

L'AGILITÉ AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES : UNE ANALYSE CRITIQUE

Hamza KABBAJ^{#1}, Omar BENAINI^{*2},

[#]LRMMC, ENCG Settat, Université Hassan 1er
Settat, Maroc

¹kabbaj.hk@gmail.com

^{*}LRMMC, ENCG Settat, Université Hassan 1er
Settat, Maroc

²benaini@lmsorh.com

Abstract— L'agilité organisationnelle revêt une importance capitale dans un monde en perpétuel changement, elle est ainsi reconnue comme concept managérial novateur. Malgré cette prise de conscience, les techniques et méthodes d'évaluation et de développement de l'agilité organisationnelle restent limitées, notamment dans un contexte de transformation d'entreprise. L'agilité organisationnelle est présentée comme un facteur facilitateur de la transformation organisationnelle, mais ses dimensions restent peu définies dans ce sens. Nous proposons une investigation, alliant rigueur et pertinence scientifiques, autour des dimensions d'agilité contribuant fortement à une transformation organisationnelle.

Keywords— Agilité, transformation, organisation, changement, innovation.

I. INTRODUCTION

La montée de la complexité des organisations et la nécessité d'une dynamique de changement constant, qui alimente tant bien les activités que les processus, pousse praticiens et chercheurs à promouvoir la réflexion sur une manière novatrice d'affronter un environnement turbulent. Le concept d'agilité organisationnelle s'inscrit dans cette lignée, afin d'apporter des réponses concrètes aux organisations qui se veulent plus rapides, plus flexibles et plus fluides. Etant dans un virage stratégique à l'ère de la digitalisation, l'entreprise se doit de réussir cette transformation souvent structurelle. Transformer l'entreprise devient synonyme de développement de capacités et de compétences agiles.

Cette communication que nous proposons présente une revue de littérature autour du concept d'agilité organisationnelle, suivie d'une analyse critique de celle-ci, étant donné que ses contours restent peu délimités et poreux en composant avec différents contextes et angles d'analyse : les modèles d'agilité organisationnelle et les intersections avec les autres champs disciplinaires du management, ainsi que les aspects culturels. Nous soutiendrons nos analyses avec nos premières remontées terrain dans le cadre d'une étude qualitative, menée dans une approche constructiviste.

Ancrée dans le cadre théorique de la contingence et des relations humaines, l'agilité repose sur la réactivité des entreprises et donc de leurs salariés dans un monde digitalisé et interconnecté. Le défi de la rapidité à satisfaire le client, interne et externe, au sens strict ou large, est associé à une volonté d'implication de l'environnement dans les choix de l'entreprise et à une sensibilité stratégique et opérationnelle suffisamment développée. Dans leur démarche pour développer cet esprit, les organisations mènent des ruptures stratégiques et organisationnelles.

La notion de management agile s'inscrit dans une démarche de modernisation -et de modernité- du management de nos jours, la genèse du concept et son installation dans le glossaire des managers est évidente durant cette dernière décennie. L'agilité est abordée selon différents angles : stratégique ou opérationnel, global ou fonctionnel, technique ou humain.

Le concept a pris forme à Iacocca Institute de la Lehigh University avec l'émergence de l'agile manufacturing, (Nagel & Dove, 1991). Depuis 1991, de nombreux auteurs ont proposé les bases de ce nouveau paradigme ou du moins confirment son apparition. Différents modèles sont proposés au niveau de la littérature, le plus cité est celui de Sharifi et al. (2001), qui met en relation trois éléments : les conducteurs d'agilité (ce qui amène l'entreprise vers l'agilité), les capacités agiles (ce qui est au cœur de l'entreprise agile) et des leviers d'agilité (ce qui aide l'entreprise à développer son agilité).

