

L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre

Rafik MISSOUM¹

Enseignant chercheur à l'école nationale supérieure de management (ENSM), Algérie.

Directeur des études de l'ENA Alger

Membre du laboratoire de recherche LIMGE

Email : r.missoum@ensm.dz

ORCID : 0000-0001-9826-8985

<i>Date de Réception : 25 /11/2022</i>	<i>Date acceptance : 25/12/ 2022</i>	<i>Date de Publication : 31/12/2022</i>
--	--------------------------------------	---

Résumé : L'instabilité et la turbulence dans lesquelles évoluent les entreprises depuis près de trois décennies ont conduit à des réflexions sur les approches et outils de leur adaptation aux changements fréquents, leur anticipation de ces changements, et ainsi l'atteinte des niveaux de performance visée. À ce titre, l'agilité organisationnelle est un construit qui offre à l'entreprise des leviers et des attributs lui permettant d'atteindre les performances visées à travers une satisfaction toujours plus forte des besoins du marché et une adaptation rapide et efficiente aux changements de l'environnement. À travers une revue de la littérature, ce papier tente de retracer l'évolution du concept d'agilité dans différents domaines des sciences de gestion et d'en présenter une approche de mise en œuvre dans l'entreprise.

Mots clés

L'agilité dans les sciences de gestion, l'agilité organisationnelle, l'entreprise agile, changement vers l'agilité organisationnelle.

Codes Jel : D21, M10, M11, M12, M15, M20.

Abstract : The instability and turbulence in which companies have been evolving for nearly three decades have led to reflections on the approaches and tools for their adaptation to frequent changes, their anticipation of these changes, and thus the achievement of the targeted performance levels.

As such, organizational agility is a construct that offers the company levers and attributes allowing it to achieve the targeted performance through a greater satisfaction of market needs and efficient adaptation to changes in the environment.

Through a review of the literature, this paper attempts to trace the evolution of the concept of agility in different fields of management sciences and to present an approach to its implementation in the company.

Key words

Agility in management sciences, organizational agility, agile enterprise, change towards organizational agility.

Jel codes : D21, M10 ; M11 ; M12 ; M15; M20.

¹ Auteur Correspondant

1- Introduction

Depuis le début des années 1990, le modèle de l'entreprise agile suscite beaucoup d'engouement auprès des praticiens et des chercheurs. Toutefois, cet engouement a engendré une conceptualisation issue de visions analytiques diverses et fragmentées (agilité des systèmes d'information, agilité *supply chain*, agilité stratégique, agilité des ressources humaines, etc.).

Un retour aux travaux séminaux montre l'intérêt d'une approche globale et unificatrice de la conceptualisation de l'entreprise agile, désignée par le terme : agilité organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Ferrante, 2016 ; Goldman *et al.*, 1995).

Par ailleurs, nous percevons un grand intérêt à la dissémination et à l'implémentation de l'agilité organisationnelle au niveau de l'entreprise algérienne, et ce dans différents secteurs d'activité (l'électronique et l'électroménager, la production logicielle, l'assurance, etc.). En effet, cette dernière fait face à des difficultés concurrentielles qui commencent au niveau du marché domestique, et n'arrive pas à se positionner sur les marchés internationaux.

Nous nous intéresserons dans le présent chapitre à la naissance du concept d'agilité organisationnelle, à sa définition, à ses principales facettes, avant d'aborder sa mise en œuvre dans l'entreprise.

2- Les origines de l'agilité organisationnelle

Le début des années 1990 a marqué un tournant majeur dans l'évolution des rapports économiques et de la concurrence au niveau mondial. A cette époque les entreprises américaines se plaignent de la concurrence étrangère, particulièrement celle des entreprises japonaises, ce qui enclenche plusieurs réflexions au niveau des plus grandes universités américaines.²

C'est ainsi qu'en 1991, un groupe de travail composé de quinze cadres dirigeants de grandes entreprises, de quatre chercheurs et d'un représentant du *Department of Defense* (DoD), fut constitué à « *Lehigh University* ». Ils ont élaboré, à la demande du Congrès des Etats Unis, un rapport intitulé « *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy* », qui posait la problématique du développement de la capacité de répondre de manière efficace et efficiente à un environnement concurrentiel de plus en plus turbulent et imprévisible. Cette capacité fut désignée par le terme « agilité (*agility*) ».

² Nous pouvons citer à titre d'exemple, l'Ouvrage de Michael Porter, « L'avantage concurrentiel des nations » parut en 1990, le rapport « *Made in America* » du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

Le rapport critiquait fortement le système de production de masse, caractéristique des grandes entreprises américaines, en montrant ses limites face au *Lean Manufacturing* qui, en faisant le succès des entreprises japonaises, et suscitait l'engouement des dirigeants à travers le monde. Ainsi, « *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy* » se voulait une réflexion sur le prochain modèle concurrentiel ; l'après Lean (Dove & LaBarge, 2014).

Ainsi, une quinzaine d'entreprises de divers secteurs d'activité (l'automobile, les télécommunications, etc.) ont participé à l'étude de Lehigh (1991) conduisant à l'identification des problèmes et au développement d'une vision conceptuelle de l'entreprise agile (*the agile-enterprise*). Ces travaux ont également débouchés sur la création d'un forum pour l'entreprise agile (*Agile manufacturing enterprise forum AMEF*) en 1991 sous l'impulsion du *Iacocca Institute* (Lehigh University).

Au sein de l'AMEF, des groupes de travail ont été constitués (*Enterprise Development Groups*), réunissant des cadres dirigeants, des chercheurs ainsi que des représentants des syndicats et du gouvernement. Ils ont travaillé sur les meilleures pratiques et les pratiques innovantes à mettre en place pour développer l'agilité des entreprises. Plusieurs secteurs d'activité étaient représentés (automobile, électronique, télécommunications, multimédia, informatique, assurances, pharmaceutique et santé, etc.) et de grandes entreprises telles que Motorola, Dell Computer, Lexmark ou 3M ont activement participé à ce programme en mettant en œuvre des plans d'action destinés à améliorer leur agilité. L'AMEF a également organisé des conférences et publié des rapports afin de faire connaître les résultats de leurs travaux et de leurs actions (Charbonnier-Voirin, 2011, p. 122).

