage de Meilleures pratiques de l'agilité par l'intermédiaire des communautés agile, la demande de témoignages des collaborateurs et la diffusion des succès internationaux pour offrir des exemples concrets d'application des principes agiles en tout lieu, tout ça sur l'intranet : Viva engage ou sur des Sharepoints.

Figure 1 : Exemple d'une communauté agile sur « Viva engage »



Source :

www.engage.cloud/microsoft/main/groups/eyJfdHlwZSI6Ikdyb3VwIiwiaWQoOiIzOTU4NzAxMjYwOCJ9/all (Consulté le 10 /05/2025 à 22 :00)

- **Équipe People & Culture**

Le département People & Culture (P&C) s'est également engagé à organiser des formations sur les approches agiles et des workshops personnalisés pour développer des dispositifs d'accompagnement. « *Nous souhaitons garantir que chacun des collaborateurs ait non seulement une compréhension des fondements de l'agilité, mais les mette en œuvre concrètement dans leur travail au quotidien* », indique un membre de l'équipe P&C.

- **Equipe Talent Acquisition**

L'équipe de Talent Acquisition a également adapté ses processus pour soutenir la transformation agile, en identifiant et attirant des talents ayant une expérience en agilité, et en sponsorisant des projets agiles innovants. « *Nous recherchons des profils seniors qui peuvent être des catalyseurs de changement* ». Souvent dit par la responsable du talent acquisition

- **L'équipe digital « IT »**

Le département Digital se distingue particulièrement par son adoption naturelle des principes agiles, avec une culture d'ouverture, d'innovation et un fort esprit collaboratif
« *C'est plus qu'une méthodologie pour nous, c'est une façon de penser et de travailler ensemble.* » M'a confié un membre de l'équipe digitale.

Les entretiens révèlent que l'agilité chez Sanofi ne serait pas tant une méthodologie qu'une transformation culturelle qui s'exprime différemment selon les départements tout en préservant un certain niveau de cohérence. Les éléments communs qui émergent d'une part, une forte culture de la collaboration et de l'ouverture au changement ainsi qu'un focus sur l'amélioration continue d'autre part, et dans une démarche, l'engagement partagé vers la transformation agile. Cette approche multifacette, soutenue par différents départements et fonctions, contribue à créer un écosystème où l'agilité peut prospérer naturellement au sein de l'organisation.

1.2 synthèse de l'étude qualitative

Cette étude a évalué comment la méthode agile a amélioré l'adaptation aux besoins et aussi à la satisfaction des clients de Sanofi Algérie. L'approche choisie, basée sur des entretiens semi-directifs, a permis d'obtenir des perspectives approfondies auprès de différents acteurs clés : le responsable du département agile, le responsable omnicanal, le responsable de l'engagement client, ainsi que diverses parties prenantes impliquées dans la transformation agile de

l'entreprise.

Les grands points qu'on peut retenir de cette étude sont :

- **Phase de transition**

Sanofi se situe à l'heure actuelle dans cette phase d'après implémentation des méthodes agiles puisque peu de projets agiles sont actifs. Le projet emblématique matérialisant cette transformation est la campagne marketing de lancement de **Toujeo**, une insuline innovante.

Cette phase transitoire est balisée par une adaptation progressive des équipes aux nouveaux modes de travail et par l'expérimentation de pratiques agiles variées adaptées au secteur pharmaceutique.

- **Rôle de l'agilité dans l'amélioration de la satisfaction client**

Les entretiens ont permis d'insister sur le rôle clé de l'agilité dans l'amélioration de la satisfaction client. L'approche agile permet de mieux saisir les besoins évolutifs des médecins et des patients et donc la continuité des ajustements de l'offre. En effet, les cycles courts et les itérations fréquentes favorisent l'appropriation rapide des retours d'informations et constituent ainsi une boucle d'amélioration continue centrée sur le client. La personnalisation des interactions, facilitée par la souplesse des méthodes agiles, contribue également à l'amélioration véritable de l'expérience client.

- **Mesure de la satisfaction et KPIs**

Un point particulièrement éclairant dans le cadre de ces entretiens a été la manière dont les KPIs permettent d'évaluer l'impact de l'agilité sur la satisfaction client. J'ai pu ainsi retracer les indicateurs clés observés chez Sanofi, à savoir le CXQ ou NPS.

Ces KPIs constituent un système de mesure très sophistiqué qui fera l'objet d'une attention plus soutenue dans la seconde section de cette étude.

J'ai également vu dans le cadre des entretiens que ces indicateurs s'articulent avec les tableaux de bord Power BI avec un suivi au fil de l'eau, permettant un pilotage de la performance davantage basé sur les données du système d'information.

Ce tournant data-driven de la mesure de satisfaction est une avancée décisive dans la façon dont Sanofi mesure sa performance client.

- **Culture collaborative**

Les entretiens laissent entrevoir la genèse d'un avenir plus collaboratif au sein de l'organisation. Le partage des retours d'expérience et des bonnes pratiques entre équipes est encouragé et facilité par des rituels agiles. La communication entre départements est améliorée, permettant de briser peu à peu les silos organisationnels traditionnels. L'adaptation des processus au changement est devenue une norme, avec une plus grande capacité à changer et à expérimenter.

- **Limites de la recherche qualitative**

Malgré les intérêts de l'approche qualitative adoptée à travers la réalisation des entretiens et du focus group, plusieurs limites sont généralement « apportées » à la recherche qualitative en général, nous citons :

- L'une des freins majeurs résumant les hypothèses de recherche qualitative est celle de leur incapacité à généraliser auprès d'autres populations ou d'autres contextes. L'information fournie l'est en fonction du contexte particulier et des enquêtés dans le cadre de l'étude et ne pourrait donc pas être transférée à d'autres situations ou groupes.
- Subjectivité et préjugés : Le point de vue, les hypothèses, les valeurs du chercheur sont aussi des freins. Loin d'être neutres et objectives, les recherches qualitatives sont une compréhension du phénomène ou problème étudié, une interprétation.
- Une autre contrainte réside dans la complexité et l'ambiguïté des recherches qualitatives, parce qu'elles cherchent à étudier la diversité et la richesse du phénomène ou du problème étudié, elles ne se présentent pas comme simples ou évidentes, elles comprennent plusieurs dimensions, variables et relations qui peuvent se révéler complexes à articuler ou à déployer.

Section 2 : Étude quantitative : Présentation et analyse des résultats

Dans cette deuxième section, nous allons adopter une approche quantitative en analysant les indicateurs clés de performance (KPI) liés à la satisfaction client

2.1 Analyse des indicateurs de performance

Pour voir si la transformation agile améliore la satisfaction client, nous examinerons les

indicateurs de performance (KPI) des campagnes marketing destinées aux médecins (HCPs), sur différents canaux. Notre étude se concentre sur deux domaines thérapeutiques majeurs :

- **Le diabète** : qui est une pathologie chronique caractérisée par un taux de sucre élevé dans le sang, représente chez Sanofi une gamme complète de solutions thérapeutiques. Ces solutions incluent l'insuline, qui est une hormone naturelle produite par le pancréas, et d'autres traitements innovants pour la gestion glycémique, c'est-à-dire pour réguler la quantité de glucose dans le sang.

- **La médecine générale (Gen Med)** : qui inclut les produits cardiovasculaires, les anti-inflammatoires et d'autres médicaments fréquemment prescrits par les professionnels de santé, constitue un segment clé du portefeuille de Sanofi.

Cette focalisation sur les campagnes marketing comme projet (livrable) revêt une importance stratégique, car elles représentent le point de contact principal entre Sanofi et les professionnels de santé, qui sont les clients directs. La qualité et l'efficacité de ces campagnes sont des indicateurs directs de la capacité à répondre aux besoins et attentes des médecins, et par conséquent, à influencer positivement leur satisfaction globale.

2.1.1 Sources des données

Dans cette étude, les données analysées viennent surtout de Power BI, un outil de Business Intelligence (qui permet de collecter, traiter, analyser et présenter des données) développé par Microsoft. Cet outil permet de transformer des données brutes en informations visuelles et interactives.

Power BI sert à bien analyser les données pour voir ce que la transformation agile apporte comme changements sur la satisfaction des clients et les résultats du marketing de Sanofi.

2.1.2 Résultats chiffrés et interprétation

Après avoir présenté les sources de données, nous procéderons à l'analyse des chiffres obtenus en adoptant une approche comparative. Celle-ci permettra d'examiner les résultats enregistrés avant l'implémentation de la méthodologie Agile et après sa mise en place, afin d'évaluer son impact réel sur les indicateurs de performance liés à la satisfaction client.

2.1.2.1 Analyse de la part de marché 2023-2024

Pour ce faire, nous avons opté pour deux manières d'analyse afin d'évaluer l'évolution de la part de marché. Ces approches permettront de mieux comprendre l'impact de la méthodologie Agile sur la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Part de marché national et mondiale

Tableau 1 : la part de marché Pharmaceutique mondial et national

Entreprise	Position mondiale	Part de marché mondiale	Présence en Algérie	Part de marché nationale
Sanofi	5ème	~3-4%	Forte	15-20%
Pfizer	1er-2ème	~5-6%	Présent	5-8%
Johnson & Johnson	1er-2ème	~5-6%	Présent	3-5%
Merck	7ème	~3-4%	Présent	2-4%
Novo nordisk	4ème	~5%	Présent	5-8%
AstraZeneca	8ème	~3-4%	Présent	2-4%
Saidal (Groupe public)	-	-	Très forte	20-25%
Laboratoires locaux	-	-	Très forte	25-30%

Source : Élaboré par nous-mêmes à travers les données fournies par l'entreprise et des enquêtes terrain.

Commentaire : Les données du tableau révèlent que :

- **Au niveau mondial** : Au 5ème rang mondial se place Sanofi qui détient environ 3-4% du marché ; Dans les marchés mondiaux dominant Pfizer et Johnson & Johnson avec à chacun environ 5-6% du marché.
- **Au niveau national algérien** : En Algérie, Sanofi est l'un des acteurs principaux avec une part de marché qui varie entre 15 et 20%, très largement supérieure à sa part de marché mondiale ; Le marché est dominé par le groupe public Saidal et les laboratoires algériens respectivement avec des parts de marché allant de 20 à 25% et de 25 à 30%.

Le marché pharmaceutique algérien a une structure typiquement algérienne avec un maillage local important. Sanofi est le leader des multinationales du secteur en Algérie devant ses concurrents internationaux.

A la lecture des résultats, on peut donc conclure que :

- Sanofi a réussi à s'imposer en Algérie alors même qu'il est confronté à des concurrents nationaux très forts.
- La différence significative entre sa part de marché mondiale (3-4%) et celle du marché en Algérie (15-20%) souligne l'enjeu stratégique qu'est pour l'entreprise ce marché algérien.
- La forte présence des acteurs locaux (Saidal et laboratoires algériens réalisant ensemble 45-55% du marché) constitue pour Sanofi un défi tout autant qu'une opportunité.