Les évolutions sociétales et économiques sont à l'origine de l'émergence de l'agilité organisationnelle comme concept, cinq phénomènes importants sont cités au niveau de la littérature, il s'agit de la montée de la finitude, de la complexité, de l'interdépendance, de l'incertitude et de l'individualité. (Barrand, 2006). L'agilité sous-entend des principes de fonctionnement de l'organisation, bien que ces derniers ne soient pas figés et communément définis, nombre d'auteurs s'y rejoignent : la réactivité, la flexibilité, la compétence et la rapidité.

Ainsi, les entreprises ne peuvent plus se concentrer uniquement sur le développement de stratégies enfermées dans leur bâtiments, elles doivent comprendre que l'innovation nécessite d'être organisée et gérée sur la base de la nature de la connaissance recherchée à partir de différentes sources. Ainsi, Meredith et Francis (2000) présentent la roue d'agilité, composée de quatre éléments essentiels : Agile strategy, Agile processes, Agile linkages et Agile people.

L'agilité vue sous l'angle de l'innovation managériale, donne libre cours à une analyse profonde de ses bases théoriques et un questionnement majeur sur sa pertinence comme concept transformateur.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

Nous proposons dans ce qui suit une revue de littérature synthétique, reprenant les principales contributions que nous jugeons pertinentes dans le cadre de notre analyse

A. Le concept d'agilité

Éléments de définition de l'agilité organisationnelle

Notre revue de littérature, ayant couvert une trentaine d'articles scientifiques autour du sujet de l'agilité organisationnelle, ainsi que plusieurs ouvrages de référence, revues scientifiques et documents professionnels, nous a permis d'identifier les tendances suivantes:

- L'hétérogénéité des définitions de l'agilité provient de la diversité des domaines qui la mobilisent (IT, production et qualité, management général, marketing, RH...). (Ramesh & Devadasan, 2007 ; Sanchez & Nagi, 2001)
- Les éléments les plus consensuels parmi les auteurs dans la définition de l'agilité renvoient vers la capacité à changer et à anticiper le changement, la reconfiguration continue et innovante des processus, au développement et au management de compétences nouvelles, au développement de la coopération interne et externe, à la proactivité et à la formation du personnel. Iacocca Institute (1991) ; Gould (1997); Cho et al (1996); Devor et al (1997); Goldman and Nagel (1993, 1995).
- Une seule échelle de mesure de l'agilité a été développée par Charbonnier-Voirin (2011) à date de la rédaction de cet article regroupant 11 dimensions contenues dans 4 thématiques : pratiques orientées vers la maîtrise du changement, pratiques de valorisation des ressources humaines, pratiques de coopération et pratiques de création de valeur pour les clients. Cette échelle est à confronter à davantage d'études empiriques. (Ferrante, 2016).
- - Deux chercheurs de renommée (Goldman et Dove) sont la principale source du construit et présentent des travaux fondateurs, qui seront repris par les auteurs qui les suivent, notamment la définition de l'agilité comme «réponse au changement et à l'incertitude ».
- En ce qui concerne les besoins de notre recherche et pour des raisons de simplification nous gardons la définition de (Barrand, 2010), qui traduit l'agilité par «

la capacité pour une organisation de reconnaître dans l'instant chaque situation et d'adopter spontanément le bon fonctionnement ».

- Pour les besoins de notre étude, nous complétons cette définition par celle de Barrand qui définit l'agilité comme « une perpétuelle recherche d'équilibre entre une dimension active (faire et prouver que l'on sait faire), une dimension réactive (être opportuniste face aux changements observés) et une dimension proactive (recherche d'innovation) » (Barrand 2010, p.23), ces mêmes dimensions constituent une orientation théorique pour nos travaux de terrain et seront mobilisés par la suite.

L'agilité comme une compétence

Au-delà des capacités dynamiques de l'organisation, les compétences et compétences-clés sont source d'avantage concurrentiel, car elles sont le fruit de la combinaison complexe de plusieurs actifs de l'organisation, parfois issus de plusieurs départements ou entités de l'organisation. Cette notion de compétence met en évidence l'importance de l'interdépendance des actifs : il existe des synergies entre ces derniers, qui sont source d'avantage concurrentiel.