Notons que Hewlett Packard a été la première entreprise à lancer un programme visant à éduquer ses clients et à commercialiser ses supports informatiques sous la bannière « Entreprise Agile (*Agile Enterprise*) » (Dove & LaBarge, 2014).

En outre, Microsoft a largement diffusé au début des années 2000 son slogan publicitaire d'« entreprise agile » et orienté l'ensemble de ses discours vers l'adoption d'un tel modèle, tant pour elle que pour ses clients. D'autres entreprises de l'industrie des TIC, à l'instar d'IBM et Google s'appuient, elles aussi, sur ce modèle pour développer leur compétitivité (Charbonnier-Voirin, 2011, p. 122).

3- L'agilité dans les sciences de gestion

Plusieurs travaux issus de disciplines diverses en sciences de gestion ont abordées le concept d'agilité ; principalement, le management des systèmes d'informations, le *supply chain management*, le management des ressources humaines, et le management stratégique (Doz &

Kosonen, 2008, 2012 ; Gligor *et al.*, 2013 ; Sanchez & Nagi, 2001 ; Qin & Nembhard, 2015). D'autres travaux, peu nombreux – plus ou moins inspirés de l'étude de *Lehigh* (1991) – ont proposé une approche intégrale (ou globale) sous le label « agilité organisationnelle ».

Ferrante (2016, p. 41-42) a effectué un décompte des publications académiques parus entre 1993 et 2014, contenant les termes « *Agility* » ou « *Agile* » en *Abstract*, sur la base de données EBSCO (www.ebsco.com). Ses résultats font ressortir 366 publications académiques dont plus de 38% appartiennent au domaine de la production agile, dans lequel il incorpore les travaux effectués en *supply chain* ; 32% appartiennent au domaine *Business* (recherche en management et en théorie des organisations) ; enfin, 30% des publications proviennent du domaine des technologies de l'information (développement de logiciels et les méthodes agiles de gestion de projets utilisées en informatique).

Loin de viser l'exhaustivité, nous présentons dans cette section des travaux ayant abordé le thème de l'agilité au travers de certaines disciplines des sciences de gestion.

3-1. L'agilité dans les domaines des systèmes d'information et des technologies de l'information (IT)

Il s'agit ici de l'apport des systèmes d'information et des technologies de l'information à l'agilité de l'entreprise.

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons...) dans et entre des organisations. Dans une vision « plus managériale », c'est un système d'acteurs sociaux qui mémorise et transforme des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires (Reix & *al.*, 2011).

Déjà en 1991 le Rapport « *21st Century Manufacturing enterprise Strategy* », soulignait l'importance d'une infrastructure d'information et de communication, permettant aux individus et aux équipes d'interagir rapidement au sein d'une entreprise présente dans plusieurs endroits, et entre entreprises coopérant sur des projets communs (recherche et développement, partenariat de production, etc.). L'étude considérait que les équipes auraient besoin d'accéder à un système de communication et d'information rapide et fiable. Elle propose les composants critiques de cette infrastructure tels qu'un réseau mondial public à large bande ; des bases de données distribuées ; des standards évolutifs, etc. (Nagel & Dove, 1991, p. 18). La révolution numérique était annoncée.

Plus récemment, Felipe *et al.* (2016) ont constaté que les chercheurs ont abordé l'agilité organisationnelle à travers de multiples disciplines, et que le noyau de ces travaux était le rôle des « capacités des systèmes d'information » dans l'atteinte d'un niveau élevé d'agilité organisationnelle.

Le concept de « capacités de systèmes d'information (*information systems capabilities* ISC) » fait échos à l'utilisation stratégique des systèmes d'information dans l'entreprise. Il est défini comme les capacités et les aptitudes d'une entreprise à mobiliser et déployer des ressources basées sur les technologies de l'information (*IT-based resources*) combinées à d'autres ressources et capacités (humaines, connaissances, etc.).

Ces auteurs ont mené leur recherche sur un échantillon d'entreprises industrielles, espagnoles, innovantes (*high and medium-high technology industries*) et ont déduit une relation directe entre les ISC et l'agilité organisationnelle. L'effet des ISC s'avère, néanmoins, plus indirecte que directe ; ce qui signifie que les ISC de l'entreprise affecte l'amélioration de son agilité organisationnelle en ce qui concerne l'ampleur avec laquelle ils sont capables de générer la capacité d'absorption pour l'entreprise (Cohen & Levinthal, 1990 ; Zahra & George, 2002).

D'un autre côté, Zain *et al.* (2015) ont étudié la relation entre « l'acceptation des technologies de l'information (*IT acceptance*) » et l'agilité des entreprises manufacturières malaisiennes.

Considérant les technologies de l'information comme un facteur majeur dans le façonnage et la définition des caractéristiques du secteur dans lequel les entreprises sont en concurrence, les auteurs ont défini l'acceptation comme la mesure de l'influence positive qu'un objet a sur son destinataire. Ils proposent de la mesurer à travers des variables externes (par rapport à la technologie elle-même) telles que, l'implication de l'utilisateur, son expérience, les caractéristiques des tâches, le soutien du top management, et la qualité de l'information.

Par ailleurs, l'appréciation de l'agilité des firmes s'est basée sur quatre facteurs principaux : l'enrichissement du client ; l'organisation et la coopération pour la création d'avantages concurrentiels ; tirer parti des personnes et de l'information ; la maîtrise du changement et de l'incertitude.³

Ainsi, l'étude a montré que « l'utilité perçue » était une préoccupation majeure des gestionnaires et dirigeants lors de la mise en œuvre des technologies de l'information dans leurs entreprises. Les résultats ont également démontré que la qualité de l'information, le soutien du top management, l'attitude des personnes envers l'utilisation des technologies de l'information et,

³ Ces facteurs sont ceux proposés par S. Goldman *et al.* (1995).

leur usage réel, avaient un effet direct et significatif sur l'agilité des firmes manufacturières malaisiennes.

En conclusion, la diversité des travaux, ainsi que de la période sur laquelle ils s'étalent, montrent que les domaines des SI et celui des TI connaissent un engouement avéré pour le thème de l'agilité de l'entreprise.