Pour assumer et faire croître cette position, Sanofi devra continuer à moduler ses stratégies aux contraintes du marché algérien, en l'osant à son expérience générale tout en restant agile et réactif aux besoins locaux.

- **Part de marché par produit**

Figure 2 : Évolution de la part de marché par produit

Country		Algeria		
Year		MS MONTH	MS RQTR	MS MAT
2024				
March				
	Toujeo			
	Praluent	4.2	5.1	5.5
	Clexane	0.2	-2.3	-4.6
February				
	Toujeo			
	Praluent	5.4	5.6	5.5
	Clexane	-2.2	-3.7	-5.3
January				
	Toujeo			
	Praluent	5.8	6.0	5.2
	Clexane	-4.8	-4.6	-5.5

Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI Market share (Value) MS vs PY - KeyMarket Customer First Dashboard - Power BI

Explication des terms clés:

MS MONTH (Market Share Monthly):

- Part de marché mensuelle
- Représente la part de marché du produit pour le mois en cours
- C'est l'indicateur le plus volatile car il ne reflète que la performance d'un seul mois
- Utile pour détecter rapidement les changements ou les tendances émergentes

MS RQTR (Market Share Rolling Quarter):

- Part de marché du trimestre glissant
- Calcule la moyenne sur les trois derniers mois
- Plus stable que le MS MONTH car il lisse les variations mensuelles
- Permet de voir les tendances à moyen terme

MS MAT (Market Share Moving Annual Total):

- Part de marché annuelle mobile
- Calcule la moyenne sur les douze derniers mois
- L'indicateur le plus stable des trois
- Donne une vision plus stratégique et à long terme de la performance du produit
- Moins sensible aux variations saisonnières et aux fluctuations ponctuelles

Commentaire :

Voici ce que montre cette figure concernant l'évolution des parts de marché de produits clés de Sanofi Algérie au premier trimestre 2024 :

- **Toujeo (traitement du diabète) :** Absence de données car le produit n'était pas encore lancé sur le marché algérien pendant cette période
- **Praluent (traitement du cholestérol) :** Maintient une position solide avec une part de marché annuelle mobile (MS MAT) stable à 5.5%. Montre une légère tendance à la baisse en termes de part de marché mensuelle, passant de 5.8% en janvier à 4.2% en mars. Ces chiffres positifs témoignent d'une bonne implantation du produit sur le marché algérien.
- **Clexane (anticoagulant) :** Présente une tendance à l'amélioration alors que les chiffres initialement étaient mauvais. On est passé en part de marché mensuelle de 4.8% en janvier à 0.2% en mars. Cet état de fait pourrait être lié à l'efficacité des démarches

agiles mises en place dans le cadre de la stratégie commerciale.

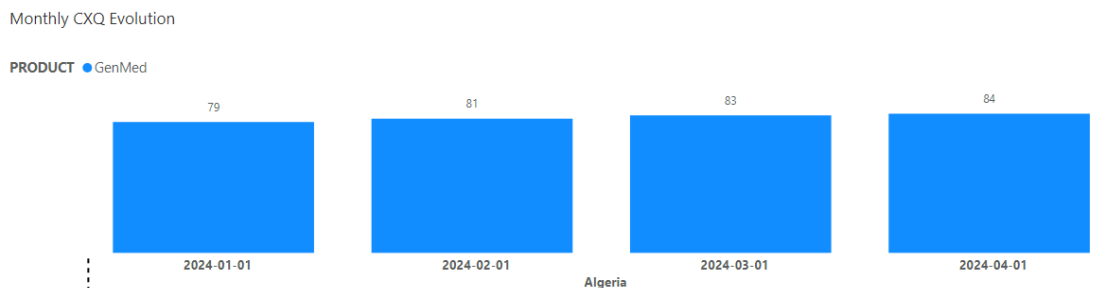
L'analyse comparative du tableau des parts de marché au niveau pharmaceutique ainsi que l'évolution des parts de marché par produit prouve l'intérêt stratégique de la transformation Agile pour Sanofi Algérie qui s'avère ainsi indispensable pour maintenir sa position dominante face à la concurrence locale et pour l'optimisation de l'efficacité de son portefeuille produits.

2.1.2.2 l'analyse de l'expérience client

Les KPI liés à l'expérience client sont parmi les plus pertinents pour mesurer le niveau de satisfaction des clients. Dans cette optique, nous allons nous concentrer sur deux indicateurs clés principalement utilisés par Sanofi, afin d'évaluer l'effet de la méthodologie Agile sur la qualité de l'expérience client :

- **CXQ : Customer Experience Score**

Figure 3: Évolution mensuelle du score CXQ pour les produits de médecine générale



Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI

(KeyMarket Customer First Dashboard Data as of 6/24/24, 9:29 AM Filtered by Month (is 2024), TA (is GenMed), Country (is Algeria), METRIC (is CXQ))

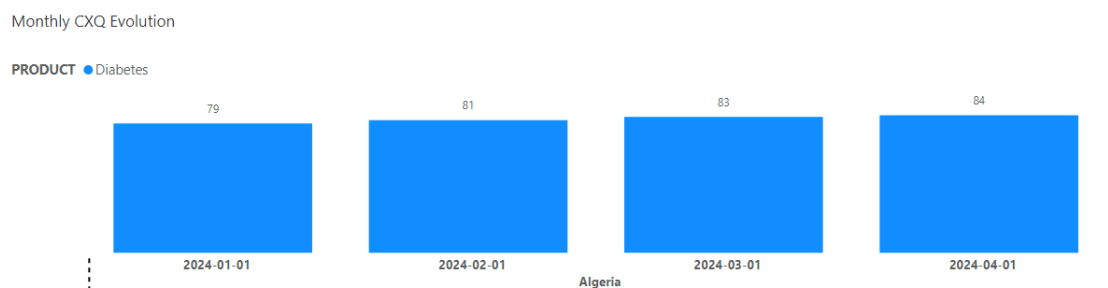
Commentaire :

Selon les résultats ci-dessus, on remarque que :

- **En janvier 2024 :** Le CXQ pour la médecine générale a démarré à un niveau relativement élevé de 79/100 points, indiquant une base solide au début de l'implémentation agile.
- **Au cours du premier trimestre 2024 :**
 - o Le score CXQ a augmenté de manière constante, atteignant 84/100 points en avril. La progression la plus marquée a été observée entre janvier et mars, avec une augmentation de 2 points par mois.

D'après les résultats, on peut dire que Sanofi a un potentiel important pour améliorer davantage sa performance en termes de satisfaction client. L'entreprise s'est adaptée rapidement aux nouvelles méthodes de travail, ce qui a fait augmenter le CXQ. La légère décélération observée entre mars et avril (augmentation d'un seul point) pourrait indiquer soit l'atteinte d'un premier palier d'optimisation, soit la nécessité d'ajuster les pratiques agiles pour maintenir le rythme d'amélioration.

Figure 4 : Évolution mensuelle du score CXQ pour les produits de diabète



Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI

(KeyMarket Customer First Dashboard Data as of 6/24/24, 9:29 AM Filtered by Month (is 2024), TA (is Diabetes), Country (is Algeria), METRIC (is CXQ))

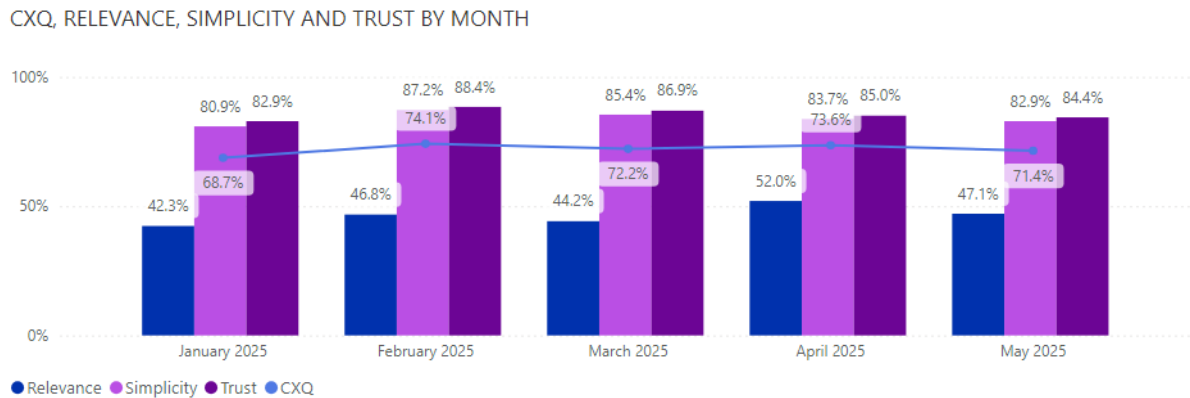
Commentaire :

Selon les résultats ci-dessus concernant l'évolution du CXQ pour les produits de diabète chez Sanofi Algérie, on remarque que :

- **En janvier 2024 :** Le CXQ pour les produits de diabète a démarré à un niveau de base de 79 points, indiquant une situation initiale solide au début de l'implémentation de la méthode agile.
- **Au cours du premier trimestre 2024 :** Le score CXQ a connu une progression constante et significative, atteignant 84 points en avril. Une augmentation régulière de 2 points par mois a été observée de janvier à mars, suivie d'une hausse d'un point entre mars et avril.

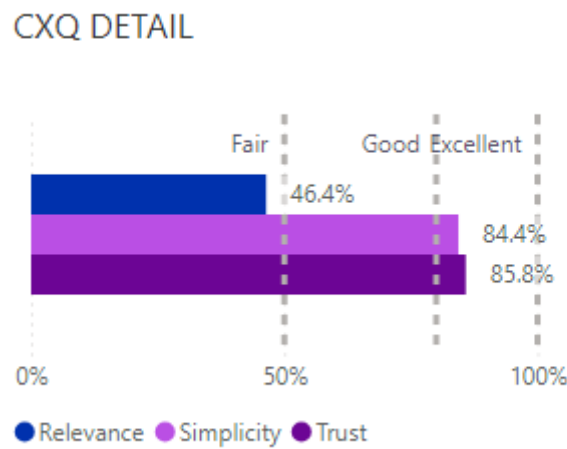
On constate que l'adoption des méthodologies agiles dans le segment des produits de diabète chez Sanofi Algérie a eu un impact positif immédiat et notable sur la qualité de l'expérience client. Cette amélioration régulière suggère que les principes agiles ont été efficacement intégrés dans les processus liés aux produits de diabète.

Figure 5 : Évolution des composantes de l'expérience client et du score CXQ global



Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI (CXM Program – CXQ Data as of 5/23/25, 5:29 AM Filtered by Response Type (is All Responses), Value (is 30), Quarter Year (is Current Year), Response Type (is not N/A).