L'agilité est composée de deux capacités dynamiques (Day, 2011 ; Roberts et Grover, 2012) : la capacité à être vigilant envers les opportunités du marché (créer et capter des informations en balayant son environnement), et la capacité à prendre des décisions à partir de ces informations (intégrer et assimiler ces informations, puis les utiliser).

Chonko et Jones (2005) explicitent : les deux capacités dynamiques sont sensiblement différentes : la vigilance n'implique pas automatiquement une action pertinente pour créer des opportunités.

L'agilité implique donc la mise en oeuvre d'un système de transfert et de gestion des informations, en vue de les utiliser. On peut donc étudier la coordination entre les deux capacités dynamiques qui composent la compétence d'agilité sous l'angle d'un transfert d'informations intra-organisationnel dyadique entre ceux qui détiennent la capacité à être vigilant envers les opportunités, et ceux qui prennent des décisions adaptées à partir de cette vigilance. De la même manière que les entreprises doivent redéfinir leur organisation, elles doivent également identifier le savoir-faire nécessaire pour faciliter leur adaptation en environnement turbulent.

De la flexibilité opérationnelle à l'agilité stratégique

La littérature scientifique et professionnelle est très abondante sur la juxtaposition de deux niveaux d'agilité, elle est en réalité le reflet de deux phases de développement du concept. Le concept est né dans le domaine du développement informatique, où rapidité, flexibilité et réactivité deviennent les mots maîtres des équipes, loin des documentations et des procédures, très lourdes à mettre en place.

Le concept, ayant démarré sur une échelle opérationnelle a pris son essor dans le monde de la stratégie pour être extrapolé à la capacité des organisations à survivre aux changements de leurs environnements, voire d'en tirer profit (Doz & Kosonen, 2007, 2008, 2010). Selon Doz, il s'agit donc

d'améliorer la sensibilité stratégique de l'organisation d'un côté et de développer sa rapidité et son efficacité de réponse, moyennant une reconfiguration rapide des ressources et une forte implication de la direction générale

Volberda (1996) a mis en évidence trois différents niveaux de flexibilité, et donc d'agilité dans un sens plus étendu, chacun pouvant être interne, c'est-à-dire permettant une adaptation à l'environnement, ou externe, c'est-à-dire conférant une capacité à influencer les changements de l'environnement :

- Le premier niveau est la flexibilité opérationnelle. Elle n'affecte que de petits changements courants et rapides, et permet de s'adapter à court terme à de légères variations.
- Le deuxième niveau, appelé flexibilité structurelle, concerne la structure organisationnelle et les processus de l'entreprise. Cette flexibilité permet à l'organisation d'évoluer dans le but de répondre aux changements, comme par exemple la mise en place d'une nouvelle équipe projet.
- Le troisième niveau est la flexibilité stratégique. Elle est liée aux objectifs et aux buts de l'entreprise et concerne les modifications des activités organisationnelles.

Dans le cadre de cette communication, nous mobiliserons surtout le premier et le deuxième niveau de flexibilité.

B. ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ET DES MODELES D'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

Un modèle général d'agilité nous aide à comprendre la nature et les caractéristiques des organisations agiles. Selon Sharifi et Zhang (2001), le modèle d'agilité organisationnelle consiste en une conception d'organisation qui aide à créer un réseau homologique de relations entre différents facteurs tels que l'agilité, la réactivité et la flexibilité. L'étude de tels différents modèles nous a aidé à mieux appréhender le concept, ci-après un résumé de ces fondamentaux théoriques :

Modèle de Sharp et al, (1999)

Ce modèle est axé sur les compétences clés, le prototypage rapide, l'ingénierie simultanée, des collaborateurs polyvalents et flexibles, la gestion des risques liés au travail en équipe, l'amélioration continue, les technologies de l'information et l'autonomisation.

