

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abou Baker Belkaid – Tlemcen
Faculté des sciences économiques Commerciales
Et des sciences de Gestion

Thèse de Doctorat
En management des organisations
Option : management des entreprises

Titre

**L'AGILITE DE L'ENTREPRISE.
CAS D'UN GROUPE D'ENTREPRISES
ALGERIENNES**

Présentée par

AHMED BELBACHIR wafa

Sous la Direction

PR. BENDIABDELLAH Abdesselem

Membres du Jury :

Pr Bouteldja Abdenasser	Président	Université de Tlemcen
Pr Bendiabdellah Abdessalem	Encadreur	Université de Tlemcen
Pr Chellil Abdellatif	Examineur	Université de Tlemcen
Pr Salem Abdelaziz	Examineur	Université d'Oran
Pr Benbayer Habib	Examineur	Université d'Oran
Dr Cherif Touil Nour Eddine	Examineur	Université de Mostaganem

Année Universitaire : 2015-2016

L'AGILITE DE L'ENTREPRISE

CAS D'UN GROUPE D'ENTREPRISES ALGERIENNES

Sommaire

Introduction général

Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel de l'agilité.

Introduction

Section1 : l'agilité de l'entreprise contexte et origine

Section 2 : Les définitions de l'agilité

Section3 : les facettes de l'entreprise agile

Section4 : Les fondements et avantages de l'agilité

Conclusion

Chapitre 2 : la construction d'une démarche agile

Introduction

Section1 : vers une organisation agile

Section2 : la construction d'une équipe agile

Section3 : l'agilité et le changement

Section 4 : le leader agile

Conclusion

Chapitre 3 : les stratégies agiles

Introduction

Section1 : stratégies et comportements agiles

Section2 : la culture client

Section3: les méthodes agiles

Conclusion

Conclusion de la partie théorique

Chapitre 4 : partie empirique

Section 1 : cadre méthodologique

Section 2 : les constats généraux tirés de l'analyse quantitative

Section3 : Les vecteurs et les freins d'agilité des entreprises étudiées

Section4 : les constats généraux tirés de l'analyse qualitative

Conclusion de la partie empirique

Conclusion générale

Bibliographie

ANNEXES

L'AGILITE DE L'ENTREPRISE

CAS D'UN GROUPE D'ENTREPRISES ALGERIENNES

Introduction

Dans le contexte actuel de mondialisation, l'environnement est en perpétuel changement et se caractérise par la complexité, l'imprévisibilité et l'incertitude. Nombreux les défis que l'entreprise doit surmonter et qui se manifestent à travers la globalisation des interdépendances économiques, politiques et culturelles, l'internalisation des réseaux financiers, le raccourcissement des cycles de vie des produits et des technologies, la prépondérance de la concurrence par la connaissance, et le renouvellement des normes sociales. Les frontières sont devenues plus mouvantes et poreuses à l'ère des réseaux sociaux.

Les réponses d'adaptation se caractérisent par la réduction du cycle de vie du produit (Time Market), et la recherche d'innovation continue. Ainsi la notion d'agilité devient une nécessité de survie et de pérennité de l'entreprise.

Les organisations se transforment à un rythme accéléré ; la nature même du travail évolue ; l'économie mondiale est mue par l'innovation et l'essor des technologies. Pour réussir, l'entreprise doit construire son avantage concurrentiel en cultivant l'excellence dans toutes les disciplines. Mais le tableau ne serait pas complet sans évoquer d'autres paramètres essentiels : l'anticipation et la cohésion d'ensemble et la capacité à se repositionner en permanence dans un environnement en perpétuel changement. Le terme d'agilité est mis en avant comme une manière pour que les organisations tirent parti des changements environnementaux.

Finie, l'époque où l'entreprise était un bloc immuable. Force est de constater que dans certains secteurs, il n'est plus suffisant de prévoir pour s'adapter progressivement. Il faut développer l'agilité qui permet de répondre à des changements imprévus. L'entreprise agile crée de la valeur en coordonnant les activités d'entités plus ou moins autonomes, dégageant ainsi de nouvelles synergies jusque-là inexplorées. Véronique Messenger Rota la compare dans son ouvrage « Gestion de projets vers les méthodes agiles », en 2008, à

un orchestre de jazz, où tout le monde joue le même morceau, mais une part belle est donnée à l'improvisation. Dans l'équipe, cela se traduit par l'initiative dont font preuve les coéquipiers.

Ce qui se manifeste par l'apparition d'un grand nombre de nouvelles pratiques en matière d'organisation, tant à l'intérieur de l'entreprise, que dans la mise en relation de l'entreprise avec son environnement. L'enrichissement de l'entreprise passe par des fusions, son développement par des acquisitions, elle s'étend et se transforme au rythme des scissions, des regroupements et des externalisations. A tel point que le maître mot n'est pas tant d'adopter tel ou tel modèle, mais de pouvoir s'adapter en permanence à un nouveau modèle de référence. C'est l'entreprise à périmètre variable : son centre opérationnel autour duquel gravitent des filiales, des partenaires et des fournisseurs, dont le changement se manifeste au gré des attentes du marché et des impératifs économiques.

Pour devenir agile, l'entreprise doit maîtriser l'environnement, détecter et analyser les changements susceptibles d'intervenir sur les marchés. Elle doit avoir une riche information sur son environnement externe (clients, concurrents, produits) et transformer rapidement les informations collectées en décisions, en particulier grâce à une équipe agile où le changement est vécu comme une opportunité, où les membres de l'organisation disposent également de l'ensemble des informations et connaissances leur permettant de comprendre l'environnement dans lequel ils agissent. Dans le modèle de l'entreprise agile, l'information est considérée comme source de performance collective et non, comme une source de pouvoir individuel. La réussite de la transformation passera également par une communication réussie sur la nécessité du changement. Pour construire son avantage concurrentiel, le client est considéré comme une partie prenante, son avis à un rôle fondamental dans la mise en œuvre et le développement de l'agilité de l'entreprise.

L'agilité exige que les dirigeants de haut niveau soient des servants primaires et des gardiens de l'orientation générale du domaine stratégique d'une entreprise, le travail de la haute direction est de ne pas construire des stratégies. Son travail consiste à construire une

organisation qui peut continuellement adopter de nouveaux concepts, de concevoir les contextes plutôt que d'inventer du contenu.

Les entreprises agiles sont des firmes qui amorcent le changement. Le mouvement fait partie intégrante de leurs valeurs. Elles sont constamment à la recherche d'une idée ou d'une pratique nouvelle pour améliorer leurs performances. Elles sont des organisations flexibles, à l'écoute de leur environnement, à travers l'anticipation, les réactions rapides, et l'innovation permanente, et la résilience face à un environnement incertain et complexe.

La notion de l'agilité a été développée dans les années cinquante dans le domaine du combat aérien (Richards, 1996). Elle a été définie à l'origine comme la capacité à changer de manœuvres dans le temps. Le construit d'agilité organisationnelle fut créé par Goldman, Nagel, Preiss et Dove en 1991 dans un rapport consacré à la stratégie des entreprises industrielles du 21ème siècle, ce concept a été popularisé et étendu au contexte des affaires grâce à un rapport publié par le *Iacocca Institute* de *Lehigh University* qui décrit l'agilité comme un nouvel ordre industriel (Goldman 1994). Ce rapport est une réponse à une requête du congrès américain visant à identifier les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine. Ce rapport détermine que l'amélioration incrémentale du système de production de masse ne peut suffire face à l'évolution de la concurrence nipponne, La maturité rapide de l'industrie, l'utilisation accrue des outils informatiques, des technologies de production. Il conclut qu'un système productif renouvelé, se fondant sur l'agilité organisationnelle, doit voir le jour pour répondre aux nouveaux facteurs de compétitivité.

Depuis le milieu des années 1990, les plus grandes firmes américaines, essentiellement dans les secteurs de l'informatique et de la téléphonie. Ainsi, Microsoft a largement diffusé au début des années 2000, un slogan publicitaire d'« entreprise agile » et a orienté l'ensemble de ses propos vers l'adoption d'un tel modèle. Des entreprises comme IBM ou Google s'appuient également sur ce modèle pour développer leur compétitivité, et plusieurs sociétés de conseil proposent à leurs clients des solutions susceptibles d'améliorer leur agilité, en particulier dans le domaine des systèmes d'information.

Dans un environnement où le changement est la règle plutôt que l'exception, A partir du constat des faits, nous posons la problématique suivante qui oriente notre travail et formulée comme suit : **Comment l'entreprise acquière-t-elle l'agilité dans un environnement caractérisé par le changement et l'incertitude ?**

Cette problématique se décline en des questions subsidiaires qui permettent de cerner les différentes dimensions que sous-tend la notion de l'agilité :

- Comment l'entreprise se dote-t-elle d'une rapidité de réaction face à un environnement en perpétuel changement ?
- Comment rendre une ressource humaine agile et performante dans un contexte marqué par une concurrence rude et l'instabilité?
- Qu'est-ce qui permet à une organisation d'être suffisamment souple, soudé, puissante pour contrôler son environnement ?

Pour répondre à ces questions qui en fait sont au cœur de la problématique, les hypothèses retenues ont été les suivantes :

- Une équipe collaboratrice et auto-organisé permettrait l'agilité de l'entreprise.
- La satisfaction du client constitue la principale source de différenciation et de performance de l'entreprise agile.

La méthodologie de notre recherche

Pour appréhender ce travail, nous avons adopté la méthode suivante :

D'abord une étude documentaire de l'état de l'art nous permettra de mieux cerner le concept **d'agilité** de l'entreprise et ses caractéristiques qui servira à l'élaboration d'un questionnaire qui a pour objectif de clarifier le construit d'agilité et d'évaluer la fréquence de mise en œuvre des pratiques agiles dans les entreprises algériennes.

L'objectif de notre étude

L'objectif de notre recherche est de mesurer l'agilité d'un groupe d'entreprises algérienne, et de montrer que **L'agilité** se décline à travers les dimensions ; démarche stratégique, principes posturiels, pratiques comportementales, pratiques organisationnelles et managériales visant à maintenir la compétitivité d'une entreprise alors que la turbulence de son environnement dépasse sa vitesse d'adaptation.

Organisation de la thèse :

La première partie de cette thèse est structurée en trois chapitres :

- dans le premier chapitre, nous abordons **le cadre théorique et conceptuel de l'agilité** de l'entreprise à travers son émergence et ses avantages. La différence entre les approches agiles et les approches traditionnelles. L'agilité suppose d'être sensible aux signaux pertinents de l'environnement, dans un univers de turbulence, d'incertitude, de complexité... et d'opportunités, L'entreprise agile propose en permanence des solutions innovantes pour survivre, et communique avec tous les acteurs de son environnement.
- Le second chapitre a été consacré à la mise en place d'**une démarche agile** à travers la participation des différents acteurs, et leur sensibilité aux signaux pertinents de l'environnement. les facteurs clés de succès de différenciation et de performance de l'entreprise agile seront ses ressources humaines. L'entreprise profite de leur connaissance intime des clients, de leurs savoir-faire, et de leurs capacités d'imagination et d'initiative qui se transforment en innovation et performance. L'entreprise leur procure une organisation autonome et coopérative de taille réduite, et une vision claire, pour que chacun puisse contribuer à l'agilité.
- Le troisième chapitre traite les **stratégies agiles; qui sont capables d'arrêter à temps les processus qui dérivent et de penser immédiatement à un processus nouveau**, il s'agit de mettre en évidence un feed-back régulier avec le client et de s'adapter aux évolutions de ses besoins. Et de s'appuyer sur des équipes

transparentes, collaboratives, et efficaces, où la confiance se substitue au contrôle. Dès lors, les équipes se métamorphosent, s'auto-organisent et s'autorégulent.

La deuxième partie empirique

Dans le contexte algérien, et comme réponse à un environnement caractérisé par l'instabilité, l'incertitude et la complexité.

Dans un quatrième chapitre, nous décrivons la méthode adoptée, l'échantillon sélectionné, le questionnaire élaboré, les résultats du travail d'investigation (enquête), l'analyse de ces résultats.

Ainsi, dans le cadre de diagnostic d'agilité, auprès des dirigeants des entreprises algériennes (entreprises de différents secteurs). L'objectif de cette partie est d'explorer le construit d'agilité et d'évaluer les pratiques d'agilité dans les entreprises étudiées.

Dans une première phase (quantitative), En utilisant le modèle de J. Barrant, et « l'échelle de L'Ickert » (0,4), et à travers un questionnaire remis aux responsables afin de récolter le plus d'information sur l'état actuel des entreprises algériennes de plusieurs secteurs, vis -a- vis de leur environnement. Ensuite nous avons tenté de saisir la perception relative des responsables de l'agilité à travers la mesure du concept d'agilité, des principes d'agilité, des critères qui caractérisent une stratégie agile et les pratiques comportementales agiles.

Dans la seconde phase (qualitative), L'objectif a été d'explorer l'agilité dans les entreprises algériennes, à travers un questionnaire composé de quatre parties ; la valorisation des ressources humaines, la maîtrise du changement et les orientations stratégiques, les relations de coopération, la création de valeur pour les clients, qui a été remis aux responsables d'entreprises afin de tester les possibilités de mise en œuvre des pratiques d'agilité.

Enfin nous tenterons de mettre en exergue les variables qui constituent les vecteurs et celles qui constituent les freins à l'agilité.

CHAPITRE 1

Cadre théorique et conceptuel de l'agilité.

Introduction

Manque de souplesse allant jusqu'à la rigidité absolue, bureaucratie complexe, hiérarchie pesante, esprit de supériorité, idéologies... caractéristiques entre autres incompatibles avec l'aptitude d'une organisation à entrer en relation avec son environnement et plus encore avec sa capacité à détecter les premiers signaux d'une crise et encore moins à bien la résoudre favorablement. La montée de la complexité, la montée de l'individualité ; l'accroissement de l'incertitude, l'interdépendance des acteurs se sont les quatre caractéristiques de cet environnement qui ont poussé les entreprises à dépasser la logique de flexibilité dominante des années 80 et à réfléchir sur l'agilité.

Dans un environnement où le changement est la règle plutôt que l'exception, l'entreprise est dans l'obligation de s'orienter vers l'agilité en s'adaptant en permanence et reconfigurant ses processus dans son organisation pour répondre aux attentes et besoins de ses clients.

L'agilité n'est pas seulement une méthodologie de projet mais aussi, et surtout, un état d'esprit indispensable pour travailler dans le monde actuel. Les clients sont plus exigeants, le changement permanent, les contraintes plus nombreuses et parfois contradictoires en raison de la globalisation omniprésente. Les approches agiles témoignent d'une évolution du domaine répondant aux pressions du marché. L'agilité vise à être plus efficace avec moins de ressources.

Enfin l'agilité suppose d'être sensible aux signaux pertinents de l'environnement, dans un univers de turbulence caractérisé par des menaces et des opportunités. L'entreprise doit proposer en permanence des solutions innovantes pour survivre puis, de trouver un équilibre et surtout de communiquer avec les acteurs de son environnement.

Section1 : l'agilité de l'entreprise contexte et origine

1. les origines et histoire de l'entreprise agile

Le construit d'agilité organisationnelle fut créé par Goldman, Nagel, Preiss et Dove en 1991 dans un rapport consacré à la stratégie des entreprises industrielles du 21ème siècle, « ce concept a été popularisé et étendu au contexte des affaires grâce à un rapport publié par le *Iacocca Institute* de *Lehigh University USA*. Qui décrit l'agilité comme un nouvel ordre industriel (Goldman 1994). Ce rapport est une réponse à une requête du congrès américain visant à identifier les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine »¹. Ce rapport a conclu que le système actuel de production de masse n'a pas été suffisant pour assurer une amélioration progressive compte tenu de l'évolution de la concurrence, en particulier les entreprises japonaises, qui avaient développé un haut degré de flexibilité. Le rapport a conclu qu'un nouveau système de production doit être inventé, basé sur l'agilité organisationnelle, afin de répondre aux besoins générés par ces nouveaux facteurs de compétitivité.

Peu de temps après le rapport, l'AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) a été créé pour encourager et diffuser les principes et valeur de l'entreprise agile. Pour aider les grandes entreprises américaines, à adopter le concept d'agilité. En particulier dans les secteurs de l'informatique et de la téléphonie.

