

AGILITÉ ORGANISATIONNELLE ET PERFORMANCE DE LA PME: ÉTUDE EXPLORATOIRE AU SEIN D'UNE PME DE SERVICES AU GABON

Hubert Elisé FOTSO
Université Paul Valéry Montpellier 3
(France)

Jean-Michel PLANE
CORHIS (EA 7400)
Université Paul-Valéry Montpellier 3
(France)

RÉSUMÉ :

Les entreprises sont désormais confrontées à un environnement turbulent et incertain. En effet, les nouvelles stratégies d'influence, les réseaux sociaux et le numérique bouleversent tout le système classique de la concurrence. L'agilité organisationnelle est définie comme l'aptitude d'une organisation à s'adapter rapidement aux changements environnementaux. Pour faire face à cet environnement, l'entreprise agile doit faire preuve d'inventivité, d'innovation, de flexibilité et d'adaptabilité. Le concept d'agilité qui est assez récent en sciences de gestion a été jusqu'ici très peu étudié dans les petites et moyennes entreprises. L'étude exploratoire que nous avons réalisée au sein d'une PME de services avait pour but d'établir un lien entre l'agilité et la performance de la PME.

Mots-clés : Agilité organisationnelle, performance, PME

INTRODUCTION

« Pourquoi le management agile va s'imposer en particulier dans les PME ? » Ce titre d'un article paru dans le journal « les échos » en date du 03/02/2016 est assez évocateur quant à l'importance croissante de la thématique de l'agilité organisationnelle pour les organisations. En effet, les entreprises sont de plus en plus confrontées à un environnement cahoteux, dans laquelle la société actuelle se trouve profondément transformée par le développement des technologies de l'information et de la communication (Barrand, 2009). Les développements géopolitiques, économiques et technologiques apparaissent comme un point d'inflexion stratégique qui ont contribué à l'accroissement de l'instabilité dans les entreprises (George, 2003), et qui les a poussés à s'adapter aux contraintes environnementales grâce à leur réactivité, leur agilité et leur capacité d'adaptation au changement (Eisenhardt, 1989). De façon plus générale, les mutations économiques, environnementales et sociales ont conduit à la modification du cadre spatiotemporel (Asselineau & Cromarias, 2011)¹. Ces mutations accentuées par la mondialisation obligent les entreprises à réagir de

¹ Asselineau, A. & Cromarias, A. (2011). Construire la proximité: L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural. *Revue française de gestion*, 4(4), 141-156. <https://doi.org/>

plus en plus vite (Torrès-Blay, 2004) aux signaux de l'environnement. C'est dans ce contexte que l'agilité organisationnelle a été introduite. Elle est définie par plusieurs auteurs comme la capacité d'une organisation à s'adapter de manière rapide aux changements de l'environnement (Breu, et al., 2001 ; Gunasekaran,1999 ; Kassim & Zain, 2004 ; Yusuf, et al., 1999). Elle permet ainsi à l'entreprise de répondre de manière efficace à des conditions de marché changeantes et à un environnement turbulent et incertain (Barrand, 2006 ; Joroff, et al., 2003) in (Charbonnier,2011). Malgré l'engouement dont elle fait preuve, l'agilité organisationnelle a surtout été étudiée dans les grandes entreprises, les études au sein des PME restant assez marginales. Certains auteurs ont essayé d'opérationnaliser le concept, et même de créer une échelle de mesure de l'agilité (Charbonnier, 2011 ; Ferrante, 2016). Cependant, aucune étude ne s'est encore penchée sur le lien entre l'agilité organisationnelle et la performance de la PME. Dans cette étude, nous aborderons cette préoccupation en essayant d'apporter des réponses à la question suivante : ***Dans quelles mesures et de quelles manières l'agilité organisationnelle peut améliorer la performance de la PME ?*** En d'autres termes, nous essaierons de savoir si une PME qui adopte l'agilité est plus performante que celle qui ne l'adopte pas. Pour répondre à cette problématique, nous poserons comme hypothèse que ***l'agilité organisationnelle permet à la PME de prospérer dans un environnement complexe et incertain.***

La réponse à cette question s'articulera autour de trois points : en premier lieu, nous ferons une revue de la littérature sur les concepts d'agilité organisationnelle et de mesure de la performance dans les PME, nous présenterons ensuite le design et la méthodologie de recherche et enfin nous présenterons les résultats de l'étude que nous avons menés au sein d'une PME de services au Gabon, pays qui au cours de ces dix dernières années a connu des périodes de très fortes turbulences.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 L'agilité organisationnelle

1.1.1 Définition de l'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle peut être définie comme une capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude (Goldman, Nagel, & Preiss, 1995; Joroff, Porter, Feinberg, & Kukla, 2003; Shafer, 1997). Elle permet à une organisation d'apporter des réponses rapides et flexibles à des modifications imprévisibles et continues de l'environnement. Elle donne à l'organisation la capacité de croître dans un environnement imprévisible caractérisé par une demande « de qualité supérieure, de haute performance, et de faible coût de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs. » (Breu, Hemingway et al. 2001). Elle apparaît aussi comme une réponse organisationnelle permettant de « prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible » (Goldman et al., 1995, p. 8), en donnant la possibilité aux

entreprises d'apporter des réponses rapides aux diverses attentes de la clientèle (Katayama et Bennett, 1999). L'agilité offre aux organisations, la capacité de répondre de manière rapide et efficace aux changements non anticipés et aux distorsions produits par l'environnement externe (Charbonnier, 2011), en saisissant de nouvelles opportunités ou à travers des innovations (Yusuf et al., 1999 ; Breu et al., 2001, Dyer et Shafer, 2003).

Il faut relever un manque de consensus dans les définitions données par différents auteurs. Cependant, tous mettent en avant un certain nombre d'éléments consensuels. C'est ainsi que plusieurs auteurs s'accordent à présenter l'agilité organisationnelle comme un concept multidimensionnel qui intègre à la fois les notions comme la flexibilité, la réactivité, la proactivité, l'innovation et la compétence (Doz & Kosonen, 2007 ; Jamrog, McCann, Lee, Morrison, Selsky, & Vickers, 2006 ; Sharifi & Zhang, 1999; Tsourvelousdis & Valavanis, 2002). Pour résumer, nous définirons dans ce travail de recherche, l'agilité organisationnelle comme l'aptitude d'une organisation à répondre de manière rapide et efficace aux changements continus et non anticipés de l'environnement, grâce à une grande capacité d'adaptation, à une flexibilité réactive et à travers une grande capacité d'innovation.

1.1.2 Les caractéristiques de l'entreprise agile

Dans la littérature, les attributs de l'agilité sont nombreux et différents selon le domaine d'application. Ainsi, Pour Goldman (1994), une entreprise agile intègre le design, la production, le marketing ainsi que les supports de ses produits et services dans des processus centrés sur le client et ce en un minimum de temps et au moindre coût. En fonction des contraintes auxquelles elles sont soumises, les entreprises adopteront des stratégies et des formes organisationnelles différentes.

On peut ainsi dire que l'entreprise agile est caractérisée par sa capacité à se reconfigurer en fonction des évolutions de son environnement. L'agilité intègre les méthodes de production les plus avancées en termes de réduction de coûts, d'amélioration de la qualité et de la productivité comme « *le lean manufacturing, Total Quality Management, Computer Integrated Manufacturing, Business Process Reengineering, Just-in-time, etc.* » (Yusuf et al., 1999). Barrant (2009, 2010, 2017) utilise certaines caractéristiques pour décrire l'agilité organisationnelle. C'est ainsi qu'il énonce sept principes d'agilité à savoir : l'anticipation afin de réduire l'incertitude occasionnée par les turbulences de l'environnement, la coopération qui permet d'organiser les entreprises en réseau, l'innovation qui permet de créer un avantage compétitif par rapport aux concurrents, la conception d'une offre globale pour intégrer les besoins de l'entreprise et du marché, la culture client qui permet d'être à l'écoute du marché, l'organisation par pôle à l'échelle humaine. Le tableau 1 récapitule les attributs de l'organisation agile au sens de Yusuf et al. (1999).