Ce modèle est représenté selon ses auteurs par une maison dont les piliers sont ces facteurs qui permettent à la maison de fonctionner au quotidien. Ces facteurs sont très importants pour le maintien de la maison. Ce modèle selon les termes de Sharp et al. est un modèle de classe mondiale sur lequel reposent les facteurs affectant l'agilité organisationnelle. Ces facteurs conduisent à une production souple et créent un environnement concurrentiel pour les fournisseurs et l'industrie.

La difficulté de ce modèle réside dans le fait que les différents facteurs mis sous une même coupole ne sont pas justifiés par de fortes relations de causalité, nécessaire pour le fonctionnement efficace du modèle et sa duplication en entreprise.

Modèle de Yusuf et al, (1999)

Le modèle de Yusuf et al. admet la relation entre la production agile et l'entreprise virtuelle. L'entreprise virtuelle est une collaboration à court terme d'une entreprise avec différents fournisseurs. Ainsi, l'organisation reconnaît avoir la capacité de se reconfigurer en fonction des demandes des clients. L'entreprise axée sur le savoir a besoin d'employés compétents et intelligents. Il devrait y avoir une culture de travail d'équipe parmi les employés tout en gardant un esprit de compétition correct.

Modèle de Lin et al. (2005)

Ce modèle contient un ensemble de leviers d'agilité, avec une boucle de rétroaction et des niveaux de facteurs. Ce modèle comporte des piliers d'agilité / catalyseurs d'agilité : outils et technologies nécessaires pour rendre un modèle organisationnel agile.

Il existe également des capacités d'agilité comportant des sous-facteurs tels que la réactivité et la flexibilité, qui sont très importantes pour rendre une organisation agile. Le dôme de la maison représente les exigences du client pour le produit, délai de livraison plus court et bonne valeur fonctionnelle des produits. Tous ces facteurs sont liés mais la seule limitation est l'absence de boucle de rétroaction.

Modèle de Goldman et al, (1995)

Selon le modèle de Goldman et al, l'agilité dépend de quatre facteurs : la coordination des ressources humaines, le partage de l'information, l'orientation client et la capacité à maîtriser les changements. Ce modèle manque également des sous-facteurs qui affecteraient sa pertinence.

Ainsi, nous constatons une littérature hétérogène en ce qui concerne la définition, l'analyse et l'outillage méthodologique autour du concept d'agilité. Les modèles proposés couvrent des dimensions organisationnelles, humaines, culturelles, technologiques et économiques comme étant un ensemble, évaluable de manière commune.

En plus de l'hétérogénéité des études précédemment réalisés, le manque de contextualisation de ces dernières rend les résultats peu probants, d'où notre volonté d'explicitier le concept d'agilité organisationnelle dans le contexte d'une transformation d'organisation.

Ainsi, au niveau des méthodologies adoptées nous constatons une prédominance des études quantitatives confirmatoires, certaines d'entre elles sont basées sur l'unique échelle de mesure développée par Charbonnier Voirin (2011).

III. NOTRE ETUDE QUALITATIVE

Cette troisième partie présente le coeur de notre étude, que nous avons mené dans le cadre d'un positionnement épistémologique constructiviste selon Le Moigne (1995). Selon ce dernier, la recherche se définit à travers l'action et les interventions des acteurs par le biais de leurs processus cognitifs.

A. Contexte

Nous présentons le contexte du cas choisi pour l'étude selon les règles de confidentialité auxquels nous sommes tenus, sans définition nominative de l'entreprise, objet de l'étude. L'entreprise choisie est un acteur majeur de

l'industrie marocaine, contributeur important au PIB national (environ 5%), agissant dans les secteurs primaire et secondaire.

Nous avons choisi cette entreprise étant donné le caractère international de son marché et la turbulence des acteurs qui y interviennent, étant donné que nous étudions les capacités d'agilité qui permet de s'adapter à un environnement turbulent. Il est à noter également que l'entreprise connaît une évolution technologique importante, basé sur un vaste projet de digitalisation. L'entreprise regroupe plus d'une vingtaine filiales, 5 sites industriels et compte plus de 2500 cadre.