3-2. L'agilité dans le domaine du *supply chain management* (SCM)

L'un des domaines ayant fortement contribué aux travaux sur l'agilité est celui du *supply chain management* (Ferrante, 2016 ; Shin *et al.*, 2015).

Nous adoptons le terme « chaîne logistique globale » comme traduction de *supply chain*, qui est envisagée comme un réseau d'acteurs interdépendants qui cherchent en permanence à améliorer leur performance afin de mieux satisfaire le consommateur final. Ces acteurs assurent à la fois les processus d'approvisionnement, de fabrication, de distribution et de recyclage des produits. Ils combinent leurs savoir-faire et leurs expériences au service de la création de valeur (Evrard Samuel, 2010).

Agarwal *et al.* (2006) décrivent la *supply chain* comme une chaîne reliant chaque élément du client au fournisseur à travers les activités de production et les prestataires de services, de sorte que les flux physiques (biens, matériels), monétaires et informationnels, puissent être efficacement gérés pour répondre aux exigences de l'environnement concurrentiel.

Dans la réalité, la chaîne logistique globale est un réseau complexe d'organisations ; à titre d'exemple, un fabricant d'ordinateurs compte généralement plus d'un millier de fournisseurs, alors que l'entreprise agroalimentaire Nestlé travaille avec 50 000 fournisseurs et 600 000 fermes (Le Moigne, 2017).

L'une des principales caractéristiques actuelles de l'environnement des entreprises est que la concurrence ne se déroule plus entre entreprises (en solo) mais entre *supply chains*, et la réussite ou l'échec des *supply chains* est déterminé par le consommateur final sur le marché (Agarwal *et al.*, 2006). Par conséquent, les entreprises doivent être capable de s'aligner rapidement avec leurs fournisseurs et leurs clients pour coordonner leurs opérations et atteindre un niveau d'agilité supérieur à la celui de leurs concurrents (Gligor *et al.*, 2013).

A ce propos, l'approche agile du SCM est conçue pour permettre aux entreprises de réagir rapidement et de manière rentable aux changements imprévisibles des marchés et au niveau croissant des turbulences de l'environnement, à la fois en termes de volume et de variété. Dans ce contexte une *supply chain* agile est vue comme une intégration de partenaires – commerciaux

– permettant le développement de nouvelles compétences afin de répondre à des marchés fragmentés (niches), qui évoluent de plus en plus rapidement (Carvalho *et al.*, 2012).

De leur côté, Gligor *et al.*, (2013) définissent l'agilité *supply chain* d'une entreprise comme la capacité de cette dernière à ajuster rapidement ses tactiques et ses opérations au sein de sa *supply chain* afin de répondre ou de s'adapter à des changements, des opportunités, ou des menaces venus de son environnement.

Ils énumèrent cinq dimensions de l'agilité *supply chain* d'une firme :

- La vigilance (*the alertness*) : il s'agit de la capacité à détecter rapidement les changements, opportunités, et menaces ;
- L'accessibilité : cette deuxième dimension suggère que dès qu'un changement est détecté à travers la capacité de vigilance, les entreprises doivent pouvoir accéder aux données pertinentes et aux informations, sur l'ensemble de la *supply chain* afin de produire une réponse agile. A ce propos, le partage de l'information à travers une infrastructure informationnelle intégrant les membres de la *supply chain* (acheteurs, fournisseurs, prestataires), leur permettant un accès aux informations en temps réel et est déterminant ;
- La détermination (*decisiveness*) : c'est la capacité de prendre des décisions de façon résolue et déterminée. Les capacités de vigilance et d'accessibilité ne suffisent pas en elles-mêmes ; l'entreprise doit favoriser la prise de décisions résolues pour répondre aux changements de l'environnement ;
- La rapidité : il s'agit d'accélérer les activités et les tâches sur un chemin critique, telles que la capacité d'effectuer les opérations (lancement de produits, production de commande, livraison, etc.) dans les plus brefs délais, ou encore, à conclure rapidement des accords de partenariat ;
- La flexibilité : il s'agit de la flexibilité opérationnelle d'une entreprise qui dépend de la gamme de certains choix tels que, la capacité de production installée, la capacité de stockage, etc. Ainsi, l'agilité *supply chain* est considérée comme une capacité externe de la firme, dérivée de la flexibilité qui est une capacité interne.

Les dimensions décrites ci-haut sont regroupées en deux catégories principales : cognitive et physique. Les auteurs suggèrent que la rapidité et la flexibilité représentent les dimensions physiques de l'agilité *supply chain*, tandis que la vigilance, l'accessibilité et la détermination en-constituent les dimensions cognitives. Ainsi, ces dernières sont liées au traitement de l'information (*information-processing*) ; elles permettent à l'entreprise de déterminer les actions à entreprendre, pendant que les dimensions physiques, demeurent liées aux actions à entreprendre, et permettent à l'entreprise la mise en œuvre de ces actions. Le tableau suivant résume ces deux catégories d'actions.

Tableau N°1 : Résumé et classification des dimensions de l'agilité *supply chain* d'une entreprise

Dimension	Définition	Type
Vigilance (<i>Alertness</i>)	Capacité de détecter rapidement les changements, les opportunités et les menaces	Dimensions cognitives
Accessibilité (<i>Accessibility</i>)	Capacité d'accès aux données pertinentes	
Détermination (<i>Decisiveness</i>)	Capacité de prise de décision résolue	
Rapidité (<i>Swiftness</i>)	Capacité de mettre en œuvre les décisions rapidement	Dimensions physiques
Flexibilité (<i>Flexibility</i>)	Capacité de modifier la gamme de tactiques et d'opérations dans la dimension visée	

Source : Gligor, D. *et al.*, (2013). *A Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development*. Journal of Business Logistics, 34(2), 98. (Traduit et adapté par nos soins).

Les éléments présentés montrent l'importance des systèmes d'information et des technologies de l'information pour l'agilité *supply chain*. Enfin, l'évolution de l'environnement concurrentiel a mis en avant le caractère primordial du SCM pour la réussite et la survie des entreprises ; et l'intérêt pour les entreprises à adopter une approche agile dans ce domaine.