Niveau de décision	Conception et caractéristiques de l'agilité
Technologie	Grande attention accordée à la technologie Longueur d'avance dans l'utilisation de la technologie actuelle Compétences et connaissances développant les technologies Technologie de production flexible
Compétence	Capacités associant plusieurs entreprises Pratique d'affaires développée et difficilement copiée
Construction d'équipes	Individus participatifs « empowerment » travaillant en Équipes multifonctionnelles Équipes multi-entreprises Décisions décentralisées
Bien être	Satisfaction du personnel
Formation	Organisation apprenante Personnel flexible et multi-compétences Compétences de la force de travail mises à jour régulièrement Formations et développement continu
Changement	Amélioration continue Culture du changement
Marché	Introduction de nouveaux produits Innovations selon les besoins des clients Satisfaction des clients Réponses aux exigences changeantes du marché
Qualité	Qualité plus importante que la durée de vie du produit Produits avec une valeur ajoutée pour les clients Cycles de développement courts
Partenariat	Formation rapide de partenariats Relations stratégiques avec les consommateurs Relations étroites avec les fournisseurs Relations avec les fournisseurs / clients basées sur la confiance
Intégration	Exécution simultanée des activités Information accessible aux employés

Tableau 1 : les attributs de l'organisation agile. Adapté de Yusuf et al., 1999, 41 in Barzi (2011)

1.1.3 L'agilité organisationnelle : vers l'émergence d'un modèle théorique ?
L'agilité organisationnelle a été introduite aux Etats Unis dans les années 1990 par un rapport du « Iacocca Institute de Lehigh University », faisant suite à une requête du congrès américain sur les facteurs pouvant favoriser la compétitivité de l'industrie américaine (Nagel, Dove et al. 1991). Les travaux empiriques de Goldman et al. (1994) et Goldman et Nagel (1994) ont été essentiel dans le développement de l'agilité organisationnel. A la suite des modèles empiriques, plusieurs recherches académiques ont tenté une théorisation du concept d'agilité (Bottani, 2009a, 2010; Crocitto & Youssef, 2003; Gunasekaran, 1998, 1999; Gunasekaran & Yusuf, 2002; Lin et al., 2006; Ranga, Shailesh, & Maliyakal, 2001; Sharifi et al., 2001; Sharifi & Zhang, 1999; Vázquez-Bustelo et al., 2007; Worley & Lawler Iii, 2010; Yusuf et al., 1999).

Les travaux qui prennent en compte l'intégralité du concept sont rares et les éléments qui la composent sont assez et ambigus, ce qui rend son opérationnalisation assez complexe (Shafer, 1997 ; Sherehiy, *et al.*, 2007). Nombre d'auteurs ont essayé de développer des modèles conceptuels de l'agilité organisationnelle fondés sur quatre aspects : les conducteurs d'agilité, les capacités agiles, les pratiques agiles et les leviers d'agilité (Lin, *et al.*, 2006 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Sharifi, *et al.*, 2001 ; Amos, 2008 ; Shafer, 1997 ; Yusuf, *et al.*, 1999 ; Barrand, 2006 ; Breu, *et al.*, 2001 ; Dyer & Shafer, 1999 ; Kassim & Zain, 2004 ; Dyer & Shafer, 1999). La figure 1 ci-dessous représente les leviers susceptibles d'être mobilisés par les entreprises pour implémenter les pratiques agiles.

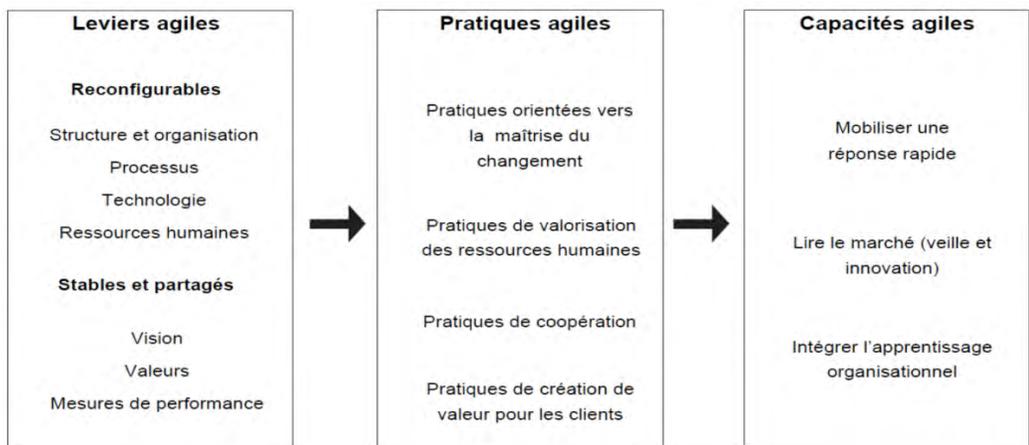


Figure 1 : modèle conceptuel de l'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin (2011)

Ces pratiques représentent « le niveau le plus opérationnel de l'agilité organisationnelle et concourent au développement des capacités agiles » (Charbonnier, 2011). Les capacités agiles quant à elles sont les capacités stratégiques adéquates pour apporter des réponses appropriées au changement permettant ainsi à l'entreprise de faire face à la concurrence (Sharifi et Zhang, 1999 ; Yusuf, *et al.*, 1999). Pour évoquer ces capacités, plusieurs auteurs utilisent des termes comme adaptation, anticipation, efficacité, flexibilité, rapidité, innovation, apprentissage, etc. (Amos, 1998 ; Dove, 2001 ; Kidd, 1994 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Sharifi, *et al.*, 2001).

Il ressort des travaux de ces auteurs des éléments qui semblent consensuels et qui rejoignent le modèle théorique de Shafer (1997), qui se fonde sur trois compétences organisationnelles clés, qui sont développées au travers d'un ensemble de leviers fondamentaux organisés en forme de gyroscope (Shafer, 1997 ; Dyer et Shafer, 1998 ; Amos, 2000). Il s'agit notamment des leviers reconfigurables tels que la structure, les processus, la technologie, le capital humain, pour des ajustements rapides et efficaces, mais aussi des leviers stables tels que la vision et les valeurs partagées, les critères communs d'évaluation des performances (Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997).

Plusieurs auteurs ont initié d'autres approches pour étudier l'agilité. C'est ainsi que pour Badot (1997), le concept d'agilité relève de la théorie de la contingence puisque l'entreprise doit se conformer aux exigences de son environnement, et de la théorie du design organisationnel qui prône une (re)configuration organisationnelle grâce à une démarche volontariste des dirigeants (Galbraith, 1999). Il faut aussi noter que le modèle des ressources-compétences et capacités dynamiques est essentiel pour comprendre l'agilité d'une organisation. Ainsi, les théories des ressources et compétences (Prahalad et Hamel, 1990) et des capacités dynamiques (Teece & al., 1997) permettent de mettre en avant l'agilité des ressources humaines qui est l'une des clés de l'agilité organisationnelle.

Pour avoir une idée de l'évolution des travaux sur l'agilité, une étude a été réalisée par Frimousse et Peretti (2015) dans laquelle trente praticiens, experts et universitaires ont été interrogés le thème du management agile en répondant aux questions suivantes : « En quoi le mode agile constitue-t-il une innovation en management et en changement ? Pourquoi le mode agile prend-t-il tant d'importance aujourd'hui et comment s'inscrit-il comme un facteur de performance durable ? » (Frimousse et Peretti, 2015). La richesse des réponses collectées montre non seulement l'intérêt grandissant et l'engouement pour l'agilité organisationnelle, mais aussi une idée sur l'évolution du concept qui est apparu, il y a une trentaine d'années.

1.2 La mesure de la performance dans les PME

La performance d'une organisation est définie « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » (Bourguignon, 2000 p.934). On ne peut parler de performance que si on peut la mesurer. Pour ce faire, on compare les résultats obtenus aux résultats souhaités (Bouquin, 2004).