Figure 6 : Évolution des composantes de l'expérience client



Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI (CXM Program – CXQ Data as of 5/23/25, 5:29 AM Filtered by Response Type (is All Responses), Value (is 30), Quarter Year (is Current Year), Response Type (is not N/A).

Commentaire :

Selon les résultats ci-dessus concernant l'évolution des composantes de l'expérience client et du CXQ global chez Sanofi Algérie un an après l'implémentation de la méthode agile, on remarque que :

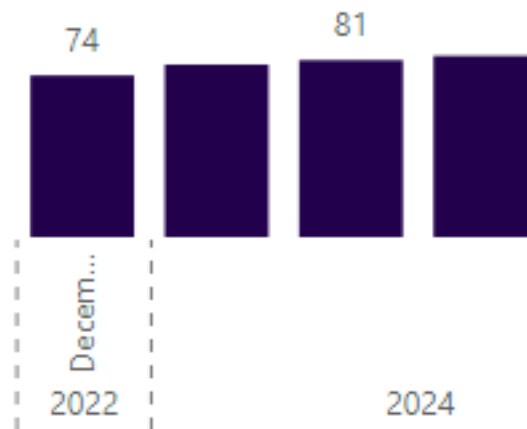
- **Niveau global du CXQ** : Le score CXQ a atteint des niveaux remarquablement élevés, entre 82.9% et 88.4%, démontrant une amélioration substantielle par rapport aux scores initiaux de 79 à 84 observés au début de l'implémentation en 2024.
- **Évolution mensuelle** : Le CXQ a connu une progression notable entre janvier (82.9%) et février 2025 (88.4%), atteignant son pic. Une légère fluctuation à la baisse est observée de mars à mai, tout en maintenant des niveaux élevés supérieurs à 84%.
- **Composantes de l'expérience client** :
 - **Trust (Confiance)** : Cette composante présente les scores les plus élevés (entre 80.9% et 87.2%), indiquant que la méthode agile a particulièrement renforcé la confiance des clients envers les produits Sanofi.
 - **Simplicity (Simplicité)** : Avec des scores entre 68.7% et 74.1%, cette dimension montre une performance solide mais présente encore un potentiel d'amélioration.
 - **Relevance (Pertinence)** : Cette composante affiche les scores les plus bas (entre 42.3% et 52.0%), suggérant un axe prioritaire pour les futures optimisations.

On constate que l'adoption à long terme des méthodologies agiles chez Sanofi Algérie permis une stabilisation et une amélioration de l'expérience client. La méthode agile semble avoir particulièrement renforcé la dimension confiance, qui est un ingrédient essentiel de la réussite dans le secteur pharmaceutique.

Le résultat final nous laisse donc penser que Sanofi a bien institutionnalisé l'agilité des pratiques managériales, puisque les scores CXQ élevés sont maintenus sur plusieurs mois. Néanmoins, la légère baisse constatée depuis février 2025 est à suivre de près ; elle indique que cette excellence acquise demande toujours une attention soutenue et des ajustements renouvelés.

- **NPS : Net Promoter Score**

Figure 7 : Évolution du score NPS pour les produits de médecine générale



Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI

KeyMarket Customer First Dashboard NPS Data as of 6/24/24, 9:29 AM Filtered by TA (is GenMed), Country (is Algeria), Month (is not 2023)

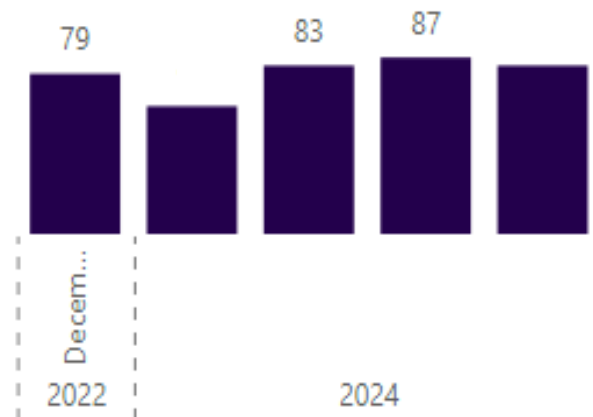
Commentaire :

Cette figure présente l'évolution du Net Promoter Score (NPS) pour les produits de médecine générale de Sanofi Algérie entre 2022 et 2024 on remarque :

- En 2022 : Le NPS était de 74, ce qui représentait déjà un score élevé avant l'implémentation de la méthode agile.
- En 2024 : Le NPS a atteint 81, soit une augmentation de 7 points après le début de la transformation agile.

On constate une progression notable du NPS, passant de 74 à 81 en deux ans, ce qui indique une amélioration substantielle de la satisfaction et de la fidélité des clients dans le segment de la médecine générale.

Après ces résultats, on peut dire que l'implémentation de la méthode agile semble avoir eu un impact positif sur la perception des produits de médecine générale par les clients.

Figure 8 : Évolution du score NPS pour les produits de diabète

Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI

KeyMarket Customer First Dashboard NPS Data as of 6/24/24, 9:29 AM Filtered by TA (is Diabetes), Country (is Algeria), Month (is not 2023)

Commentaire :

Selon les résultats présentés dans ce graphique, on remarque une évolution positive du NPS pour les produits diabète :

- Décembre 2022 (pré-CFOM) : NPS initial de 79 points o Progression à 83 points en fin d'année
- 2024 (post-implémentation CFOM) : Atteinte de scores plus élevés oscillant entre 83 et 87 points o Deux pics à 87 points, démontrant une amélioration significative Maintien d'un niveau minimum de 83 points

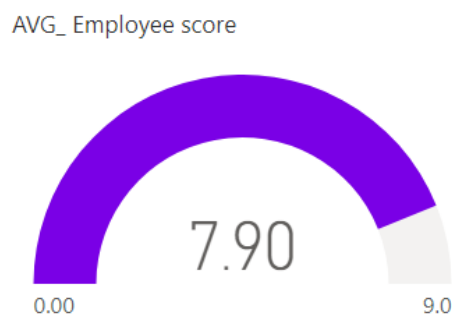
Le score NPS a augmenté de 8 points entre le début et la fin, passant de 79 à 87. Cela montre que les clients sont plus satisfaits dans le domaine du diabète.

L'avancée favorable du NPS pour la médecine générale et le diabète atteste de l'impact positif de la transformation agile implémenter chez Sanofi Algérie, qui non seulement a de manière significative permis d'améliorer les processus internes mais a également eu des effets dans la satisfaction et la fidélité des clients. Elle semblerait corroborer l'idée que la transformation agile a bien permis de mieux répondre aux demandes et aux attentes des clients dans le segment de la médecine générale.

2.1.2.3 Analyse de l'engagement des employer

Il est également important d'analyser l'engagement des employés envers les projets centré client, car l'un des objectifs fondamentaux de l'agilité est de renforcer la collaboration entre les équipes. En favorisant un travail collectif plus fluide et coordonné, l'agilité vise à optimiser les efforts déployés et à améliorer les résultats. L'analyse qui suit constitue une illustration concrète de cette vision.

Figure 9 : Le score qui indique le taux d'engagement des employés



Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI

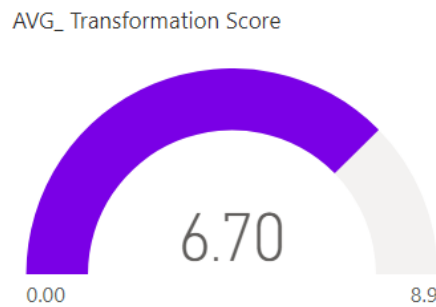
KeyMarket Customer First Dashboard Data as of 3/24/25, 9:29 AM Filtered by **METRIC** (is Employee Engagement), **EE_DATE** (is 2025-03-24), **COUNTRY** (is Algeria)

Commentaire :

Selon les résultats ci-dessus concernant le niveau d'engagement des employés en 2025, on remarque que :

- Le score de 7.90/9.0 représente un niveau d'engagement remarquablement élevé (88% du maximum possible), suggérant que la transformation agile a potentiellement contribué à renforcer l'implication des employés.
- Cette mesure, intervenant après une année de transformation agile, pourrait refléter :
L'impact positif des nouvelles méthodes de travail agiles o Une meilleure appropriation des objectifs orientés client o Une culture d'entreprise plus collaborative et transparente.

On constate que ce niveau d'engagement élevé en 2025 pourrait être directement lié à la l'évolution de la maturité croissante de l'organisation dans sa transformation agile, les employés ayant eu le temps de s'adapter et d'adopter les nouvelles pratiques.

Figure 10 : Le score qui indique le taux de la transformation Agile

Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI

KeyMarket Customer First Dashboard Data as of 3/24/25, 9:29 AM

Filtered by **METRIC** (is Transformation & Change), **EE_DATE** (is 2025-24-03), **COUNTRY** (is Algeria)

Commentaire :

Selon les résultats ci-dessus concernant le niveau de transformation agile en 2025, on remarque que :

- Le score de 6.70/8.9 témoigne d'une adoption substantielle des principes et pratiques agiles au sein de l'organisation, représentant plus de 75% du chemin vers une transformation complète.

- Cette mesure, intervenant après une année de mise en œuvre, suggère que :
 - o Les fondamentaux de la transformation agile sont solidement établis
 - o Certaines pratiques agiles sont bien intégrées dans les processus de l'entreprise
 - o Il existe encore des opportunités d'optimisation et d'approfondissement.

On constate que ce niveau de transformation, bien qu'impressionnant pour une organisation pharmaceutique traditionnellement structurée, laisse entrevoir un potentiel d'amélioration d'environ 25% pour atteindre une maturité agile optimale.

Tableau 2 : la part de marché Pharmaceutique mondial et national

PAYS MÉTRIQUE	engagement des employés				Transformation AGILE et changement			
	2023	2024	2025(En cour)	Delta	2023	2024	2025 (En cour)	Delta
Algerie	7.2	7.4	7.9	0.6	4.5	6.2	6.7	1.35

Source : Élaboré par nous-mêmes à travers les données extraites du tableau de bord Power BI

Commentaire :

Ce tableau présente une analyse comparative de l'engagement des employés et de la transformation agile chez Sanofi Algérie sur une période de trois ans (2023-2025).

On remarque une évolution significative et parallèle de l'engagement des employés et de la transformation agile :

- Engagement des employés :
 - Progression constante : de 7.2 en 2023 à 7.9 en 2025
 - Delta positif de 0.6, indiquant une amélioration notable
- Transformation AGILE et changement :
 - Augmentation marquée : de 4.5 en 2023 à 8.7 en 2025
 - Delta positif important de 1.35, reflétant une accélération de la transformation

D'après ces résultats, on peut dire que :

- La transformation agile agit comme un catalyseur de l'engagement des employés.
- L'adoption des principes agiles semble favoriser une culture d'entreprise plus engageante et orientée client.
- L'accélération de la transformation (de 4.5 à 8.7) coïncide avec une amélioration continue de l'engagement (de 7.2 à 7.9).

