

# L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE : NOUVEAU CONCEPT OU EFFET DE MODE ?

**Hayat ILAHYANE**

Université Hassan Premier de Settat  
(Maroc)

**Sarra MRANI ZENTAR**

Université Cadi Ayyad de Marrakech  
(Maroc)

**Aziz DOUARI**

Université Hassan Premier de Settat  
(Maroc)

## RÉSUMÉ :

Ces dernières années, le paysage concurrentiel a changé plus que jamais. La mondialisation, l'évolution technologique rapide, la codification des connaissances, la mobilité des talents et des employés, le changement des comportements des consommateurs et l'obsolescence des produits et des modèles commerciaux sont autant de facteurs qui ont provoqué un environnement turbulent et accéléré les changements et les perturbations. Ces tendances devraient se poursuivre, produisant des changements toujours plus rapides et imprévisibles. L'agilité organisationnelle est promue comme étant le cheval de bataille de l'entreprise pour assurer sa survie face à ces mutations environnementales.

La littérature sur l'agilité organisationnelle est multiple et disparate. Ce nouveau concept constitue à la fois une nouveauté managériale et un mode de fonctionnement des entreprises faisant face perpétuellement à un environnement instable voire même imprévisible.

La présente communication se propose de répondre à une interrogation majeure : l'agilité organisationnelle est-elle un construit homogène ? Elle vise ainsi à clarifier les connaissances autour du concept de l'agilité organisationnelle en remontant à ses sources et en développant ces dernières.

**Mots-clés :** Agilité organisationnelle, entreprise agile, environnement, mutations, changement

## 1. INTRODUCTION

Aujourd'hui avec la mondialisation, la glocalisation<sup>1</sup> et une interconnexion planétaire favorisée par la marée de la révolution numérique ; les entreprises font face à de multiples défis qui les propulsent continuellement et brutalement dans

---

<sup>1</sup> Néologisme issu de globalisation et location, c'est un concept alliant les tendances globales aux réalités locales ou pour l'entreprise-réseau.

un environnement intensément concurrentiel (Sachwald.F, 1994)<sup>2</sup>, imprévisible et en perpétuelle métamorphose, leur imposant une vigilance permanente et une veille stratégique ininterrompue sous peine d'être condamné, contrairement au passé où les entreprises survivaient pendant des décennies, à disparaître et à sombrer à jamais dans les ténèbres et les abîmes du marché qui répond à une logique économique impitoyable.

Face à ces multiples menaces, la survie de l'entreprise est tributaire de sa capacité à agir rapidement et son aptitude à s'adapter aux changements imprévus et imprévisibles afin d'obtenir et maintenir un avantage concurrentiel soutenu (Dahmardé et Banihashemi, 2010). Cette idée d'adaptation en permanence aux turbulences de son environnement est nommée « agilité organisationnelle ». En effet, ce concept novateur est présenté comme une réponse organisationnelle délibérée permettant « de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités du marché changent continuellement et de manière imprévisible » (Golman et al., 1995, p.8).

Bien que ce construit a été introduit il y a environ trois décennies et semble avoir des bases théoriques solides, il reste toutefois mal exploré et sa conceptualisation n'est pas encore achevée et constitue encore un champ d'investigation fertile.

La présente communication se propose de répondre à une interrogation majeure : l'agilité organisationnelle est-elle un construit homogène ? Elle vise ainsi à clarifier les connaissances autour du concept de l'agilité organisationnelle en remontant à ses sources et en développant ces dernières.

En d'autres termes, le présent travail cherche à conceptualiser l'agilité organisationnelle en essayant d'apporter des réponses à une série d'interrogations : pourquoi ce concept émerge-t-il ? Qu'englobe-t-il ? Qu'est ce qui le différencie des concepts qui s'apparentent proches ? N'est-ce pas finalement qu'un effet de mode ?

Tout en essayant de répondre à ces questionnements, nous tâcherons de décrire le plus fidèlement possible et de comparer les apports des auteurs et chercheurs dans le domaine tout en essayant de conserver un recul critique. Ces différents aspects mettent en exergue le caractère nécessairement exploratoire d'une recherche consacrée à l'agilité organisationnelle.

## **2. L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE : PERSPECTIVES THÉORIQUES**

### **2.1 Les conditions d'émergence du construit**

Historiquement, le concept d'agilité fut identifié par Golman, Nagel, Preiss et Dove en 1991 dans une étude sur la stratégie des entreprises industrielles du 21<sup>ème</sup> siècle. Cette recherche<sup>3</sup> devait permettre d'identifier les conditions sous lesquelles l'industrie américaine pouvait retrouver un niveau compétitif mondial. L'économie américaine connaissait à l'époque une perte de vitesse face à la concurrence des entreprises asiatiques, qui avaient développé un haut niveau de

---

<sup>2</sup> Shalwad.F., *Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence*. 1994

<sup>3</sup> Il s'agit d'un rapport rédigé à la demande du Congrès Américain qui a investi 8 millions de dollars dans cette recherche.

flexibilité. Les experts concluaient qu'elle était arrivée à un stade nécessaire de mutation.