Le Top Management de l'entreprise a lancé un « mouvement de libération des énergies » visant à pousser les salariés à entreprendre des actions volontaristes pour l'amélioration de leurs périmètres respectifs en constituant des équipes pluridisciplinaires et autonomes. Le mouvement est présenté également comme une refonte culturelle de l'entreprise et un pas vers l'agilité des hommes et des femmes, comme celle des processus et des méthodes.

Une approche de conduite du changement simple face à la complexité de l'entreprise et de ses activités industrielles : liberté d'expression et de prise d'initiative, organisation en mode projet agile, organisation plate de certaines entités et ouverture d'esprit face aux idées innovantes. Le foisonnement et la genèse des projets, représente un apprentissage continu et donc un « capability building » ou renforcement des capacités agiles de l'entreprise.

La conscience développée des managers et cadres de l'entreprise au sujet de l'agilité dans ce contexte de transformation nous assure à la fois de la pertinence de notre positionnement théorique et sur la pertinence supposée de nos résultats.

B. Méthodologie

Méthode

Sur le plan méthodologique, nous avons suivi une méthodologie qualitative plus adaptée à un phénomène où les données ne sont pas observables et quantifiables. Etant donné le caractère complexe des sujets étudiés, agilité et transformation, et la difficulté de les comprendre en dehors d'un contexte bien défini (Bryman, 2006), nous avons opté pour l'étude de cas unique, tenant compte également des contraintes de délais et d'accès au terrain. Nous avons choisi de mener notre étude auprès du plus grand acteur industriel marocain multi-sites, l'un des leaders mondiaux de la mine et ce à travers la conduite d'entretiens semi-directifs avec 13 cadres et managers (middle management).

Nous avons mené cette étude dans le cadre d'une recherche-intervention menée au niveau de l'entreprise citée, et qui a duré de juin 2017 à juin 2018, nous avons pu bâtir un climat de confiance avec les intervenants afin de garantir un climat de confiance avec les répondants, comme insiste sur son importance Tjora (2013). Cette technique a permis de recueillir les expériences vécues par nos interlocuteurs, bien évidemment suivant leurs représentations de la réalité, et leurs schémas mentaux (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Dans le cadre d'une recherche qualitative, Yin (2003) précise que les informations requises pour préparer une étude de cas, proviennent essentiellement de six sources : des

entretiens, des documents, des archives, des observations directes et participantes.

Cette diversité dans les sources que nous avons adopté, nous a permis de traiter l'objet d'analyse, sous différents angles, en apportant ainsi des éléments de réponse aux interrogations formulées préalablement. L'utilisation de plusieurs sources d'informations, appelée aussi la triangulation (Miles et Huberman, 1991 ; Yin, 1984), figure parmi les règles fondamentales pour la préparation d'une étude de cas.

L'analyse des données implique un examen approfondi des données collectées lors des entretiens, à travers une classification et une codification permettant au chercheur d'enrichir ses propositions, nous l'avons effectué à travers le logiciel NVIVO 12 (64bits). L'unité d'analyse qui a été retenue est l'unité de sens, c'est-à-dire un ensemble de phrases ou un paragraphe qui évoque une idée précise.

Echantillon de l'étude

Nous avons choisi de mener les entretiens avec différents Middle Managers de différents métiers de l'entreprise, ils appartiennent ainsi aux entités suivantes : Entité organisation, Entité achats industriels, Entité Digitalisation, Entité RH et Entité Opérations industrielles. Ces entités vivent un vrai renouveau stratégique sous impulsion de la direction générale. Cette dernière ayant lancé un vaste chantier de libération de l'entreprise et de renforcement de ses capacités agiles tant sur le plan industriel que humain.