2.1.2.4 Mesure de la Satisfaction client

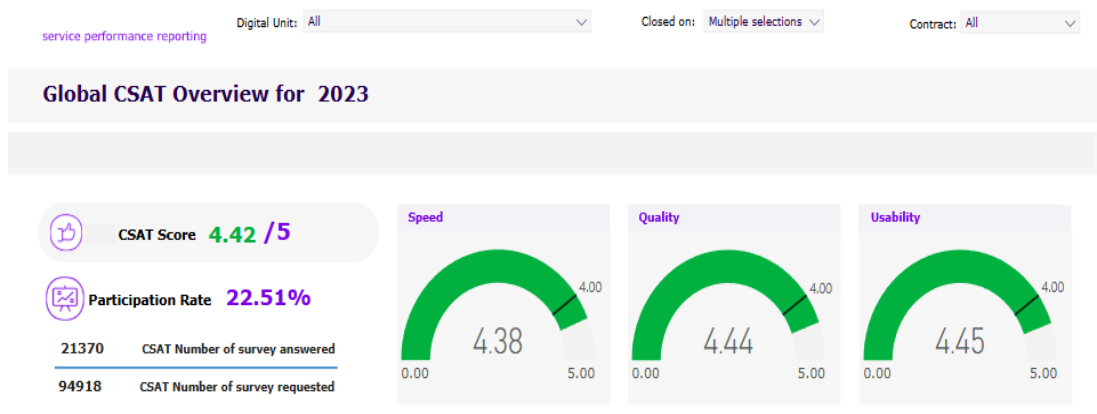
Afin de vérifier la cohérence des résultats obtenus dans l'analyse des précédents KPI, nous analysons également le dernier indicateur, directement lié à la satisfaction client, qui est le CSAT (Customer Satisfaction Score).

Cet indicateur indique de manière directe et précise le niveau de satisfaction des clients, via le retour d'expérience de ces derniers, généralement après une interaction ou une prestation.

- **CSAT : Customer satisfaction score**

CSAT 2023 (Pré-agile) :

Figure 11 : Évolution annuelle du score CSAT an 2023



Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI

Commentaire :

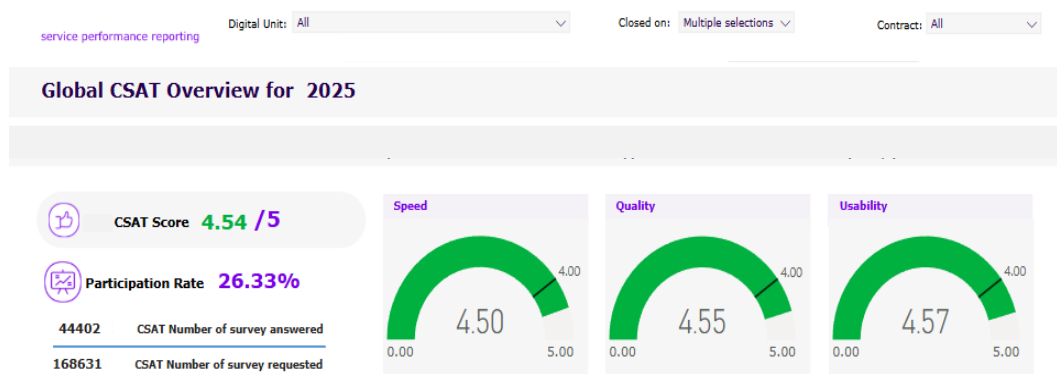
Selon les résultats de 2023, avant l'implémentation de la méthode agile, on remarque que :

- Score CSAT global : 4.42/5
- Taux de participation : 22.51% (21,370 réponses sur 94,918 sollicitations)
- Composantes de satisfaction : Vitesse : 4.38/5 Qualité : 4.44/5 Facilité d'utilisation : 4.45/5

On constate un niveau de satisfaction déjà élevé des professionnels de santé algériens, mais avec une marge d'amélioration possible.

CSAT 2025 (Post-agile) :

Figure 12 : Évolution annuelle du score CSAT an 2025



Source : Des données extraites du tableau de bord Power BI

Commentaire :

Selon les résultats de 2025, après l'implémentation de la méthode agile, on remarque que :

- Score CSAT global : 4.54/5 (augmentation de 0.12 point)
- Taux de participation : 26.33% (44,402 réponses sur 168,631 sollicitations)
- Composantes de satisfaction : o Vitesse : 4.50/5 (+0.12) o Qualité : 4.55/5 (+0.11) o Facilité d'utilisation : 4.57/5 (+0.12)

Cette réévaluation finale du CSAT confirme l'impact globalement positif de la transformation agile chez Sanofi Algérie, et montre le renforcement de la satisfaction des professionnels de santé, qui concorde avec l'ensemble des autres indicateurs de performance étudiés.

2.2 synthèses de l'étude quantitatif

La méthodologie quantitative mise en œuvre pour l'analyse des indicateurs de performance s'est inscrite dans un cheminement structuré et rigoureux, ce qui, dans l'ensemble positif des résultats, atteste de l'atteinte des objectifs portés par la méthodologie Agile.

Effectivement, le premier point vérifié, à travers l'analyse de la part de marché, montre une évolution régulière, notamment par produit. Cela prouve que l'entreprise a bien su, au plan national comme à l'international, conforter sa place sur le marché, grâce à des prestations mieux ciblées, plus conformes aux besoins des professionnels de santé.

Ensuite, les deux indicateurs, le NPS (Net Promoter Score) et le CXQ (Customer Experience Quality), mettent en évidence le rôle central de l'agilité dans l'optimisation de l'expérience client. Ces KPI montrent que la méthode Agile permet de personnaliser les actions menées par les équipes envers les HCP (Healthcare Professionals), en plaçant l'écoute et la réactivité au cœur de la stratégie.

Les résultats concernant l'engagement des employés, avant et après la mise en place de la méthode Agile montrent une meilleure coordination des équipes autour d'un objectif commun : s'assurer de la pleine satisfaction du client. L'augmentation notable du taux de participation suggère également un engagement accru des HCP, potentiellement lié à une meilleure réactivité et une plus grande pertinence des interactions permises par l'approche agile.

Enfin, pour confirmer la cohérence des analyses précédentes, l'étude du KPI CSAT (Customer Satisfaction Score) montre une amélioration significative de la satisfaction client. Ce résultat confirme que l'approche Agile contribue non seulement la performance globale de l'entreprise, mais également à accroître la fidélité, l'expérience et la satisfaction client.

Section 3 : Discussion des résultats et suggestions

Afin de donner du sens aux résultats obtenus à travers les deux études (qualitative et quantitative), il est crucial de les synthétiser et d'en dégager des recommandations concrètes, dans le but d'améliorer les différents aspects analysés tout au long de cette recherche.

3.1 Synthèse des résultats

Le marché pharmaceutique évolue rapidement, avec des clients— de plus en plus exigeants. Les attentes évoluent, les préférences sont différentes, et les retours constituent de plus en plus une aide décisive pour les entreprises pharmaceutiques, en particulier Sanofi.

Dans cet environnement, avoir une relation client solide, pour une satisfaction client maximale, ne constitue pas un objectif, mais un enjeu stratégique. Sanofi Algérie a toujours tenu à garder une relation de proximité avec ses clients avec des indicateurs de satisfaction déjà bons avant l'avènement de l'agilité. Cependant, devant la concurrence locale et des attentes du marché renouvelées, l'entreprise doit aller plus loin.

Sur ce nous pouvons synthétiser les données issues de l'interprétation comme suit :

3.1.1 Apports de l'approche mixte (qualitative et quantitative)

L'approche mixte a permis de croiser les perceptions humaines (qualitatives) avec des résultats chiffrés (quantitatifs). Les entretiens ont mis en lumière les ressentis des parties prenantes internes et les dynamiques de transformation agile.

Quant à l'étude quantitative, par la prise en compte des progrès réalisés comme l'augmentation des scores CXQ (+5 points), NPS (jusqu'à +8 points) et CSAT (+0.12 point). Ce recoupement de données permet une vision complète et cohérente de l'impact de l'agilité en interne (implication dans le travail dans les équipes) comme en externe (satisfaction des clients).

3.1.2 La méthodologie Agile optimise l'expérience client

Parmi l'ensemble des points interminables ressortis de cette étude, l'un des plus significatifs est que la méthodologie Agile contribue à améliorer l'expérience client. Grâce aux entretiens réalisés dans le cadre de l'étude qualitative argumenter par les résultats de l'approche quantitative, on peut dire l'agilité permet une meilleure appréhension des besoins des médecins, et ce, notamment du fait d'une communication quotidienne, fluide, continue entre équipes terrain.

Cette interaction régulière entre les équipes rend possible en effet un retour d'informations en temps réel, facilitant ainsi la personnalisation des actions menées par délégués médicaux, et force est de constater qu'en ce sens l'agilité crée un chemin plus direct, plus pertinent vers le client, adapté en fonction des retours, des besoins réels exprimés sur le terrain.

3.1.3 Le rôle de la méthode agile dans l'optimisation de la collaboration entre les équipes

La performance d'un fonctionnement est avant tout tributaire de l'engagement de ses acteurs. L'équipe performante ne se positionne pas dans une logique individuelle, mais au sein d'une action collective autour d'un même objectif, c'est bien l'accompagnement proposé par la méthodologie Agile.

La méthode CFOM, utilisée dans l'organisation étudiée, illustre bien cette dynamique : elle structure les équipes autour de la satisfaction client et favorise un travail en étroite collaboration. La méthode, complexe initialement, devient aujourd'hui optimisée par la démarche agile renforçant le lien du collectif, favorisant réactivité et performance.

3.1.4 Importance de la méthode agile dans la satisfaction client

Tant d'un point de vue qualitatif (entretiens), que quantitatif (KPIs), les résultats de cette recherche montrent que l'introduction de la méthode agile chez Sanofi Algérie a eu un impact très positif sur la satisfaction client, notamment dans le cadre d'une :

- Meilleure réactivité : Les cycles courts et les itérations fréquentes ont permis une adaptation rapide des campagnes et des interactions avec les médecins (HCP).
- Personnalisation : L'agilité a permis une meilleure réactivité, une personnalisation accrue des interactions avec les professionnels de santé.

- Amélioration des indicateurs : Les scores CXQ, NPS, CSAT ont progressé en démontrant que le parcours clients devient de plus en plus fluide et engageant.