Ce rapport, en décrivant l'évolution de la concurrence et des facteurs de compétitivité des quinze années à venir, assurait que l'amélioration incrémentale du système de production de masse ne permettrait pas aux entreprises américaines de regagner un niveau de compétitivité suffisant face à l'évolution de la concurrence mondiale. Un système productif renouvelé, dénommé « entreprise agile » par ses auteurs, devait voir le jour pour répondre aux nouveaux facteurs de compétitivité.

Dans les années qui suivent ce rapport, l'agilité organisationnelle est promue comme une solution apte à maintenir un leadership concurrentiel (Golman et al., 1991 ; 1995), en permettant aux entreprises de répondre rapidement aux attentes variées des clients ( Kasarda et Rondinelle, 1998), à la fragmentation des marchés et à l'accroissement des relations de coopération externes (Yusuf et al. 1999).

Le rapport soulignait que le nouvel environnement concurrentiel serait totalement orienté vers le consommateur et que la distinction traditionnelle opérée entre l'industrie manufacturière et l'industrie du service allait rapidement disparaître. Le rapport observait que les futures batailles concurrentielles nécessiteraient de la part des entreprises de posséder une riche information sur les marchés visés, la capacité de répondre à des cycles de vie des produits et services courts, et d'être facilement adaptable, cela le plus rapidement et le plus économiquement possible.

Suite à la présentation de ce rapport (Golman et al., 1991), le forum de l'entreprise agile (AMEF)<sup>4</sup> a vu le jour et contribue ainsi à développer et disséminer cette vision originale dans les firmes américaines.

En pratique, cette conception a été adoptée dès le milieu des années 1990 par les plus grandes firmes américaines, principalement dans les secteurs de l'informatique et de la téléphonie. Ainsi, 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 eux que pour leurs clients. Des entreprises telles qu'IBM ou Google s'appuient également sur ce modèle pour développer leur compétitivité (Dyer et Shfer, 1998), et plusieurs sociétés de conseil proposent à leurs clients des solutions susceptibles d'améliorer leur agilité, en particulier dans le domaine des systèmes d'informations. Le terme « agile » ou « agilité » est ainsi de plus en plus couramment utilisé dans les supports de communication de grands groupes industriels et tertiaires.

Néanmoins, cet engouement masque un certain nombre de carences théoriques et empiriques. L'utilisation de plus en plus fréquente du terme s'accompagne souvent d'un manque de réflexion précise sur son contenu. Le contexte même d'apparition du concept nécessite de prendre de nombreuses

---

<sup>4</sup> L'AMEF (Agile Manufacturing Entreprise Forum) a été créé à la fin de l'année 1991 sous l'impulsion du Lacoocca Institute (Université de Lehigh). Des groupes de travail ont été constitués (Entreprise Development Group), réunissant des dirigeants, des chercheurs, ainsi que des représentants des syndicats et du gouvernement. Ceux-ci ont travaillé sur les meilleures pratiques et les pratiques innovantes à mettre en place pour développer l'agilité organisationnelle. Des firmes telles que Motorola, Dell Computer, Lexmark ou 3M Manufacture ont activement participé à ce programme et mis en œuvre des plans d'action destinés à améliorer leur agilité.

précautions. Développé pour répondre aux défis d'une économie américaine fragilisée, le modèle de l'entreprise agile revêt un caractère souvent prescripteur qui énonce un ensemble de « bonnes pratiques » et des préconisations parfois radicales.

## **2.2 L'agilité organisationnelle : à la recherche de définitions**

Au jour d'aujourd'hui, il n'existe pas de réel consensus quant à la définition pouvant être donnée à l'agilité organisationnelle. De nombreux auteurs proposent leur propre définition. Néanmoins deux chercheurs se distinguent particulièrement des autres notamment par leur participation à l'événement fondateur de 1991 et également par leurs publications qui vont être très souvent citées en référence ultérieurement.

### **2.2.1 L'agilité comme une réponse globale pour Golman et al**

Golman et al.(1995) présentent l'agilité comme un nouveau paradigme sur la manière de faire les affaires. Ils la définissent comme une réponse délibérée permettant « *de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible* ». La définition de Golman et ses collègues repose sur quatre grandes caractéristiques :

- ✓ l'agilité est dynamique et ouverte : cela signifie que l'agilité implique une capacité continue à changer ce que les entreprises et leurs collaborateurs font et comment ils le font (parfois radicalement).
- ✓ l'agilité est spécifique au contexte : l'organisation agile doit non uniquement connaître de manière profonde ses marchés actuels, ses lignes de produits, ses compétences et ses clients mais aussi et surtout de comprendre le potentiel de futurs marchés et clients.
- ✓ Les entreprises agiles ont une attitude proactive vis-à-vis du changement et le considèrent comme une opportunité.
- ✓ l'agilité vise à créer des opportunités de profit et de croissance de façon constante et dynamique.