L'échantillon a été choisi en fonction des facilités à accéder aux personnes à interviewer, ainsi que leur proximité du terrain et leur sensibilité au sujet d'agilité et de la transformation. Ils sont tous impliqués dans le cadre du mouvement de transformation, et contribuent à des projets opérationnels y afférant, ils sont donc acteurs du changement. La présentation de l'échantillon et sa ventilation se présente comme suit :

ECHANTILLON
PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Int.	Fonction	Entité	Anci.
1	Manager Achats	Achats	15 ans
2	Responsable Famille d'Achats	Achats	10 ans
3	Portfolio manager organisation	Organisation	5 ans
4	Chef de projet Organisation	Organisation	3 ans
5	Manager Digitalisation	Digitalisation	2 ans
6	Manager Architecture SI	Digitalisation	4 ans
7	Chef de projet Ecosystèmes industriels	Opération industrielles	NC
8	Responsable comptabilité et consolidation	Finance	NC
9	Manager Audit	Audit	5 ans
10	Acquisition manager	RH	8 ans
11	HR business partner	RH	12 ans
12	Consultant interne	RH	2 ans
13	Consultant interne	Organisation	7 ans

Le nombre d'entretiens semi-directifs nous a permis d'arriver à une saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967), et donc un seuil au-delà duquel le chercheur n'identifie plus de nouveaux enrichissements de la théorie.

En plus des entretiens semi-directifs, nous nous sommes basés sur nos observations, notamment les prises de note en immersion lors des réunions projets et des discussions informelles avec différents collaborateurs.

IV. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Pour la conduite de nos entretiens semi-directifs, nous avons construit un guide d'entretien afin d'identifier les différents facteurs composant l'agilité selon Barrant dans ses dimensions actives, réactives et proactives dans leur contribution à la réussite de la transformation.

Notre analyse par codage a été basée sur la structuration suivante :

Dimensions de l'agilité	Sous-dimension
Dimension active	Apprentissage et transfert des compétences
	Coopération
	Conduite du changement
	Culture et leadership
Dimension réactive	Adaptation au changement
	Flexibilité
	Vitesse d'action
	Veille et sensibilité marché
Dimension proactive	Anticipation du changement
	Innovation et technologie
	Processus et management des risques
	Vision et stratégie

Les sous-dimensions proposées sont justifiées par leur ancrage théorique comme présenté dans notre revue de littérature et ainsi par leur émergence durant notre période d'immersion et lors des entretiens, chose qui a permis un bon niveau de saturation. Chacune des dimensions a fait l'objet d'une question lors de l'entretien, l'ordre des questions était adapté en fonction du niveau de réactivité de l'interlocuteur, chose qui a assuré un enchaînement linguistique et sémantique pertinent au niveau de nos analyses.

Après la saisie, l'épuration et le traitement des données, nous avons abouti à nos résultats, toute en prenant nos précautions quant aux aspects de quantification des données, notamment à travers l'analyse des occurrences, en assurant des retours aux textes, prises de note et documents de référence.

Il en découle les constats et conclusions suivantes :

- La dimension active est dominante, notamment au niveau des sous-dimensions « Coopération » et « Culture et leadership », dénotant ainsi de l'importance de la dimension humaine, ainsi apparaissent des notions comme : « l'esprit d'équipe », « la coordination », « l'agilité humaine », « l'initiative personnelle ». Ceci pourrait s'expliquer par l'implication forte des managers au niveau des équipes pluridisciplinaires ce qui revêt une importance capitale pour la réussite de la transformation. La notion de leadership est fortement représentée, trouvant source dans l'initiative de « libération des énergies » lancée par le Top Management. Il est à noter que cette dimension active est présente au niveau de la littérature comme composante principale, mais reste peu définie à travers

les facteurs que nous citons, ce qui est à approfondir davantage.