Les concepts et outils de l'Agilité sont non seulement utilisés dans le domaine de l'informatique mais également dans les métiers créatifs et secteurs innovants. L'agilité peut s'appliquer à différents types de projets.

En Mai 2014 Marie-Michèle Lévesque propose une étude qui a permis de mettre l'approche agile hors du domaine du développement logiciel et du secteur informatique. Son travail de recherche s'inscrit dans l'extension et l'adaptation des méthodes agiles à d'autres domaines d'application ainsi leur intégration aux modèles de gestion de projet en général.

¹ Nick Horney,2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute,p4/54.

Depuis, de nombreuses recherches ont été menées dans les domaines des sciences économiques, des sciences de l'industrie, du management ou de la psychologie, afin de préciser le concept, d'identifier des indicateurs de mesure de l'agilité, ou de déployer des méthodologies d'accompagnement des organisations dans le développement de leur agilité. « Cependant, la presque totalité de ces recherches scientifiques ont pour base l'observation et la description de démarches menées en entreprise. En d'autres termes, l'entreprise agile n'est pas un modèle aux fondements théoriques mais basé sur des études construites empiriquement »²

On peut citer aussi l'étude de **Redouane BARZI , 2007, « PME ET agilité organisationnelle : étude exploratoire »** qui repose sur une démarche qualitative qui vise à explorer les attributs de l'agilité des PME marocaines de l'habillement.

aussi l'étude menée par **Audrey CHARBONNIER, 2011 « création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : étude exploratoire et confirmatoire »** qui a mis en œuvre un instrument de mesure de l'agilité organisationnelle Conformément au paradigme de Churchill.

Dans un article collectif « **Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments** », 2009, **Joseph McCann**, de *Jacksonville University*, **John Selskyde** de *University of South Florida Polytechnic* **James Lee**, de *The University of Tampa*, dans leur étude de 471 entreprises nord-américaines, ils démontrent que la turbulence de l'environnement peut en effet être gérée par la construction de l'agilité et la résilience. Leur résultat indique que l'agilité et la résilience font promouvoir la performance organisationnelle.

Dans un **rapport de Economist Intelligence Unit Sponsored by EMC** une étude a été menée sous le thème « **Organisational agility: How business can survive and thrive in turbulent times** », 2009, à travers une enquête auprès de 349 dirigeants du monde entier sur les bénéfices, défis et risques associés à la création d'une organisation agile.

² Dufour, Fanny. Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apports d'un modèle psychologique des compétences : contribution à l'élaboration de programmes d'actions de la CCI de Rennes – 2010 page 129

Désormais l'agilité peut être appliquée à tous les secteurs pour permettre une meilleure adaptation. Ce développement concerne plusieurs domaines théoriques et empiriques intéressants pour proposer une nouvelle vision du leadership, de la stratégie d'entreprise, des modèles organisationnels, et de la relation client

2. Théorie de l'entreprise agile

L'entreprise n'est donc pas simplement un outil de production cherchant à maîtriser au mieux le prix des « outputs » et des « inputs » et les processus contribution rétribution. Elle est un appareil productif qui assure son positionnement tout en adaptant ces ressources. Elle assure, en mobilisant ses ressources, sa capacité à se renouveler, à se régénérer pour pouvoir s'adapter aux nouvelles données de son environnement en perpétuel changement.

Les auteurs Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY en 2012. Préconisent que « la théorie de l'entreprise agile trouve sa place dans la modification d'une économie de production à une économie de service, de servuction (processus de création d'un service dans lequel le client participe), de distinction (différenciation dans les services), d'innovation (recherche inhérente de nouveauté). Dès lors, le positionnement relationnel devient primordial. L'organisation dépend de diverses contraintes internes et externes de l'environnement. »

Actuellement, les organisations de toutes sortes cherchent à reconsidérer leur mode de fonctionnement afin de s'adapter avec succès à l'environnement économique mondial caractérisé par le changement permanent. C'est ainsi, qu'un nouveau paradigme en management est en train d'émerger, en occident - celui d' « agilité » - selon lequel, dans l'environnement actuel, les entreprises tendent à produire et commercialiser leurs produits dans un « nouveau cadre stratégique » caractérisé par des formes organisationnelles plus « décentralisées », par une coordination horizontale, et le partage de l'information.

L'approche agile découle de la théorie de la contingence selon laquelle ; il n'existe pas une et une seule bonne façon de faire les choses (one best way) propre à la théorie classique. Il n'y a pas de réponse universelle (valable dans toutes les situations), l'organisation est désormais conçue comme un système ouvert qui influence et qui est influencé par l'environnement, et non comme un système fermé selon l'approche classique. Elle montre qu'il faut adapter la structure aux contraintes

de l'environnement, et se libérer du postulat de l'école classique prônant un modèle unique d'organisation, l'école de la contingence montre qu'il peut exister, pour des situations différentes, des modes d'organisation différents.

« T Burns et G Stalker, ont étudié à partir de 1963 l'impact de l'environnement sur l'organisation. Ils introduisent la notion structure organique (structure souple pour un environnement dit instable) elle est caractérisée par : des tâches moins définies, plus floues, la communication latérale, la reconnaissance de l'expertise, l'autorité décentralisée, la valorisation individuelle fondée sur la contribution personnel »³. Burns & Stalker défendent l'idée qu'une organisation doit changer si son environnement change.

« L'approche de gestion moderne ne consiste plus à chercher la méthode « idéale » de gestion convenant à toutes les circonstances. Il faut plutôt amener les gestionnaires à comprendre les différences situationnelles et à réagir de manière appropriée.

Le courant de pensée axé sur la contingence est omniprésent dans les réflexions actuelles sur la gestion : il se répercute sur toutes les fonctions de gestion »⁴.

Burns & Stalker insistent sur le fait que quel que soit la structure adoptée, il n'en existe pas de meilleure que d'autre. Elles sont simplement plus ou moins adaptées à l'environnement.

³Roger aim, « L'essentiel de la théorie des organisations 2013 », page 96 l'extenso éditions, 2013.

⁴ John R. Schermerhorn, David s. chappell, jocelyn lambert avec la collaboration de lilia selhi « Principes de management ». page 409. Editions du renouveau pédagogique INC.

3. l'émergence de l'agilité dans l'entreprise

Force est donc de constater que les entreprises sont liées, en particulier du fait de leur contexte environnemental complexe et rupturier. Il est à retenir quatre caractéristiques de ce contexte incitant les entreprises à dépasser la logique de flexibilité qui avait dominé dans les années 1980 et à réfléchir sur le thème de l'agilité : la montée de la complexité, la montée de l'individualité, l'accroissement de l'incertitude, l'interdépendance des acteurs. Dans son article *Etre agile... le destin de l'entreprise de demain* Jérôme barrant⁵ propose quatre raisons qui ont fait émerger l'agilité dans les entreprises.

La montée de la complexité : l'entreprise est un système dont la complexité est en croissance continue. Le nombre d'acteurs agissant autour de l'entreprise augmente, les évolutions et mutations touchant ses acteurs sont de plus en plus nombreuses, les mentalités évoluent rapidement...en plus les systèmes d'informations ajoutent à la complexité en créant des liens et en multipliant les lieux d'interaction et en augmentant la vitesse de relation entre tous ces acteurs et ceci grâce à la spécialisation et la mondialisation.

Puisque cette complexité est difficile à maîtriser, la solution simple serait de la contourner afin de réduire le niveau de stress dangereusement croissant des managers et cadres. Autrement, en plaçant l'homme face à une complexité « raisonnable », qu'il soit en mesure d'appréhender. Cela consiste de découper nos organisations en sous-systèmes réduits, largement coopératifs entre eux, évolutifs, autonomes, ayant une finalité propre mais partageant une finalité commune, recherchant un certain équilibre en interne et avec leur environnement proche.

La montée de l'individualité: la pensée de grands leaders a marqué les générations précédentes. Ils avaient une vision de la représentation de la société et véhiculaient des idées fortes qui s'imposaient finalement à la masse des individus. L'ensemble de la société se structurait ainsi selon un modèle dominant, pyramidal, autoritaire et

⁵ Jérôme barrant « Etre agile... le destin de l'entreprise de demain », in L'Expansion Management Review 2009/1 (N° 132).

hiérarchisé, issu de la production de normes et de valeurs érigées par la figure emblématique du leader. Les individus actifs dans un modèle établi, deviennent agissants, inventant en permanence le monde ou le système dans lequel ils vivent.

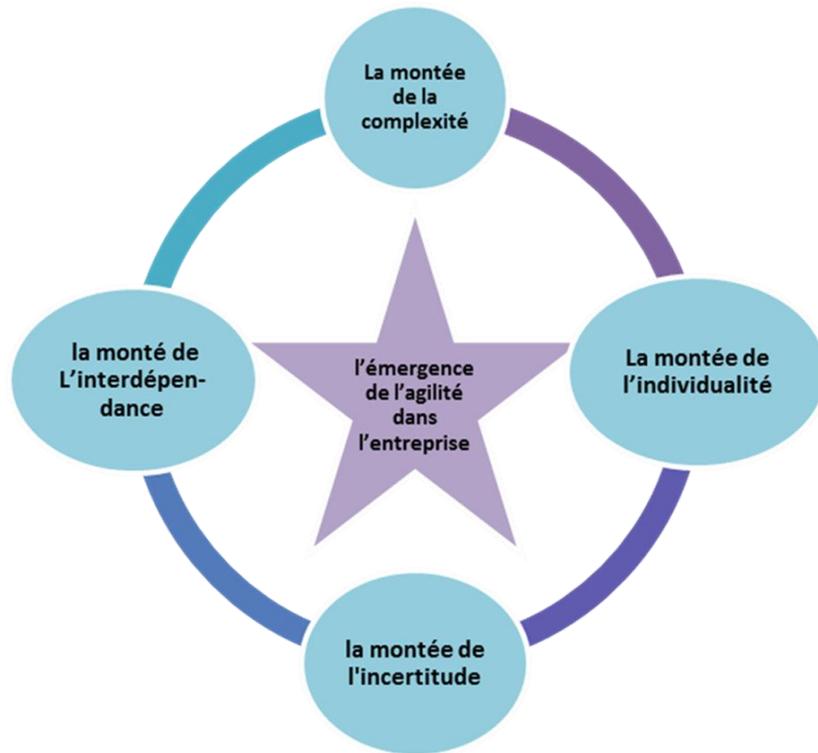
l'accroissement de l'incertitude : Avant , les produits et services allaient au terme de leur vie. Le calcul de la rentabilité sur l'intégralité concernait tout le cycle de vie du produit avec la certitude de maximiser le profit jusqu'à la fin du cycle .Ce système marchait parce qu'il s'appuyait sur un principe de relative stabilité de l'environnement et de récurrence des productions et des comportements des consommateurs. Notre époque se caractérise, en effet par des changements de plus en plus rapides, fréquents, inattendus et radicaux. Il ne s'agit donc plus d'engranger un profit le plus grand possible sur une période donnée. Il s'agit plutôt de rentabiliser le plus vite possible, en tout cas avant qu'une rupture ne vienne à rendre un produit obsolète soudainement. L'entreprise agile, non seulement est prête à adapter sa stratégie en permanence en fonction des opportunités et menaces, mais développe surtout une capacité d'anticipation.

L'interdépendance des acteurs : Le client n'achète plus un produit mais une perception, un service, une reconnaissance. Le processus de l'offre et de la demande est devenu complexe : le client espère une prestation de plus en plus individualisée. Les métiers sont soumis au risque de passer à côté du besoin réel. Sur cette base, on insiste partout sur la « culture client ». Ce qui montre l'importance du comportement coopératif au sein de l'organisation elle-même. Le management cesse de s'appuyer sur le principe du pouvoir lié à l'information possédée. Au contraire, le principe qui domine est celui où l'information est partagée, le plus rapidement possible, afin que chacun puisse adopter l'attitude adéquate en connaissance de cause et conséquence, à tout moment. Ce qui permettrait à chaque individu d'agir en permanence en fonction des besoins du client.

L'entreprise d'aujourd'hui doit être adaptable et flexible afin d'évoluer beaucoup plus vite. Si l'entreprise des années 60 peut être considérée comme un bloc unique, hiérarchique et centralisé, l'entreprise d'aujourd'hui ressemblerait plutôt à un ensemble

de petites unités appartenant ou non juridiquement à la même société : ces différentes unités partagent des choses, des valeurs, des processus, ce qui permet à chacune d'évoluer dans la même direction.

Figure1 :l'émergence de l'agilité dans les entreprises⁶



⁶ Figure adapté par l'auteur

Section 2 : Les définitions de l'agilité

Plusieurs définitions de l'agilité ont été proposées :

« Les termes Agilité et Agile sont réapparus il y a peu dans le langage managérial, pour justifier un besoin de flexibilité, de réactivité et de renouveau face à la crise économique. Issu du latin agere (actif), ce concept d'agilité s'analyse donc comme une volonté d'agir, d'être réactif (voire, de prendre des risques) dans un temps de crise où la réorientation et la détermination sont requises ». (ERIC ALONSO ,2012)⁷

« L'agilité organisationnelle est la capacité d'une entreprise à s'adapter en permanence à un environnement complexe, incertain et tumultueux .Beaucoup d'entreprises considèrent désormais l'agilité organisationnelle essentielle pour leur survie et la compétitivité, car elle leur permet de développer un ensemble de capacités distinctives qui permettent à l'entreprise de réagir aux changements rapides et continus et de saisir de nouvelles opportunités. »(Nick Horney, 2013)⁸,

« L'agilité implique la possibilité de réagir rapidement, en se mettant en amont dans une position proactive, de manière à saisir le changement comme une opportunité.

Elle suppose une **posture d'anticipation** qui permet de saisir des opportunités, de provoquer des ruptures et d'innover en permanence.

Elle nécessite la mise en place de synergies indispensables en interne et externe, en amont et en aval, dans une **logique d'organisation apprenante**.

Enfin, l'agilité organisationnelle suppose une **proximité clients forte** »⁹

Rachel beaujolin-Bellet, en 2004 présente la définition suivante « l'agilité est une compétence organisationnelle à travers trois dimensions interdépendantes.

⁷ERIC ALONSO ,2012, « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises »,Keyrus Management, p1/3

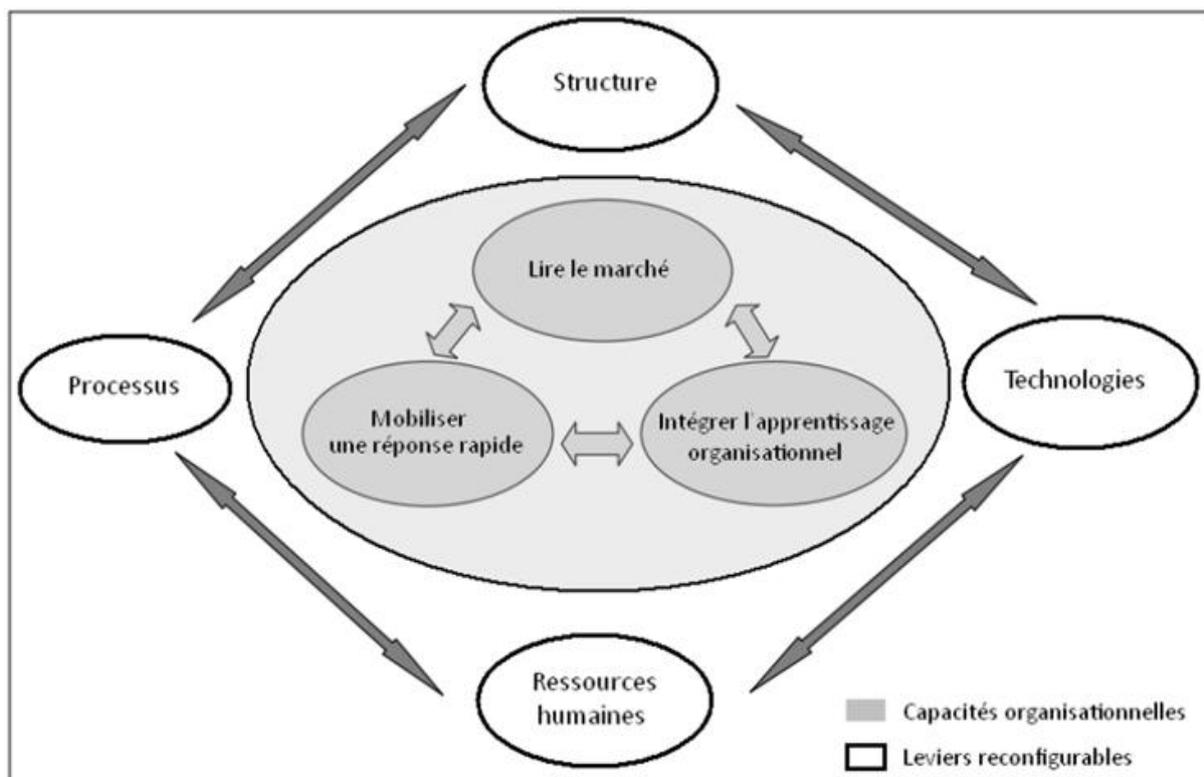
⁸Nick Horney,2013 op cite page3.