Les études sur les organisations se sont longtemps intéressées aux seules performances financières. Cependant, dans un environnement marqué par la montée de la complexité, les indicateurs financiers ne suffisent plus pour évaluer tous les aspects de la performance des entreprises (Kaplan et Norton, 1996) in (Bergeron 2000). Pour répondre à ces insuffisances, le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1996) semble un outil adéquat. Il a pour rôle d'aider au pilotage de l'entreprise, et incorpore des données financières et qualitatives (Savall et Zardet, 1992). Certains chercheurs ont mis en évidence la nécessité d'aboutir à des indicateurs plus pertinents dans la mesure de la performance (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2009). Les études spécifiques portant sur les performances des PME sont très rares (C Germain – 2004), alors que ces dernières représentent environ 99% des entreprises dans le monde (Julien, P. , 2008)². Selon des études réalisées par C Germain (2004) les outils d'évaluation de la performance dans les PME ne prennent pas en compte tous les éléments définis par le tableau de bord prospectif. Ces études relèvent que les axes « clients » et « processus internes » sont plus ou moins représentés en fonction des

² Julien, P. (2008). Trente ans de théorie en PME : De l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 119–144.

entreprises alors que l'axe « innovation et apprentissage organisationnel » n'existe presque pas.

Pour résumer, trois éléments fondamentaux permettent de définir la performance de la PME ; il s'agit : de l'existence d'une grande similarité dans la finalité entre les PME et les grandes entreprises, de la prééminence d'indicateurs financiers pour déterminer la performance dans les PME (Gronum, Verreyne et Kastle, 2012 ; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014 ; Sheehan, 2014), en enfin de l'existence d'indicateurs de performances propres aux PME. (St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien, 2005). *Nous retiendrons dans ce travail, la performance telle que définie par Kaplan et Norton (1996).*

1.3 La PME et l'agilité organisationnelle dans la littérature

Le concept d'agilité a été beaucoup plus étudié en rapport avec les grandes entreprises, les études portant sur l'agilité des PME étant assez marginales. Dans ce travail, il sera question d'étudier l'agilité organisationnelle en lien avec la performance de la PME. En effet. Parmi les auteurs qui ont étudié l'agilité des PME, certains mettent l'accent sur les réseaux d'apprentissages et les partenariats stratégiques pour accroître le dynamisme et une agilité durable (Bessant et al., 2001, 1998). D'autres à l'instar de Coronado (2003) mettent l'accent sur les systèmes d'information dans l'agilité des PME industrielles et particulièrement sur les systèmes de production. Une étude réalisée par Barzi (2011)³, révèle quatre dimensions de l'agilité des PME à savoir la *Proximité*, la *Flexibilité*, la *Réactivité* et la *différenciation*. Ce qui rejoint les facteurs consensuels de la littérature sur l'agilité organisationnelle (Sharifi et Zhang, 1999 ; Sharifi et al., 2001 ; Lin et al., 2006 ; Crocitto et Youssef, 2003 ; Netiam et Hossein Zarei, 2013). Parmi les attributs de l'agilité organisationnelle appliquée aux PME, la proximité semble un élément intégrateur. En effet, les PME se caractérisent par des mécanismes de proximité, aussi bien hiérarchique, fonctionnelle, temporelle que territoriale, baptisés « mix de proximité », qui influencent leur fonctionnement (Torrès, 2003).

Certains auteurs estiment que l'agilité et l'innovation sont des facteurs de performance et constituent des leviers essentiels pour le développement des PME (Issor, 2017, Gueguen, Janssen, & Giacomini, 2016)⁴. Selon certains auteurs, l'agilité est un facteur de différenciation des PME (Muller, L., Moya, C., Carmago, M. & Gouttes, S., 2020).

Pour mettre en œuvre l'agilité, les PME ont besoin de faire preuve d'inventivité, là où les grandes entreprises vont déployer des gros moyens en R&D, surtout lorsqu'on sait qu'il n'y a pas de cloisonnement dans l'environnement concurrentiel entre les PME et les Grandes entreprises. En effet, celles-ci possèdent souvent des moyens limités, ce qui les pousse à exploiter au maximum les ressources existantes. Certains auteurs évoquent la notion de frugalité (Pisoni, Michelini, & Martignoni, 2018), pour expliquer cette agilité qui tend à disparaître lors de la croissance des PME vers les ETI par exemple, avec

³ Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : Étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), 29–45. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0029>

⁴ Gueguen, G., Janssen, F., & Giacomini, O. (2016). Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 28(3–4), 103–137. <https://doi.org/10.7202/1035412ar>

la création des cloisonnements et la multiplication des niveaux hiérarchiques que l'on trouve généralement dans les grandes entreprises. L'agilité organisationnelle est mise en œuvre par les PME africaines grâce à des stratégies frugales (Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G. & Plane, J., 2020)⁵.

D'un autre côté, la place du dirigeant se pose comme une question essentielle dans l'agilité de la PME. Ainsi, le rôle central que joue le dirigeant dans la PME, permet de dire que l'agilité d'une PME dépendrait de l'agilité de son dirigeant. Parmi les principaux leviers individuels de performance, les caractéristiques du dirigeant occupent une place essentielle (Grand claude, D. & Nobre, T. , 2015). Pour justifier le rôle central du dirigeant dans l'agilité de la PME, il faut relever selon certains auteurs, l'impact réel du profil psychologique du dirigeant sur la performance des PME (Boubakary et al., 2017, Hernandez, 1997 ; Hernandez et Kamdem, 2007, Sogbossi, 2010, Ndoume Essingone, 2014 ; Mamboundou, 2009). Quoique certains auteurs évoquent le modèle arbitraire agile de gestion des ressources humaines (Nizet et Pichault, 2007)⁶ qui caractériserait un modèle de management paternaliste et de gestion discrétionnaire (Hernandez et Kamdem, 2007)⁷.

1.4 Construction d'un modèle conceptuel d'agilité de la PME

Le modèle d'agilité pratiqué dans les grandes entreprises ne peut pas être transposé aux PME, du moins pas en totalité. En effet, les PME se distinguent par des caractéristiques organisationnelles et managériales (comme la taille, la structure, les moyens financiers, les rapports interpersonnels, etc.) qui appellent de nouvelles sources d'agilité, différentes de celles des grandes entreprises (Barzi, 2011). La littérature s'accorde à définir l'agilité comme un concept intégrateur regroupant la proximité, la flexibilité, la différenciation et la réactivité. Le tableau 2 ci-dessous récapitule les différents éléments qui reviennent de façon récurrente dans la littérature sur l'agilité, tandis que le tableau 3 récapitule les différents thèmes consensuels qui ont inspirés notre modèle.

⁵ Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G. & Plane, J. (2020). Alternatives africaines en management: Entre frugalité et agilité. *Revue française de gestion*, 4(4), 77-100. <https://doi.org/>

⁶ Nizet J. et Pichault F. (2007). *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, L'Harmattan.

⁷ Hernandez É.-M. et Kamdem E. (2007). « Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique », *Revue française de gestion*, vol. 178-179, no 9, p. 25-41.

Caractéristiques	Auteurs
Réactivité Flexibilité Rapidité Compétence	Sharifi et zhang ,199) Sharifi et al., 2001 Zhang et al, 2011 Lin et al. (2006) Crocitto et Youssef (2003) Netjatian et Hossein Zarei (2013)
L'Agilité renvoie à la théorie de contingence	O. Badot
Capacité de lecture des marchés Capacité de réponse rapide Intégrer et enraciner le changement (Apprentissage organisationnel)	Shafer (1997).
Gestion des compétences de base Capacité de reconfiguration Entreprise axée sur la connaissance Entreprise virtuelle	Yusuf et al. (1999)

Tableau 2 - récapitulatif des différents concepts de l'agilité (auteur)

Thèmes	Auteurs
Culture et maîtrise du changement	Barrand, 2006 Breu, et al., 2001 Goldman, et al., 1995 Kassim, & Zain, 2004 Yusuf, et al., 1999
Flexibilité	Breu, et al., 2001 Goldman, et al., 1995 Yusuf, et al., 1999 Ginaseka-ran, 1999 Lin, et al., 2001 Yusuf, et al., 1999
Valorisation des ressources humaines	Breu, et al., 2001 Goldman, et al., 1995 Ginaseka-ran, 1999 Kassim, & Zain, 2004 Shafer, 1997 Sharifi, et al., 2001
Culture client	Barrand, 2006 Goldman, et al., 1995 Kassim, & Zain, 2004 Lin, et al., 2001 Shafer, 1997 Long, 2000