3.1.5 Contraintes liées à l'amélioration de l'adoption de l'agilité

Bien que l'on observe des résultats positifs, certains points de vigilance ont cependant été notés :

- La culture d'entreprise, historiquement linéaire et hiérarchique, rend parfois difficile la mise en pratique de l'agilité.
- Dans certains départements, la maturité dans l'adoption des pratiques agiles est encore faible, en raison notamment de contraintes réglementaires pesant sur le secteur pharmaceutique.
- Il faut aussi veiller à la préservation d'un équilibre agilité/conformité au cadre juridique qui reste un enjeu très important.
- Le besoin de personnaliser les campagnes, qui nécessite à la fois des compétences analytiques pointues mais également une organisation flexible, peut freiner certaines équipes

3.2 Suggestion et recommandation

À partir de ce que nous avons trouvé, il serait possible de recommander quelques actions supplémentaires pour aider à la mise en pratique de la méthode agile chez Sanofi Algérie et en amplifier les bénéfices sur la satisfaction client.

- **Création d'une communauté agile au sein du MCO Afrique :**

Nous suggérons la création d'une communauté agile interne de référence ayant vocation à promouvoir les bonnes pratiques, à partager les expériences entre les équipes directes locales et notamment internationales, à former continuellement les collaborateurs aux fondamentaux agiles. Par cette initiative, les différents acteurs concernés se fédèreraient en se dotant d'un langage commun favorisant la transformation culturelle.

- **Organisation régulière de workshops et de partages de cas pratiques internationaux :**

En vue de renforcer la compréhension et l'adhésion à l'agilité, il serait pertinent d'organiser régulièrement des ateliers pratiques s'appuyant sur les expériences réussies d'entités du

groupe Sanofi à l'international. Celles-ci pourraient être l'occasion de faire comprendre l'intérêt de l'agilité à la satisfaction client en l'exprimant directement sur des cas réels devant les différentes parties prenantes locales.

➤ **Évaluation de la maturité agile des équipes :**

Nous suggérons de mettre en place une grille de maturité agile pour évaluer, de façon périodique, le niveau d'appropriation des pratiques agiles par les équipes. Cela pourrait permettre d'identifier les lieux de progrès, de personnaliser les formations et d'apporter aux collaborateurs un accompagnement dans leur montée en compétences.

➤ **Mobilisation de sponsors internes :**

Pour réussir la transformation agile, on ne saurait passer sans un soutien fort des leaders d'opinion de l'organisation. Nous proposons de solliciter en priorité des sponsors tels que la direction générale locale, voire des relais au niveau du Global, pour faire légitimer et renforcer les initiatives agiles en interne.

➤ **Renforcement de la communication interne autour de l'agilité :**

Sans une communication efficace, la transformation agile ne peut pas se concrétiser. Il convient donc d'organiser des temps internes réguliers (ex. : « Agile Days », newsletters, webinars) pour sensibiliser les équipes sur les bienfaits de l'agilité, valoriser les réussites, et maintenir une dynamique collective d'amélioration continue.

Conclusion du chapitre 3

Nous concluons donc ce chapitre après avoir analysé, synthétisé et interprété les résultats de notre cadre empirique portant sur l'impact de l'agilité sur la satisfaction client.

Dans un premier temps, nous avons présenté les enseignements issus de l'étude qualitative menée auprès des parties prenantes de la transformation agile chez Sanofi Algérie, afin de comprendre leurs perceptions, leurs pratiques et leurs retours d'expérience.

Ensuite, nous avons approfondi notre analyse à travers une étude quantitative basée sur l'observation d'indicateurs clés de performance (KPIs), pour évaluer objectivement l'évolution de la satisfaction client avant et après l'implémentation de la méthode agile.

Enfin, nous avons croisé les résultats obtenus et formulé une synthèse globale des recommandations stratégiques, dans le but d'améliorer l'efficacité des démarches entreprises et de soutenir durablement la dynamique agile au sein de l'organisation.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'intérêt principal de ce travail consistait ainsi à étudier comment les pratiques inspirées des méthodologies agiles pouvaient contribuer à améliorer la satisfaction client au sein de Sanofi Algérie. Notre recherche et étude de cas sur l'intégration des méthodes de gestion de projet qui sont centré sur le client a révélé plusieurs points essentiels.

Cela nous a amenés à nous appuyer sur une revue de littérature afin de définir les concepts théoriques liés à nos deux variables.

Dans un premier temps notre recherche a permis de définir le concept d'agilité. Issue à l'origine des métiers de l'informatique, la méthode agile a progressivement été déclinée en d'autres secteurs. Son principe de base repose sur une gestion de projet davantage souple en insistant sur la collaboration, l'adaptation continue, et la valeur produite pour le client dans ce qui est délivré à chaque étape. Fluidité des cycles, rapidité des ajustements, et réactivité aux changements en font notamment une méthodologie adaptée à des environnements vifs comme celui de Sanofi.

De même, la satisfaction client a été placée au cœur de notre réflexion, considérée aujourd'hui comme un indicateur stratégique de l'entreprise, dépassant le cadre de la qualité du produit pour intégrer l'ensemble de l'expérience du client, avec des attentes sur la personnalisation, la réactivité, et la pertinence de l'information qui deviennent le support de décisions cruciales.

Cette réflexion a permis de créer des liens, entre la logique de l'agile et celle de la satisfaction du client. De nombreuses études et travaux ont déjà mis en évidence que les entreprises qui ont intégré de l'agilité dans leurs processus ont pu observer une amélioration de la qualité qu'ils perçoivent.

Nous avons ainsi adopté une méthode qualitative descriptive pour établir l'état des lieux, complétée par une approche quantitative, comparative et analytique, à travers l'analyse des indicateurs clés de performance avant et après l'implémentation de la méthode agile.

Et c'est en adoptant cette démarche que nous avons pu répondre à notre problématique intitulée : « **Comment les pratiques agiles contribuent-elles à l'amélioration de la satisfaction client ?** », appliquée au cas de **Sanofi Aventis**.

Ceci dit que les résultats de notre étude sont les suivants :

L'application de la méthode agile à travers le cadre du travail CFOM, permis une meilleure réactivité aux besoins exprimés par les professionnels de santé. Les rituels agiles mis en œuvre ont permis, avec une approche omnicanale, mais aussi à travers les retours clients, de contribuer à rendre les projets centrés sur le client conduites par Sanofi plus pertinentes, mieux ciblées et plus adaptées aux demandes des professionnels de santé.

L'évaluation des indicateurs clés de performance, que sont notamment le CXQ, le NPS ou encore le CSAT, a bien montré une tendance plus bénéfique de la perception client consécutivement à la mise en pratique de l'agilité.

Néanmoins, il convient de reconnaître que la méthodologie agile, malgré tous ses atouts, laisse deviner quelques failles dans son application.

À partir de l'analyse des résultats présentés dans le troisième chapitre, nous avons pu dégager les conclusions suivantes :

H1 : L'agilité améliore l'adaptation aux besoins et attentes des clients en favorisant une approche itérative. (Hypothèse confirmée).

Les résultats de notre enquête impactent notamment la capacité des équipes à mieux répondre aux attentes des professionnels de santé grâce à une approche agile qui s'appuie sur la répétition des sprints et le réajustement récurrent. À Sanofi, la prise en charge agile fait que le contenu s'ajuste en continu en fonction des retours du terrain. Cela permet d'optimiser la pertinence des messages, le ciblage des canaux tout en facilitant le parcours client.

H2 : L'agilité permet une intégration rapide et continue des retours clients, ce qui favorise l'amélioration de la satisfaction client. (Hypothèse confirmée).

Selon l'analyse de KPIs tels le CXQ et le NPS, la satisfaction augmente progressivement depuis l'adoption de la méthode agile. Les retours des médecins ont été collectés sous différents formats (questionnaires, échanges avec délégués médicaux, études de marché), dans des délais permettant un ajustement des campagnes en temps réel. La capacité d'écoute et d'ajustement

aux besoins exprimés améliore la perception du laboratoire Sanofi et la qualité de la relation client.

H3 : Les principaux défis incluent la résistance au changement, le manque de formation et la complexité de gestion des priorités. (Hypothèse confirmée).

Malgré les effets positifs qui ont été observés, plusieurs limites ont été identifiées dans le cadre de notre étude. Certains employés ont fait état d'embûches liées à l'adoption des nouveaux outils ou à un rythme trop rapide des itérations. Les réticences au changement, la plus ou moins forte culture agile dans les différents départements, la complexité d'une coordination entre des équipes aux objectifs différents, constituent autant de freins à une adoption fluide du modèle CFOM qui montrent que l'efficacité de la transformation agile dans le cas algérien demeure très largement tributaire de l'accompagnement humain et organisationnel qui la soutient.

Pour conclure, nous pouvons dire que Sanofi est en bonne voie dans sa transformation agile. Les efforts déjà déployés montrent une vraie volonté de mettre le client au centre des priorités, ainsi que d'adopter des pratiques modernes, collaboratives et orientées résultats. Même s'il reste encore des défis à relever, les résultats atteints à ce jour illustrent un réel effort vers une organisation plus agile, plus réactive et plus focalisée vers la satisfaction du client.

En ce qui concerne l'apport de ce travail, pour ce qui est de notre dimension personnelle déjà, une expérience au sein d'une multinationale telle que Sanofi nous a permis de prendre véritablement nos repères dans un milieu de travail à la fois structuré, innovant et proactif. Prendre part à des projets, assister à des réunions, présenter des workshops et avoir l'opportunité d'échanges avec des personnes plus qualifiées et expérimentées au sein d'un large spectre d'expertises nous a permis de développer de manière significative nos compétences professionnelles et d'ouvrir notre champ de vision autour de celui qu'on pourrait qualifier du monde de l'entreprise. Pour nous, ce stage ne représente pas une fin mais un début, puisque cette collaboration est appelée à se prolonger à travers un poste précis après la fin de ce projet.

Du point de vue de l'entreprise d'accueil, notre travail a permis de suggérer des pistes concrètes pour aller vers une transformation agile, en s'appuyant sur des exemples pratiques d'autres filiales internationales (MCO) afin de les adapter au cas spécifique de Sanofi Algérie

Enfin, pour la recherche scientifique, notre travail a pu apporter des réponses à une problématique concernant un sujet récent.

Néanmoins, nous avons rencontré certaines limites à la réalisation de ce travail liées au contexte de l'entreprise et aux contraintes du terrain :

- La collecte des besoins et des retours des équipes terrain, et à ce titre en particulier des collaborateurs qui sont au contact direct des professionnels de santé a été, pour des raisons de temps et de disponibilité « partiellement » limitée.
- Pour des raisons internes à Sanofi, nous n'avons pas pu rencontrer l'ensemble des équipes concernées par la transformation agile, ce qui a restreint la diversité des points de vue recueilli.
- Comme dans toute recherche, les résultats sont riches, mais difficilement généralisables à l'ensemble de l'entreprise.
- En dernier ressort, le cadre rigide du secteur pharmaceutique et ses exigences de conformité ont, dans certains cas, entravé l'exercice d'imagination et la liberté d'approche dans la proposition de certaines solutions même si cela concernait l'interne.

Nous avons également rencontré quelques difficultés, notamment :

- Le manque de ressources traitant directement la relation entre agilité et satisfaction client.
- La difficulté à organiser les entretiens à cause de la charge de travail des collaborateurs.
- La coordination entre les exigences académiques et professionnelles.
- Le manque d'expérience en recherche appliquée.