⁹Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY « GRH et agilité de l'entreprise ,Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ? » page 27 MEMOIRE D'EXPERTISE MBA RH ,PROMOTION 9 – OCTOBRE 2012.URL : http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE_GRH_et_Agilite_de_l_Ent reprise_4.pdf

- Une capacité de veille et de lecture permettant de scruter l'environnement particulièrement les marchés.
- Une capacité de trouver les réponses appropriées aux situations nouvelles.
- Une capacité de capitaliser l'apprentissage résultant de cette situation.

L'organisation agile a la capacité de détecter, de veiller, de scruter et d'analyser les changements qui s'opèrent aux niveaux des marchés. Une fois ces informations collectées, elle les transforme en décisions actionnables et mises en application. Ces décisions se transforment en actions efficaces grâce à une culture favorable au changement et à la mobilité des ressources ».¹⁰

Figure 2 : agilité organisationnelle le gyroscope des leviers fondamentaux¹¹



L'auteur Jean-Claude SERRES, présente la définition suivante « L'entreprise agile (concept étendu : collectif, individuel, familial, associatif, etc.) est un modèle de

¹⁰Rachel beaujolin-Bellet, 2004,« flexibilités et performances »,édition la découverte, paris,page34.

¹¹ Lee Dyer, Richard A. Shafer From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility 6-2-1998 page11

développement (moyens, outils, méthodes, état d'esprit) qui peut permettre de mieux vivre dans les multiples contextes de demain, au service des finalités propres à chacune de ces structures organisationnelles »¹²

Selon Alexandra Cagol¹³ L'Agilité se trouve au croisement de trois grands mouvements

Le souci de prendre en compte les hommes et les femmes de l'entreprise et le développement de l'intelligence collective, en travaillant de façon très pragmatique avec les équipes dans une logique de confiance, de développement mutuel des compétences et des personnes, d'amélioration continue,...

L'usage optimal des nouvelles technologies qui permet une liaison en temps réel avec le client, une interconnexion des acteurs, une rapidité dans la prise de décision, un développement de l'appartenance,...

La reconfiguration des processus en continu, pour dépasser l'aspect "cristallisant" de la formalisation des processus de l'entreprise. L'idée n'est pas de décrire l'optimal du premier coup, mais de procéder par expérimentation et itération, en travaillant sur le terrain.

FRÉDÉRIC FRÉRY propose la définition suivante « L'entreprise agile se caractérise également par une capacité à fortement différencier son offre de produits ou de services, de manière à s'adapter à la moindre demande du marché. Poussée à sa limite, cette approche débouche sur le sur-mesure de masse, c'est-à-dire la capacité à proposer un produit ou un service sur-mesure pour un coût comparable à celui d'une offre standardisée et produite en masse. Cette capacité s'appuie sur diverses techniques, comme la différenciation retardée de l'offre (les produits ou services

¹²Jean-Claude SERRES,2007, « le management agile ! Construire et accompagner le changement», AFNOR, page 20.

¹³ Vous avez dit Agilité ? url : http://connivencelitteraire.typepad.fr/conseil_formation/2011/12/vous-avez-dit-agilit%C3%A9-.html

reposent sur une plate-forme standardisée, sur laquelle viennent se greffer le plus tard possible des adaptations multiples) ou l'implication du client.»¹⁴

Hugues Simard la définit comme étant «la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de «maîtriser» ce dernier grâce à d'importantes capacités d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage' »¹⁵

De toutes les définitions proposées, nous adoptons celle de Jérôme Barrant, (**Responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations**, Professeur au département Management et Technologique) que nous la considérons comme englobante et par ailleurs nous allons l'explorer dans la partie pratique, tout en mettant en relief les vecteurs et les freins, il définit « l'agilité comme étant la capacité d'une organisation à faire face à des conditions de marché changeantes et à un environnement cahoteux (complexe, incertain, interdépendant, turbulent). Le concept d'organisation agile s'attache à décrire un modèle permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction (séquence observation + décision), mais aussi d'être flexible, et, plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise. Il intègre ces notions et élargit le concept de l'agilité à la capacité d'innovation d'une entreprise en réponse à des demandes de produits différenciés. »¹⁶

¹⁴FRÉDÉRIC FRÉRY,2005, « MBA, l'essentielle du management par les meilleurs professeurs »,Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, page 135.

¹⁵ Hugues Simard« l'agilité organisationnelle Du concept à l'opérationnalisation » page 3 développement d'optimum psychologie organisationnel

¹⁶ Jérôme BARRAND , « Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod.2006

Section3 : les facettes de l'entreprise agile.

1. l'adaptation et la réactivité

*** l'adaptation :**

Les modèles de l'organisation dominée par son environnement soutiennent que l'économie s'adapte à un environnement qui définit des normes d'allocation efficace des ressources. « L'adaptation est généralement considérée comme un terme général décrivant une période de changements graduels, croissants et continus en réponse à des conditions environnementales »¹⁷. Il s'agit donc de mobiliser les ressources de l'entreprise pour être en cohérence avec la nature de l'environnement et de fournir des réponses pour assurer la survie à long terme ou la croissance de l'entreprise.

L'entreprise décide de sa survie en s'adaptant en fonction du déterminant environnemental qui régit la forme organisationnelle.

*** La réactivité**

La réactivité se définit comme la capacité de l'entreprise à répondre à l'évolution d'environnement, « 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 (temps de réaction à une évolution inattendue) »¹⁸.

Les entreprises qui utilisent l'approche réactive n'ont pas nécessairement une planification structurée. Elles réagissent plutôt aux conditions des marchés et vivent donc souvent des situations de crise. « Elles préfèrent une approche qui ne provoquera pas les concurrents et tendent plutôt vers la différenciation. En général, les dirigeants de ces entreprises ne s'engagent pas à élaborer des stratégies. Ces entreprises utilisent

¹⁷ Jeroen Bent « Dynamique de l'adaptation », page 53. Édition le village mondial, France paris, 2003

¹⁸Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY(2012),op. Cité, page 17.

une stratégie non claire, qui réagit au changement de l'environnement et risque d'emporter l'entreprise avec les changements »¹⁹.

2. la flexibilité :

Cette notion est entendue régulièrement comme la capacité des individus et des organisations à s'adapter facilement aux circonstances nouvelles et imprévisibles.

Les perspectives théoriques sont divergentes dont la mesure où chacune met en évidence un aspect particulier de la flexibilité.

« La flexibilité est la capacité de réaction et d'ajustement aux changements ou à des qualités particulières ; telles que la capacité à créer et préserver des options décisionnelles, la capacité à limiter les actions irréversibles, la capacité à changer des modes de régulations ou à structurer les ressources de différentes façons, la capacité à réaliser une large gamme d'activités et à tirer des économies de variétés, et la capacité à raccourcir le temps de réponse »²⁰.

« La flexibilité est généralement définie comme étant la capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement »²¹.

La flexibilité peut se définir comme l'aptitude d'une organisation à s'adapter par anticipation aux changements de son environnement. Cette capacité concerne tout particulièrement l'adaptation aux fluctuations de la demande dans le temps en volume et en qualité. La flexibilité concerne aussi bien la structure organisationnelle que la structure financière ou l'état d'esprit (capacité à changer, à innover, etc.).

Aussi « la flexibilité est la capacité de réaction et d'ajustement aux changements ou à des qualités particulières ; telles que la capacité à créer et préserver des opinions décisionnelles, la capacité à limiter les actions irréversibles, la capacité à changer des modes de régulations ou à structurer les ressources de différentes façons, la capacité à

¹⁹ Pierre G.bergeron , la gestion dynamique concepts, méthodes et applications 4 édition, page 233, les éditions de la chenelière, paris 2006.

²⁰ J.Igalens, flexibilité et performance : quelles évolutions du travail et de l'emploi, p.41, juillet 2002

²¹ Jacques Igalen, p, 43

réaliser une large gamme d'activités et à tirer des économies de variétés, et la capacité à raccourcir le temps de réponse »²².

3. La résilience

L'idée de résilience n'est pas nouvelle. « Dans la médecine traditionnelle chinoise, elle désigne la capacité des systèmes vivants de se régénérer après une blessure grave. En physique, elle renvoie à la capacité interne d'un matériau à retrouver sa forme initiale après avoir reçu un choc. En psychologie, elle désigne la capacité de l'individu à résister aux traumatismes, à rebondir face à l'adversité, à retomber sur ses pieds malgré les déboires de sa vie »²³.

La résilience consiste dans la capacité des systèmes à répondre et à s'adapter efficacement à des situations nouvelles. La résilience, c'est la capacité de braver les conditions adverses et de reprendre le dessus après avoir connu des difficultés.

En management, « la résilience souvent associée à l'agilité, elle est devenue une philosophie d'entreprise puisqu'elle constitue le fruit de l'acceptation d'une réalité pessimiste, d'une recherche de sens et d'un certain sens du bricolage et de l'improvisation. Elle reflète la capacité d'un individu, d'une équipe, d'une entreprise (ou d'une filiale de celle-ci) à surmonter un échec grave ou une suite de revers, à rebondir et à s'améliorer en tirant les leçons des épreuves traversées. »²⁴.

« L'entreprise résiliente est celle qui parvient à identifier et mobiliser ses ressources pour faire face à un environnement plus incertain et complexe. »²⁵

La résilience peut être vue comme « la capacité d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant la

²²Jean-Luc Charron, Sabine Sépari « Organisation et gestion de l'entreprise ».page234, 3^eédition Dunod, Paris, 2004.

²³ Lucie Bégin et Didier Chabaud, « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale », page 4. DOI:10.3166/RFG.200.127-142 © 2010 Lavoisier, Paris. URL <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>

²⁴ Mouna HASSANI L'agile organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH new letter n1/2008

²⁵ rhesilience.com/blog/wp-content/.../plaquette-rhesilience-20130212.docx
Alain Richemond Arnaud Cuilleret, co---fondateurs de RH résilienc

perturbation pour suivre en caractérisant la résilience organisationnelle sous quatre axes : éviter les perturbations (anticipation), résister aux perturbations, s'adapter et se relever »²⁶.

4. L'agilité un concept multi dimensionnelle

Les termes tels que l'agilité, résilience, flexibilité, réactivité et adaptabilité ont parfois des significations semblables. Mais nous contestons un manque de clarté quant à la nature de chaque terme, ainsi que la façon dont ils sont liés. Par conséquent, un des objectifs de cette thèse est de départager un modèle global de l'agilité et de ses composants.

Selon Eric Alonso, associé de Keyrus management les termes « agilité » et « agile » sont réapparus dans le langage managérial, pour justifier un besoin de flexibilité, de réactivité et de renouveau face à la crise économique »²⁷

Selon Kidd (1994), l'agilité ne correspond pas seulement à la flexibilité ou à la réactivité. C'est un concept plus large qui intègre à la fois *flexibilité*, *réactivité* et même *adaptabilité*. Kidd T.P. (1994)²⁸,

« Il est à noter que la réactivité correspond à 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. La flexibilité, quant à elle, mesure la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à technologie équivalente, à un niveau de production donné, alors que l'adaptabilité est une caractéristique du système productif d'une entreprise »²⁹.

²⁶Robert, B., Y. Hémond et G. Yan (2010). « L'évaluation de la résilience organisationnelle », *Télescope*, vol. 16, n° 2, p133

²⁷ Eric Alonso « quand l'agilité fait son retour dans les discours des entreprise française » page 1 Keyrus Management© 2012

²⁸ Agile Manufacturing: Forging New Frontiers, London, Addison-Wesley, page 2.

²⁹BARZI Redouane, PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire, *Innovations* 2001/2 (n°35) URL : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2019-le-concept-de-lagilite-a-lepreuve-de-la-pme-cas-de-lindustrie-de-lhabillement/download>

L'agilité se détermine comme un construit intégrateur de la flexibilité, réactivité et même adaptabilité, et résilience .le tableau suivant présente les caractéristiques des termes « agilité, résilience, flexibilité, adaptabilité, réactivité » en suite nous extrairons la différence.

Tableau 1 : les différents concepts d'agilité³⁰

<i>Agilité</i>	C'est la capacité de se déplacer rapidement, avec souplesse et de façon décisive dans l'anticipation, de profiter des opportunités et d'éviter toutes conséquences négatives du changement.
<i>la résilience</i>	La capacité à résister, absorber et de répondre à un changement ou perturbation qui ne peuvent pas être évité.
<i>La flexibilité</i>	étant la capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement
<i>La réactivité</i>	Réduire le temps de réaction à une évolution inattendue de l'environnement.
<i>L'adaptabilité</i>	s'adapter à un environnement qui définit des normes de l'organisation.

La principale différence entre ces termes est le temps de réponse aux modifications de l'environnement. L'adaptabilité c'est réagir au gré de l'environnement, la réactivité pour régir au meilleur délai, flexibilité pour s'ajuster aux différents changements. L'agilité est nécessaire pour rivaliser le changement tandis que la capacité de résilience est nécessaire pour répondre au changement qui est terriblement déstabilisant et surprenant.

Les termes «flexibilité» et «agilité» sont souvent confondus, utilisés pour décrire cet aspect de la gestion du changement. Bien que les deux aient des objectifs finaux

³⁰ Tableau adapté par l'auteur

similaires, il existe des différences claires entre les deux. Quand une entreprise est agile, elle peut répondre à une grande variété de surprises externes inattendues. Toutefois, une entreprise flexible peut seulement être capable de répondre à des situations déjà émis dans l'hypothèse. Quand une entreprise est flexible, elle est capable de faire des changements dans le système d'organisation actuel, tandis que les entreprises agiles sont capables de changer l'ensemble du système pour répondre aux forces extérieures et bondir d'un marché à l'autre, d'une technologie à l'autre avec un haut niveau de souplesse et sans difficulté. Une entreprise agile a donc la flexibilité nécessaire pour adopter les pratiques qui favorisent une plus grande compétitivité.