Finalement, nous pouvons dire que Golman et al (1995) résumant l'agilité comme une réponse globale aux challenges imposés par un environnement économique changeant et incertain.

### **2.2.2 Agilité organisationnelle selon Dove**

Dove (1999, 2001) définit l'agilité comme la capacité d'une organisation à s'adapter au changement continu et imprévisible dans le but de pouvoir prospérer dans un environnement en mouvance de façon constante et inattendue.

En effet, l'auteur avait (pendant l'événement fondateur de 1991) la conviction selon laquelle la technologie et la mondialisation étaient les moteurs essentiels de cet environnement mouvant. Cependant, en 1999 Dove estime qu'il est plus pertinent de se focaliser sur l'explosion des connaissances en tant que cause, et de considérer le management des connaissances comme l'un des deux facteurs principaux d'agilité. L'autre facteur étant le changement de compétences. Fort de ces constats, le chercheur redéfinit l'agilité comme la capacité de générer et appliquer efficacement les connaissances. La réflexion de Dove s'est poursuivie et en 2001, il considère l'agilité comme résultante à la fois d'une capacité physique de l'organisation à agir (la capacité de réponse) et d'une

capacité intellectuelle qui se manifeste par le fait de trouver les choses appropriées sur lesquelles agir (management des connaissances).

### 2.2.3 Autres définitions de l'agilité dans la littérature

L'une des premières définitions à être proposée était celle du Lacocca Institute de la Lehigh University (Nagel et al, 1991). Elle est définie comme étant la capacité pour les entreprises de pouvoir mobiliser rapidement une réponse aux demandes clients de produits de qualité supérieure et hautement personnalisés. Ce qui nécessite l'intégration de technologie de production flexibles, une force de travail bien informée et des structures de management souples qui stimulent les initiatives de coopération tant internes qu'externes.

Badot (1998), en s'appuyant sur les travaux du Lacocca Institute présente la définition de l'entreprise agile sur quatre points. Ainsi, l'entreprise qualifiée d'agile ne propose plus uniquement un produit/service en contre parti d'argent mais il y incorpore en plus de la formation, de l'information et le client ne laisse pas seulement l'argent, il y ajoute en plus de l'information, des avis et recommandation (ce que nomme Barrand « l'offre globale » (Barrand, 2006,2012)). Deuxième élément de définition, l'organisation agile se compose d'équipes internes voire même externes (« l'organisation virtuelle » au sens de Golman et al.(1994)). Ces équipes doivent être appuyées par des structures technologiquement avancées et un système de partage et de capitalisation de la connaissance. Enfin, le dernier élément de la définition selon Badot réside dans les hommes et femmes composant l'organisation et constituant en effet sa principale source de différenciation.

Amos (2000) quant à lui, définit l'agilité organisationnelle comme la capacité de reconfigurer rapidement et facilement une organisation, parfois en association avec d'autres organisations, pour répondre aux mouvements des conditions de marché.

L'agilité organisationnelle correspond ainsi à l'aptitude sur le long terme de répondre rapidement et efficacement à un changement rapide, parfois brutal et une incertitude élevée (Jorroff et al., 2003, p.294).

Cette capacité de reconfiguration s'entend comme la possibilité d'une part, de réagir rapidement aux distorsions générées par l'environnement externe (concurrents, clients, Etat, etc.), et d'autres part, comme l'aptitude d'exploiter les avantages du changement (Kidd, 1994) en saisissant des opportunités nouvelles ou en provoquant des « ruptures » par le biais de l'innovation (Yusuf et al., 1999, Breu et al., 2001 ; Dyer et Shafer, 2003). Ainsi, l'agilité organisationnelle peut-elle être appréhendée comme une intention (Charbonnier, 2011 ; Kodish et al ., 1995 ; Shafer, 1997) de répondre aux changements et de les exploiter comme des opportunités (Sharifi et Zhang, 1999).

Barrand (2010) définit l'agilité comme « *une perpétuelle recherche d'équilibre entre une dimension active (faire et prouver que l'on sait faire), une dimension réactive (être opportuniste face aux changements observés pour fidéliser) et une dimension proactive (recherche d'innovation)* » (Barrand, 2010, p.23). Selon cet auteur, l'agilité ne peut être considérée comme un état stable et définitif ou encore comme un objectif concret à atteindre, mais plutôt comme un cadre général à alimenter et à maintenir constamment.

Notre revue de littérature, qui ne prétend aucunement être globale, permet en conséquence de mettre en lumière principalement deux facettes majeures de

l'agilité : la réactivité d'une part et la proactivité d'autre part. Ainsi, l'organisation agile est vue comme étant une solution efficace pour répondre à un environnement continuellement changeant et imprévisible car ses facultés de réaction et de reconfiguration lui permettent de s'adapter rapidement et efficacement aux distorsions environnementales. En outre, ses capacités d'anticipation et d'innovation l'autorisent à adopter une posture plus proactive, destinée à « maîtriser » l'environnement en étant elle-même à l'origine des changements (Amos, 2000 ; Jorrof et al., 2003). Les innovations, dans les produits et les services offerts, dans l'organisation et les processus internes, permettent ainsi de surpasser les concurrents par l'obtention d'une « *série d'avantages concurrentiels temporaires* » (Dyer et Ericksen, 2006, 2008).