Tableau 3 : Thèmes consensuels de l'agilité selon les auteurs (auteur)

En croisant les données issus des modèles conceptuels élaborés par différents auteurs, avec les travaux sur la performance des PME, nous avons élaboré un modèle conceptuel contenant d'un côté cinq dimensions de l'agilité à savoir : la culture et maîtrise du changement, l'apprentissage organisationnel, la culture client, la proximité, le rôle du dirigeant ; et de l'autre les quatre dimensions de la

performance au sens de Kaplan et Norton (1996) qui sont : les résultats financiers, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

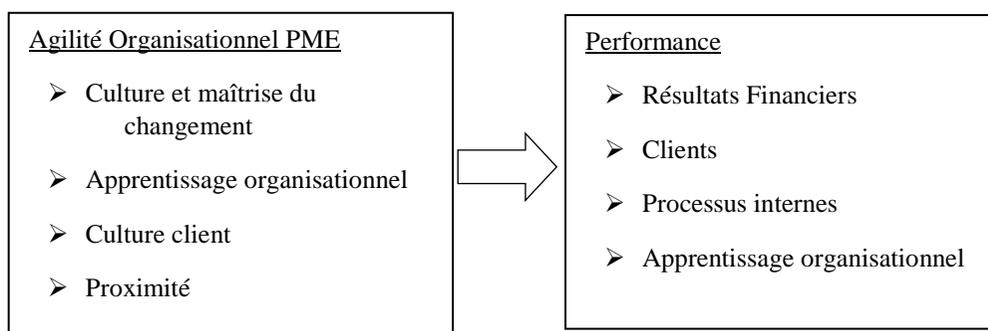


Figure 2 : Le modèle conceptuel de l'agilité de la PME en lien avec sa performance (auteur)

2. DESIGN DE LA RECHERCHE

Cette section présente les modalités et les méthodes de collecte de données qui permettent à toute recherche en sciences de gestion d'être utile pour l'entreprise d'une part et d'autre part de générer des connaissances scientifiques valables. Ainsi, les réponses à une question de recherche dépendent du processus par lequel les résultats ont été obtenus (Avenier, 1989). Dans la première partie, nous ferons une description exhaustive de notre terrain de recherche à travers l'étude de cas. Dans la deuxième partie, il sera question de détailler les techniques de collecte de donnée que nous avons utilisées.

2.1 Le terrain de recherche

Notre terrain de recherche est une PME de services au Gabon, couvrant trois domaines d'activités différents à savoir « l'imprimerie et la publicité », « les constructions bâtiments travaux publics tout corps d'état » et « l'intermédiation financière et administrative ». Notre intérêt s'est porté principalement sur le comité de direction, les cadres, les consultants, certains employés et certains clients. Le choix du terrain de terrain de recherche résulte d'un opportunisme méthodologique puisque le chercheur est aussi dirigeant de cette PME depuis plus d'une quinzaine d'années. Le choix des personnes est fonction de leur niveau d'étude (au minimum le Bac) et de l'expérience au sein de l'entreprise (au minimum 6 mois).

2.2 Notre posture de dirigeant – chercheur

Nous arborons une double casquette, celle de dirigeant et celle de chercheur. En effet, ce travail est conduit dans le cadre d'une thèse de doctorat DBA au sein de l'unité de recherche CORHIS de l'université Paul Valéry de Montpellier 3. C'est ainsi que dans le cadre de ce doctorat, l'utilisation de notre entreprise comme terrain de recherche est fortement recommandée, puisque nous avons la facilité d'y collecter un grand nombre de matériaux empiriques. Cette posture peut être questionnée au regard des biais qu'elle peut générer.

Afin de résoudre les biais inhérents à la position de chercheur et de dirigeant de l'entreprise, lors de l'entretien, la partie dédiée au profil du dirigeant était omis, elle fut donc remplacée par un questionnaire anonyme, et a été complété par deux tests de personnalités en ligne notamment sur <https://www.16personalities.com/fr/la-personnalite-enfj> et <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie-de-la-personnalite/test-inventaire-de-personnalite-hexaco>.

2.3 Méthodologie de recherche

Notre situation de chercheur-intervenant dans l'organisation implique de s'inscrire dans un cadre constructiviste pragmatique, avec des attendus spécifiques (Piaget, 1972 ; Savall & Zardet, 2004, David, 1999,2000 ; Cappelletti & Baker, 2010). En effet, la recherche – intervention est « *une épistémologie et une méthodologie de recherche fondées sur l'intensification du travail d'observation par le chercheur.* » (Savall, 2017). Son objectif est d'élever le niveau de scientificité des recherches en sciences de gestion, qui consiste à décrire, expliquer et prédire les phénomènes observés. Le constructivisme générique s'appuie sur les principes de l'interactivité cognitive, de la contingence générique et de l'intersubjectivité contradictoire (Savall, 2018). Notre travail consistera en un processus itératif entre l'observation du terrain, les hypothèses de recherche et la littérature. Nous utiliserons la méthode qualitative qui s'inscrit dans la tradition herméneutique (Dumez, 2013 ; Paillé, 2006), et plus précisément l'étude de cas.

2.4 Les outils de collecte de données

La méthode de recherche qualitative fait appel aux données primaires et aux données secondaires (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 1999). Les données primaires quant à elles sont constituées d'entretiens individuels, de focus group, de l'observation directe (participante ou non participante). En effet, selon Thiéart (2014) l'observation directe requiert une investigation prolongée sur le terrain.

Pour la collecte des données, nous avons utilisé plusieurs approches :

- L'exploitation du récit historique de l'évolution de l'entreprise, y compris l'exploitation des documents de gestion (Agendas, cahiers de gestion, tableaux de bords, rapports financiers, ...)
- le récit d'expérience du dirigeant,
- 15 entretiens semi-directifs de 1h à 1h30 chacun dont la répartition : 7 responsables, 4 salariés et 4 clients.
- 5 focus group suivant les 5 grands thèmes de notre modèle conceptuel de 1h30 à 2h chacun.
- Des questionnaires complémentaires notamment sur la personnalité du dirigeant et sur la satisfaction des ressources humaines, afin d'affiner les données recueillies.
- Nous avons aussi utilisé au départ l'échelle d'agilité de Charbonnier-Voirin (2011) afin d'évaluer l'agilité de la PME étudiée.

N°	Fonction de la personne interrogée	Niveau d'étude	Sexe	Age	Ancienneté
1	DP	Master /Doctorat	M	46	15 ans
2	DD-1	Maitrise	F	40	8 ans
3	CG	Licence professionnelle	F	26	4 ans
4	TD	DUT	M	32	6 ans
5	CA	Bac scientifique	M	30	4 ans
6	DD-2	Bac scientifique	M	48	3 ans
8	DD-3	BTS	M	45	10 mois
7	AG-1	Licence professionnelle	M	42	12 mois
9	IG-1	Bac Littéraire	F	37	2 ans
10	IG-2	Bac Littéraire	F	35	3 ans
11	AG-2	Licence professionnelle	F	42	2 ans
12	CT-1	Bac+3	F	49	12 ans
13	CT-2	Bac+5	F	37	8 ans
14	CT-3	Bac Professionnel	M	50	7 ans
15	CT-4	Ingénieur	M	52	5 ans

Tableau 4 : profil des personnes interrogées (auteur).

2.5 L'analyse de contenu des données collectées

Dans cette partie, il sera question de procéder à l'analyse de contenu. Il s'agit selon Moscarola (2018a), d'une méthode d'analyse thématique qui consiste à lire l'ensemble d'un corpus en procédant à l'identification des thèmes et sous-thèmes qu'il contient et ensuite produire des verbatim thème par thème. Il sera ensuite question de procéder à une analyse statistique des thèmes en recueillant un corpus d'information concernant l'objet étudié, et en triant et en ordonnant le contenu en fonction des ressemblances thématiques. Par la suite, on devra rassembler les éléments ainsi obtenus en classes conceptuelles, et étudier les relations existantes et donner une description compréhensive de l'objet étudié. Pour l'analyse de contenu des données collectées, nous avons utilisé le logiciel NVivo 12.