Enfin Les termes telle la flexibilité et l'agilité se réfèrent généralement à une entreprise avant et lors d'un changement. Quand une entreprise surmonte l'adversité et les défis externes, elle est considéré comme résiliente. Alors que l'adaptabilité et réactivité sont utilisées dans un environnement plutôt stable. Le schéma suivant montre une vision représentative des différentes notions précédemment exposées et leur classement en fonction de leur degré d'adaptation au changement de l'environnement :

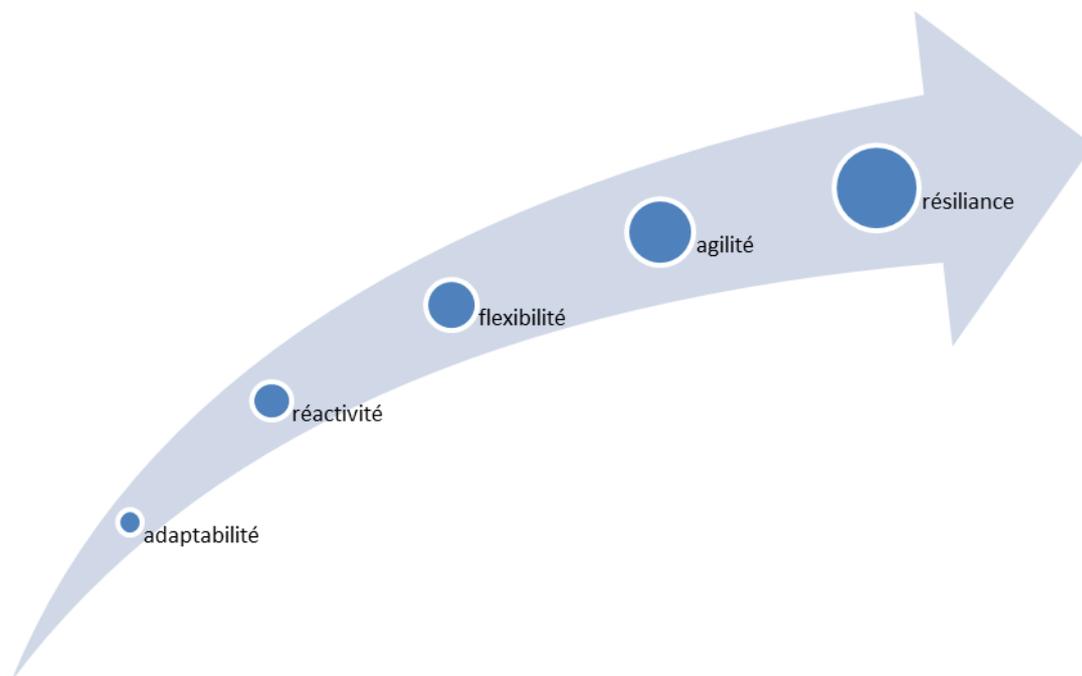


Figure3 : la différente notion d'agilité³¹

³¹ Adapté par l'auteur

Réactivité, souplesse, réactivité, adaptabilité autant de qualités que l'on peut regrouper sous le vocable « agilité », combiné pour développer une résilience qui permettrait à l'entreprise de transformer les complications de l'environnement en opportunité qu'il faut saisir pour construire un avantage compétitive inimitable. Bien qu'ils soient des construits différents, pour agir au changement et à la turbulence, ces termes ont des racines communes et ont des capacités et des moyens complémentaires.

Section4 : Les fondements et avantages de l'agilité.

En février 2001, 17 des leaders de ces nouvelles approches au développement logiciel se sont regroupés et ont adopté le terme *Agile* pour définir ces nouvelles méthodes. Ils ont ainsi formé l'Alliance Agile et établi une liste de valeurs et principes régissant ce qu'on appelle maintenant le manifeste de développement logiciel Agile.

Les méthodes agiles sont des groupes de pratiques de projets de développement en informatique (conception de logiciel), pouvant s'appliquer à divers types de projets. Elles ont pour dénominateur commun **l'Agile Manifesto**.

Didier Lebouc (2012) explique dans un récent ouvrage « développer un produit innovant avec les méthode agile » les bases des méthodes agiles pour tirer parti de l'incertain et réussir le développement d'un produit innovant. Selon lui, c'est bien à l'aide de pratiques agiles qu'il est possible de satisfaire les clients et que la motivation d'une équipe peut être améliorée.

L'agilité au-delà du développement logiciel est une thématique de plus en plus mentionnée dans la littérature. MARIE-MICHÈLE LÉVESQUE³². Souligne la prépondérance de la littérature sur L'agilité dans le domaine du développement logiciel, son domaine de prédilection, mais ajoute que certaines tentatives d'ouvrir l'agilité à d'autres domaines ont été réalisées. L'utilisation de l'approche agile dans les domaines de la construction, du marketing ainsi que dans le domaine de la gestion de projet. Son travail de recherche a permis d'explorer les différents auteurs s'intéressant à l'application de l'agilité au-delà du développement logiciel ainsi que leur propre modèle ou conception de ce qu'est la gestion de projet agile.

« L'agilité a gagné en popularité et les auteurs ont commencé à élargir la méthode agile à un plus large contexte et non seulement le développement de logiciels et sa fabrication »³³

³²Marie Michel Levesque 2014. « L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes » Université du QUÉBEC À MONTRÉAL. page 25

³³ Janneke Vogel « Constantly adaptable without having to change: The antecedents that lead to agility » page9, Tilburg University ,Academic year 2013

Le *Manifeste* décline quatre valeurs en treize principes³⁴ applicables dans toute démarche agile. Chaque méthode adopte ensuite sa propre terminologie et préconise un certain nombre de pratiques.

1. Les valeurs agiles

L'équipe et la communication avant les outils et processus : dans la vision agile, l'équipe est bien plus importante que les outils ou les procédures de fonctionnement. Il est préférable d'avoir une équipe soudée et dont les membres communiquent entre eux, composée de niveaux différents, plutôt qu'une équipe composée d'experts qui travaillent de manière isolée. La communication est donc une notion fondamentale dans un contexte de développement agile.

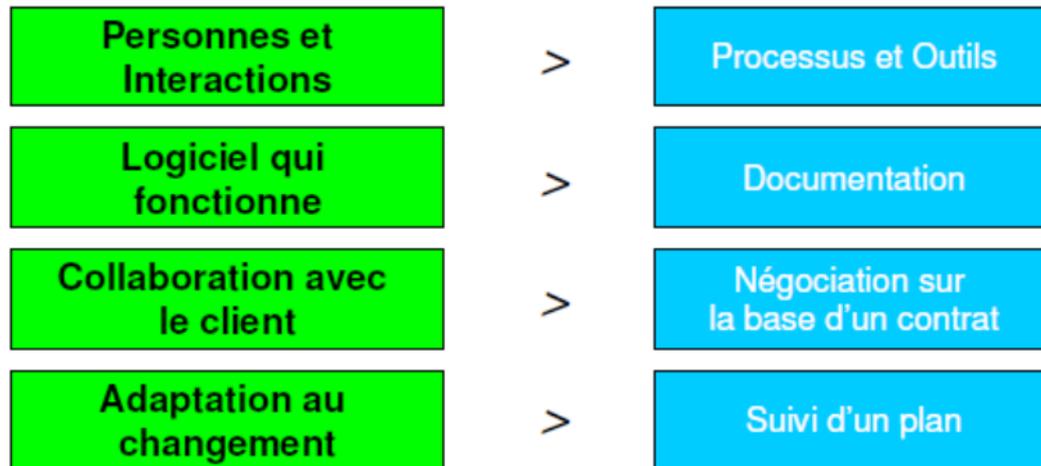
L'application avant la documentation : il est primordial que le projet fonctionne, c'est la priorité avant toute chose. La documentation technique et les autres outils (de tests, de reporting) constituent une aide précieuse mais ne sont pas une fin en soi. Une documentation précise est utile comme moyen de communication. Il est parfois préférable de transférer la totalité des compétences et connaissances du métier à l'ensemble des collaborateurs de l'équipe.

La collaboration avant la négociation : le client doit être impliqué dans le développement du produit. Le fournisseur ne doit pas se contenter de négocier un contrat au début du projet, puis de refuser l'évolution des besoins du client. Le client doit collaborer avec l'équipe et fournir des comptes rendus réguliers sur l'adaptation du produit à ses attentes.

L'acceptation du changement et la flexibilité avant la planification : la planification initiale et la structure du projet doivent être flexibles afin de permettre les évolutions attendues par le client. En effet, les premières livraisons du projet donnent très souvent suite à des demandes d'évolution.

Figure 4: les valeurs agiles³⁵

³⁴ BECK, Kent et al., Manifeste pour le développement Agile de logiciels. [en ligne] <http://www.agilemanifesto.org/iso/fr/>



« Les auteurs du manifeste reconnaissent la valeur des processus et des outils, de la documentation exhaustive, de la négociation contractuelle et du suivi d'un plan. Toutefois, ils privilégient les individus et leurs interactions, les logiciels opérationnels, la collaboration avec les clients et l'adaptation au changement »³⁶.

2. les principes de l'agilité

Après la présentation des valeurs fondamentales du mouvement « agile » il apparaît utile de dresser la liste des principes qui en découlent selon Mathieu Boisvert, Sylvie Trudel³⁷ :

Notre première priorité est de satisfaire le client en livrant tôt et régulièrement: ce principe est derrière le caractère incrémental des approches agiles, qui veut qu'à la fin de chaque itération, le client puisse vérifier une nouvelle version fonctionnelle et améliorée du système en cours de développement.

Le changement est accepté, même tardivement dans le développement. Les processus agiles exploitent le changement comme avantage compétitif pour le client : ce principe est derrière les carnets de produit, qui permettent au client de planifier lui-même la réalisation de son système, en fonction de l'état d'avancement de

³⁵ Gestion de projet décisionnel – Les valeurs de l'Agilité url : <https://fleid.net/2012/01/17/gestion-de-projet-decisionnel-les-valeurs-de-lagilite/>

³⁶ Cédric Baudet, « l'agilité pour réagir à la complexité des projets » SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE > numéro 2 juin 2012 page 36

³⁷ Mathieu Boisvert, Sylvie Trudel « choisir l'agilité , du développement logiciel à la gouvernance», page 3 édition Dunod, paris2011

son projet, du résultat obtenu à la dernière itération, des opportunités et des imprévus du moment présent.

Livrer fréquemment une application fonctionnelle, toutes les deux semaines à deux mois, avec une tendance pour la période la plus courte : ce principe est derrière le concept des itérations, soit des périodes de temps fixes servant de points de visibilité et permettant de planifier le projet, de valider les résultats obtenus, et d'améliorer les façons de faire.

Les experts métier et les développeurs doivent collaborer quotidiennement au projet : ce principe explique que le client est un membre à part entière des équipes des projets, parce qu'il est le meilleur représentant pour planifier le projet, recueillir les besoins et décrire les fonctionnalités.

Bâissez le projet autour de personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin, et croyez-en-leur capacité à faire le travail : ce principe explique le changement dans le mode d'intervention envers les équipes de projets. Un mode d'intervention qui s'assure de réunir les conditions gagnantes au moment de constituer une équipe, qui fait confiance aux équipes en évitant l'ingérence, qui demande de la transparence de la part des équipes tout en donnant le droit à l'erreur, et qui apporte un appui lorsque les équipes rencontrent des difficultés hors de leur contrôle.

La méthode la plus efficace pour transmettre l'information est une conversation en face à face : ce principe explique que les documents sont de bons moyens d'assurer la pérennité et la conformité d'un système, mais qu'ils sont un moyen pauvre de communication.

Les processus agiles promeuvent un rythme de développement durable. Commanditaires, développeurs et utilisateurs devraient pouvoir maintenir le rythme indéfiniment : un principe qui demande un rythme soutenu et soutenable, qui n'épuise pas les équipes et qui leur donne le temps de développer des solutions de qualité de façon prévisible.

Une attention continue à l'excellence technique et à la qualité de la conception améliore l'agilité : un principe qui considère que les échéanciers, les ressources budgétaires, la portée d'un projet sont des leviers pour ajuster le déroulement d'un projet, mais pas la qualité. Une qualité escamotée pour atteindre d'autres seuils dissimule du travail restant et gonfle artificiellement la capacité réelle des équipes de projets.

La simplicité- l'art de maximiser la quantité de travail à ne pas faire- est essentielle : ce principe encourage à se limiter à l'essentiel, à prendre les décisions au « dernier moment responsable » pour éviter d'investir dans des efforts qui, au final, ne seront pas utiles ou seront considérés comme du gaspillage de temps et d'argent.

Les meilleures architectures, spécifications et conceptions sont issues d'équipes qui s'auto-organisent : ce principe encourage l'intelligence collective et évite que les spécialistes, comme les architectes, deviennent des goulots d'étranglement aux engagements d'équipes et nuisent à leur autonomie.

A intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis accorde et ajuste son comportement dans ce sens : ce principe est celui de l'amélioration continue. Pourquoi faire des post-mortem à la fin des projets pour servir de recommandations aux prochaines équipes ? il est plus utile de s'améliorer sur une base continue, d'utiliser les itérations comme des points de visibilité et de s'améliorer tout au long de son propre projet

3. Avantages d'agilité

Ils existent plusieurs raisons pour lesquelles les organisations adoptent l'agilité. Les échecs et les défis de leurs précédents projets les ont incités à changer de façon de faire. Les processus qui avaient été appliqués n'ont pas donné le succès escompté. Peu importe le domaine d'application, l'approche agile permet d'apporter certains avantages non négligeables.

L'agilité est considérée comme la solution organisationnelle ayant la capacité de favoriser l'innovation, la réactivité et l'anticipation à travers un renforcement de la coopération entre les acteurs d'un projet.

- ✓ En développant des solutions utiles pour les utilisateurs. L'agilité pour livrer de la valeur d'affaires aux clients.
- ✓ Afin d'améliorer la qualité, l'agilité permet de réduire l'inventaire des anomalies et leur coût inhérent de gestion.
- ✓ L'agilité diminue les délais de mise en production et respecte le budget et les dates de livraison en réduisant l'incertitude (les risques) le plus tôt possible et en surveillant sa vitesse de production.
- ✓ L'agilité améliore la collaboration et la communication à travers l'inclusion d'un représentant du client dans l'équipe afin de mieux cerner ses attentes et de créer un produit adéquat, en mettant en place une équipe auto-organisée et assurant la transparence.
- ✓ par démarche fréquente, de planification et d'adaptation, l'Agilité permet de répondre aux changements en produisant fréquemment une partie fonctionnelle du système
- ✓ L'agilité augmente la productivité en gérant des processus simples favorisant la communication au sein d'équipes multi-disciplinaires, auto-organisées et responsables.
- ✓ L'agilité favorise la prévisibilité en établissant un rythme de travail constant améliorant ainsi la planification des projets en termes de temps et de budget.
- ✓ L'Agilité fait émerger de nouveaux rôles et des structures adaptatives. Elle permet à l'entreprise de se doter d'une capacité d'anticipation et de reconfiguration permanente.

- ✓ L'agilité remet en cause la rigidité des organisations et des gestions de projets classiques au nom de la satisfaction des clients, de la vitesse d'exécution et de la rentabilité.

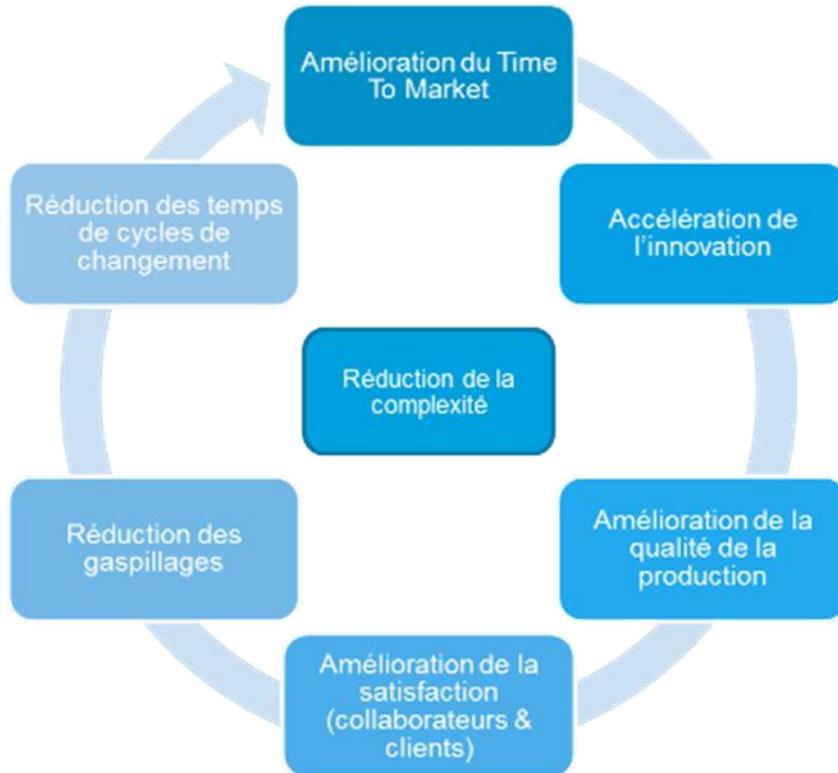


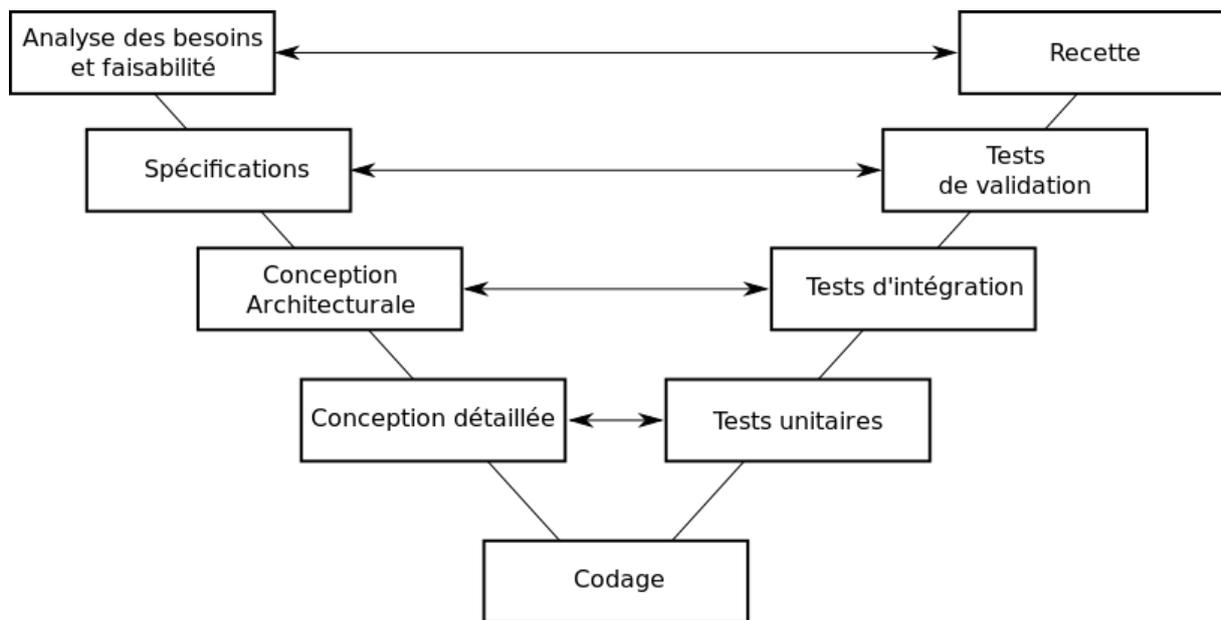
Figure 5: Les avantages de l'agilité³⁸

³⁸ Vers un développement logiciel Agile emmanuel etas se jean-rené rousseau emmanuel et asse jean-rené rousseau Avril 2009 http://www.com-hom.com/Fiches/0904_Vers_Un_Developpement_Agile.pdf