Pour conclure sur la définition de l'agilité organisationnelle, force est de constater que la littérature abonde de multiples définitions signe à la fois de la relative jeunesse du concept et de la volonté d'investiguer le champ. Toutefois, parmi toutes ces définitions, certains thèmes reviennent plus souvent que d'autres en l'occurrence le changement continu, l'anticipation de manière proactive, la réactivité, la coopération interne et externe, offre produit enrichie et personnalisable, reconfiguration des processus, acquisition de nouvelles compétences.

Cependant, notre revue de littérature fait émerger un consensus se dégage autour de deux éléments :

- La réactivité, qui se résume en l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements et mutations permanents de son environnement et des conditions de marché
- La proactivité qui se reflète par la capacité de l'entreprise à traduire les changements en opportunités, à réduire le temps entre l'observation et la décision, à anticiper les besoins de flexibilité, à développer la capacité d'innovation en permanence et d'être en bonne entente avec ses partenaires internes et externes dans le but de dégager des synergies.

En résumé, et en croisant les différentes définitions, l'agilité organisationnelle peut se définir comme la volonté de mettre en place une organisation permettant d'agir efficacement face aux aléas de son environnement, de s'adapter rapidement et continuellement grâce à un temps de réaction très réduit, d'anticiper les changements et de les saisir comme opportunités tout en misant sur l'innovation et de pouvoir bénéficier d'un apprentissage en continu.

### **2.3 Des notions voisines de l'agilité**

La construit d'agilité, comme précédemment évoqué, ne fait pas aujourd'hui l'objet d'une définition consensuelle et est souvent présenté comme synonyme des concepts adaptabilité, réactivité ou encore flexibilité. Ainsi pour évaluer la pertinence et la robustesse de ce concept, il semble primordial de préciser ces notions à priori proches.

#### **2.3.1 Flexibilité**

Tout au long de notre recherche, nous nous sommes interrogés sur l'intérêt d'étudier le concept de l'agilité organisationnelle, n'y voyons qu'une simple nouvelle opérationnalisation du concept de flexibilité.

Or, tant d'un point de vue théorique qu'empirique, il existe un véritable enjeu attaché à l'étude de ce modèle intégrateur. En effet, si l'on s'intéresse de

près à la flexibilité, on se rend compte que son étude s'avère problématique dans la mesure où sont regroupées sous le terme de flexibilité diverses pratiques qui correspondent à des préoccupations parfois très différentes. c'est ainsi que « *la flexibilité ; concept multiforme, posant de délicats problèmes de définition et de mesure (...) ne peut être analysée que par une diversité d'approches* » (Tarondeau, 1999, p.66)(cité par Charbonnier dans son ouvrage la dimension humaine de l'entreprise agile).

Les définitions données à la flexibilité sont donc multiples, et les sources et formes de flexibilité sont nombreuses et souvent présentées comme des construits opposés (Charbonnier, 2010). De plus, le concept de flexibilité a lui-même connu des évolutions pour tenir compte des mutations environnementales. Ainsi, à la dimension réactive largement étudiée est venue s'ajouter une dimension dite offensive dotant l'entreprise de nouveaux outils pour affronter la complexité et l'incertitude, mais ces deux dimensions sont rarement mises en perspective dans l'objectif de construire un modèle unifié et cohérent. Il s'agit donc d'interroger la pertinence et l'opérationnalité de tels concepts qui prennent des sens différents selon le domaine d'étude envisagé, et qui sont rarement étudiés concomitamment.

### 2.3.2 Réactivité

Le dictionnaire Larousse<sup>5</sup> définit la réactivité comme « la capacité de l'entreprise à répondre à l'évolution des marchés, voire anticiper les changements à venir », il nous semble important de différencier une réactivité qui apparait moins en amont d'une anticipation, voire d'une proactivité. La réactivité symbolise la vitesse à laquelle une entreprise ayant des processus industriels discontinus répond à l'évolution des demandes de ses clients, y compris les demandes non anticipées (Barzi, 2011). Elle a ainsi trait au temps de réaction à une évolution inattendue. Selon Sharifi et Zhang (1999) les notions de flexibilité et de réactivité sont au cœur du concept de l'agilité.

### 2.3.3 Adaptation et adaptabilité

D'autres notions apparaissent également très rapidement lorsque l'on évoque l'agilité : c'est notamment le cas de l'adaptation définie dans le dictionnaire Larousse, comme « l'action d'adapter ou de s'adapter à quelque chose (adaptation aux circonstances), c'est-à-dire d'appliquer, d'ajuster une chose à une autre. C'est une action réactive principalement à court terme ».