3. L'agilité dans le management des ressources humaines

Malgré l'importance accordée par le rapport « *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy* » au rôle de l'élément humain dans l'agilité de l'entreprise, le nombre de travaux l'ayant abordé en sciences de gestion, reste à ce jour très faible (Sanchez & Nagi, 2001 ; Ferrante, 2016).

Au départ, Nagel et Dove (1991, p. 23-29), ont montré l'opposition diamétrale entre le mode de production agile et le mode de production de masse. Dans ce dernier, le changement de produits s'effectue sur le long terme ; et il est impossible de le modifier pour convenir aux désirs du client. Par contre, le mode de production agile, un vendeur peut offrir au client une configuration spéciale du produit ; un agent de production, peut quant à lui, proposer des moyens d'amélioration de la production.

Ainsi, le personnel d'une entreprise, leurs compétences et leurs motivations collectives, constituent son actif le plus important. Il faut les développer et non-pas les considérer comme de simples charges. Par conséquent, l'entreprise agile favorise le travail dans des équipes inter-fonctionnelles et autonomes (*multifunctional teams, self-managed and regulated*), dans lesquelles l'employé agira, en même temps, en tant qu'individu et en tant que membre de son équipe. Il pourra également être simultanément membre de plusieurs équipes. Dans cette configuration, l'entreprise accordera aux individus et aux équipes le pouvoir de prendre diverses décisions relatives à leurs projets ; cela dans le cadre d'une politique qui encourage l'entrepreneuriat interne et rémunère la contribution au succès (Nagel & Dove, 1991, p. 23-24). Le management des ressources humaines d'une entreprise agile n'admet pas d'adversité entre dirigeants et ouvriers ; ne limite pas l'accès des employés à l'information ; attire les personnes intelligentes et créatives ; soutient et récompense l'implication leur implication à tous les niveaux de l'entreprise (Nagel & Dove, 1991, p. 10).

Pour Charbonnier-Voirin (2011), les pratiques de valorisation des ressources humaines représentent des pratiques agiles utilisant les ressources humaines comme levier reconfigurable concourant à l'agilité d'une entreprise. Ainsi, considère-t-elle que l'entreprise agile met en œuvre des pratiques de valorisation des ressources humaines qui donnent aux salariés l'autonomie, la responsabilité de faire face rapidement et efficacement aux multiples aléas rencontrés et au volume d'informations à traiter, ainsi qu'aux décisions à prendre. Cette politique de responsabilisation, suppose par ailleurs d'enrichir et de développer le répertoire des compétences des salariés en créant les conditions d'un apprentissage continu, et l'entretien d'un élan mobilisateur, de même que la reconnaissance de l'impact des actions individuelles et collectives sur la performance globale.

En conclusion, un consensus apparaît entre l'agilité dans le domaine du management des ressources humaines et l'agilité dans les deux domaines précédemment présentée (le *supply chain*, et les systèmes d'information/IT) concernant le rôle central du facteur humain.

3-4. L'agilité stratégique (*Strategic agility*)

Les premiers travaux sur l'agilité stratégique reviennent principalement à Yves Doz et Mikko Kosonen (2008, 2010) sur un certain nombre d'entreprises dont Nokia, IBM, ou encore Ericsson (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Ferrante, 2016, p. 46 ; Shin *et al.*, 2015, p. 184).

Ils soutiennent que l'agilité stratégique est la résultante de la combinaison, dans le temps, de trois méta-capacités majeures qui doivent être réunies (Doz & Kosonen, 2008, p. 96 ; 2010, p. 371) :

- 1) La sensibilité stratégique (*Strategic sensitivity*) : cette première méta-capacité associe la prise de conscience précoce des tendances naissantes et des forces convergentes, en donnant du sens, en temps réel, à des situations stratégiques au fur et à mesure de leur évolution. Cette sensibilité stratégique est favorisée par une forte orientation externe du processus d'élaboration de la stratégie et un dialogue internes ouverts ;
- 2) L'unité de leadership (*Leadership unity*) : elle inclut la capacité de l'équipe dirigeante à prendre des décisions audacieuses et courageuses, de manière rapide, sans s'enliser dans une impasse gagnant/perdant au sommet de l'entreprise. Cette deuxième méta-capacité permet, une fois qu'une situation stratégique est comprise, de mettre en œuvre les décisions de manière très rapide. Les agendas et les désaccords personnels, ainsi que les impasses politiques qui viendraient freiner ou saboter les efforts n'ont pas de place ;
- 3) La fluidité des ressources (*Resource fluidity*) : il s'agit de la capacité interne à redéployer rapidement les ressources et à reconfigurer les systèmes de l'entreprise (*business systems*). Cette troisième méta-capacité est basée sur les processus opérationnel, les approches de management des ressources humaines, et les mécanismes d'incitations favorisant la transformation rapide des modèles d'affaires (*business models*).

Chacune de ces méta-capacités résulte d'un ensemble de pratiques managériales développées et affinées dans le temps.

Aussi, les auteurs précisent qu'une entreprise ne peut développer une agilité stratégique que par la réunion de ces trois méta-capacités. Une ou deux ne suffiront pas. De plus, le développement d'une capacité au détriment des autres serait « sous-optimale » pour l'entreprise.

A titre d'exemple, si la fluidité des ressources permet à une entreprise de viser et d'atteindre une nouvelle croissance, elle peut en revanche, en l'absence de l'unité de leadership, conduire à des luttes intestines, souvent cachées. Cela peut par ailleurs conduire les dirigeants à négliger l'importance de la sensibilité stratégique, et à avoir une confiance exagérée en leurs capacités de réponse. En somme, le renforcement exclusif d'une méta-capacité conduira à la détérioration des deux autres.

4- L'intérêt d'une approche intégrale de l'agilité

Bien que certains auteurs avancent que l'agilité peut être spécifique à un domaine particulier (*domain-specific*), tel que la *supply chain*, les systèmes d'information, la production, etc. (Roberts & Grover, 2012), nous relevons une convergence des dimensions entre les travaux sur l'agilité dans différents domaines des sciences de gestion (le management des systèmes

d'information, le *supply chain management*, le management des ressources humaines, le management stratégique).