Afin de mener nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien contenant une cinquantaine de questions structurées autour des cinq principaux thèmes issus du modèle conceptuel: (1) la maîtrise du changement qui est analysé à travers des questions en rapport avec la maîtrise de l'environnement, la réactivité, la proactivité, la flexibilité et la résilience; (2) l'apprentissage organisationnel, à travers la pratique de valorisation des ressources humaines et l'amélioration du processus organisationnel ; (3) la culture client, avec des questions en rapport avec la connaissance du client, les réclamations, la caractéristique de l'offre, et les innovations ; (4) la proximité ; (5) le rôle du dirigeant dans l'agilité de la PME.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

3.1 Résultats de l'étude

3.1.1 Maîtrise du changement

- Maitrise de l'environnement

L'entreprise a une parfaite maîtrise de son environnement grâce à un système de veille très pointu, basé sur la proximité et sur la surveillance des réseaux sociaux et des médias. Elle a survécu depuis 2009 à plusieurs crises majeures dans son environnement, notamment les crises institutionnelles, économiques, et sanitaires.

- Réactivité /proactivité

L'entreprise répond bien aux critères de réactivité / proactivité à travers le système de prise de décision qui se fait soit par le dirigeant seul à 57,14%, soit en concertation avec les cadres dans 28,57% de cas, et aussi dans le traitement des commandes urgentes selon 83,86% de répondants.

De même, plus de la moitié des enquêtés (70%) estiment que les délais étaient respectés, contre 30%. Les causes du non-respect des délais sont à 57% le manque de coordination contre 43% qui pensent que c'est dû à l'indisponibilité de matières premières. Aussi, tous les répondants estiment que les délais de l'entreprise sont meilleurs que ceux des concurrents. Cet aspect réactivité et proactivité est renforcé par l'utilisation des réseaux sociaux dans l'entreprise ; DP : « *Nous utilisons les réseaux sociaux soit pour la publicité ou encore pour interagir avec la clientèle. De nos jours, le client peut passer la commande sans se déplacer, généralement, nous traitons la majorité des commandes à travers les réseaux sociaux : les commandes, la validation des maquettes, ainsi que le paiement se font désormais à distance, surtout que nous assurons aussi la livraison grâce à un partenariat avec un livreur* ».

- Flexibilité / résilience

La flexibilité / résilience concerne principalement le traitement des commandes imprévues et urgentes qui était réalisé tantôt grâce à la mobilisation des heures supplémentaires ou encore à la mobilisation de la main d'œuvre externe. L'entreprise a traversé plusieurs crises dans l'environnement politique et économique, sans cesser de se développer. Ainsi l'entreprise est passée de 10 salariés en 2011 à 25 salariés en 2020. Elle a fait preuve d'une grande résilience face aux difficultés majeures rencontrées surtout lors de périodes difficiles où l'environnement était très instable.

3.1.2 Apprentissage organisationnel

3.1.2.1 Pratique de valorisation des ressources humaines

- Climat social / autonomie dans les initiatives/ motivation du personnel

Concernant la valorisation des ressources humaines, 63, 64% de personnes enquêtées estiment que le climat social est très sain, et qu'il y a une très bonne harmonie entre les collaborateurs. L'entreprise utilise différentes méthodes pour motiver les salariés, ainsi 71,42% estiment que les repas offerts par l'entreprise constituaient une bonne source de motivation. 29% environ pensent qu'il faut

aussi mettre l'accent sur les primes afin d'améliorer la motivation des salariés. Aussi, les salariés sont assez autonomes et travaillent en toute liberté, l'essentiel étant l'atteinte des objectifs fixés et l'implication de chacun dans le travail. Ils estiment à 84,6% que le dirigeant est sympathique et bienveillant envers ses salariés. Environ 66,67% de personnes interrogées pensent que la plupart des salariés ont assez d'autonomie pour prendre des décisions puisqu'ils sont en contact direct avec la clientèle.

- Qualification du personnel / délégation de responsabilité

Pour ce qui est de la qualification du personnel, 53% de personnes interrogées disent qu'une partie des salariés (33%) n'est pas assez qualifié. Cela se justifie par plusieurs raisons, l'une des raisons est systémique : le système éducatif ne prend pas en compte l'adéquation entre la formation et l'emploi, ce qui génère un déficit important de compétences techniques dans plusieurs domaines ; d'autres raisons sont culturelles : en effet, le statut de pays producteur de pétrole a longtemps conféré au Gabon d'être l'eldorado, ce qui a favorisé la culture du moindre effort et les tendances à rechercher les postes dans la fonction publique; d'autres encore sont liées à la nature de l'entreprise ; En effet les petites et moyennes entreprises éprouvent des difficultés à fidéliser les salariés. Dans le jargon populaire, le langage le plus courant pour désigner le travail dans une PME est « bricole »⁸

Au sein de l'entreprise, il existe des pratiques pour améliorer les compétences du personnel, notamment la formation. Elle se passe à plusieurs niveaux, premièrement toute personne nouvellement recrutée est formée à la connaissance des métiers de l'entreprise en fonction de son domaine de compétence, mais aussi bénéficie d'une formation transversale. En second lieu, la formation est perpétuelle et le recyclage continu. Pour s'adapter aux changements, l'entreprise se tient en alerte et s'adapte en permanence grâce à la flexibilité du personnel ; DD1 : « *Le personnel est obligé de s'adapter à l'utilisation des réseaux sociaux, qui a modifié grandement le rapport avec la clientèle puisque cette dernière veut des produits et services de plus en plus innovants et personnalisés* »

La délégation des responsabilités est assez bien faite ; Les trois directeurs délégués sont les collaborateurs directs du directeur général. Cependant, il n'y a pas de cloisonnement entre le directeur général et ses salariés. Les réseaux sociaux aussi à ce niveau constituent un atout indéniable dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise. En effet, le directeur général est consulté en temps réel, lorsqu'une décision nécessite son accord ou son avis. 55, 56% estiment que la délégation des responsabilités est bien faite. Par contre 44,44% pensent que le directeur général garde la main pour la majorité des décisions.

⁸ Dans le jargon populaire, « bricole » signifie un travail temporaire en attendant de trouver mieux.

3.1.2.2 Amélioration du processus organisationnel

- Maitrise du métier / répartition des tâches / gestion des stocks/facteurs clés de succès/ amélioration continue

Dans cette partie, tous les enquêtés avaient répondu que l'entreprise maîtrise parfaitement son métier. Concernant la répartition des tâches, 84,61% parmi les enquêtés estimaient que la répartition des tâches était optimale, et 86,67% quant à eux pensent que la gestion des stocks est optimale. Cependant, la gestion des stocks est en général en flux tendu puisqu'il y a beaucoup de commandes urgentes et imprévues ; CG : « *Pendant la période de la pandémie du corona virus (covid-19), il a été vraiment difficile d'évaluer la gestion des stocks à cause des problèmes d'approvisionnement, ce qui a aussi fortement impacté la commande des matières premières et des pièces de rechange pour les appareils. L'approvisionnement se fait pour une partie sur place et pour une autre partie à l'étranger, dans la sous-région, notamment au Cameroun et aussi en Europe et en Asie* ».

Concernant l'amélioration continue, 80,91% des enquêtés estiment que l'entreprise s'améliore au fil du temps. En outre, 71% de personnes estiment que la qualité du travail était l'un des facteurs clés de succès de l'entreprise tandis que 29% pensent que les délais de livraison étaient l'un des principaux facteurs clés de succès.

3.1.3 Culture client

3.1.3.1 Connaissance des attentes du client

- Connaissance des attentes / partenariat avec les clients / pratique de fidélisation de la clientèle/traitement des réclamations

Les résultats concernant la culture client montrent pour 80% des enquêtés que les attentes des clients étaient bien connues par l'entreprise, il s'agissait notamment ; DP : « *du travail bien fait, du respect des délais, de la rapidité et la réactivité dans l'exécution des commandes* ». S'agissant des partenariats avec les clients, 76,92% de répondants estiment que la fidélisation de la clientèle était un aspect important, cette fidélisation passait par la qualité des produits et services (36,36%), l'accueil (36,36%), la réduction des prix (18,18%) et les délais de livraison (9,09%).