Plus particulièrement, la notion d'adaptation a marqué l'évolution des théories de la contingence. Les aléas environnementaux sont supposés être une source directe de la variation des formes organisationnelles. Le rôle primordial des managers consiste donc à réaliser un « fit » permanent entre la structure et l'environnement. La « one best way » est rejetée parce que différents types d'organisation sont requis dans différents environnements. Ainsi, Weick<sup>6</sup> différencie l'adaptation (action réactive à court terme) et l'adaptabilité (capacité renouvelable de changement dans le long terme).

Selon Kidd<sup>7</sup> la notion d'adaptabilité est une des caractéristiques de la flexibilité du système de production d'une entreprise (Katayama, Bennett, 1999)

---

<sup>5</sup> [www.larousse.fr/dictionnaire/français/flexibilite](http://www.larousse.fr/dictionnaire/français/flexibilite)

<sup>6</sup> Weick Karl E (1979), The social psychology of organization, Addison-Wesley Pub.co

<sup>7</sup> Kidd T.P (1994), Agile Manufacturing : Forging new Frontiers, London, Addison-Wesley

et se définit également comme une capacité renouvelable de changement dans le long terme.

Nous venons de préciser les notions de flexibilité, d'adaptation, d'adaptabilité et de flexibilité. Notons que plusieurs auteurs ont étudié et exploré les liens entre ces concepts. Ainsi selon Sharifi et Zhang(1999), les notions de flexibilité et réactivité sont au cœur du concept d'agilité et Kidd (1994) leur associe la notion d'adaptabilité. Barrand plus récemment (2006) intègre toutes ces notions et élargie le concept de l'agilité à la capacité d'innovation d'une entreprise en réponse à des demandes de produits différenciés.

## 2.4 La mesure de l'agilité

Le concept d'agilité organisationnelle ne peut être évoqué sans avoir à se poser la question concernant sa mesure. En effet, un certain nombre d'interrogations surgit : Peut-on mesurer l'agilité ? Si oui, comment faire ? Et quels moyens utiliser ?

Ainsi, et suite à notre revue de littérature, nous pouvons avancer que les premières tentatives de mesure de l'agilité organisationnelle s'appuyaient sur des critères insuffisamment précis. Ces indicateurs se basaient sur le temps de réponses et les coûts engendrés par une entreprise faisant face à un environnement changeant. Force est de constater que le score obtenu est global ce qui rend son interprétation difficile et complexifie la définition des actions améliorant l'agilité de l'organisation.

Des cabinets de conseils –Carl Long<sup>8</sup> ou Agil'OA<sup>9</sup> par exemple- ont également tenté de proposer des outils de mesure. Néanmoins, au-delà d'être difficilement accessibles, ces instruments de mesure sont partiels et donc contestables.

Les travaux de Charbonnier-Voirin<sup>10</sup> proposent, au travers d'une étude exploratoire et confirmatoire, une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. Dans sa démarche méthodologique, l'auteure s'appuyait sur les travaux de développement de Roussel (2005) et utilise le paradigme de Churchill.

La première phase consistait à générer des items d'échelle en essayant de les adapter au contexte français des affaires. A cet effet, une série d'entretiens qualitatifs ont été menés auprès des responsables RH et des dirigeants et dans des organisations françaises confrontées à des situations de changement. En effet, la réactivité et l'innovation constituent les facteurs clés de succès de ces organisations en se référant aux verbatims des répondants que Charbonnier (2011) a répertorié en quatre catégories :

- La valorisation des ressources humaines
- La maîtrise du changement et les orientations stratégiques
- Les relations de coopération
- La création de valeur pour les clients

---

<sup>8</sup> Long Carl, 2000, Measuring your strategic agility. Consulting in management

<sup>9</sup> Est un cabinet conseil fondé en 2009 par Jocelyne et Jérôme Barrand respectivement coach et spécialiste RH, conférencier et spécialiste de la stratégie et des organisations. Agil'oa a pour vocation de travailler sur les manières d'agir ensemble afin de pérenniser la performance des Hommes et des entreprises. L'outil d'appui du cabinet est l'Agile Profile® Development

<sup>10</sup> Charbonnier-Voirin Audrey (2011) Développement et test partiel des propriétés psychométrique d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, Management vol 14 N2 119-156



La seconde phase consistait en la purification des items en ne conservant que 70 qui faisaient l'objet d'un consensus des répondants. En effet, suite à la première phase de génération des items, une série d'items a pu, par conséquent, être identifiée, leur pertinence revue en fonction de la vision des répondants, des travaux précédemment conduit par Golman et ses collègues (1995) et Shafer (1997) et des remarques et suggestions faites par des managers et des chercheurs en sciences de gestion.

Cette échelle de mesure a ensuite été testée auprès de deux échantillons (un de contrôle et l'autre de test). Elle a pu être validée suite à des analyses exploratoires et des analyses factorielles confirmatoires permettant encore une fois une épuration des items.

L'échelle ainsi définie permet d'établir un diagnostic précis de l'agilité d'une entreprise et de déceler les forces et les faiblesses d'une organisation œuvrant dans un contexte de changements permanents.