Notre constat semble être appuyé par celui de Breu *et al.*, (2001, p. 22) qui placent la vitesse et la flexibilité au cœur du concept d'agilité. Aussi, ces auteurs considèrent-ils que les principes de l'agilité peuvent s'appliquer de manière égale aux différentes fonctions d'une entreprise et dans divers domaines (concurrent agile, *supply chain* agile, système d'aide à la décision agile, main d'œuvre ou ressources humaines agiles).

Par ailleurs, Charbonnier-Voirin (2011, p. 121) déplore le fait que les recherches sur l'agilité, l'étudie sous l'angle de facettes particulières au lieu de l'aborder dans son intégralité ; en d'autres termes : l'agilité organisationnelle.

Ceci nous conduit à conclure sur l'intérêt d'aborder l'agilité de l'entreprise dans le cadre d'une approche globale et inclusive (dans son intégralité) à travers le concept d'agilité organisationnelle.

4-1. Définition de l'agilité organisationnelle

Pour Charbonnier-Voirin (2011, p. 123), l'agilité organisationnelle est une capacité de réponse intentionnellement recherchée et développée par l'organisation, lui permettant d'agir efficacement dans un environnement changeant caractérisé notamment par la complexité, la turbulence et l'incertitude. Elle correspond à une capacité d'adaptation permanente de l'entreprise, permise non seulement par une réaction rapide au changement, mais également par un potentiel d'action destinées à anticiper et saisir les opportunités offertes par le changement, notamment par le biais de l'anticipation, de l'innovation et de l'apprentissage.

Zitkiene et Deksnys (2018) propose de combiner différents éléments fragmentés des définitions de l'agilité organisationnelle, recensées dans la littérature, dans un concept unifié et cohérent, applicable à différents types d'organisations, dans différents secteurs d'activité. Les thèmes communs peuvent être identifiés dans la littérature sur l'agilité organisationnelle, et un concept unifié peut être présenté en s'appuyant sur les principaux thèmes d'agilité abordés par les auteurs précédents.

Ainsi, l'auteur définit l'agilité organisationnelle comme une capacité organisationnelle à reconnaître les changements inattendus dans l'environnement et à apporter des réponses appropriées, rapidement et efficacement, en utilisant et en reconfigurant les ressources internes, obtenant ainsi un avantage concurrentiel.

4-2. Caractéristiques de l'entreprise agile

Pour Goldman *et al.*, (1995, p. 71-120), ce n'est qu'en tant que système que l'agilité permet de tirer des profits stratégiques sur le long terme. Considérer l'agilité comme une liste d'éléments, en occultant son caractère systémique, conduira dans le meilleur des cas à des avantages tactiques. Ainsi, leurs travaux au sein de l'*Agile Manufacturing Enterprise Forum* (AMEF) leurs ont permis de faire ressortir quatre dimensions stratégiques sous-jacentes à l'acquisition par toute entreprise, quels que soit sa taille ou son secteur d'activité, de capacités concurrentielles agiles (*agile competitive capabilities*).

- L'enrichissement du client (*Enriching the customer*) : une entreprise agile est perçue comme étant celle qui enrichit ses clients de manière significative. Les clients perçoivent ses produits comme des solutions à leurs problèmes personnels. Les prix des produits et services d'une entreprise agile sont fixés sur la base de la valeur des solutions qu'ils fournissent aux clients, ce qui engendre une redéfinition de ce que sont réellement les produits de l'entreprise ;

- Coopérer pour accroître la compétitivité (*Cooperating to enhance competitiveness*) : il s'agit en même temps, de la coopération au niveau interne et de celle avec d'autres entreprises. La coopération est une stratégie de premier choix pour un compétiteur agile, qui vise à fournir au marché des produits agiles, de manière rapide et efficiente en termes de coûts ;

- S'organiser pour affronter le changement et l'incertitude (*Organizing to master change and uncertainty*) : les structures d'une entreprise agile doivent être suffisamment flexibles pour permettre une reconfiguration rapide de ses ressources humaines et matérielles. Elle est organisée de manière à permettre au personnel de mettre en œuvre toutes les ressources pouvant être nécessaires pour exploiter de manière profitable les opportunités offertes par les changements sur le marché ;

- Tirer parti de l'impact des personnes et de l'information (*Leveraging the impact of people and information*) : dans l'entreprise agile, le management nourrit une culture entrepreneuriale qui exerce un effet de levier de l'impact des personnes et de l'information sur les activités. Ceci est réalisé à travers la répartition de l'autorité, en fournissant les ressources humaines nécessaires, et en créant un climat de responsabilités mutuelles pour des réussites communes.

Par ailleurs, en définissant l'agilité organisationnelle, plusieurs travaux ont présenté ce qu'ils considèrent être les caractéristiques de l'entreprise agile. Ils se basent d'abord, sur la présentation des éléments environnementaux qui poussent une entreprise à adopter une posture agile, intitulés « *agility drivers* » ; ensuite, les attributs ou capacités de l'entreprise agile « *agility attributes* » ; et enfin, les leviers nécessaires pour exploiter les capacités de l'entreprise agile « *agility enablers* » (Charbonnier-Voirin, 2008, 2011 ; Deksnys, 2018 ; Ferrante, 2016 ; Tseng & Lin, 2011 ; Yusuf *et al.*, 1999).