4. Comparaison entre approche traditionnelle et approche agile

Avant les projets ont été gérés avec une approche classique, le plus fréquemment « en cascade » ou son adaptation « en V », basée sur des activités séquentielles: on recueille les besoins, on définit le produit, on le développe puis on le test avant de le livrer au client.

Figure 6: les étapes du cycle V³⁹



Ces méthodologies se caractérisent par un attachement farouche à tout planifier, « tout doit être prévisible », en tout début de projet. Voilà pourquoi on les qualifie d'approches « prédictives » classiques. Un plan de management du projet décrit comment et quand le travail sera réalisé, les modalités de planification, d'exécution, de suivi et de clôture du projet. Mais la complexité de l'environnement actuelle oblige les entreprises à s'adapter, afin de faire face à des différentes mutations. L'approche traditionnelle devient incompatible avec l'environnement et doit être complétée par la capacité à s'adapter vite et en continu.

Le tableau 2 présente la synthèse et les différences majeures entre une approche traditionnelle et une approche agile.

³⁹ http://www-igm.univ-mlv.fr/~dr/XPOSE2014/Domain_driven_design/methodologie.html

Tableau 2 : Les différences entre approche traditionnelle et approche agile⁴⁰

Thème	Approche traditionnelle	Approche agile
Cycle de vie	En cascade ou en V, sans rétroaction possible, phases séquentielles.	Itératif et incrémental.
Planification	Prédictive, caractérisée par des plans plus ou moins détaillés sur la base d'un périmètre et d'exigences définies et stables au début du projet.	Adaptative avec plusieurs niveaux de planification (macro- et microplanification) avec ajustements si nécessaires au fil de l'eau en fonction des changements survenus.
Documentation	Produite en quantité importante comme support de communication, de validation et de contractualisation.	Réduite au strict nécessaire au profit d'incrément fonctionnels opérationnels pour obtenir le feedback du client.
Équipe	Une équipe avec des ressources spécialisées, dirigées par un chef de projet.	Une équipe responsabilisée où l'initiative et la communication sont privilégiées, soutenue par le chef de projet.
Qualité	Contrôle qualité à la fin du cycle de développement. Le client découvre le produit fini.	Un contrôle qualité précoce et permanent, au niveau du produit et du processus. Le client visualise les résultats tôt et fréquemment.

⁴⁰ V é r o n i q u e M e s s a g e r R o t a, 2008, « Gestion de projet Vers les méthodes agiles » ÉDITIONS EYROLLES, page 70

Changement	Résistance voire opposition au changement. Processus lourds de gestion des changements acceptés.	Accueil favorable au changement inéluctable, intégré dans le processus.
Suivi de l'avancement	Mesure de la conformité aux plans initiaux. Analyse des écarts.	Un seul indicateur d'avancement : le nombre de fonctionnalités implémentées et le travail restant à faire.
Gestion des risques	Processus distinct, rigoureux, de gestion des risques.	Gestion des risques intégrée dans le processus global, avec responsabilisation de chacun dans l'identification et la résolution des risques. Pilotage par les risques.
Mesure du succès	Respect des engagements initiaux en termes de coûts, de budget et de niveau de qualité.	Satisfaction client par la livraison de valeur ajoutée.

Tableau 3 : La comparaison entre l'organisation traditionnelle et l'organisation agile⁴¹.

Caractéristiques de l'organisation		
	Traditionnelle	agile
Propriétés communes	Comprendre les besoins d'affaires. Implication des utilisateurs. satisfaction du client.	
Culture organisationnelle	<p>Recherche l'ordre et la standardisation.</p> <p>Adéquation aux règles de l'industrie.</p> <p>Similaire au génie traditionnel.</p> <p>Commande et contrôle.</p> <p>Suit les processus établis.</p> <p>Recherche une certaine assurance.</p> <p>La production est une activité de construction, qu'il est possible de planifier en détail.</p>	<p>Sur le bord du chaos, avant gardiste.</p> <p>Place à la créativité et à l'innovation.</p> <p>Collaboration et leadership</p> <p>L'organisation doit faire confiance et vivre avec les décisions des développeurs</p> <p>La production est une activité créative, qui est impossible à planifier en détail</p>
Participation avec le client	Entente contractuelle prouvent être forfaitaire	Tarif horaire, révision mensuelle.

⁴¹ Richard Tremblay, 2007, theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/24937/ch03.html

	<p>Peut se déresponsabilisé du système</p> <p>Participe aux spécifications et aux approbations.</p> <p>Surtout sollicité au début et fin du processus</p>	<p>Décide du contenu.</p> <p>Sentiment de responsabilité envers le système.</p> <p>Demande une forte implication.</p> <p>Participe aux spécifications et doit être disponible tout au cours du projet.</p> <p>Approuve le produit et fournit ses commentaires pour apporter des corrections.</p>
--	---	--

Les deux approches cherchent à satisfaire les besoins du client, en trouvant les meilleures solutions possibles. La différence est au niveau des moyens utilisés pour y arriver. Au niveau de l'organisation agile, il n'est pas nécessaire de suivre complètement une seule méthode. L'organisation doit trouver son d'équilibre en fonction de ses priorités, sa tolérance aux risques et son efficacité. L'agilité remet en cause la rigidité des organisations et des gestions de projets classiques au nom de la satisfaction des clients, de la vitesse d'exécution et de la rentabilité.

Conclusion :

L'entreprise agile parvient à identifier et mobiliser ses ressources pour être en adéquation parfaite avec un environnement caractérisé par l'incertitude et la complexité.

L'agilité est une cohérence, une mise en adéquation des différents dispositifs et mécanismes internes et externes à l'entreprise. L'objectif est de développer au maximum la performance de l'entreprise afin qu'elle soit parfaitement inscrite dans une logique concurrentielle en s'appuyant sur une équipe soudée, auto organisée, et motivée.

L'agilité peut se retrouver à différents étages de l'entreprise et à différentes étapes du processus de production, de création ou d'innovation. Elle s'applique aussi bien aux normes, aux ressources de l'entreprise qu'aux processus car elle traduit l'idée principale de flexibilité, résilience, réactivité et d'adaptabilité permanente aux contraintes externes infligées par le tissu économique et concurrentielle. Il convient d'être à l'écoute et de savoir tirer les meilleures conclusions possibles de la masse d'information qui lui arrive.

Les pratiques agiles exigent, de la part des membres de l'équipe et de leur leader, des attitudes d'ouverture, de dialogue et de transparence. Elles transforment également les pratiques de travail, en facilitant l'utilisation de l'outil de traitement ou de communication le mieux adapté pour accéder aux informations requises au moment voulu, et en favorisant une collaboration plus efficace à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

A l'évidence, les facteurs clés de succès de différenciation et de performance de l'entreprise agile sont les ressources humaines. L'entreprise profite de leur connaissance des clients et de l'environnement, de leurs savoir-faire toujours plus affûtés, de leurs capacités d'imagination et d'initiative qui vont permettre la reconfigurabilité en permanence de l'entreprise.

CHAPTRE II : la construction d'une démarche agile

INTRODUCTION

Une entreprise est par nature en rapport avec un nombre important de partenaires, et sa survie ne peut être envisagée que par la mise en place d'une stratégie tenant compte de la réalité de l'environnement dans lequel elle évolue.

L'entreprise et ses managers sont confrontés à de nombreux défis : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, fluctuations économiques, évolutions démographiques, mutations sociologiques, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire. Pour y répondre efficacement, l'entreprise doit adopter une démarche qui tient compte des différentes modifications de l'environnement.

L'organisation agile modifie rapidement et à faibles coûts les relations qui la lient à ses différents acteurs. La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer.

L'équipe agile est autonome, s'auto-organise et prend des décisions en s'appuyant sur des leviers stables qui constituent ses points d'appui, et assurent la continuité et l'identité de l'organisation afin de générer la cohésion nécessaire aux transformations. L'organisation agile partage une vision commune des finalités de l'entreprise. Elle permet à chacun de percevoir sa contribution au fonctionnement de l'ensemble et à la réalisation des objectifs communs.

Le rôle du chef de projet se trouve modifié : au lieu de « commander » et contrôler son équipe, il devient le manager agile qui favorise la création des conditions optimales pour permettre à chacun de contribuer efficacement au résultat de l'équipe en vue d'une meilleure satisfaction du client.

Le changement n'est plus un obstacle, il est plutôt souhaité et favorisé dans les entreprises agiles. Il serait simplement plus efficace de changer de façon positive, que de changer en résolvant des problèmes. C'est sur ces prémisses que repose une démarche agile.

Section1: vers une organisation agile

1. La création d'une organisation axée sur l'agilité

L'environnement concurrentiel et dynamique pousse les entreprises à explorer de nouvelles formes d'organisation. La complexité du marché exige des employés à tous les niveaux à adopter des comportements proactifs, adaptatifs, et génératifs, soutenus par un état d'esprit favorable, fortement motivés, capables individuellement et collectivement, en utilisant leur talent pour créer et déployer des capacités organisationnelles afin que les concurrents ne peuvent facilement répliquer ou éviter.

Les réponses aux nouvelles réalités de la concurrence ont pris la forme de corrections programmatiques - la réingénierie des processus, gestion de la qualité totale, les équipes inter-fonctionnelles, la participation des employés (ou empowerment), et autres. Ce qui signifie d'explorer des paradigmes organisationnels alternatifs. Les options sont nombreuses, et en forte expansion. Nous nous focalisons sur l'organisation agile.

C'est une organisations « qui cherchent délibérément à être infiniment innovante et adaptable sur le marché, en adoptant des formes organisationnelles faiblement couplés, qui associent harmonieusement les caractéristiques du chaos, de la fluidité et de la flexibilité d'une part avec un minimum d'ordre, de contrôle, et la prévisibilité de l'autre »⁴².

Les employés agiles jouent des rôles multiples; qui se traduisent en plusieurs capacités , et contribuent individuellement et collectivement dans les projets et les frontières organisationnelles, même externes, parfois en série, mais souvent simultanément. En outre, ils se redéployent rapidement à travers ces rôles avec un minimum de perte de temps et d'efforts. Une fois dans de nouveaux rôles, ils collaborent spontanément en s'engageant activement avec des collègues autour de la tâche à accomplir, plutôt que d'être pris dans les activités périphériques. Leur responsabilité devient une évidence.

⁴² Lee Dyer et Richard A. Shafer « Dynamic Organizations : Achieving Marketplace and organizational Agility With People » page 5, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

Globalement, l'agilité organisationnelle découle de la combinaison de deux éléments: une infrastructure organisationnelle et une ressource orientées agilité. Le principe de base est que ces deux éléments doivent être synergiques pour favoriser un état d'esprit et un comportement axé sur l'agilité.

En plus la complexité et sa dynamique demeurent non maîtrisables, l'issue serait de mettre en place des comportements collaboratifs à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, tout en plaçant chacun des collaborateurs face à un système de complexité réduite. Alors, on opte pour le découpage des entreprises en unités autonomes et coopératives de taille réduite.

L'image de l'organisation agile se trouve à l'opposé du modèle pyramidal, autoritaire, technocentriste et global mis en place dans la société industrielle. Jérôme Barrand, en 2006, dans son ouvrage « le manager agile » compare à travers une forme imagée, l'organisation agile au « banc de poissons » somme dynamique de compétences imaginatives et évolutives, partageant une même finalité et échangeant en permanence des informations pour sauvegarder la survie et le développement du plus grand nombre.



L'entreprise peut alors s'exprimer non plus comme un ensemble unique auquel chacun appartient, cherchant à y évoluer verticalement dans le seul souci de s'affirmer et de prendre du pouvoir, souvent au détriment de la performance collective, mais plutôt comme un ensemble multiple d'entités à échelle humaine, spécialistes coopérant dans une dynamique de progrès et de performance collective.

Audrey CHARBONNIER⁴³ décrit l'organisation agile comme une structure « plate » (la lean entreprise), souple et décentralisée qui facilite la réactivité et l'action en privilégiant les principes d'autonomie, d'initiative et de responsabilité et en fonctionnant en mode projet et par le biais d'équipes transversales selon les opportunités identifiées.

Selon la complication de l'environnement, l'organisation agile prend des formes différentes. En donnant lieu à une riche source d'innovation, l'intégration et les processus de partage des connaissances et de modernisation. Elle permet ;

Une amélioration de la gestion des connaissances et le partage de l'information. Tout en encourageant la collaboration dans l'entreprise et en créant des équipes inter-fonctionnelles.

Le dépassement de la planification de scénarios et de se préparer à l'évolution du marché afin d'augmenter la productivité globale des employés.

La diminution du temps de réponse à travers la prise de bonnes décisions permet d'améliorer la réactivité à l'évolution des besoins du marché, tout en profitant des opportunités créées par le changement.

les capacités d'agilité d'une organisation (« Agility Capabilities ») participent à « l'identification des changements et à l'analyse des adaptations nécessaires, à travers l'innovation, la technologie, l'organisation et les ressources humaines. ce qui permettrait de mettre en exergue les capacités de régulation et d'apprentissage d'une organisation, tant au niveau de sa stratégie, que de son management et de son organisation »⁴⁴.

⁴³ Audrey CHARBONNIER-VOIRIN 2011 , page 6

« Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle :étude exploratoire et confirmatoire » page 6 url : www.reimsms.fr/agrh/docs/actes...des.../2009charbonniervoiron029.pdf

⁴⁴ Dufour, Fanny. « Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apports d'un modèle psychologique des compétences :contribution à l'élaboration de programmes d'actions de la CCI de Rennes » 2010 page 137

L'agilité permet de se débarrasser de la rigidité des organisations « traditionnelles » et incite à répondre, de manière très rapide, aux changements de l'environnement et aux contraintes imposées par les délais, toujours plus courts.