Il paraît légitime de mentionner que notre recherche constitue toujours une expérience qui nous a permis d'approfondir notre connaissance théorique sur la recherche scientifique et de faire face à ses difficultés, et nous espérons que ce travail dont nous disposons en connaissance et en résultats, servira de base pour d'autres travaux futurs ; nous évoquons pour ce faire, d'autres perspectives de recherche telles que :

- ❖ Le développement du marketing agile dans les grandes entreprises : focus sur le rôle du product owner
- ❖ Le rôle du Scrum Master dans une équipe agile en dehors de l'IT
- ❖ Analyser l'intégration de l'agilité dans les projets de transformation organisationnelle.
- ❖ L'agilité comme levier d'innovation dans les processus de décision

En conclusion, il est à souhaiter que la présente recherche ait atteint les objectifs qui étaient les siens. Néanmoins, il convient de préciser qu'il est ouvert à d'autres hypothèses et à d'autres travaux de recherche, dans le but d'enrichir le sujet.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

❖ Ouvrages :

- BARBARAY(C) : Satisfaction, fidélité et expérience client, Dunod, Paris, 2016.
- BARRAND (J) et DEGLAINE (J) : *Développer l'agilité en entreprise*, ESF édition, Paris,2018,
- BOISCERT (M) et TRUDEL (S) : *Choisir l'agilité*, DUNDU édition, Paris,2011.
- CHIROUZE (Y) : *Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre*, 7eme édition, paris, 1995.
- DANIEL (R) : *Mesurer et développer la satisfaction clients*, édition d'organisation, Paris, 2001.
- FRYREAR (A): *Mastering marketing agility*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, 2020.
- GAUNAND (A): *Leadership agile*, Groupe Eyrolles, Paris, 2017.
- JULIEN (L), LINDOR (D) et LENDREVIE (J) : *Théorie et pratique du marketing*, Edition Dalloz, paris ,2003.
- KOTLER (P) et DUBOIS (B) : *marketing management*, Pearson édition, paris, 2005.
- LAYTON (C) et DEAN (J) : *Agile Project Management Ed3*, dokumen.pub, Hoboken, 2020.
- LEFEBURE (R), et VENTUR (G) : *Gestion de la relation client*, ÉDITIONS EYROLLES, Paris,2005.
- MAURICIO (R): *The Mini Book of Agile*, e-book 2019.
- OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2ème Édition, Taleb Impression, 2018.
- SUTHLAND (J): *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*, Random house business books edition, London, 2015.
- THIETAR (A), « méthodes de recherche en management », édition DUNOD, Paul Bert, 2003.

❖ Travaux universitaires :

- HADDADI (Z), SAHRI (Y) : *L'impact des méthodes agiles sur le management de projet : Scrum*, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes études commerciales d'Alger,2024, p27.
- MELODIE (J) : *L'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle*, Mémoire de magistère en sciences de gestion, Hautes études commerciales de Montréal,2021, p6.

❖ Revues :

- ENNESRAOUI (D), Démarche qualité et satisfaction client, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, 2018, p165-166

❖ Webograohie

- <https://www.linkedin.com/pulse/les-limites-dutilisation-m%C3%A9thodes-classiques-de-la-gestion-hamidi/>
- <https://www.atlasmanagement.nc/les-origines-de-lagilite-partie-1>
- <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>
- <https://www.google.com/url?q=http://www.PMI.org>
- <https://agiliste.fr/formation-agile-pourquoi-choisir-agiliste/>
- <https://slack.com/intl/fr-fr/blog/methode-agile>
- www.agilealliance.org
- www.revuegestion.ca/nouvelle-tendance-evoluer-en-mode-agile
- www.agilemart.org/etes-vous-pret-pour-lagilite-embrasser-le-changement-pour-une-reussite-durable
- <https://openclassrooms.com/>
- www.linkedin.com/pulse/agile-frameworks-rateb-awamleh-pmp-acp-icxs-efqm/
- www.procadres.com/blog-management-de-transition/analyse-marche-fr/management-la-methode-agile
- <https://www.linkedin.com/pulse/vous-avez-dit-agile-mais-que-se-cache-derri%25C3%25A8re-cette-m%25C3%25A9thode-j%25C3%25A9r%25C3%25A9my>
- <https://weblog.wemanimy.com/fr/au-dela-de-lit-reussites-dans-ladoption-de-lagilite/>
- <https://www.atlassian.com/fr/agile/avantage/agile-mindset>
- <https://blog.myagilepartner.fr/index.php//le-mindset-agile-avant-la-methode-agile/>
- <https://www.square-management.com/wp-content/uploads/2021/09/square-focus-agilite-theorie-pratique-final-1.pdf>
- https://www.ey.com/fr_fr/services/agilite-et-transformation-des-organisations
- <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-2-page-37>
- <https://www.linkedin.com/pulse/agile-entre-d%C3%A9fis-et-opportunit%C3%A9s-le-voyage-du-chef-de-cedric-melot-8jvze>
- <https://lemonlearning.com/fr/blog/transformation-digitale-agile-reussir-lagilite-a-lerc-numerique>
- <https://formation.lefevre-dalloz.fr/actualite/7-conseils-pour-rendre-ses-collaborateurs-agiles>

- www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction-client/
- <https://123dok.net/article/les-enjeux-de-la-satisfaction-des-clients.zx58omjv>
- <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/fidelisation-client>
- <https://123dok.net/article/les-enjeux-de-la-satisfaction-des-clients.zx58omjv>
- [Qu'est-ce que l'expérience client ? Définition et enjeux](#)
- <https://blog.smart-tribune.com/fr/satisfaction-client-enjeux>
- <https://shs.cairn.info/revue-decisions-marketing-1996-1-page-23?lang=fr>
- <https://www.tuleap.org/fr/agilite-echelle/quelle-est-la-place-des-clients-dans-une-demarche-agilite-echelle>
- <https://www.unow.fr/blog/lecoindesexperts/beneficesagilite.client/#:~:text=L'agilit%C3%A9%20permet%20d'%C3%AAtre,sujets%20qui%20marchent%20le%20moins.>
- <https://harington.fr/2020/09/23/methodes-agiles-avantages/>
- <https://www.sherpany.com/fr/ressources/management-agile/travail-agile/methodes-agiles>
- <https://www.blog-agilite.fr/scrum/comment-la-culture-agile-scrum>
- <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-comment-les-methodes-agiles>
- <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/personnalisation-experience-client/>
- <https://www.sanofi.com/en/our-company>
- www.codeofconduct.sanofi/sanofi-culture-strategy/
- <https://www.sanofi.com/fr/algerie/>

ANNEXES

Annexe 1

Guide d'entretien n°1 : Analyse de l'État Opérationnel des Méthodologies Agiles au sein de Sanofi.

Je me présente : Harchaoui Youcef, étudiant en master 2 à l'École des Hautes Études Commerciales, spécialité Marketing, Management. Je réalise actuellement mon mémoire de fin d'études, dont le thème est : « Le rôle de l'agilité dans l'optimisation de la satisfaction client ».

Nous tenons tout d'abord à vous exprimer notre gratitude pour avoir consenti à nous accorder de votre temps et à prendre part à cette entrevue.

Dans le cadre de notre recherche, nous recherchons des contributions qui seront extrêmement bénéfiques pour notre projet. Votre témoignage nous permettra d'apporter des réponses à nos problématiques. L'objectif de cet entretien est de collecter des données sur les pratiques actuelles de la méthode agile afin de comprendre comment ces méthodes contribuent activement à la satisfaction client.

Cet entretien va se baser sur 3 grands thématiques :

Thématique 1 : Implémentation de l'Agile

- Pouvez-vous nous décrire le parcours de transformation agile chez Sanofi ? Quand et comment a-t-il débuté ?
- Quels cadres méthodologiques agiles (Scrum, Kanban, SAFe, etc.) avez-vous adoptés et pourquoi ces choix spécifiques ?
- Comment avez-vous géré le changement culturel nécessaire à l'adoption de l'agilité au sein d'une entreprise pharmaceutique traditionnellement très réglementée ?
- Quelles ont été les principales résistances rencontrées lors du déploiement des méthodes agiles et comment les avez-vous surmontées ?
- Comment avez-vous adapté les principes agiles aux spécificités du secteur pharmaceutique et aux contraintes réglementaires ?

Thématique 2 : Application opérationnelle

- Comment les équipes sont-elles structurées pour travailler en mode agile au quotidien ?
- Quels outils et technologies utilisez-vous pour soutenir vos pratiques agiles ?

- Comment se déroulent concrètement les cérémonies agiles (daily stand-up, sprint planning, rétrospectives) dans votre contexte ?
- Comment gérez-vous l'interface entre les équipes agiles et les départements fonctionnant encore en mode traditionnel ?
- Pouvez-vous décrire un exemple concret de projet où l'application des méthodes agiles a permis de surmonter des défis significatifs ?

Thématique 3 : Maturité et état des projets

- Comment évaluez-vous la maturité agile au sein de Sanofi aujourd'hui ?
- Quels indicateurs de performance utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre transformation agile ?
- Quels ont été les résultats les plus significatifs obtenus grâce à l'adoption des méthodes agiles ?
- Quels sont les principaux défis qui persistent dans votre parcours de transformation agile ?
- Quelles sont vos perspectives d'évolution pour la transformation agile chez Sanofi dans les prochaines années ?

Nous sommes donc arrivées à la fin de cet entretien, nous vous remercions pour votre participation et pour le temps que vous nous avez accordé.

Annexe 2

Guide d'entretien n°2 : L'optimisation de l'expérience client à travers des pratiques agiles

Je me présente : Harchaoui Youcef, étudiant en master 2 à l'École des Hautes Études Commerciales, spécialité Marketing, Management. Je réalise actuellement mon mémoire de fin d'études, dont le thème est : « Le rôle de l'agilité dans l'optimisation de la satisfaction client ».

Nous tenons tout d'abord à vous exprimer notre gratitude pour avoir consenti à nous accorder de votre temps et à prendre part à cette entrevue.

Dans le cadre de notre recherche, nous recherchons des contributions qui seront extrêmement bénéfiques pour notre projet. Votre témoignage nous permettra d'apporter des réponses à nos problématiques. L'objectif de cet entretien est de collecter des données sur les pratiques actuelles de la méthode agile afin de comprendre comment ces méthodes contribuent activement à la satisfaction client.

Cet entretien va se baser sur 3 grands thématiques :

- Thématique 1 : Stratégie omnicanale
- Thématique 2 : Outils & Processus
- Thématique 3 : Lien entre l'expérience client et l'agilité

Thématique 1 : Stratégie omnicanale

- En tant que responsable omnicanal, comment avez-vous structuré votre stratégie pour assurer une expérience client cohérente à travers tous les points de contact ?
- Quels KPIs spécifiques utilisez-vous pour évaluer la performance de votre stratégie omnicanale et comment les avez-vous fait évoluer ?