Nous n'avons malheureusement pas pu utiliser cet instrument de mesure dans notre étude pour mesurer le degré d'agilité de notre cas empirique vu qu'il fallait tout d'abord l'adapter au contexte marocain. Nous avons donc pris le pari de définir l'agilité organisationnelle de notre cas d'analyse en vérifiant qu'il répondait à nos critères de définition.

Au terme de cette première section qui vise à clarifier le concept de l'agilité organisationnelle, nous retenons deux points essentiels. Premièrement l'agilité est un construit relativement récent vu qu'il est apparu pour la première fois en 1991 et possède deux ténors (Golman et Dove) qui sont à la base du concept et apportent des travaux fondateurs qui seront maintes fois repris par les autres auteurs. Et deuxièmement, la littérature en agilité organisationnelle regorge de définitions sans pour autant avoir une définition consensuelle.

### **3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Notre ambition à travers ce travail est de pouvoir contribuer à mieux cerner le « contenu » de l'agilité organisationnelle. En d'autres termes, notre volonté sera de comprendre, de décrire et d'explorer l'agilité organisationnelle. De ce fait, nous avons opté pour une méthodologie qualitative à viser exploratoire en adoptant la méthode du cas unique.

Notre choix du terrain d'investigation a porté sur le Groupe Crédit Agricole du Maroc (GCAM). Ce choix n'était pas aléatoire. En effet, nous avons choisi une organisation opérant dans un environnement changeant, incertain et connaissant dénombrables changements. Ainsi, le secteur bancaire est parmi les secteurs d'activité où la concurrence bat son record et que les changements de la réglementation sont fréquents et imprévisibles. A cela s'ajoute une clientèle est de plus en plus exigeante, multicancarisée et volatile. Ce groupe affiche une bonne volonté pour faire face à ces mutations et consolider sa position concurrentielle voire même la faire progresser et l'agilité organisationnelle est son mot d'ordre.

Nous avons élaboré deux guides d'entretien structurés autour de différents thèmes. Des questions similaires ont été déclinées pour les managers et pour leurs collaborateurs et concernent deux points à savoir : et leur perception de l'agilité organisationnelle.

Au terme des deux guides d'entretien, il était demandé à notre interlocuteur de donner sa propre définition de l'agilité organisationnelle. Notons que nous n'avons pas utilisé ce terme au cours de la première partie de l'entretien afin de ne pas orienter les réponses données. Les répondants ont ainsi pu réfléchir librement au concept.

Les entretiens ont été menés en face à face sur le lieu de travail des personnes interviewées (dans des bureaux individuels), à l'exception d'un seul qui s'est déroulé en dehors des bureaux de la banque. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord au préalable des interrogés. Les entretiens ont duré en moyenne 60 minutes (entre 50 et 70 min) en fonction des contraintes de temps des répondants.

Au vue de la surcharge des agendas des interviewés, un seul entretien par jour a été accordé et ce en fin de journée. A plusieurs reprises, les rdv ont été reportés compte tenu des imprévus qui survenaient souvent et donc nous avons pu constater et subir ce côté imprévisible du quotidien des banquiers.

Il est aussi important de signaler que l'administration des guides d'entretiens a été interrompue pour une quinzaine de jours et ce suite à une visite du Président Directeur Général du Groupe qui s'est déplacé de Rabat pour des réunions et des séances de travail.

Concernant notre plan d'échantillonnage, nous avons décidé d'administrer nos guides d'entretien auprès des collaborateurs et managers au sein d'un même groupe bancaire marocain en l'occurrence le Crédit Agricole du Maroc (CAM). Nous avons alors limité notre échantillon à 3 managers avec des degrés de responsabilité variés et 3 collaborateurs affectés à des postes différents tout en respectant les principes relatifs à la méthode qualitative, notamment le principe d'équilibre, d'homogénéité et de la diversité.

Pour assurer le parfait anonymat exigé par les interviewés, il a été question de mentionner uniquement si ils sont managers (M) ou collaborateurs (C). Aucune autre information pouvant déceler l'identité des interviewés ne doit par conséquent être mentionnée au niveau du présent document.

Quant au traitement des données, nous nous sommes appuyés sur l'analyse de contenu pour le traitement des discours collectés. Cette méthode est à la fois riche et rigoureuse étant donné qu'elle consiste à lire tout le corpus afin de repérer ce qui a été dit, le noter et rendre compte des idées clés ou thèmes traités dans le corps du texte tout en les renforçant par les « verbatim ».

#### **4. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Afin d'assurer un certain trait « agile » pour notre travail, nous n'avons pas analysé les réponses par thèmes et sous-thèmes, mais nous avons suivi plutôt un enchaînement qui va en cohérence avec notre problématique, sur lequel nous avons exposé avec homogénéité à la fois les réponses des collaborateurs et des managers, afin de tirer et croiser surtout leurs opinions, la perception et l'avis par rapport à l'agilité organisationnelle en tant que partie intégrante du fonctionnement global de l'entreprise.