Concernant les réclamations, tous les répondants ont estimé que les clients avaient des réclamations concernant la qualité des produits pour 33,33%, les délais de livraison pour 46,67% et les erreurs sur la production pour 20% de personnes interrogées. Toutes les personnes interrogées estimaient que les réclamations des clients étaient prises en compte et suggéraient que ces réclamations quoi que peu nombreuses devraient se gérer au mieux à travers l'écoute des clients.

3.1.3.2 Caractéristiques de l'offre

- Offre de produits et services personnalisés

Parmi les 15 enquêtés ayant répondu à cette question, 10 soit 66,67% trouvaient que les offres de produits et services étaient créées par l'entreprise et 33,33%

considéraient que la demande de produits et services personnalisés était créée par les clients, les médias et les réseaux sociaux.

- Innovations / Maitrise de la concurrence

Sur la question des innovations, il ressort que l'entreprise n'a pas de service R&D, cependant il y a en permanence des innovations de produits pour 53,84% de répondants et des innovations managériales pour 46,15% de personnes enquêtées. Pour toutes les personnes interrogées, les clients étaient au cœur de la stratégie. 100% de répondants estiment que l'entreprise avait une bonne maîtrise de la concurrence.

3.1.4 Rôle de la Proximité

(Proximité géographique/Proximité culturelle/Proximité hiérarchique/Proximité horizontale)

La répartition géographique des clients est assez inégale, selon les documents commerciaux de l'entreprise, (95%) des clients sont dans la capitale Libreville où se trouve l'entreprise contre 5% sur le reste du territoire national. La relation de proximité entre le dirigeant, les salariés et la clientèle paraît assez bonne. Parmi les enquêtés, 80% estiment que l'accès au dirigeant est facile pour le personnel. 50% de personnes estiment que l'accès au dirigeant est facile pour les clients, 20% estiment que ça ne l'est pas ; par contre 30% considèrent que ça dépend de la catégorie des clients. Il est constaté que pour tous les enquêtés (100%), la collaboration entre les collègues était amicale. L'ambiance au travail est assez conviviale, et peu formalisée; AG-2 : *« tous les collaborateurs se tutoient et s'appellent par les prénoms »*.

3.1.5 Le poids du dirigeant dans l'agilité de la PME

3.1.5.1 Profil du dirigeant

Parmi les répondants, 73,33% pensent que l'expérience du dirigeant a une influence sur sa façon de gérer l'entreprise, alors que tous les enquêtés estiment que l'âge du dirigeant n'avait aucune influence ; 66,66% suggéraient plutôt que les activités sportives du dirigeant qui est ceinture noire de karaté avait un aspect positif sur l'énergie déployé dans le travail. Concernant la formation du dirigeant, 73,33% de personnes pensent qu'elle a une influence significative sur la façon de trouver de solutions innovantes pour l'entreprise ; CG : *« Le patron fait un doctorat en management, et ça se ressent sur la façon dont il trouve des solutions même dans les situations les plus compliquées. »*

Dans la suite, concernant la vision du dirigeant, (66,66%) des enquêtés trouvaient qu'elle était orientée agilité, contre 33,34% qui estimaient n'en avoir aucune idée.

Pour évaluer le poids du dirigeant dans l'agilité de la PME, les salariés étaient soumis à un questionnaire anonyme complémentaire avec des questions ouvertes pour plus d'objectivité. Ces questions portaient sur les traits de personnalités, les compétences particulières, ainsi que les éléments de motivation situationnelle.

3.1.5.2 Les traits de personnalité

Il ressort de cette enquête que pour toutes les personnes interrogées, le dirigeant faisait preuve d'une grande ténacité, de proactivité, d'une grande passion pour le travail ; DD-1 : *« Lorsque nous devons travailler au-delà des heures supplémentaires à cause des commandes urgentes, le patron va rester avec nous pour superviser et parfois nous aider dans certaines tâches. »*

3.1.5.3 Les compétences particulières (*Habilités de gestion, reconnaissance des opportunités, connaissance du secteur, compétences techniques, expérience*)

La plupart des personnes interrogées (86,67%) estiment que le dirigeant fait preuve d'habileté dans la gestion surtout dans des situations complexes où des décisions ne sont pas faciles ; DD-2 : *« J'ai travaillé et collaboré avec beaucoup de patrons du même secteur que le nôtre, mais le niveau de formation que le DG a eu à faire en management, permet de justifier la différence qui existe entre sa gestion et celle des autres. »* Il a une très bonne connaissance du secteur grâce à sa très forte expérience (16ans) dans le domaine.

Tous les enquêtés estiment que le dirigeant possède des capacités pour reconnaître des opportunités ; DD-3 : *« Moi j'étais enseignant de comptabilité-gestion dans une école privée et consultant auprès de l'entreprise depuis une dizaine d'année, le poste que j'occupe aujourd'hui c'est grâce au DG qui a su saisir des opportunités en prenant des risques dans des domaines qui étaient inconnus pour l'entreprise et pour lui-même. C'est ce qui nous a permis de résister en 2019 et en 2020 lors de la pandémie du corona virus « covid-19 »*

Selon tous les enquêtés, le dirigeant possède la capacité d'appréhender les aspects techniques de l'entreprise. En effet grâce à sa formation initiale d'électrotechnicien et à sa très grande expérience dans l'opérationnel, il a une idée globale sur tous les métiers de l'entreprise ainsi que sur tous les appareils productifs ; TD : *« C'est le DG qui nous forme tous à l'utilisation de presque toutes les machines. Dans tous les cas, il a toujours une idée du fonctionnement de tous les appareils au sein de l'entreprise, c'est ce qui m'a permis de mieux maîtriser à mon tour la majorité des appareils. »*

3.1.5.4 Les éléments de motivation propres à la situation (*Bonne vision pour l'entreprise, des objectifs de croissance, sentiment d'efficacité personnelle.*)

Le dirigeant a des objectifs de croissance très prononcé, puisque la croissance de l'entreprise a été très significative depuis sa création. L'augmentation du nombre de salariés, 25 actuellement contre 02 à la création est un indicateur pertinent de la vision de croissance du dirigeant. Concernant le sentiment d'efficacité personnelle, il s'agit d'une caractéristique intrinsèque dont seul le dirigeant a accès ; DP : *« mon parcours entre la classe de terminale C et la première année en faculté de mathématiques, m'a donné un sentiment d'efficacité personnelle, voire d'invincibilité qui m'accompagnent jusqu'à maintenant- c'est pour ça que je considère toujours qu'il n'y a pas de problème sans solution ».*

3.1.5.5 Tests de personnalité complémentaires

Le résultat des tests de personnalité en ligne auquel a été soumis le dirigeant a tendance à confirmer le résultat des questionnaires anonymes auxquels étaient

soumis les employés interviewés. Il ressort du premier test que le dirigeant est une personnalité « protagoniste ». Il s'agit selon les auteurs des « leaders nés, pleins de passion et de charisme...ils possèdent une confiance naturelle qui génère de l'influence, ils ont beaucoup de fierté et de joie à aider les autres à travailler ensemble pour s'améliorer et améliorer leur communauté. Les résultats du second test en ligne sont présentés dans la figure 2 ci-dessous.

	Vos scores		Population générale	
Honnêteté-humilité	3.2		3.2	
Émotivité	2.9		3.4	
eXtraversion	4.2		3.5	
Agréabilité	3.2		2.9	
Conscientieusité	4.1		3.4	
Ouverture à l'expérience	3.8		3.4	
Altruisme	4.8		3.9	

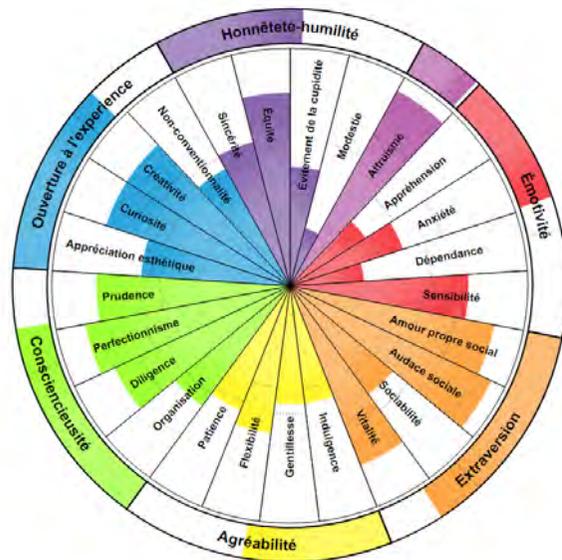


Figure 2: Résultat global du test de personnalité « psychométrie »

Nous pourrions résumer le résultat de cette recherche sur l'agilité de la PME en lien avec la performance, dans le tableau 5 ci-dessous.