Thématique 2 : Outils & Processus

- Comment assurez-vous l'intégration et la synchronisation des informations entre vos différents canaux ?
- Quels processus avez-vous mis en place pour adapter rapidement votre dispositif omnicanal aux changements de comportement des clients ?

Thématique 3 : Lien entre l'expérience client et l'agilité

- Quels indicateurs de satisfaction client utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre approche omnicanale ?
- Comment l'adoption de méthodes agiles a-t-elle spécifiquement amélioré la cohérence de l'expérience client à travers vos différents canaux ?
- Quel est le taux de conversion et le panier moyen par canal, et comment ces métriques ont-elles évolué depuis l'adoption d'une approche plus agile ?

Nous sommes donc arrivées à la fin de cet entretien, nous vous remercions pour votre participation et pour le temps que vous nous avez accordé.

Annexe 3

Guide d'entretien n° 3 : L'engagement des médecins envers les produits Sanofi

Je me présente : Harchaoui Youcef, étudiant en master 2 à l'École des Hautes Études Commerciales, spécialité Marketing, Management. Je réalise actuellement mon mémoire de fin d'études, dont le thème est : « Le rôle de l'agilité dans l'optimisation de la satisfaction client ».

Nous tenons tout d'abord à vous exprimer notre gratitude pour avoir consenti à nous accorder de votre temps et à prendre part à cette entrevue. Dans le cadre de notre recherche, nous recherchons des contributions qui seront extrêmement bénéfiques pour notre projet. Votre témoignage nous permettra d'apporter des réponses à nos problématiques. L'objectif de cet entretien est de collecter des données sur les pratiques actuelles de la méthode agile afin de comprendre comment ces méthodes contribuent activement à la satisfaction client.

Thématique 1 : Taux d'engagement et de la satisfaction

- Comment mesurez-vous actuellement l'engagement des médecins envers les produits Sanofi dans le domaine du diabète ?
- Avez-vous observé des changements significatifs dans les niveaux de satisfaction des médecins depuis l'adoption des méthodes agiles dans vos équipes commerciales et médicales ?
- Quels aspects spécifiques des itérations agiles ont eu le plus d'impact positif sur l'engagement des médecins avec vos produits ?
- Comment collectez-vous et intégrez-vous le feedback des médecins dans vos cycles d'amélioration agiles ?

Thématique 2 : Prescription comme KPI

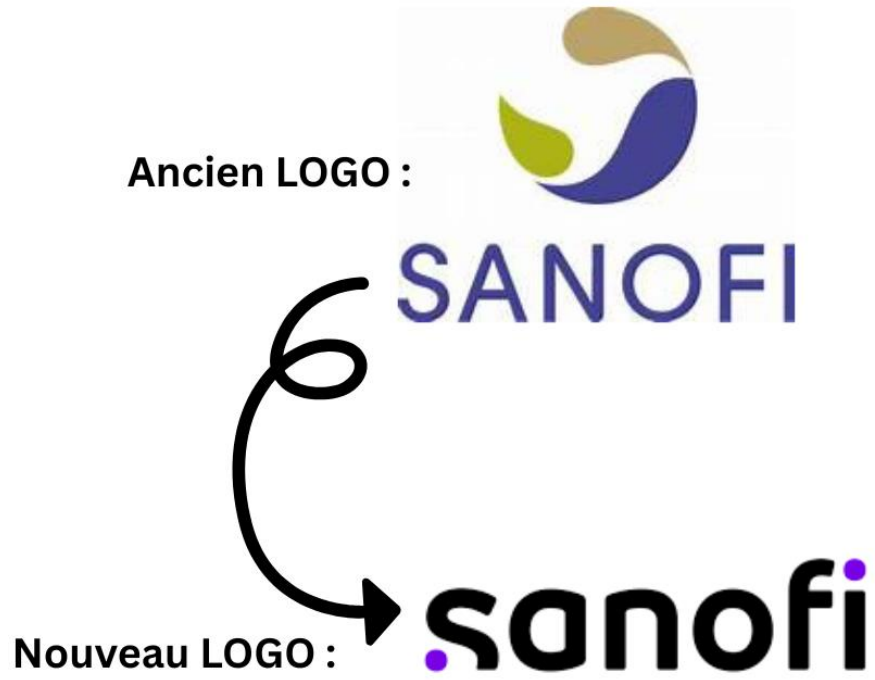
- Quels indicateurs clés utilisez-vous pour suivre l'évolution des comportements de prescription des médecins cibles ?
- Avez-vous pu établir une corrélation directe entre la mise en œuvre de sprints agiles spécifiques et l'augmentation des taux de prescription ?
- Comment la fréquence des itérations agiles influence-t-elle la stabilité ou la progression des comportements de prescription ?

Thématique 3 : Adaptation continue

- Comment l'approche agile vous a-t-elle permis d'identifier plus rapidement les besoins changeants des médecins prescripteurs ?
- Pourriez-vous partager un exemple concret où une adaptation rapide issue d'un sprint agile a significativement amélioré l'adhésion des médecins à un produit spécifique ?
- Comment équilibrez-vous la nécessité d'adaptation rapide avec les contraintes réglementaires strictes du secteur pharmaceutique ?
- Quels processus avez-vous mis en place pour transformer efficacement le feedback des médecins en améliorations concrètes de vos produits ou services ?

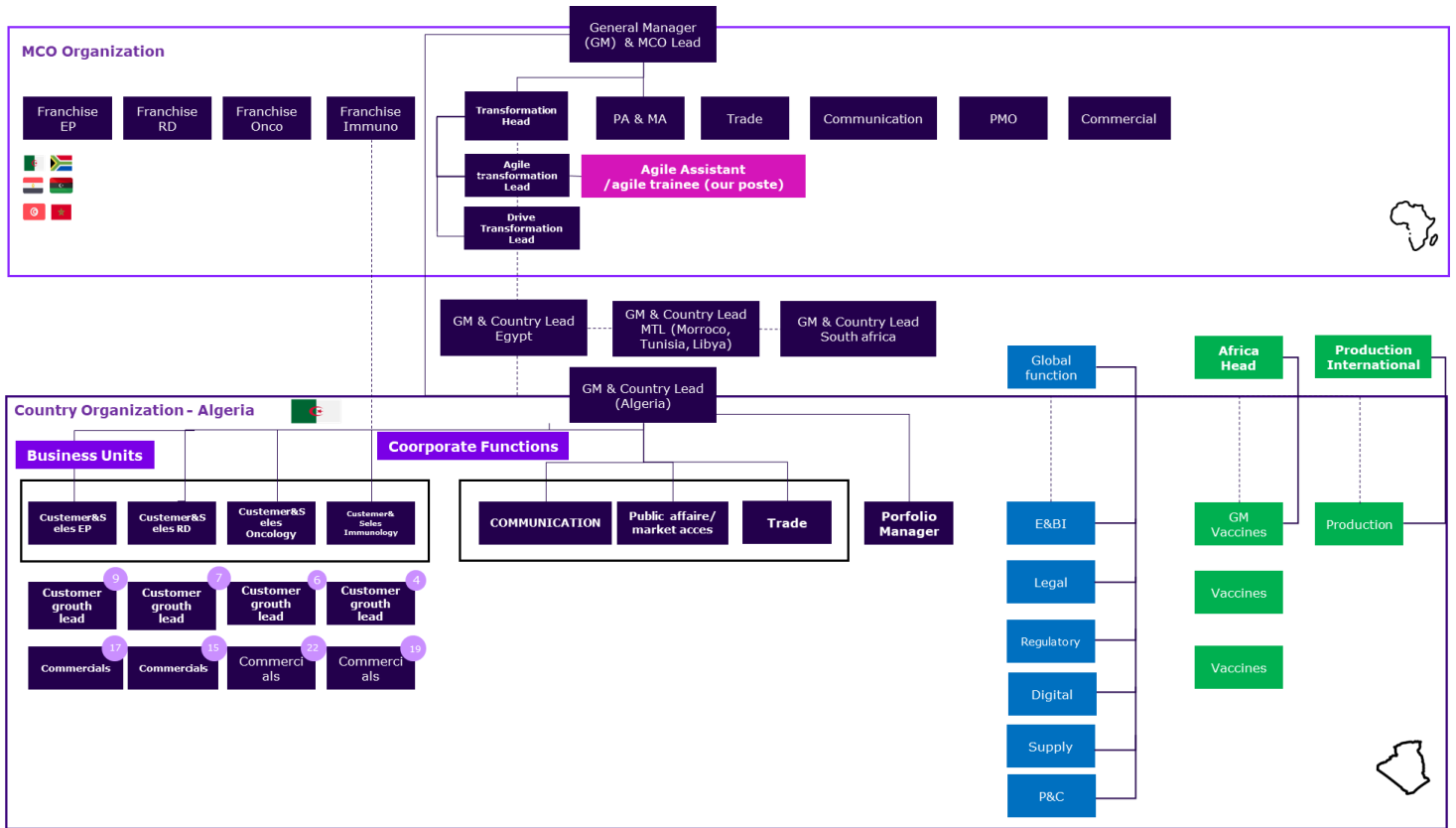
Annexe 4 :

La modernisation du logo de Sanofi.



Annexe 5

L'organigramme de Sanofi Aventis



Annexe 6

Grille pour mesurer la Maturité Agile au sein de Sanofi

[Cliquez ici pour accéder au grille de maturité Agile](#)

Glosaire

Agile Team (Pod/Squad): Une équipe agile est une équipe réduite, autonome et multidisciplinaire, chargée d'un objectif précis à atteindre. Elle fonctionne de manière auto-organisée, avec une orientation client claire, et elle est responsable de ses résultats en termes de valeur et de performance.

Agile WOW (Way of Working):

Agile WOW désigne une manière de travailler inspirée de la méthode agile, adaptée aux besoins de l'organisation. Elle conserve des éléments comme les cérémonies agiles (réunions quotidiennes, gestion de backlog, etc.) tout en étant flexible selon les contextes internes.

Customer Facing Teams:

Les Customer Facing Teams désignent l'ensemble des équipes en contact direct avec les clients, telles que les équipes commerciales, les responsables de l'expérience client ou encore les coaches agiles. Elles sont structurées pour répondre aux attentes des clients dans une logique de proximité.

Customer First Operating Model:

Le modèle 'Customer First' place le client au centre et vise à en faire un partenaire pertinent. Il repose sur trois piliers : la culture et l'état d'esprit, les modes de travail agiles et transverses, et l'évolution organisationnelle. Ce modèle prend en compte le professionnel de santé et le patient comme utilisateurs finaux, avec des résultats mesurés à travers des indicateurs comme CXQ/NPS.