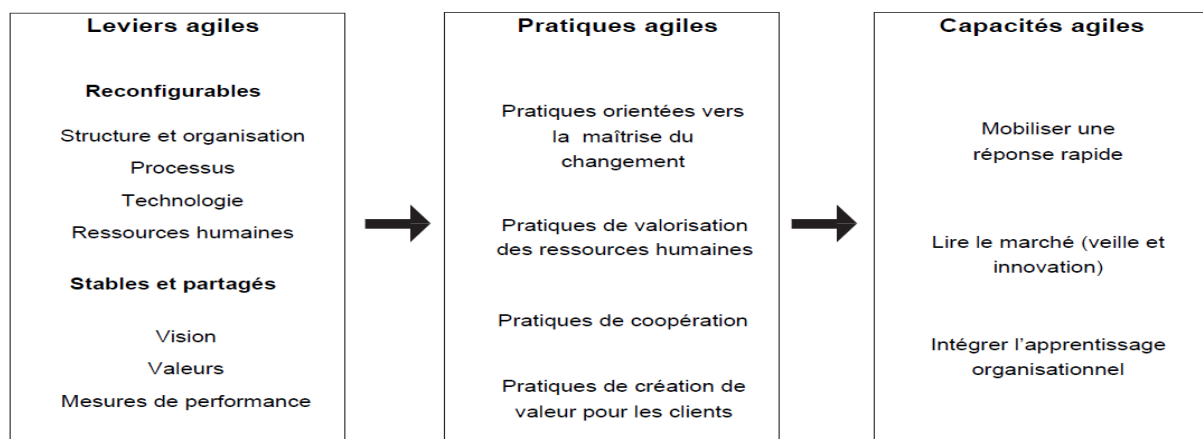
Ainsi, Charbonnier-Voirin (2011), part de modèles conceptuels antérieurs et propose de synthétiser les caractéristiques de l'entreprise agile en se basant sur : les leviers agiles, qui sont constitutifs de l'infrastructure de l'entreprise agile, et peuvent être mobilisés pour mettre en place et assurer le succès des pratiques agiles. Les pratiques agiles représentent le niveau le plus opérationnel de l'agilité organisationnelle et concourent au développement des capacités agiles. Ces caractéristiques sont mises en relief par la figure ci-dessous.

Par conséquent, l'infrastructure de l'entreprise agile est constituée de leviers reconfigurables, conçus pour assurer le succès des pratiques agiles. Il existe un certain consensus dans la littérature quant à ces leviers reconfigurables, qui peuvent être redéployés lorsque les circonstances changent. Ils sont représentés par, (1) la structure et l'organisation, (2) les processus, (3) les technologies, dont celles de l'information, et (4) les ressources humaines.

Néanmoins, il est important pour l'entreprise agile de s'appuyer sur des leviers stables, qui assurent la continuité et l'identité de l'organisation afin de générer la cohésion nécessaire aux transformations : une vision et des valeurs partagées, ainsi que des critères d'évaluation communs de la performance (Charbonnier-Voirin, 2011, p. 125).

De plus, ce sont ces leviers qui favorisent l'élaboration, la mise en œuvre et l'ajustement des pratiques agiles (ou attributs agiles) qui constituent le niveau le plus opérationnel de l'agilité organisationnelle. L'auteure adhère aux quatre catégories complémentaires de pratiques proposées par Goldman *et al.* (1995) que nous avons repris plus haut.

Figure 1 : Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle



Source : Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14(2), 127.

Enfin, l'auteure considère que les capacités agiles sont les capacités stratégiques essentielles qui établissent les bases concurrentielles de l'entreprise et lui permettent de répondre aux

changements. Elles sont synthétisées au travers de trois capacités organisationnelles clés et inter-reliées :

- 1) L'aptitude de l'organisation à mobiliser une réponse rapide face aux changements : cette capacité se fonde la flexibilité réactive et l'optimisation de l'utilisation des ressources existantes ;
- 2) L'aptitude à lire le marché : il s'agit de déceler les développements émergents ou potentiels au travers des capacités de veille ; et de transformer les informations disponibles en projets créateur de valeur, grâce à une forte capacité d'innovation ;
- 3) L'aptitude à intégrer l'apprentissage organisationnel : il s'agit de gérer et mettre en œuvre le savoir efficacement en ajustant, qualitativement, les capacités humaines aux perspectives stratégiques, grâce aux échanges d'expériences, aux transferts de connaissances et au développement des compétences dans des délais courts.

5- Le changement vers l'agilité organisationnelle

Rares sont les travaux ayant donné une « feuille de route » ou une « boîte à outils » utilisable par les managers pour conduire leurs entreprises vers l'agilité organisationnelle.

A ce sujet, Goldman *et al.*, (1995, p. 121) déclarent que « l'implémentation » de l'agilité est fortement dépendante du contexte de l'entreprise et qu'ils n'existent pas de recettes universelles applicables à toutes les entreprises. Pour ces auteurs, ce dont a besoin une entreprise pour devenir agile, et ce qu'elle doit faire, si elle le devient, sont des décisions qui doivent être basées sur la compréhension des clients, des concurrents, des produits et, des ressources et des compétences.

D'autre part, Teece *et al.*, (2016, p. 8) proposent le cadre théorique des capacités dynamiques (*Dynamic capabilities*) pour comprendre l'agilité organisationnelle et conduire une entreprise vers le développement de cette capacité.

Les capacités dynamiques sont définies comme étant la capacité de l'entreprise à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide. Ils reflètent donc la capacité d'une organisation à obtenir des formes nouvelles et innovantes d'avantage concurrentiel compte tenu de son histoire passée et de ses positions sur le marché (Teece *et al.*, 1997, p. 516).

Les capacités dynamiques peuvent être regroupées en trois grappes principales : (1) l'identification, la détection, et l'évaluation des opportunités et des menaces technologiques en relation avec les besoins des clients (*sensing*) ; (2) la mobilisation de ressources pour répondre

aux besoins et aux opportunités, et en tirer une valeur (*seizing*) ; et (3) le changement et la transformation continus (*transforming or shifting*) (Teece *et al.* 2016, p. 9).

L'atteinte de l'agilité organisationnelle à travers ces trois grappes de capacités dynamiques se présente comme suit (Teece *et al.*, 2016, p. 13-21) :