Facteurs d'agilité	Caractéristiques
Maîtrise du changement	Bonne maîtrise de l'environnement Réactivité : processus de prise de décision rapide Proactivité : anticipation de certains changements environnementaux Flexibilité : capacité de répondre aux demandes urgentes et imprévues Résilience : capacité de résister aux crises institutionnelles, économiques et sanitaires
Apprentissage organisationnel	Pratique de valorisation des ressources humaines (Motivation du personnel, ambiance conviviale, repas offerts, formation continue du personnel) Amélioration du processus organisationnel (bonne maîtrise du métier, bonne répartition des tâches, gestion des stocks optimale ,amélioration continue
Culture client	Bonne connaissance du client Prise en compte des réclamations Offres de produits et services hautement personnalisés Innovations managériales et de produits, mais absence de service R&D
Proximité	Proximité géographique (les clients sont dans la même zone géographique que l'entreprise – le personnel clé, y compris le dirigeant logent non loin du siège de l'entreprise) Proximité hiérarchique (le dirigeant est proche de ses collaborateurs et de certains clients) Proximité horizontale (bonne entente et bonne coopération interne)
Poids du dirigeant	Les traits de personnalité (Ténacité – proactivité – passion pour le travail) Les compétences particulières (habiletés de gestion, reconnaissance des opportunités, connaissance du secteur, compétences techniques, expérience) Motivation situationnelle (bonne vision pour l'entreprise, des objectifs de croissance, sentiment d'efficacité personnelle)

Tableau 5 : récapitulatif des résultats de l'étude sur l'agilité de la PME (auteur)

3.2 Discussion

Les résultats de ces travaux montrent que la PME est plus disposée à adopter l'agilité grâce notamment à la proximité, qui permet d'être rapidement au courant des changements environnementaux, et d'assurer une prise de décision rapide. L'agilité de la PME dépend aussi et surtout en grande partie du profil de son dirigeant notamment dans les stratégies proactives, la capacité à saisir des opportunités, ainsi que de ses compétences particulières. Dans le cas de la PME étudiée, elle répond aux critères ci-dessus. L'entreprise a su se pérenniser et traverser des crises majeures y compris celle du corona virus « covid-19 ». Nous

pouvons conclure que l'agilité organisationnelle a permis d'améliorer la performance de l'entreprise par rapport aux prévisions intuitives que la crise sanitaire augurait.

CONCLUSION :

Les entreprises évoluent désormais dans un environnement turbulent et incertain. Nous assistons progressivement à la fin de l'avantage compétitif durable. Désormais, l'environnement concurrentiel est soumis au diktat des GAFAMS, qui grâce aux réseaux sociaux et au numérique bouleversent tout le système classique de la concurrence. L'agilité organisationnelle semble une réponse organisationnelle qui permettrait de s'adapter rapidement aux changements environnementaux. Pour cela, l'entreprise agile doit faire preuve d'inventivité, d'innovation, de flexibilité et d'adaptabilité. Le concept d'agilité a été jusqu'ici très peu étudié dans les PME. Les études existantes ont essayé d'opérationnaliser le concept sans pour autant mettre en évidence un lien avec la performance. Cette étude avait ainsi pour objectif de répondre avec beaucoup de modestie à cette lacune à travers l'étude exploratoire au sein d'une PME de services au Gabon. Le pays ayant connu ces dix dernières années des périodes de très fortes turbulences et incertitudes. Il ressort de notre étude que l'entreprise répond aux caractéristiques d'agilité que nous avons regroupé en cinq points : la culture et maîtrise du changement, l'intégration de l'apprentissage organisationnel, la culture client, la proximité et le poids du dirigeant. Ces deux derniers points sont des caractéristiques propres aux PME et qui permettent de renforcer leur agilité. En définitive, les résultats de cette étude exploratoire semblent montrer l'existence d'un lien entre l'agilité organisationnelle et la performance de la PME.

Les limites de l'étude résident dans le fait qu'il s'agit d'un cas unique, ce qui ne nous permet pas de procéder à une généralisation des résultats. Il faudrait sans doute pousser les travaux plus loin en prenant plusieurs autres cas.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G. & Plane, J. (2020). Alternatives africaines en management: Entre frugalité et agilité. *Revue française de gestion*, 4(4), 77-100.
- Asselineau, A. & Cromarias, A. (2011). Construire la proximité: L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural. *Revue française de gestion*, 4(4), 141-156. <https://doi.org/>
- Avenier, M. 2012. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In P. E. France (Ed.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* 11-62. Paris: Pearson Education
- Badot, O. (1997), *Théorie de « l'entreprise agile »*, Editions L'Harmattan, 295 p.
- Barrand, J. 2006. *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence* (1st ed.). Paris: Dunod. p. 220
- Barrand, J. 2009. Etre agile... le destin de l'entreprise de demain *Expansion management review*: 12.

- Barrand, J. 2010. *L'entreprise agile. Agir pour une performance durable*. Paris: Dunod. p. 256
- Barrand, J. (2017). *Le manager agile: Agir autrement pour la survie des entreprises*. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.barra.2017.01>
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : Étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), 29–45. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0029>
- Bergeron, H.(2000). *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?* 21^{ème} congrès de L'AFC, France. pp.CD-Rom. halshs-00587425
- Breu, K., Hemingway C.J. Strathern M. et D. Bridger (2001), Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy, *Journal of Information Technology*, 17 : 21-31.
- Chalus-Sauvannet, M. (2006). Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise: Quels enjeux pour l'innovation ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(2), 31 43 <https://doi.org/10.3917/rsg.218.0031>
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 2(2), 119-156. <https://doi.org/10.3917/mana.142.0119>
- Chonko, L. B. et E. Jones (2005), The need for speed: Agility selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 : 4, 371-382.
- Christopher, M. et D.R. Towill (2000), Don't lean too far – distinguish between the lean and agile manufacturing paradigm, *Proceedings MIM Conference*, Aston, pp. 178-188.
- Doz, Y., & Kosonen, M. 2007. Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game: *Wharton School Publishing: Pearson Education* p. 253
- Doz, Y., & Kosonen, M. 2008. The Dynamics of Strategic Agility: NOKIA'S ROLLERCOASTER EXPERIENCE. *California Management Review*, 50(3): 95-118.
- Doz, Y., & Kosonen, M. 2010. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3): 370-382
- Dumez, H. 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert, Paris.
- Ferrante, G. (2016), 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. *Gestion et management*. Université Grenoble Alpes.
- Franken, A., & Thomsett, H. 2013. when it takes a network: creating strategy and agility through wargaming. *California Management Review*, 55(3): 107-133.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2015). Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de management*, 2(2), 107-123. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0107>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. et Preiss, K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Gueguen, G., Janssen, F., & Giacomini, O. (2016). Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 28(3–4), 103–137. <https://doi.org/10.7202/1035412ar>
- Gunasekaran, A. (1999), Agile manufacturing: a framework for research and development, *International Journal of Production Economics*, 62: 1/2, 87-105.