- La dimension réactive suit sa précédente en termes d'occurrence représentée par la sensibilité marché et la veille continue des changements d'environnement (Volberda, 1996 ; DOZ, 2007). Les notions de « veille » et de « sensibilité » sont souvent citées en juxtaposition des notions de « rapidité », « célérité », « vitesse » et de « réponse ». Ceci démontre la pertinence d'une veille menée en vue d'une réactivité rapide aux changements et non seulement dans une optique d'accumulation du savoir en entreprise.
- La dimension proactive, bien qu'elle soit fortement présente au niveau de la littérature, cette dernière semble être de moindre importance, du moins au niveau du contexte de notre étude. D'après nos observations terrains et notre connaissance du contexte, nous avançons les justifications suivantes : les notions de stratégie, d'anticipation et d'innovation représentent des challenges historiques pour cette entreprise, il ne s'agit donc pas d'une nouveauté en soi, ni d'un facteur décisif de développement de l'agilité, contrairement aux deux premières dimensions.

V. CONCLUSION

En guise de conclusion, nous souhaiterions insister sur l'importance de la contextualisation pour la définition des dimensions de l'agilité. Bien que le champ de notre étude soit large, nous avons pu nous limiter à l'aspect des compétences agiles dans le cadre d'un contexte d'une transformation d'entreprise. Nous avons mobilisé le cas d'un grand acteur industriel marocain pour la conduite de nos travaux, afin d'investiguer un lien entre la réussite d'un projet de transformation d'entreprise et l'agilité organisationnelle à travers les dimensions actives, réactives et proactives de l'agilité.

Notre étude a montré une prédominance des dimensions actives, puis et réactives, fortement basé sur la dimension humaine et le niveau d'engagement du personnel. Faire accepter l'agilité comme principe d'organisation dans le cadre d'une transformation n'est pas un travail mécanique, les salariés d'une entreprise ne sont pas des rouages qu'il suffirait de recombinaison. Les organisations, faut-il le rappeler, sont des communautés d'hommes et de femmes qui ont chacun leurs convictions, leurs motivations et aussi leurs craintes face au mouvement.

L'agilité est favorisée par certaines conditions managériales et organisationnelles. Un leadership qui incite les employés à collaborer, faire preuve de curiosité et d'autonomie facilite l'agilité des organisations. D'un point de vue organisationnel, la structure, la technologie et la culture impactent l'agilité. L'allègement de la structure hiérarchique et l'effacement des frontières inter-fonctionnelles favorisent l'autonomie des employés et la collaboration inter-fonctionnelle.

De plus, les technologies de l'information, accompagnées d'un changement des processus organisationnels, facilitent l'échange d'actifs et le transfert d'informations. Enfin, une

culture innovatrice, fondée sur l'ouverture d'esprit, la curiosité et la tolérance à l'incertitude, impacte la vigilance de l'organisation..

REFERENCES

- [1] S Barrant, J., *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris, 2006.
- [2] Charbonnier Voirin, A., *Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle*, 2011.
- [3] Doz, Y., & Kosonen, M, *Strategic renewal: Building strategic agility*. International Strategic Management Society Conference. San Diego,CA, 2007.
- [4] Dove, R. , *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*, New York: Wiley, 2001
- [5] Ferrante , *25 ans d'agilité organisationnelle : clarification du construit (thèse)*, 2016
- [6] Goldman, S. L., Preiss, K. (Eds.), Nagel, R.N., & Dove, R., *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*,Bethlehem, PA: Iacocca Institute at Lehigh University, 1991
- [7] Goldman, S. L., Nagel, R. N.,& Preiss, K., *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*, New York: Van Nostrand Reinhold,1995.
- [8] Nafei W, *Organizational Agility : The key to improve organizational performance*, Canadian Center of Science and Education
- [9] Orlowski C et al .*Quantitative Assessment of the IT Agile Transformation*, *Procedia Engineering* 182, 2017.
- [10] Prakash J & Rajesh Attri R *Analysis of Various Models of Organizational Agility*, 2017
- [11] Sharifi, H., & Zhang, Z. *Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction*.*International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22, 1999.
- [12] Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M.,& Gunasekaran, A. *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*. *International Journal of Production Economics*, 1999.