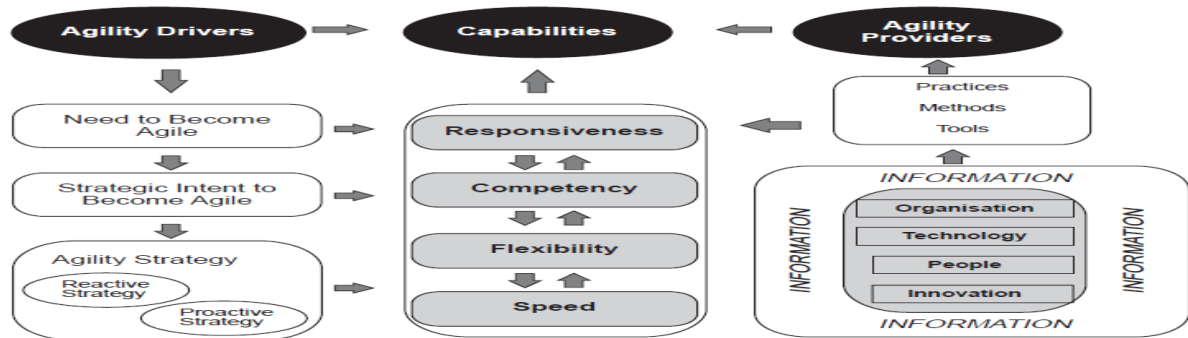
- Réaliser l'agilité à travers la détection (*effectuating agility through sensing*) : Dans des environnements caractérisés par une profonde incertitude, les entreprises doivent détecter et / ou générer des options de croissance avant leurs concurrentes ;
- Réaliser l'agilité à travers la mobilisation de ressources pour répondre aux besoins et aux opportunités, et en tirer une valeur (*seizing*) : ceci à travers, des arrangements souples en matière d'approvisionnement, la création d'un « *slack* »⁴ dans l'organisation, la réingénierie des hiérarchies, et l'adoption de processus d'innovation ouverts ;
- Atteindre l'agilité en transformant/pivotant : Dans les grandes entreprises la transformation nécessite de briser les modes de pensée « conformistes ». Le rôle d'un bon leadership consiste à articuler la nécessité et la direction du changement et à créer une dynamique, indépendamment du fait qu'une crise existe ou n'existe pas. Il arrive que le changement ne soit pas possible en raison d'intérêts cachés, d'obstinations personnelles, de profondes incompréhensions. Le changement est ainsi plus aisé si la culture y est favorable.

Sans être exhaustives, les trois grappes présentées de capacités dynamiques peuvent représenter un éventail d'options ouvertes aux dirigeants qui souhaitent conduire leurs entreprises vers l'agilité organisationnelle.

De leur côté Zhang et Sharifi (2000) présentent un modèle conceptuel pour un changement vers l'agilité ainsi qu'une méthodologie applicable par les entreprises manufacturières en matière de décisions stratégiques pour atteindre un tel objectif. Ce modèle conceptuel pour l'implémentation de l'agilité dans les entreprises manufacturières est constitué de trois blocs : (1) les changements et pressions de l'environnement incitant à l'agilité (*agility drivers*) ; (2) les capacités agiles (*agility capabilities*) que requiert l'entreprise pour répondre positivement et tirer avantages des changements de l'environnement ; et (3) les leviers agiles (*agility providers*) qui sont les moyens par lesquels les capacités agiles peuvent être obtenues. La figure suivante illustre ce modèle conceptuel.

⁴ Le concept de *slack* organisationnel, ou surplus organisationnel, est mis en lumière par D. Cyert et J. March dans leur ouvrage de référence « *A behavioral theory of the firm* » (1963, p. 35-38). Il désigne le fait qu'il y a souvent un excès de ressources disponibles par rapport aux besoins des acteurs dans l'organisation (un coussin, a cushion). L'existence d'un *slack* n'est pas synonyme d'inefficience.

Figure 2 : Le modèle conceptuel pour implémenter l'agilité



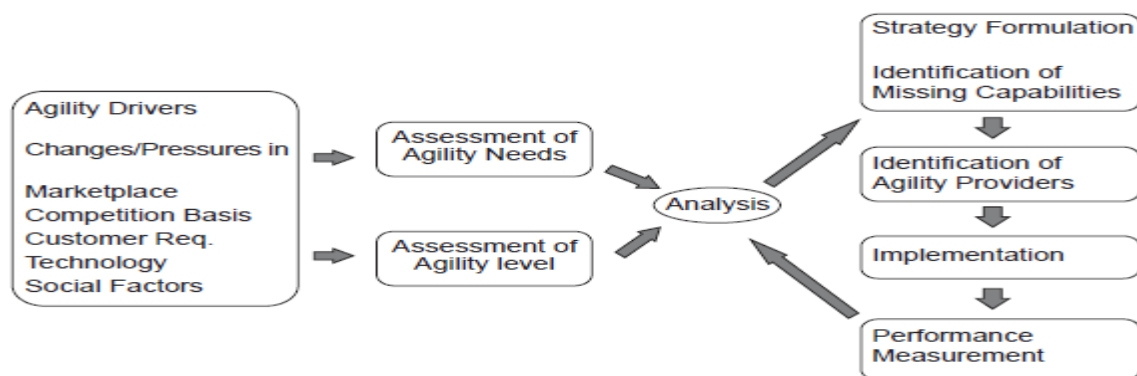
Source: Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. International Journal of Operations & Production Management*, 20 (4), 498.

Sur la base du modèle conceptuel représenté dans la figure ci-dessus, la méthodologie d'élaboration d'une stratégie d'implémentation de l'agilité se déroule en trois étapes principales :

- La détermination des besoins de l'entreprise en termes d'agilité, ainsi que celle de son niveau actuel d'agilité ;
- La détermination des capacités requises par l'entreprise pour devenir agile ;
- L'identification des pratiques et outils qui peuvent générer les capacités d'agilité identifiées.

Cette démarche est décrite dans la figure suivante :

Figure 3 : Méthodologie proposée pour atteindre l'agilité



Source: Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. International Journal of Operations & Production Management*, 20 (4), 499.

Ainsi, les changements qui se produisent au sein de l'environnement se traduisent par l'exercice de pressions sur les activités de l'entreprise. Ces pressions, changements et incertitudes sont

considérés comme les *agility drivers*. Ils peuvent varier d'une situation à une autre et nécessitent d'être identifiés pour définir le niveau d'agilité requis pour l'entreprise (*agility need level*). Une fois ce dernier estimé, l'entreprise doit évaluer son niveau actuel d'agilité. La différence entre le niveau requis et le niveau actuel peut être analysée pour prendre des décisions concernant les étapes qui vont suivre. Ainsi, l'étape qui suit l'analyse des besoins d'agilité est la détermination des capacités agiles requises, qui peuvent être reconnues à partir des changements auxquels est confrontée l'entreprise. L'étape finale de cette méthodologie est l'identification des leviers d'agilité (*agility providers*) qui pourraient faire émerger les capacités requises ; et ainsi apprécier le niveau d'agilité atteint à travers, notamment, l'évaluation des performances.