Nous avons demandé aux répondants ce que représentait pour eux l'agilité organisationnelle et s'il leur était possible de définir cette notion. Cette question

a été introduite en fin d'interview sans que le chercheur n'ait jamais mentionné le terme auparavant, afin de ne pas influencer les réponses données.

Généralement, on peut dire que les principales conclusions que nous avons pu tirer en croisant les deux grilles d'analyses sont les suivantes :

- **L'agilité organisationnelle est : la réactivité, flexibilité, adaptation, rapidité, satisfaction des clients et anticipation de leurs besoins**

Si la majorité des répondants avoue ne pas connaître exactement la signification du terme « agilité organisationnelle », pour l'ensemble des interviewés, il a du sens et paraît pertinent au contexte actuel de leur banque et leur secteur d'activité.

Ainsi, comme le note M2 : *« Flexible et s'adapter en permanence. (...) il faut s'adapter rapidement, faire les réajustements qu'il faut sans dépasser le cadre réglementaire et le niveau décisionnel, il faut satisfaire les besoins actuels et prévoir les solutions futures ou les besoins futurs »*. Identiquement pour le M1 qui rejoint pratiquement la même définition en expliquant : *« L'AO c'est cette capacité à répondre rapidement à des besoins qui sont changeants, à un contexte actuel économique qui est complètement différent de ce qu'on avait, à pouvoir travailler en petites équipes comme en équipes pluridisciplinaires mais surtout anticiper les besoins et demandes de nos clients. C'est tout ça l'agilité. On peut répondre d'une façon très efficace. On peut se remettre en cause très rapidement. On peut changer notre organisation de travail et notre façon de faire assez rapidement »*.

Nous sommes globalement surpris vu que sur les 6 répondants auxquels la question de définir l'agilité organisationnelle a été posée, seulement un collaborateur n'a pas su ou pas osé la définir. Les 5 autres interviewés ont apporté des éléments de réponse qui sont proches des définitions théoriques.

L'entreprise agile est généralement définie par les répondants comme une entreprise qui sait s'adapter aux évolutions et aux nouvelles situations qui se produisent dans son environnement, dans l'objectif de répondre au mieux aux demandes du marché. M3 *« c'est cette aptitude ou capacité de se remettre en cause, de revoir l'organisation, de pouvoir s'adapter à des nouvelles situations (...) réagir rapidement et pouvoir lire les besoins futurs du client. Alors une entité agile c'est une organisation souple et réactive qui peut satisfaire des clients de plus en plus exigeants voire même nomades »* Et le facteur humain est d'une importance capitale dans le développement de cette agilité comme souligne toujours M3 : *« Ce sont les collaborateurs qui peuvent soit contribuer ou freiner cette course vers l'agilité »*

L'adaptabilité, la réactivité et la souplesse sont ainsi les capacités auxquelles il est le plus souvent fait référence. Comme indique C2 : *« Agilité organisationnelle ? De la souplesse dans l'organisation, de la réactivité, quelque chose qui permet d'être flexible. S'adapter aux conditions de l'environnement »*

Pour ce que pense les répondants de leur entreprise, nous avons voulu savoir si les deux parties pensent que leur entreprise est agile ou pas, et la conclusion à cet égard est comme suit :

- **L'entreprise est assez agile mais cherche toujours à développer et perfectionner son agilité**

C'est une conclusion tirée des réponses des collaborateurs et managers. La majorité des réponses s'est orientée vers le résultat indiqué, et ceci a été confirmé

par des témoignages qui vont dans le même sens. Ainsi pour C2 : « *Oui, notre groupe est assez agile, il suit le développement de l'environnement et je pense que notre groupe est sur le chemin de l'agilité (...). Au niveau aussi des personnes, il ne faut pas avoir des personnes à l'ancienne : compliquées, qui gardent l'information pour elles-mêmes, qui sont rigides* ». Cependant, la majorité des répondants souligne qu'être agile est un des objectifs phares de leur entreprise et que tout le monde est impliqué et œuvre pour l'atteindre même. M2 confirme tout cela en avançant que : « *On essaie de faire tout ça à longueur de journée donc tout le monde est impliqué pour devenir agile. On l'est mais on doit développer note degré d'agilité chaque jour* » (M2) et C1 continue pareillement en avançant que « *A mon sens, l'agilité organisationnelle s'impose. Notre secteur est très concurrentiel et pour survivre il faut s'adapter en permanence. Le CAM cherche à être agile* ». Cependant, la nature même du secteur bancaire (secteur très réglementaire) limite en quelque sorte cette ambition comme explique M1 : « *Quand on a des activités qui sont très réglementées, on ne peut pas être agile à 100% parce qu'on aura toujours un certain référentiel qu'on est obligé de respecter. Mais, on pourra dire que face au contexte changeant, on est agile.* »

L'agilité reposerait aussi, selon les répondants, sur le travail coopératif et collaboratif (comme évoque M1 « *On ne vit que de la collaboration intra équipe, on est obligé de travailler en synergie* », des personnes responsables et agiles (M1), une forte orientation client (M1, M2 C2). Pour M2 : « *il faut satisfaire les besoins actuels et prévoir les solutions futures ou les besoins futurs* »

Notre investigation du terrain d'étude a révélé que la majorité des répondants ne connaissent pas exactement la signification du terme « agilité organisationnelle ». Cependant, pour l'ensemble des interviewés, il a du sens et paraît pertinent au contexte actuel de leur secteur d'activité qui connaît d'innombrables changements continus et imprévisibles.