2. Adopter le modèle de l'entreprise autonome

L'époque de mutations profondes que traversent les entreprises crée de nouvelles modalités d'organisation du travail et des activités portées par de nouveaux outils d'organisation de l'entreprise ; équipes autonomes, espaces de travail décloisonnés avec des plates-formes de travail agile pour une meilleure adaptation aux contextes actuels.

Les équipes autonomes

« Les équipes autonomes de travail rompent avec l'isolement, la déresponsabilisation et la disparition de la conscience professionnelle, longtemps classées au rayon des utopies sociales »⁴⁵, les équipes autonomes ont un rôle important dans l'organisation de l'entreprise agile, elles mènent la production à un ajustement avec l'environnement externe, c'est-à-dire à travers les voies de la communication informelle : réunion de lancement et de fins de travaux, réunions de suivi, multiplication des discussions informelles entre les opérateurs au cours des travaux, etc. ce qui permettrait de résoudre un nombre important de problèmes dans certaines activités

L'organisation qui se base sur l'autonomie, se traduit par la recomposition de l'entreprise sur la base de flux (de produits, de services, d'informations) orientés clients. Chaque participant au flux doit matérialiser l'enchaînement global des activités à l'intérieur du flux et être capable de se coordonner directement avec les phases amont et aval, sans le détour hiérarchique propre aux organisations traditionnelles.

⁴⁵ Mathieu Detchessahar, « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion* 2003/1 (no 142), p. 65-84.

« Être autonome dans un contexte donné consistera à trouver l'équilibre adéquat (prise de risque, incertitude) entre ces deux dimensions : l'autonomie absolue (ou indépendance) et l'autonomie relative, suivant le contexte »⁴⁶

Chaque élément de l'équipe, élabore sa stratégie et prend toutes les décisions locales qu'il juge nécessaire, ce système ne fonctionne que si la confiance est grande entre les personnes comme entre les entités. L'autonomie permet l'instauration d'une mentalité agile au sein de l'entreprise et pour chaque élément. Chacun est responsable des résultats, personne ne reçoit d'ordre de personne, chacun participe à l'agilité de l'entreprise. Il n'y a plus de sentiment de supériorité ni de dépendance entre les membres de l'équipe, chacun a un rôle propre et une autonomie qui lui donne plus d'efficacité dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Chaque élément de l'organisation prend conscience de sa responsabilité et développe une conscience du client interne et externe. Il cherche alors à capter des signaux de son environnement et les renvoie vers ceux qui peuvent en faire meilleur usage.

3. incarner l'apprentissage et la formation dans la démarche agile :

Pour être agile, l'organisation doit pouvoir tirer des leçons de l'environnement auxquels elle fait face, d'apprendre par elle-même de tirer parti de ses échecs et de reconnaître leur contribution à l'apprentissage.

L'apprentissage permet à l'entreprise de mieux préparer l'avenir. Il nécessite du temps de réflexion et une prise de conscience que les entreprises n'ont souvent pas le privilège de s'accorder lorsqu'elles sont dans une tourmente d'urgence pour décider et agir.

Afin de bénéficier rapidement des avantages des approches agiles, les organisations devraient mettre en place une conduite du changement dont la première composante est la formation.

⁴⁶ Jean-Claude Serres « manager dans l'incertitude », AFNOR, 2006, page 76.

Les retours d'expérience montrent qu'une bonne formation des praticiens et l'accompagnement des équipes constituent la meilleure garantie d'efficacité quand on adopte un mode de fonctionnement agile.

La formation facilite l'acquisition de nouvelles compétences pour se préparer à l'adaptation au contexte particulier de chaque organisation. Et de se mettre en situation pour définir les pratiques à mettre en place avant de commencer la démarche agile.

Pour l'entreprise, la formation est un moyen d'accroître les compétences de ses salariés et de renforcer ainsi leur degré d'adaptation à leur poste ou à leur environnement. Il s'agit souvent d'aider l'individu à s'adapter à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travailler : nouveaux outils, nouvelles méthodes, nouvelle organisation, nouvelles technologies, nouveaux métiers, meilleures performances dans un univers en recherche permanente de rentabilité et de productivité, etc.

Il ne s'agit donc pas seulement de compléter des savoirs et savoir-faire dans un champ de compétence existant, mais de faciliter le changement en l'intégrant dans la formation les conditions du changement à l'échelle individuelle : remise en question des habitudes de travail, appropriation de nouvelles démarches, outils, etc.

La formation met à la portée de l'individu les moyens de changer, et crée les conditions qui permettent un « déclic » plus fort que les résistances naturelles au changement.

Pour développer l'agilité, il est nécessaire de créer une rupture avec les anciennes méthodes de fonctionnement. Cette rupture se crée lorsqu'on acquit des informations entièrement nouvelles, ou en contradiction avec ce qu'on sait déjà ; elle se crée aussi lorsqu'on est dans un environnement radicalement nouveau dans lequel nos références ne fonctionnent plus ou mal.

Les entreprises sont de plus en plus soumises aux changements visant à une transformation radicale du système, de ses règles de fonctionnement et des modalités

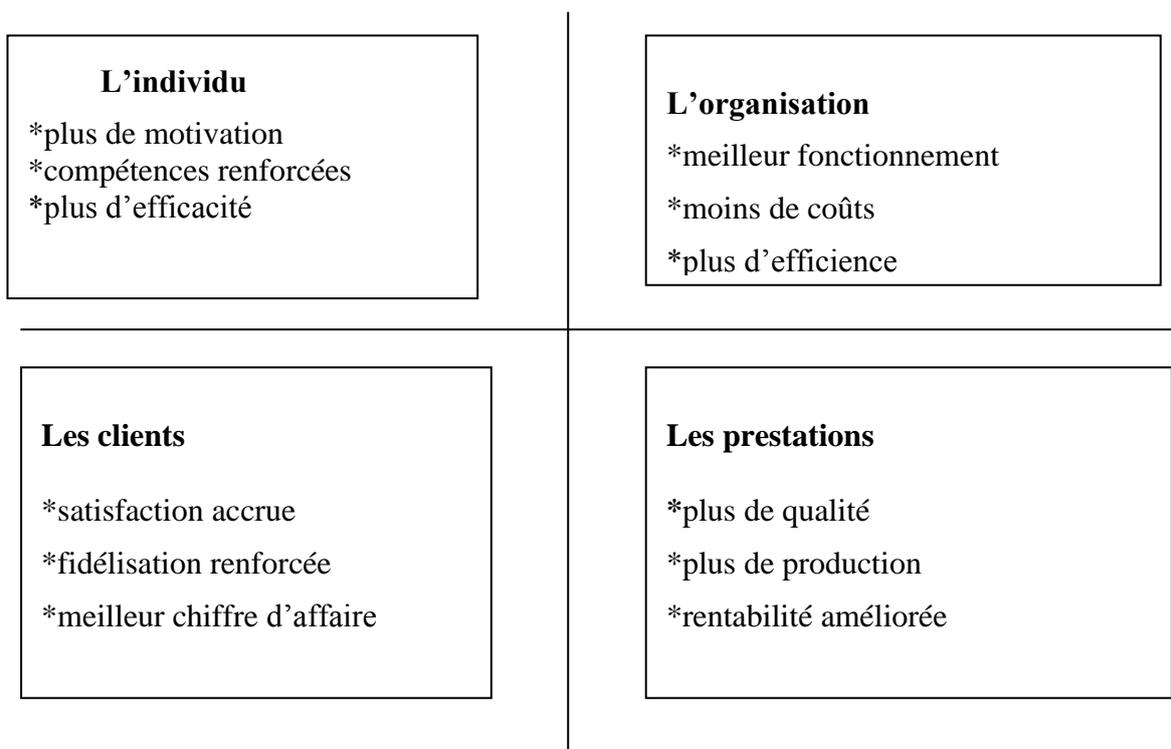
mêmes du traitement des changements. La formation n'est alors plus un hasard, ou une conjoncture, elle devient une stratégie à part entière.

La formation est l'occasion pour une entreprise de se poser la question des compétences qui lui sont nécessaires pour satisfaire ses clients et améliorer ses résultats. Ainsi, elle accompagne de manière active les modernisations technologiques, les changements d'organisation, les conquêtes de nouveaux marchés... Pour ce faire, le plan de formation est un véritable outil d'agilité

Il n'est pas question de prévoir l'avenir, mais de préparer l'entreprise à appréhender les changements à venir et les maîtriser.

Enfin, préparer l'entreprise au changement revient à lui conférer souplesse et adaptabilité et agilité par la formation régulière de chaque salarié à différents métiers afin qu'il soit prêt à réagir en fonction des modifications de l'environnement.

Figure 7: l'impact d'un projet de formation dans l'agilité⁴⁷



⁴⁷ Adapter par l'auteur

Section 2 : la construction d'une équipe agile

1. Fonctionnement d'une équipe agile

Une "équipe" au sens Agile peut être représentée comme un petit groupe de personnes travaillant sur un seul projet, les membres d'une équipe peuvent avoir plusieurs responsabilités opérationnelles. La notion d'équipe implique le partage des connaissances, et chacun à une part de responsabilité dans les résultats obtenus. L'équipe réunit l'ensemble des compétences nécessaires fonctionnelles et techniques. Elle se focalise sur les résultats à obtenir plutôt que sur les rôles et responsabilités de chacun, chaque membre exerce plusieurs fonctions au même temps, pour mieux cerner les exigences du client qu'il faut détecter pour y remédier pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'agilité met en avant des valeurs et des principes humanistes, ainsi que de nombreuses pratiques collaboratives ; les comportements attendus restituent une image d'équipe soudée, auto-organisée, engagée, solidaire...

1.1 Les valeurs de l'équipe agile :

Contrairement à une équipe traditionnelle qui fonctionne en cloisonnement et en mode séquentiel, une équipe agile est intégrée et pluridisciplinaire. Cela signifie que tous « les corps de métier sont réunis –idéalement dans une même salle- et travaillent tous à la fabrication d'un résultat commun. Des réunions plénières, appelées « cérémonies », ponctuent le rythme des itérations et offrent de fréquentes occasions de collaborer »⁴⁸.

Les attentes concrètes des membres d'une entreprise agile et de son leader, en matière de valeurs et comportements, peuvent être résumées dans le tableau suivant.

⁴⁸Véronique Messenger 2012 « Coacher une équipe agile », Groupe Eyrolles, paris page12.

Tableau 4: valeurs agiles et comportements attendus⁴⁹

Valeur agile	Comportement
Collaboration	Chaque membre de l'équipe est attentif à préserver l'intérêt collectif, avant ses objectifs personnels, pour la performance globale. On n'observe pas de comportement individualiste ou recherchant la « starisation ». la programmation en binôme y fonctionne à merveille, par exemple.
Confiance	Chaque membre de l'équipe sait que ses coéquipiers sont bienveillants à son égard ; chacun accepte d'apparaître vulnérable, le cas échéant, et de reconnaître une faiblesse ou une difficulté. Cette confiance garantit également le libre échange d'informations lors du daily stand-up meeting (premier lieu où cela est perceptible) et la participation constructive aux estimations ; elle permet de discuter ouvertement et sans détour d'améliorations ou de changements, sans que cela engendre des conflits.
Solidarité	La confiance entre les membres facilite leur démarche spontanée de demande ou de proposition d'aide, en cas de problème.
Responsabilité	Chaque membre est coresponsable des décisions collectives. En cas d'échec, on ne recherche pas le « coupable » : on réussit ou on échoue collectivement. L'échec est assumé et considéré comme une étape d'apprentissage.

⁴⁹véronique Messenger 2012, opt, cité, page13.

Autonomie	Chacun profite de cette autonomie pour prendre des initiatives, proposer des solutions, innover, sans attendre passivement les directions du chef. Chaque membre est proactif.
Sens de l'engagement	Chaque membre est soucieux de respecter les décisions prises ensemble, notamment vis-à-vis du client, sur le résultat attendu. Tout est mis en œuvre pour honorer le contrat. Il n'y a pas de situation de blocage. Et tous participent activement au daily stand-up meeting, qui se tient chaque jour pour s'assurer que l'engagement sera tenu.
Droit à l'erreur	Prendre des risques, innover, itérer, apprendre constituent les fondements d'une approche agile. Chacun accepte de se tromper, potentiellement, puisque les erreurs ne sont ni jugées ni sanctionnées. En effet, sur des cycles courts, les erreurs ont moins de conséquences. Tous apprécient de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et voient les rétrospectives comme une opportunité de corriger. Ce qui est important, c'est apprendre de ses erreurs.
Apprentissage	Chaque membre de l'équipe accepte de démarrer sans tout maîtriser, avec une part d'inconnu. L'apprentissage fait partie du travail quotidien, par la découverte, l'autoformation, la programmation en binôme (pair-programming) ou le transfert de compétences entre membres.
Transparence	Chacun communique quotidiennement et spontanément son estimation du travail restant à faire, sans se sentir contrôlé ; personne n'hésite à alerter ses coéquipiers sur

	un obstacle rencontré, y compris une difficulté personnelle.
Adaptabilité	Le changement est accepté, les remises en question fréquentes et indolores, puisqu'elles ne portent sur les personne.
Exemplarité	Porteur lui-même des valeurs et principes agiles, le manager sait les partager et s'assure de leur respect et de leur bonne application. Il fait preuve d'exemplarité.
Courage	Les membres de l'équipe ont du courage pour accepter de démarrer un projet sans avoir tous les éléments, tout en sachant que l'on devra sans doute défaire, refaire, améliorer, adapter ; il leur en faut pour accepter les prises de risques les remises en question, la transparence, l'appropriation collective du produit....
Respect	Il leur faudra également du respect, les uns envers les autres et pour le travail de leurs coéquipiers. Le manager qui délègue la responsabilité à son équipe fait preuve de respect à son égard.
Disponibilité	Elle est particulièrement vraie pour le manager, « leveur d'obstacles », dont le rôle est dédié à son équipe pour l'aider à progresser.

Dans l'équipe agile, on favorise la communication entre les différents acteurs d'un projet, mais également entre l'équipe et ses différents partenaires comme l'échange de points de vue différents ou complémentaires, l'entraide et non la concurrence, les relations « partenariales » avec le client...

On mesurera l'importance de ces qualités dans l'organisation de l'équipe, dans la prise de décision, dans la prévention ou la résolution des conflits, dans le dialogue avec le client. La compétence des collaborateurs, leur motivation et la possibilité, pour

chacun, d'exprimer son individualité (au service du groupe) favoriseront la créativité et la performance de l'équipe et garantiront les meilleures chances de succès au projet.

2. Définir une vision commune

2.1 La vision

La vision donne un sens, une direction, un cap, un point d'ancrage pour toutes les activités et les décisions de l'équipe. Partagée, elle représente la boussole de l'équipe.

D'après la modélisation en 6 niveaux de Vincent Lenhardt⁵⁰. La vision est une dynamique de progrès, pour décrire une vision d'entreprise, on utilise six niveaux différents d'abstraction.

Ces niveaux sont évalués sur un spectre qui s'étend :

*De l'action (le niveau le plus opérationnel, très circonscrit dans le temps) ;

*Aux enjeux (le niveau le plus intemporel et immatériel).

La vision aura le double rôle de nourrir l'imaginaire collectif dans l'espace

*L'imaginaire collectif dans l'espace ;

*Et l'action collective dans le temps.

L'enjeu de la vision

La vocation : C'est la raison d'être de l'entreprise, qui correspond à un niveau assez intemporel. « Que manquerait-il à l'environnement si nous n'étions pas là ? »

L'ambition : C'est le défi dans le temps. L'ambition s'inscrit dans une durée.

La valeur : Il s'agit des valeurs organisationnelles, culturelles et éthiques.

Les principes de management : Les principes de management doivent être cohérents avec la vocation, l'ambition et les valeurs de l'entreprise.

Les priorités stratégiques : Il s'agit des choix à faire pour conduire l'entreprise. De telles priorités s'étendent généralement sur une ou deux années.

⁵⁰ LES NIVEAUX LOGIQUES DE LA VISION 2007 http://www.opteam.org/webyep-system/data/8-1-2-at-Fichier_Opteam.pdf

Le plan d'action : Les plans d'actions sont éphémères et fugitifs. « Que fait-on et quelle est la manière la plus opérationnelle de s'y prendre ? »

2.2 Le partage d'une vision

La vision repose sur une étude d'opportunité et/ou une analyse de l'environnement qui font émerger un besoin : nouvelle opportunité commerciale, lancement d'un nouveau produit, limites du produit existant, alignement du système d'information sur la stratégie de l'organisation. Puis une étude de faisabilité analyse techniquement et économiquement permet le démarrage du projet. « Ces études préalables peuvent également donner lieu à une analyse comparative des produits ou des solutions concurrents, afin d'en mesurer les avantages et les inconvénients et de mieux positionner le produit à développer »⁵¹.