Conclusion

L'agilité est un voyage et non-pas une destination ; elle n'a pas d'état final (Mundra, 2018, p. 33). Par conséquent, l'entreprise agile doit intégrer le management du changement dans ses compétences de base.

Les changements permettent aux organisations de croître solidement, et de poursuivre de nouvelles opportunités. Dans plusieurs cas, ils impliquent la redéfinition des stratégies, structures, systèmes et des pratiques de travail (Wipfler & Vorbach, 2015, p. 195).

L'entreprise algérienne n'est pas en reste de ces questions. Faisant face, à de nombreux problèmes concurrentiels, elle doit repenser son management à tous les niveaux. A ce sujet, le modèle de l'entreprise agile est une réponse aux contraintes et changements de l'environnement. Il marque les limites du système de production de masse, et constitue en même temps une réponse concurrentielle au *Lean Manufacturing* qui a fait le succès des entreprises japonaises à la fin du vingtième siècle (Dove & LaBarge, 2014 ; Ferrante, 2016).

Ainsi, la question du changement vers l'agilité se pose de manière pertinente pour l'entreprise algérienne, qu'elle soit publique ou privée, et quel que soit son secteur d'activité. Une telle transformation ne saurait réussir sans une compréhension en profondeur des contextes et des besoins. A ce stade, seule la recherche scientifique est capable d'apporter des réponses cohérentes, et ouvrir la voie à un travail d'expertise approprié.

Bibliographie

Agarwal, A. Shankar, R. Tiwari, M.K. (2006). *Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach*. European Journal of Operational Research 173. DOI:[10.1016/j.ejor.2004.12.005](https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.12.005)

- Breu, K. Hemingway, CH. Strathern, M. Bridger, D. (2001). *Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy*. Journal of Information Technology, 17. DOI:10.1080/02683960110132070
- Carvalho, H. Garrido Azevedo, S. Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness. Logistics Research, vol.4. DOI:[10.1007/s12159-012-0064-2](https://doi.org/10.1007/s12159-012-0064-2)
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. M@n@gement, 14(2). DOI:[10.3917/mana.142.0119](https://doi.org/10.3917/mana.142.0119)
- Cohen, W. Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1). doi.org/10.2307/2393553
- Cyert, D. March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, New Jersey. DOI: <https://doi.org/10.2307/1952987>
- Dove, R. LaBarge, R. (2014, 30Jun-3Jul). Fundamentals of Agile Systems Engineering - Part 1. International Council on Systems Engineering, International Symposium. Las Vegas, NV. DOI:[10.13140/2.1.5150.7847](https://doi.org/10.13140/2.1.5150.7847)
- Doz, Y. Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's Rollercoaster Experience. California Management Review, 50(3). DOI:[10.2307/41166447](https://doi.org/10.2307/41166447)
- Doz, Y. Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility a Leadership. Agenda for Accelerating Business Model Renewal, Long Range Planning, 43. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Evrard Samuel, K. (2010). Apprentissage inter organisationnel et supply chain management : Évolution des modèles classiques de gestion des connaissances, Systèmes d'information et management, 15(2). DOI:[10.3917/sim.102.0045](https://doi.org/10.3917/sim.102.0045)
- Ferrante, G. (2016). 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. (Thèse de doctorat), Université de Grenoble Alpes.
- Gligor, D. Holcomb, M. Stank, T. (2013). A Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development. Journal of Business Logistics, 34(2). DOI:[10.1111/jbl.12012](https://doi.org/10.1111/jbl.12012)
- Goldman, S. Nagel, R. Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations, VAN NOSTAND REINHOLD.

- Le Moigne, R. (2017). *Supply chain management: Achat, production, logistique, Transport, vente*. Paris: Dunod.
- Mundra, S. (2018). *Enterprise Agility, Being Agile in a Changing World*. Packt Publishing, Birmingham.
- Nagel, R. Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. Library of Congress Catalog-in-Publication*, Vol. 1 & 2.
- Qin, R. Nembhard, D. (2015). *Workforce agility in operations management. Surveys in Operations Research and Management Science*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.sorms.2015.11.001>
- Reix, R. Falley, B. Kalika, M. Rowe, F. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris: Vuibert.
- Roberts, N. Grover, V. (2012). *Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. Journal of Business Research* 65. DOI:[10.1016/j.jbusres.2011.02.009](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.009)
- Sanchez, L. Nagi, R. (2001). *A review of agile manufacturing systems. International Journal Production Research*, 39(16), p.p. 3561-3600. DOI:[10.1080/00207540110068790](https://doi.org/10.1080/00207540110068790)
- Shin, H. Lee, J-N. Kim, H. Rhim, D. (2015). *Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. International Journal of Production and Economics*, 168. DOI:[10.1016/j.ijpe.2015.06.015](https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015)
- Teece, D. Pisano, G. Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal*, 18(7). http://dx.doi.org/10.1142/9789812834478_0002
- Teece, D. Peteraf, M. Leih, S. (2016). *Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management Review*, 58(4). <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Tseng, Y. Lin, C. (2011). *Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. Information Sciences*, 181. DOI:[10.1016/j.ins.2011.04.034](https://doi.org/10.1016/j.ins.2011.04.034)
- Wipfler, H. Vorbach, S. (2015). *Agile Management for Organizational Change and Development*, in F.E.P. Dievernich et al., *Change management and the human factor*. Springer International Publishing, Switzerland. DOI: 10.1007/978-3-319-07434-4_13
- Yusuf, Y. Sarhadi, M. Gunasekaran, A. (1999). *Agile manufacturing: The drives, concepts and attributes. International Journal of Production Economics*, 62. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

- Zahra, S. George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*. *Academy of Management Review*, 27(2). <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zain, M. Che Rose, R. Abdullah, I. Masrom, M. (2005). *The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia*. *Information & Management*, 42. DOI:[10.1016/j.im.2004.09.001](https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.001)
- Zhang, Z. Sharifi, H. (2000). *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4). DOI:[10.1108/01443570010314818](https://doi.org/10.1108/01443570010314818)
- Zitkiene, R. Deksnys, M. (2018). *Organizational Agility Conceptual Model*. *Montenegrin Journal of Economics*, 14 (2). DOI:[10.14254/1800-5845/2018.14-2.7](https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7)