Daily Stand-up:

Le daily stand-up est une réunion quotidienne de 15 minutes qui permet à l'équipe de faire un point rapide sur l'avancement. Chaque membre répond à trois questions: ce qu'il a fait hier, ce qu'il prévoit de faire aujourd'hui et s'il rencontre des obstacles.

Diabète : Cette thérapie représente chez Sanofi Algérie un axe stratégique majeur avec une gamme complète de solutions incluant différentes formulations d'insuline comme Lantus® et Insuman®, ainsi que des traitements oraux comme Glucophage® pour la gestion du diabète de type 2.

HUB :

Modèle organisationnel composé de plusieurs PODs (groupes de PODs). Chaque HUB est dirigé par un Hub Lead, un leader au service de l'équipe. Les HUBs peuvent être spécialisés (ex: cardiologie) ou géographiques.

Manifeste Agile :

Le manifeste agile repose sur quatre valeurs les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils, un produit fonctionnel plus qu'une documentation complète, la collaboration avec le client plus que la négociation de contrat, et l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Médecine Générale (Gen Med) :

Ce segment englobe un large portefeuille de produits Sanofi sur le marché algérien, notamment des médicaments de référence comme No-Spa® pour les troubles digestifs, Profenid® pour les douleurs inflammatoires, et Doliprane®, l'un des antalgiques les plus prescrits dans le pays

Product Owner (PO):

Le Product Owner est responsable de la vision globale du produit, de la définition des priorités et de la gestion du backlog. Il prend les décisions sur les éléments à développer en fonction des besoins du client et s'assure que le travail de l'équipe génère de la valeur.

Product Backlog:

Le backlog produit est une liste priorisée des besoins et des fonctionnalités à développer. Il est géré par le Product Owner, mis à jour régulièrement en fonction des retours des parties prenantes, et permet à l'équipe de savoir quoi faire et dans quel ordre.

Rétrospective:

Revue régulière de l'équipe et de son processus. Elle se concentre sur "comment" l'équipe travaille et identifie des améliorations pour le sprint suivant.

Scrum:

Scrum est un cadre de travail agile, itératif et collaboratif, utilisé pour le développement de produits. Il permet de livrer des résultats de manière progressive, en favorisant la créativité,

la collaboration et la génération de valeur.

Scrum Master (SM):

Le Scrum Master est la personne qui facilite la mise en œuvre de Scrum dans l'équipe. Il aide à lever les obstacles, soutient l'équipe dans l'application des pratiques agiles et veille à l'amélioration continue du fonctionnement collectif.

Sprint Review :

Réunion tenue à la fin d'un sprint (période de développement limitée dans le temps) où l'équipe présente le travail accompli aux parties prenantes et recueille leurs retours. L'objectif principal est de montrer l'avancée et d'ajuster le backlog produit pour les prochains sprints.

Superpower :

Compétence ou connaissance spécifique d'un membre de POD (ex: lancements, omnichannel). Les membres avec des "superpowers" sont connectés à des communautés dédiées pour optimiser la collaboration entre équipes terrain et siège.

User Personas :

Profil type des utilisateurs d'un produit, incluant compétences, préférences, motivations et caractéristiques démographiques.

État d'esprit Agile :

L'état d'esprit agile se caractérise par la capacité à s'adapter au changement, à collaborer en équipe, à livrer de manière continue et à privilégier l'efficacité et la valeur apportée au client. Il favorise l'autonomie, la responsabilité partagée, l'amélioration continue et une approche centrée sur le résultat.

Table des matières

Résumé
الملخص
Abstract
Remerciements
Dédicaces.....
Liste des Tableaux.....
Liste des Figures.....
Liste des Abréviations
Sommaire.....
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....
Introduction générale.....	2
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE
Introduction du chapitre 1	7
Section 1 : Généralités sur la méthode Agile	8
1.1. Bref historique sur l'agilité.....	8
1.1.1 L'approche traditionnelle et ses limites	9
1.1.2 La naissance de l'agilité	10
1.1.3 Quelques définitions de l'agilité.....	10
1.2 Le manifeste Agile (MA)	13
1.2.1 Les quatre valeurs de l'agilité	13
1.2.2 Les douze principes de l'agilité	15
1.2.3 Les piliers fondamentaux de l'agilité.....	17
1.2.4 Objectifs et vision du Manifeste Agile	18
1.3 Les fondements de la méthodologie Agile	19
1.3.1 Adaptation à l'incertitude organisationnelle	20
1.3.2 Travailler en cycle court	21
1.3.3 Paradigme de développement incrémental et itératif.....	22
1.3.4 Les méthodes agiles et leurs particularités	24
1.4. L'évolution des pratiques Agile	28
1.4.1 L'application de l'agilité au-delà de l'IT	28
1.4.2 L'état d'esprit agile	29
1.4.3 L'agilité comme une norme pour les entreprises modernes.....	30
1.4.4 Les nouvelles tendances et les perspectives de l'agilité	31
1.4.5 Les défis actuels de l'Agilité	32
Section 2 : Fondement théorique de la satisfaction client.....	34
2.1. Définition des concepts de la satisfaction client	35
2.1.1 Définition de la satisfaction client	35
2.1.2 Les caractéristiques de la satisfaction	37
2.1.3 Les dimensions de la satisfaction client.....	38

2.2 Les enjeux de la satisfaction client.....	40
2.2.2 Impact de la satisfaction sur la rentabilité de l'entreprise	41
2.2.3 Les effets de la satisfaction sur l'image de marque	42
2.3. L'expérience client	42
2.3.1 Définition de l'expérience client	43
2.3.2 Parcours client.....	44
2.3.3 Gestion de la relation client	45
2.4. Mesure de la satisfaction client	45
2.4.1 Les indicateurs de la mesure de satisfactions des clients :	46
2.4.2 Les étapes de la mesure de la satisfaction.....	46
2.4.3 Les outils de mesure de la satisfaction client.....	48
Section 3 : Amélioration de la satisfaction client à travers les méthodes Agile	50
3.1 L'agilité comme approche orientée vers le client.....	50
3.1.1 Le terme "client" dans un contexte agile	51
3.1.2 La priorité à la collaboration client.....	52
3.1.3 La capacité à s'adapter aux attentes du client	52
3.2 Avantages des méthodes Agile.....	53
3.2.1 La supériorité des approches agiles par rapport aux modèles traditionnels ...	53
3.2.2 Avantages pour les clients	53
3.2.3 Avantages pour l'entreprise	54
3.3 Le lien entre la satisfaction et l'agile.....	55
3.3.1 Impact des itérations de l'agilité sur la satisfaction client.....	56
3.3.2 L'effet des pratiques agiles dans l'amélioration continue et le feedback client	56
3.3.3 Principe de personnalisation des besoins client.....	59
Conclusion du chapitre 1	61
CHAPITRE2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....	65
Introduction du chapitre 2	63
Section 1 : Présentation de la méthodologie de l'enquête	64
1.1. Objectif de l'étude	64
1.2 Choix de l'approche méthodologique	64
1.3. Méthodes et outils de collecte données	66
1.3.1 Recherche bibliographique :	66
1.3.2 Étude qualitative : les Entretien individuel.....	68
1.3.3 Étude quantitative : Analyse des facteurs clé de performance	72
1.4Analyse et interprétation des résultats obtenus des données.....	73
1.4.1 Analyse des données qualitative :.....	73
1.4.2 L'analyse des données quantitative	74
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	74
2.1 Présentation de Sanofi Aventis globale.....	75
2.2.1 Histoire et Évolution de Sanofi.....	75
2.2.2 Mission, vision et valeurs	76
2.2.3 Les différents métiers de Sanofi	77

2.2 Sanofi Algérie.....	78
2.2.1 Bref aperçu sur le secteur pharmaceutique en Algérie	78
2.2.2 Présentation de Sanofi Algérie	79
2.2.3 Sanofi Algérie en chiffres	79
2.2.4 La mission de Sanofi Algérie.....	80
2.2.5 Présentation de la direction d'accueil	81
Section 3 : Analyse de l'État Opérationnel des Méthodologies Agiles au sein de Sanofi.	83
3.1 Raisons de l'implémentation des méthodes Agiles.....	83
3.1.1 Implémenter un modèle « Priorité au client » pour libérer l'ambition de Croissance	84
3.1.2 Défis liés à l'implémentation de l'approche agile	86
3.2 Méthodes de travail « Ways of Working “WOW” » dans l'Environnement Agile	87
3.2.1 Integrations du framework CFOM (Customer First Operating Model)	87
3.2.2 Approfondissement des principes clés.....	88
3.2.3 Rituels et Pratiques Agiles adoptés.....	93
3.3 Analyse de l'état de lieux Agile	95
3.3.1 Évaluation du niveau de maturité agile actuel	95
3.3.2 Identification des Freins à l'Adoption Agile	96
3.3.3 Identification des opportunités liées à l'Adoption Agile.....	96
Conclusion du chapitre 2	98
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	65
Introduction du chapitre 3	100
Section 1 : Étude qualitative : Présentation et analyse des résultats	101
1.1 Interprétation des résultats obtenus des entretiens	101
1.1.1 Axe 1 : L'optimisation de l'expérience client à travers des pratiques agiles	102
1.1.2 Axe 2 : L'engagement des médecins envers les produits Sanofi.....	106
1.1.3 Axe 3 : La perception des collaborateurs sur l'adoption de l'agilité dans des projets centrés client	110
1.2 synthèse de l'étude qualitative	111
Section 2 : Étude quantitative : Présentation et analyse des résultats.....	113
2.1 Analyse des indicateurs de performance	113
2.1.1 Sources des données	114
2.1.2 Résultats chiffrés et interprétation	114
2.2 synthèses de l'étude quantitativ.....	128
Section 3 : Discussion des résultats et suggestions.....	129
3.1 Synthèse des résultats	129
3.1.1 Apports de l'approche mixte (qualitative et quantitative)	129
3.1.2 La méthodologie Agile optimise l'expérience client.....	130
3.1.3 Le rôle de la méthode agile dans l'optimisation de la collaboration entre les équipes	130
3.1.4 Importance de la méthode agile dans la satisfaction client.....	130
3.1.5 Contraintes liées à l'amélioration de l'adoption de l'agilité.....	131

3.2 Suggestion et recommandation	131
Conclusion du chapitre 3	133
CONCLUSION GENERALE	101
Conclusion générale	135
BIBLIOGRAPHIE	102
Bibliographie	141
ANNEXES	144
Guide d’entretien n°1 : Analyse de l’État Opérationnel des Méthodologies Agiles au sein de Sanofi.	145
Guide d’entretien n°2 L’optimisation de l’expérience client à travers des pratiques agiles.....	147
Guide d’entretien n° 3 : L’engagement des médecins envers les produits Sanofi .	149
La modernisation du logo de Sanofi.....	151
L’organigramme de Sanofi Aventis	152
Grille pour mesurer la Maturité Agile au sein de Sanofi.....	153
Glosaire.....	155
Table des matières	158