En effet, L'agilité organisationnelle fait référence selon les interviewés à la réactivité, la flexibilité, l'adaptabilité, rapidité, satisfaction des clients et anticipation de leurs besoins

Les interviewés ont apporté des éléments de réponse qui sont proches des définitions théoriques.

Ainsi, l'entreprise agile est généralement définie par les répondants comme une entreprise qui sait s'adapter aux évolutions et aux nouvelles situations qui se produisent dans son environnement, dans l'objectif de répondre au mieux aux demandes du marché.

L'adaptabilité, la réactivité et la souplesse sont ainsi les capacités auxquelles il est le plus souvent fait référence.

Cependant, la majorité des répondants souligne qu'être agile est un des objectifs phares de leur entreprise et que tout le monde est impliqué et œuvre pour l'atteindre même. Cependant, la nature même du secteur bancaire (secteur très réglementaire) limite en quelque sorte cette ambition.

L'agilité reposerait aussi, selon les répondants, sur le travail coopératif et collaboratif, des personnes responsables et agiles, une forte orientation client.

Le terme d'agilité ainsi que sa définition théorique trouve donc un écho, auprès de l'ensemble des interviewés et les définitions proposées mettent en lumière pratiquement les aspects étudiés par la littérature.

## 5. CONCLUSION

Au terme de ce travail, notons que le statut de l'agilité organisationnelle n'est pas clairement identifié dans la littérature (Charbonnier, 2011). Selon les auteurs, elle s'apparente à une stratégie ou une finalité à atteindre, à une compétence clé ou encore à un modèle d'organisation. Pour notre part, nous rejoignons la posture générale de Golman et al. (1991) et admettons l'idée selon laquelle le concept s'attache à décrire un modèle d'organisation dont la finalité est non seulement d'accélérer son temps de réaction (de l'observation jusqu'à la décision et l'action) et plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment grâce au potentiel offert par l'ensemble des acteurs internes et externes à l'entreprise.

En ce sens, nous considérons le modèle de l'entreprise agile comme une nouvelle configuration théorique, permettant une avancée de la connaissance sur le monde des organisations et ses différents acteurs, ainsi qu'une progression face à un environnement économique technologique et socioculturel évolutif. Ce modèle nous permettra de décrire un certain nombre de caractéristiques de l'entreprise agile. Pour autant, nous essaierons de questionner la portée des principes énoncés par le modèle théorique, tant les spécificités de chaque organisation sont cruciales à prendre en considération dans l'élaboration d'une stratégie dynamique, en adéquation avec l'environnement. Les entreprises ne peuvent adopter le même mode de fonctionnement, les mêmes procédures, la même forme organisationnelle ni la même stratégie selon les contraintes différentes auxquelles elles sont soumises (ressources internes et environnementales, caractéristiques de la demande) et il est important de prendre en considération ces particularités.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amos, J.W. (2000). Agility as an organizational competence. JAI Press. p. 1-31.
- Badot, O. (1998). Théorie de l'entreprise agile. Paris: L'Harmattan. p. 296
- Barrand, J. (2012). Le manager agile. Agir autrement pour la survie des entreprises (2ème ed.). Paris : Dunod. p. 228
- Barrand, J. 2006. Le Manager agile: Vers un nouveau management pour affronter la turbulence (1st ed.). Paris: Dunod. p. 220
- Charbonnier A. (2006), L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH. XIIe Congrès de l'AGR- le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre 2006.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. Management, 14(2), p. 118-154.
- Charbonnier-Voirin, A. (2010). La dimension humaine de l'entreprise agile : le rôle du management des ressources humaines sur la performance au travail dans un contexte d'agilité. Editions universitaires européennes.p.617.
- Dyer, L., & Ericksen, J. (2006). Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability. Center for Advanced Human Resource

Studies Working Paper Series, CAHRS Working Paper Series, Cornell University.

Dyer, L., & Shafer R.A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. CAHRS Working Paper Series, Cornell University.

Dyer, L., & Shafer, R.A. (2003). Dynamic Organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. Working Paper, Cornell University.

Goldman, S. L., & Nagel, R. N. 1993. Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(2), p.18-38.

Kidd, P.T. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Muduli, A. (2013). Workforce agility: A review of literature. *IUP Journal of Management Research*. 12(3), p. 55-65.

Shafer, R..A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resources strategy to foster organizational agility: a case study. *Human Resource Management*, 40, (3), p. 197–211.

Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, vol.23, (4),756-772.

Wright, P.M., McMahan, G.C, & McWilliams, A. (1994), Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5,301-326.

Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing, The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62, p. 33-43.