La vision donne du sens aux décisions et à l'action du management. Elle sert de carte de référence à l'action quotidienne et oriente concrètement les comportements. En outre, comme pour la raison d'être, le travail sur la vision fournit généralement l'opportunité d'une réflexion sur les principes d'action. De façon générale, la vision exige de promouvoir une nouvelle culture d'entreprise afin de mieux répondre aux exigences des clients, voire de la société en général. De ce fait, l'émergence d'une nouvelle vision favorise l'évolution des valeurs : confiance, dépassement, autodiscipline...

Enfin, « une vision doit inspirer les grands choix concernant l'organisation au même titre que ceux relevant de la stratégie »⁵².

2.3 Pourquoi partager une vision ?

Les principes de base de la Vision Partagée⁵³

- Image d'un futur idéal pour l'organisation...
- Expression d'un engagement collectif...

⁵¹ Véronique Messenger Rota, 2008 op.cité page 78.

⁵² Olivier Vassal « crise du sens Défis du management », page 208, Pearson Education France, Paris 2005

⁵³ Les principes de base de la Vision Partagée <http://jean.luc.michel.pagesperso-orange.fr/Poly.Dia.jlm/Caract-Vision.pdf>

- Phare, guide de l'action individuelle ou groupale dans un environnement changeant...
- Sens des responsabilités et mise en confiance...
- Donne un sens et une direction
- Engage personnellement les individus
- Exprime la mission essentielle de l'organisation
- Imprime et oriente l'action et les comportements des acteurs
- une affirmation de ce que les acteurs veulent créer ensemble

Ainsi, à l'issue de ces étapes préliminaires, la vision du projet peut répondre aux quatre questions suivantes :

- **Pour quoi ?** Quel est l'objectif stratégique du client ?
- **Quoi ?** Quels sont le périmètre et les contraintes, actuels et futurs, du projet ?
- **Qui ou pour qui ?** Qui sont les parties prenantes du projet ? Qui va utiliser le produit ? A qui va bénéficier le produit ?

A toute personne impactée ou qui peut impacter le déploiement d'un produit, y compris l'équipe de réalisation.

- **Comment ?** Comment l'équipe va-t-elle réaliser le produit : va-t-elle le faire. Le faire faire ? Ou l'acheter ?

Il s'agit ici de concevoir une ébauche de solution technique, un calendrier, un budget, de dénombrer les ressources nécessaires, de déterminer la méthodologie qui sera mise en œuvre...

Une fois la vision communiquée par le client et partagée par tous, l'équipe de réalisation va s'y mettre, et compte tenu de l'incertitude qui caractérise les projets, il faudra entreprendre en spéculant, tout en proposant des hypothèses, et en assurant sa progression et son rythme d'avancement.

3. La communication favorise l'agilité

Afin d'accompagner les membres d'une équipe dans une démarche agile la communication joue un rôle primordiale, Il est fondamental d'amener chacun à prendre conscience de sa part de responsabilité dans la qualité de ses relations avec l'environnement. L'énergie positive dégagée sera exploitée dans la réalisation des objectifs.

La communication constitue une composante essentielle au travail pour améliorer l'agilité des organisations. La firme gagne en capacité de réactivité, d'adaptation et compétitivité, en privilégiant la communication entre les unités opérationnelles

Pour déployer l'agilité des organisations, il est nécessaire qu'un niveau maximal de communication soit établi et maintenu durant le projet ; avec l'auto organisation les collaborateurs travaillent mieux, ils ont la bonne information dont ils ont besoin et au bon moment, pour comprendre le contexte du projet voire l'organisation toute entière. Le manque d'information laisse la place aux rumeurs, aux hypothèses et génère une perte de confiance et de temps si précieux à l'organisation.

La communication concerne les résultats et l'avancement du projet, qui restent visibles pour tous, équipe et partenaires externes. Une transparence et une égalité d'accès à l'information se cristallisent par l'application de l'approche agile.

La communication véhicule l'information ou l'injonction (ordres). C'est un outil qui vise à favoriser l'expression collective sur un sujet commun et la mise en mots des représentations cognitives des acteurs. C'est-à-dire la publication de l'information ou de connaissances détenues par un individu ou des groupes d'individus. Elle contribue aussi à fluidifier la circulation interne d'informations et vise à donner du sens au travail, en informant chacun et en favorisant le dialogue autour de la mise en œuvre opérationnelle de l'agilité.

Plus globalement, l'agilité de l'organisation est favorisée par la collaboration entre les équipes et même la création des binômes entre les différentes directions. Dès l'amont des projets, à travers la communication, un outil indispensable à la

compréhension et l'adhésion des collaborateurs dans le projet et donc à leur implication. Il est nécessaire donc s'appuyer sur les expertises de chacun et comprendre ce qui encourage l'esprit participatif.

Il devient donc primordial de convertir le changement en opportunité qu'il faut saisir.

3. 1 les avantages de la communication

L'activité communicationnelle prend de plus en plus de l'importance et elle est devenue primordiale de telle façon que l'entreprise soit obligée de proposer aux opérateurs des formations à la communication et de réorganiser ses locaux afin de donner à la communication la place qui lui revient.

En grande partie, les obstacles ou les problèmes rencontrés au cours de la réalisation des projets proviennent généralement d'une faille dans la communication.

Une mauvaise communication peut provenir d'un message qui n'est pas claire, d'une transmission de mauvaise qualité, d'un interlocuteur n'ayant pas une écoute active, ou d'un message mal interprété.

La collaboration efficace d'une équipe donne une place importante aux échanges informels, en favorisant le face-à-face, elle serait plus efficace si l'ensemble des membres se trouvent dans le même lieu.

Les espaces décloisonnés de travail permettent de réunir au sein d'un lieu unique et ouvert (une grande salle par exemple) des équipes en prise directe avec la réalité productive auxquelles on demande de réagir au plus près du terrain, de manière relativement autonome et souvent de façon innovante à des situations complexes. Un espace de travail qui réunie les membres d'une équipe dans un même espace, sans murs ni obstacles entre les personnes. Un environnement qui favorise la création d'équipes collaboratives se manifeste à travers un espace qui permet d'afficher les indicateurs de projet sur les murs et de les concevoir ensemble sur un tableau.

Dans le cas où des contraintes physiques empêchent le décloisonnement, on tente graduellement de rapprocher les membres d'une même équipe sur le même niveau car la proximité est un facteur clef qui encourage le développement de la cohésion d'une équipe. Pour des équipes distribuées géographiquement, il est préconisé de les réunir au même endroit, au début de projet, le temps indispensable pour qu'une cohésion d'équipe prenne forme.

4. Créer un environnement de travail motivant et innovant

Le mouvement agile a fait d'énormes progrès dans la dernière décennie, améliorant considérablement l'environnement de travail satisfaisant dans de nombreuses organisations.

La communauté Agile a mis l'accent sur l'engagement et la motivation en préconisant des équipes d'auto-organisation, les interactions de collaboration, l'excellence technique, la prise de décision participative, et le leadership agile.

La motivation a été ignorée durant de nombreuses années. Le mythe de la motivation est considéré comme facteurs extrinsèques considérant l'argent, comme moyen pour obtenir plus de productivité. La réalité du contexte actuel montre que la motivation est entraînée par des facteurs intrinsèques: autonomie, maîtrise, et le sens du but qui encourage le dépassement de soi et la recherche de l'excellence à travers l'implication et l'appartenance.

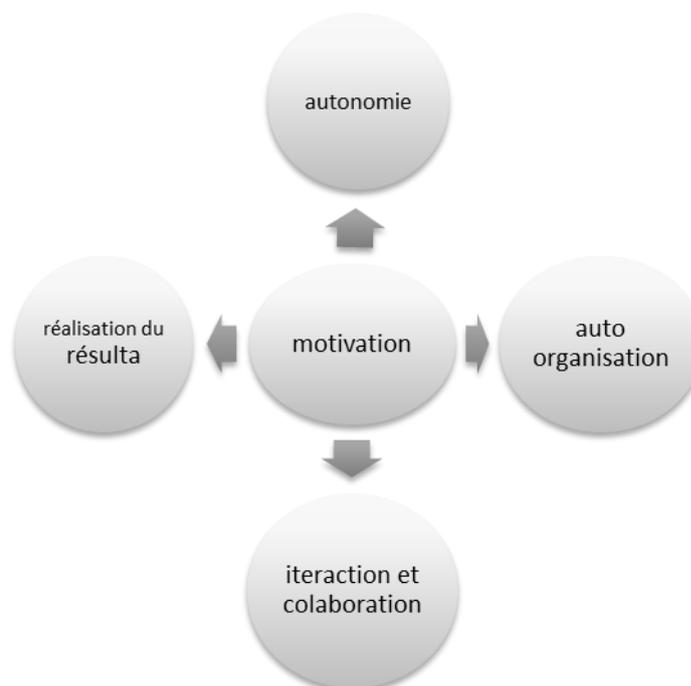
Les êtres humains ont une tendance intérieure innée à être autonome, autodéterminée, et relié à une autre. Et quand ces facteurs sont libérés, on va plus loin et vite.

Ces besoins intrinsèques de motivation viennent de l'intérieur, ils véhiculent l'appartenance. Qui se transforme en choses extrinsèques qui se reflètent à l'extérieur et génère plus de forces externes. Quand un manager essaie de motiver une personne ou une équipe, il essaie d'influencer le comportement en offrant des incitations. Et quand il tente de stimuler une personne ou une équipe dans une organisation agile, il essaie d'influencer le comportement en offrant un but.

L'argent est une incitation, s'adapter à l'environnement est un objectif, une Inspiration plus grande et plus durable que les motivations extrinsèques; elle parle au cœur et à l'esprit. La motivation dans l'organisation agile tend à véhiculer des termes, plus large que la récompenses, focalisation étroite, et le contrôle. Elle crée une inspiration qui a tendance à transmettre plus des sentiments internes de satisfaction et d'efficacité.

Ainsi, tous les niveaux d'une organisation agile, devraient être inspirés par les résultats à réaliser qui généreront plus de motivation, et pourront engager l'ensemble dans le processus de transformation, et dont les résultats seraient des équipes innovatrices et créatives et surtout agiles.

Figure 8: Facteur de motivation dans une organisation agile⁵⁴



⁵⁴ Adaptée par l'auteur

Section 3:l'agilité et le changement

1. l'accompagnement du changement :

« Aujourd'hui, la notion de changement semble être devenue le maître mot des discours stratégiques : nous devons savoir évoluer, notre environnement nous oblige à changer en permanence, changer, c'est exister demain »⁵⁵

Nouvelles technologies, mondialisation, société de l'exigence, sociologie participative... tous ces facteurs obligent les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, à s'intéresser à la notion de changement. Actuellement, aucune entreprise ne peut plus se limiter à produire et vendre. Elle doit nécessairement faire preuve de réactivité et d'agilité, pour opérer en permanence et de manière rapide des changements de différentes natures : changement d'outils, changement de pratiques, changement d'organisation, changement de culture

Les grandes mutations sociétales, politiques ou économiques forcent d'ailleurs les organisations à évoluer, au risque de disparaître, en n'étant plus en mesure de pouvoir répondre aux attentes de l'ensemble de leurs parties prenantes : salariés, clients, marchés, actionnaires, citoyens, pouvoirs publics, etc.

« Le changement c'est modifier une organisation. Autrement dit, le changement c'est faire évoluer les règles qui guident les comportements d'un groupe d'hommes »⁵⁶ .

Les organisations agiles s'ouvrent au changement et le considèrent comme une opportunité plutôt qu'une menace. Dans un environnement en évolution permanente l'ouverture au changement est devenue plus qu'une nécessité et reste indispensable sinon une question de survie.

Confondre la fin et les moyens est le piège, dans lequel tombent beaucoup d'organisations ces dernières années.

⁵⁵ David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier, « L'Atlas du management », page 80, éditions d'organisation EYROLLES,2009.

⁵⁶ Christophe faurie « conduire le changement » , page 8,édition Maxima, paris 2008

« La fin, ce n'est pas le changement. La fin, c'est la mise en mouvement et la mise sous tension d'une collectivité vers un but précis, cohérent avec sa raison d'être et nourri par une vraie vision »⁵⁷.

L'accompagnement du changement se manifeste à travers la réponse à la question comment, sans toutefois accepter de traiter le pourquoi.

Il n'y a pas de changement mais un projet de changement. La capacité d'adaptation n'est pas une aptitude innée des organisations humaines, l'adaptation de celles-ci face à leur environnement sollicite une volonté et un projet. Elle ne se provoque jamais de façon automatique.

Il faut admettre que la notion de résistance au changement ne constitue pas une explication valide des phénomènes quotidiens chez des personnes exposées à une réforme, un projet, auxquels ils n'adhèrent pas. En matière d'organisation, il faut rendre acceptable l'opposition ou la méfiance au changement chez les individus.

L'agilité globale, se manifeste à travers l'agilité qui s'applique à plusieurs entités. Généralement, lorsque l'on parle de passage à l'agilité, on se trouve confronté à des réactions typiques. L'explication serait que ce n'est pas un phénomène éphémère, mais des pratiques innovantes, qui deviendront la norme de demain. Les meilleurs représentants de l'agilité, sont bel et bien les décideurs. Toutes les parties prenantes y trouvent un intérêt.

Le changement ne réussit jamais par le changement des personnes mais par le changement du travail. Pas de modification dans le contenu des tâches, dans la répartition des rôles, dans l'organisation du travail, mais en favorise alors la participation, l'association, l'écoute, la communication, le questionnement des valeurs. En engageant un processus de changement, un processus agile, on commence nécessairement par considérer les salariés comme des individus pensant qui coproduisent et créent leur propre organisation.

⁵⁷ Olivier vassal (2005), op. Cité, page 208.

2. les quatre types de changement

il est primordiale que les managers comprennent que les éléments du changement concernent les personnes et que ce n'est pas seulement, une simple question de processus et de méthode. Dans les périodes de changement, le manager doit s'intéresser de façon particulière aux personnes qui travaillent plutôt que le travail lui-même.

2.1 Le changement culturel

Le changement culturel génère une transformation du système de valeurs de l'entreprise. Ainsi, un changement culturel suppose que les éléments de l'organisation seront capables de construire ensemble de nouvelles valeurs. Cette nouvelle conception serait une réflexion commune qui naitrait autour des nouvelles croyances, ou valeurs qui seront traduites en action et en actes quotidiens.

Exemple de changements de culture⁵⁸

Nature du projet	Action principales de changement
Changer la culture de l'entreprise pour mieux prendre en compte les attentes des clients franchisés et modifier l'attitude des salariés vis-à-vis des clients.	<ul style="list-style-type: none"> -rédaction d'une charte, -mise en place d'un baromètre de satisfaction client, -création d'un comité client en charge de faire remonter les dysfonctionnements.
Modifier les comportements de sécurité au poste de travail pour faire diminuer les accidents de travail.	<ul style="list-style-type: none"> -étude ergonomique des postes de travail. -mobilisation d'experts de la sécurité -création et diffusion d'un guide de bonnes pratiques à tous les salariés. -formation des managers d'équipe.

⁵⁸F.Bensebaa, D. Autissier, J.M. Moutot, (2012),op.cité, page 60.

2.2 Le changement de stratégie

Il s'agit d'un déploiement d'une nouvelle ambition stratégique, tout en fixant les objectifs à court, moyen et long termes, ou encore de modifier la stratégie existante en termes de domaines d'action stratégique, de cibles et/ou d'objectifs.

C'est la direction générale qui souvent provoque et véhicule ce type de changement. Il s'appuie sur un diagnostic de la situation de l'entreprise qui permet de définir de façon plus ou moins précise les objectifs stratégiques.

Ensuite, ce sont les managers opérationnels, qui se chargent de définir et de déployer les actions qui permettent d'opérationnaliser la nouvelle stratégie au sein de leur unité.