- Hernandez É.-M. et Kamdem E. (2007). « Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique », *Revue française de gestion*, vol. 178-179, no 9, p. 25-41.
- Hopp, W. J. et M. P. Van Oyen (2004), Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination, *IIE Transactions*, 36 : 919-940.
- Julien, P. (2008). Trente ans de théorie en PME : De l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 119-144.
- Kasarda, J.D. et D.A. Rondinelli (1998), Innovative infrastructure for agile manufacturers, *Sloan Management Review*, 39 : 2, 73-82.
- Katayama H. et D. Bennett (1999), Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice, *International Journal of Production Economics*, 60-61 : 43-51.
- Kidd T.P. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, London, Addison-Wesley.
- Lin, C.T., Chiu, H. et P.Y. Chu (2006), Agility index in the supply chain, *International Journal of Production Economics*, 100 : 285-299.
- Lindberg, P. (1990), Strategic manufacturing management: a proactive approach, *International Journal of Operation and Production Management*, 10 : 2, 94-106.
- Morgan R.E. (2004), Agile business relationships and technology, *Journal of General Management*, 29: 4, 77-92
- Moscarola, J. 2018a. *Faire parler les données*. Editions EMS, France.
- Muller, L., Moya, C., Carmago, M. & Gouttes, S. (2020). Innovation et agilité - identification de stratégies de déploiement pour le développement des PME. *Projectics / Proyética / Projectique*, 2(2), 37-52. <https://doi.org/10.3917/proj.026.0037>
- Nagel, R. N., R. Dove, Goldman, S. et K. Preiss (1991), *21st century manufacturing entreprise strategy: An industry led view*, Bethlehem, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Montréal, 6-9 Juin 2007 32XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique
- Nejatian, M., & Hossein Zarei, M. 2013. Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4): 241-253.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. 2012. HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16): 3315-3335.
- Nizet J. et Pichault F. (2007). Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain, Paris, L'Harmattan.
- Paillé, P. 2006. *La méthodologie qualitative - Postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin, Paris.
- Prahalad, C. K. et G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 : 3, 79-91.
- Preiss, K., S. L. Goldman, R.N. Nagel (1996), *Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationship*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Ramesh, G., & Devadasan, S. R. 2007. Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2): 182-201.

- Richards, C.W. (1996), Agile manufacturing: beyond lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37 : 2, 60-4.
- Royer I. et P. Zarlowsky (2003), Le design de la recherche, in R.A. Thiétart (dir.) *Méthodes de recherches en management*, 2e édition, Dunod, Paris
- Savall, H., Zardet, V. Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe. *Economica*, pp.432, 2004. ([halshs-00783087](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00783087))
- Shafer, R.A. (1997), *Creating organizational agility. The human resource dimension*. Unpublished Ph.D dissertation, Cornell University
- Sharifi, H., C. Colquhoun, Barclay I. et Z. Dann. (2001), Agile Manufacturing: A Management and Operational Framework, *Proceedings of the Institute of Mechanical Engineers, Part B: Engineering Manufacture*, 215 : 6, 857-869.
- Sharifi, H. et Z. Zhang (1999), A methodology for achieving agility in manufacturing operations: an introduction, *International Journal of Production Economics*, 62 : 1/2, 7-22.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. 2007. A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445-460.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. 2009. Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. p. 324.
- Yusuf, Yahaya & Gunasekaran, Angappa. (2002). Agile Manufacturing: A Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives. *International Journal of Production Research*. 40. 10.1080/00207540110118370.
- Zhang, D. Z. 2011. Towards theory building in agile manufacturing strategies - Case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1): 303-312.

Annexe : Guide d'entretien qualitatif :

Introduction : présentation de l'objet de la recherche par le chercheur

I) Maîtrise du changement

a) Maîtrise de l'environnement

Avez- vous souvent connaissance des changements dans votre environnement ?
Ya -t- il eut des changements dans votre environnement qui aient impacté l'entreprise ?

Le changement dans l'environnement est-il perçu comme une menace ou une opportunité ?

Avez-vous des partenariats avec vos concurrents ? Si oui de quelle nature ?
Sinon pourquoi ?

Avez – vous des partenariats avec vos fournisseurs ?

Avez - vous des partenariats avec vos clients

b) Réactivité / proactivité

Comment se passe la prise de décision au sein de votre entreprise ?

La prise de décision peut – elle être qualifiée de rapide ? Expliquez

Vos clients sont – ils satisfaits de vos délais ?

Avez – vous des demandes urgentes des clients ? Comment les traitez-vous ?

Les délais sont – ils toujours respectés ? Sinon pour quelles sont les raisons ?

Pensez-vous qu'ils sont compétitifs par rapport à vos concurrents ?

c) Flexibilité / résilience

Comment utilisez-vous les réseaux sociaux au sein de l'entreprise ? Est-ce que votre

Estimez-vous que les réseaux sociaux soient un atout ou un désavantage pour votre entreprise ?

Avez – vous parfois des commandes imprévues et urgentes ? Comment faites-vous pour les satisfaire ?

Les réseaux sociaux sont – ils un atout ou un handicap pour votre entreprise ?

Quelles stratégies adoptez-vous pour favoriser la flexibilité de votre entreprise ?

Estimez – vous que votre entreprise fait preuve de résilience face aux changements ? (*la résilience étant définie comme la capacité d'une entreprise à résister aux chocs et de poursuivre ses activités*)

II) Apprentissage organisationnel

a) Pratique de valorisation des ressources humaines

Décrivez le climat social et l'ambiance du travail au sein de votre entreprise ?

Pouvez –vous dire que les qualifications du personnel au sein de l'entreprise soit efficiente ?

Quelles sont les pratiques utilisées pour améliorer les compétences du personnel ?

Existe-il des moyens pour motiver les salariés ? Quels sont-ils? Sont-ils satisfaisants ?

Les salariés ont – ils assez d'autonomies pour prendre des initiatives au sein de l'entreprise ?

Comment la délégation de responsabilités est-elle pratiquée dans votre entreprise ?

Amélioration du processus organisationnel

Pensez-vous que l'entreprise maîtrise parfaitement son métier ?

Estimez –vous que la répartition des tâches est optimale ?

Comment se passe la gestion des stocks ? est-elle optimale ?

Estimez – vous que l’entreprise s’améliore au fil du temps ?

Quels sont les facteurs clés de succès de votre entreprise ?

La structure et les processus vous semblent-ils adaptés à une prise de décision et à la mise en place d’actions rapides ? Pourquoi ?

Les capacités de créativité et d’innovation sont-elles encouragées à l’intérieur de l’organisation ? Comment ?

III) CULTURE CLIENT

a) Connaissance du client

- Connaissez-vous les attentes de vos clients ?
- Avez-vous des partenariats avec vos clients ? si oui expliquez
- Quelles sont les pratiques qui permettent de fidéliser votre clientèle ?

b) Réclamations

- Existe-t-il des réclamations des clients ? si oui de quelle nature ?
- Ces réclamations sont-elles prises en comptes ou ignorées ? Veuillez expliquer :

Ces réclamations sont-elles nombreuses ? Si oui existe-t-il des stratégies pour les réduire ?

c) Caractéristiques de l’offre

- La qualité de vos produits et services répond-elle aux attentes de vos clients ?
- Proposez-vous à vos clients des produits et services personnalisés ?
- Si oui la demande est-elle créée par l’entreprise ou par la clientèle ?

d) Innovations

- Faites-vous des innovations qui vous offrent des avantages concurrentiels ?
- Vos innovations mettent- elles vos clients au cœur de votre stratégie ?

IV) PROXIMITE

- Quelle est la répartition géographique de votre clientèle ? (Géographique)
- Est-ce que le personnel a facilement accès au dirigeant ? (Hiérarchique)
- Est-ce que la clientèle a facilement accès au dirigeant ?
- Comment se passe la collaboration entre les collègues ?est-elle formelle ou amicale ? (Horizontale)

V) ROLE DU DIRIGEANT DANS L’AGILITE DE LA PME

Le profil du dirigeant

- o Estimez-vous que la formation du dirigeant ait une influence sur la façon de trouver des solutions innovantes pour l’entreprise ?
- L’expérience du dirigeant influence-t-elle à votre avis sa façon de gérer l’entreprise ?
- Vision du dirigeant : Selon vous, la vision du dirigeant permet-elle d’anticiper les changements dans l’environnement de l’entreprise ?
- La personnalité du dirigeant :

La personnalité du dirigeant a-t-elle une influence sur les pratiques agiles de l’entreprise ? Dans quel sens ?

Crise sanitaire du corona virus

L’actualité du covid-19 a secoué le monde depuis son apparition en chine en début décembre 2019. Comment avez-vous été impacté ? Quelle a été votre réaction ? Le gouvernement est-il venu à votre secours ? Décrivez-nous la situation que votre entreprise a vécue.

Répondant

Prénom :

Niveau Etude :

Expérience :

Fonction :