Exemple de projets de changements stratégique.

Projet	Actions principales
Mise en place d'une nouvelle stratégie	<ul style="list-style-type: none"> -création d'une plaquette « step » -mise en place d'un reporting unifié -incitation à la mobilité des cadres entre les sociétés.
Repositionnement des prestations sur l'innovation en management	<ul style="list-style-type: none"> -création d'une plaquette avec les prestations -plans d'actions pour transformer des innovations en prestations commercialisables

2.3 Le changement de structure

Le changement de la structure mène une reconfiguration des structures et processus qui conduiront à des transformations de périmètres fonctionnels à qui sont données des ressources et des prérogatives de pouvoir. Les décisions concernant la nouvelle organisation et les nouveaux processus peuvent être prises soit par la direction de l'entreprise ou par les niveaux hiérarchiques inférieurs.

Le changement ne peut se produire, sans l'aptitude des managers opérationnels qui adaptent le fonctionnement opérationnel des nouvelles organisations aux contraintes de leur unité.

Exemple de Changement de structure⁵⁹

Nature du projet	Actions principale
Transformer les processus comptables et regrouper l'activité	<ul style="list-style-type: none"> - formalisation d'une organisation cible et d'un plan de transition -dispositif de consultation sociale -formalisation de kit de transfert par site
Fusionner des services de back-office dans le cadre d'un rapprochement de deux entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> -formalisation d'un état des lieux et d'un dimensionnement activité/ressources -plan de transition par processus.

2.4 Le changement de pratique

Le changement de pratique est un changement qui transforme les agissements de faire opérationnelles en termes de compétences et /ou d'outils dans un domaine fonctionnel donné.

Les changements de pratique ont souvent des liens avec l'introduction de nouveaux outils de gestion ou de perfectionnement de ceux qui existent.

les managers opérationnels sont impliqués dans le déploiement du changement des pratiques pour mieux tenir compte des contraintes et des spécificités de l'environnement, même si c'est la hiérarchie qui décide du changement.

⁵⁹ F.Bensebaa, D. Autissier, J.M. Moutot, (2012),op.cité, page 61.

Exemple de changements de pratique⁶⁰.

Nature du projet	Actions principales
<p>Mise en place d'un logiciel de gestion électronique des documents en remplacement d'une gestion « papier » des dossiers clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Groupe de travail avec des utilisateurs pour le paramétrage de l'outil -formation des utilisateurs -communication aux clients du nouvel outil et de leur obligation de l'utiliser.
<p>Mise en place d'un nouveau tableau de bord de pilotage de l'activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -proposition d'une maquette de tableau de bord -échanges sur l'opportunité et la faisabilité des indicateurs -remplacement des anciens tableaux de bord par les nouveaux.

⁶⁰ F.Bensebaa, D. Autissier, J.M. Moutot, (2012),op.cité, page 62.

3. les changements induits par l'agilité

L'introduction d'une approche agile est un changement important dans le quotidien des équipes. Elle se déclare à travers un changement d'organisation, changement de pratiques, changement d'outils, mais surtout, un changement de mode relationnel et de communication. Quels sont ces changements ? Quelles sont les nouvelles pratiques qui apparaissent ? Que faut-il faire évoluer dans les comportements ?

Face aux changements de l'environnement actuel il devient nécessaire de constituer une équipe intégrée, multidisciplinaire et travaillant avec d'autres corps de métier. Celle-ci, en acceptant facilement la prise de risque et en s'engageant sur un résultat collectif, orientera une corrélation entre les différents coéquipiers pour prendre des décisions autonomes et responsables. La tolérance du droit à l'erreur sans sanction encourage la transparence et l'amélioration continue

Une démarche agile passe par le choix d'une communication sincère et directe, tout en excluant les jeux politiques et les calculs. Des équipes authentiques, à l'aise, expriment avec spontanéité leur difficulté et expriment leur préoccupation ou font apparaître leur désaccord concernant une décision prise.

Les leaders doivent développer des qualités d'écoute, sans se préoccuper de leur expertise technique, tout en passant à un autre métier qui favorise les interactions au sein de l'équipe. la délégation, la confiance et le respect envers ses collaborateurs constituent les maîtres mots de l'agilité.

Pour guider et supporter la transformation agile, chaque membre doit passer l'équipe au-delà de sa propre évolution personnelle.

4. la mise en place de la culture du changement

le contexte actuel est caractériser par la complexité, l'instabilité de l'environnement d'où la nécessité d'avancer avec les autres et pas contre les autres.

Nous considérons l'entreprise comme un système ouvert sur son environnement et dépendante de celui-ci, lui procurant ainsi des ressources financières et humaines,

des informations de l'énergie et des technologies. L'entreprise, en vivant soumise à des contraintes techniques, écologiques, étatiques, internationales, transforme les inputs en outputs c'est-à-dire des biens et services vendus sur des marchés, face à des concurrents de plus en plus rudes.

Afin de garder son équilibre, tout système dispose de mécanismes de régulation. Qui fait objet d'interface entre les influences de l'environnement, les capacités de l'entreprise, et la stratégie. Cette dernière définit la finalité, fixe les objectifs et alloue les ressources à engager, en fonction des opportunités et des menaces de l'environnement. La stratégie joue un rôle capital dans la régulation de la relation entre l'entreprise et son environnement (clients, concurrents, innovations technologiques, réglementations, fournisseurs...).

Le changement devient le métier de la stratégie d'entreprise ; elle doit l'analyser, le comprendre et le gérer. Elle peut aussi, parfois le provoquer. Ce changement se concrétise à travers l'internationalisation, la fusion, le partenariat, le recentrage sur le cœur du métier...

la stratégie à travers la gestion synergique des ressources de l'entreprise permet de répondre aux variations violentes ou brutales de l'environnement tout en gardant une cohérence autour d'une finalité et de valeurs, savoir changer c'est savoir évoluer tout en ayant des repères.

On change pour réussir, et pour progresser. Le changement est partout présent, il constitue une véritable variable de vie et du fonctionnement de l'entreprise par sa pérennité. Le changement ne se gère plus car il est trop fréquent. Il s'anticipe autant que possible afin d'affecter l'entreprise d'une vitesse supplémentaire d'adaptation ; il devient aussi un élément culturel des organisations et des hommes. Le changement doit être naturel. La culture du changement doit remplacer le management du changement car nous n'avons plus le temps.

Afin de doter l'entreprise d'une vitesse supplémentaire d'adaptation, le changement doit être anticipé. Ainsi il devient un élément culturel des organisations et des hommes.

« **Il faut donc changer le management plutôt que manager le changement** »⁶¹. A précisé Jérôme BARRAND dans son ouvrage le manager agile (2006)

Par ailleurs, **Arnaud Tonnele2011** note que « l'enjeu aujourd'hui est de préserver des équilibres subtils: Les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes dans l'entreprise », et ceci dans un monde où « le temps se réduit, la vitesse augmente et le monde se transforme en un grand village mondial dans lequel il faut réinventer nos modes de vie»

Les organisations agiles souhaitant exister de façon pérenne dans ce monde nouveau, doivent gouverner, s'organiser, manager et travailler autrement.

Dans ce nouvel écosystème, caractérisé par les incertitudes, les entreprises qui réussiront leur « mue » seront celles où l'innovation aura pris le pouvoir, où l'agilité sera naturelle et constante.

« Il ne s'agira pas seulement de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés, mais bien de favoriser de nouveaux comportements avec ses usagers et ses clients, avec ses salariés et ses dirigeants. La valeur ainsi créée constituera un atout concurrentiel certain »⁶².

L'une des caractéristiques intrinsèques des organisations agiles est de faire accepter le changement permanent aux équipes, non pas comme une exception temporaire ou comme une situation transitoire par laquelle il faudrait passer, mais plutôt une caractéristique intrinsèque des organisations agiles.

Comme disait Héraclite : « Rien n'est permanent, sauf le changement. »

⁶¹BARRAND Jérôme (2006) ,op.cité, page 98.

⁶² Arnaud Tonnelé « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif » page1, Eyrolles, édition des organisation 2011.

Section 4 : le leader agile

1. les caractéristiques d'un leader agile

Dans une situation chaotique, le succès dépendra plus de la raison que du cœur , plus du jugement de la majorité que de l'autorité de la minorité, plus de la motivation que la contrainte et plus de la discipline interne que le contrôle externe des personnes

Une organisation agile est bâtie, incarnée et relayée par des managers exemplaires. Ils sont désormais des catalyseurs des énergies qui favorisent les réactions sans y participer vers une finalité collective et non pas de simples donneurs d'ordres et contrôleurs de la bonne exécution des tâches.

C'est à travers un management collaboratif qui stimule les processus de fonctionnement qui, tout en étant efficace et efficients, amènent automatiquement de bons résultats, et non pas avec un contrôle irritant qui va mettre de la pression sur les hommes.

« Chaque manager à son niveau porte les projets et les processus, développe une attitude positive, en congruence avec les valeurs et la finalité de l'entreprise, qu'il s'efforce d'insuffler et de faire partager à l'ensemble des collaborateurs. Il est donc à leur service et stimule les coopérations internes afin d'optimiser les processus de fonctionnement »⁶³.

Les contraintes imposées par la réalité de l'environnement obligent les entreprises à trouver des solutions agiles. Mais la réalisation de l'agilité réclame un style différent de leadership qui permet aux équipes de fournir de manière rapide et fiable de la valeur à l'entreprise : à travers l'intégration des clients dans la accomplissement du projet et suivant des processus d'apprentissage et d'adaptation pour être en concordance avec un environnement en constante évolution.

Les organisations conçues par le leader agile doivent se baser sur :

- La création d'un système de gestion du rendement Agile

⁶³ BARRAND Jérôme (2006) ,op.cité, page118.

- L'alignement des efforts de transformation agile à la stratégie d'entreprise
- La Détermination opérationnelle des objectifs stratégiques de l'agilité
- Opter pour une plus grande habilité au travail collaboratif décentralisé
- Créer un cadre d'évaluation de la compétence Agile.

L'une des tâches clés du leadership est d'inspirer les autres pour atteindre les objectifs de la transformation afin qu'ils participent efficacement dans le processus transformation agile

Le leader agile donne le bon exemple, en intervenant dans la totalité des ateliers mais sans participer de façon directe.

Il communique la vision et les enjeux au reste de l'équipe du projet. La présence du dirigeant apporte un message fort à l'atelier de démarrage, et sa présence ne serait pas considérée comme une ingérence

Si un projet est stratégique et demande des sommes considérables pour son développement, le dirigeant doit partager les attentes et les intérêts exigés par le projet. Ce comportement traduit du respect envers l'équipe et un signal fort de l'importance du projet.

la dimension managériale de la fonction du chef de projet est souvent sous-estimé, on le présente souvent, réduit à un rôle simple dans la construction de diagrammes de Gant et à la rédaction de plans projet qui visualise sa stratégie.

« Avant tout, il est un chef d'orchestre, animé par le souci de réaliser une œuvre collective, avec des profils et des rôles variés. Sa tâche consiste à rendre cohérent le jeu de l'ensemble des acteurs en leur donnant un rythme commun. C'est sa compétence de leader et ses capacités à bien communiquer qui favorisent cette adhésion »⁶⁴.

⁶⁴ Véronique Messenger Rota « Gestion de projet Vers les méthodes agiles », page 8, édition EYROLLES 2008

en 1990, Larry Spears⁶⁵ a complété le modèle du servant leader, en décrivant les dix comportements à adopter.

1-Les dirigeants ont toujours été appréciés pour leur communication et leur compétence décisionnelle. Ils doivent être plus attentifs aux autres. Le leader serviteur cherche à identifier la volonté d'un groupe et aide à clarifier cette volonté, et prête une attention réceptive à ce qui est dit et non-dit.

2-Le leader serviteur cherche à comprendre et sympathiser avec les autres. Les gens doivent l'accepter et le reconnaître par leurs essences spéciales et uniques. Les leaders serviteurs les plus efficaces sont ceux qui sont devenus auditeurs qualifiés d'empathiques.

3-Une des grandes forces du leadership serviteur est le potentiel de proposer un espace de soutien moral. Les leaders serviteurs doivent reconnaître que la compréhension et la recherche de plénitude est quelque chose qui se partage.

4-La prise de conscience générale, et surtout la conscience de soi, renforce le leader-serviteur. Il comprend les questions d'éthique, de la puissance, et les valeurs.

5-Une autre caractéristique des leaders serviteurs est le recours à la persuasion et la conviction, plutôt qu'à l'autorité dans la prise de décisions au sein d'une organisation. Le leader serviteur cherche à convaincre, plutôt que de forcer la conformité. Le leader serviteur est efficace, il cherche la construction d'un consensus au sein des groupes.

6-Les leaders serviteurs ont la capacité de regarder un problème ou une organisation à partir d'un point de vue de la conceptualisation. Le chef traditionnel est concentré sur la nécessité d'atteindre les objectifs opérationnels à court terme par contre. Les leaders serviteurs sont appelés à rechercher un équilibre délicat entre la pensée conceptuelle et une approche opérationnelle.

7- La perspicacité étroitement liée à la conceptualisation. : Il est plus difficile de prévoir l'issue probable d'une situation à définir, mais plus facile à identifier. La

⁶⁵ Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders Larry C. Spears

prospective permet au leader serviteur de comprendre les leçons du passé, les réalités du présent, et les conséquences probables d'une décision pour le futur.

8-L' intendance : le leadership serviteur suppose d'abord et avant tout un engagement à servir les besoins des autres. Il insiste également sur l'utilisation de l'ouverture et de la persuasion, plutôt que le contrôle.

9-Engagement et évolution des individus

Les leaders serviteurs estiment que les gens ont une valeur intrinsèque au-delà de leurs contributions tangibles au travail. Le leader serviteur reste profondément attaché à l'évolution de chaque individu au sein de son organisation.

Le leader serviteur reconnaît l'énorme responsabilité de son pouvoir à tout faire pour favoriser l'évolution personnelle et professionnelle des employés et des collègues.

10- bâtir une communauté

Le leadership serviteur suggère qu'une véritable communauté peut être créée entre ceux qui travaillent dans les entreprises et autres institutions. La communauté est une forme de vie durable pour un grand nombre de personnes et les leaders-serviteurs devraient montrer la voie, non pas par des mouvements de masse mais une responsabilité illimitée.

Dès lors, Le chef de projet doit être très attentif, observateur, tout en ayant une bonne capacité d'analyse et d'organisation.

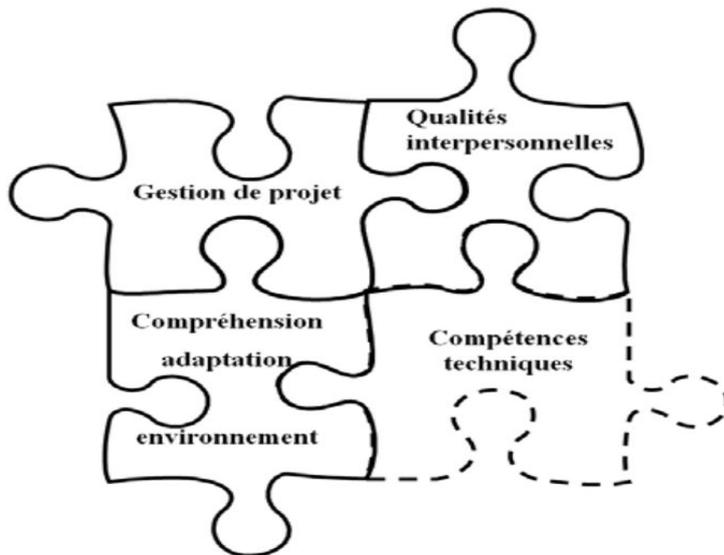
Son style de management sera adapter en fonction du contexte ; appelé le *management situationnel*, celui-ci répond à la nécessité d'exercer à différents modes de management, à différents moments et avec des équipes souvent hétérogènes, dans divers contextes, souvent évolutifs au cours d'un projet.

Le propre d'un dirigeant d'entreprise est de savoir favoriser la compétence collective, c'est-à-dire mettre à contribution des collaborateurs aussi divers (exemple directeur des ventes, un directeur des achats, un directeur juridique, un directeur des ressources humaines, un directeur de la communication, un directeur qualité...).

Avec des compétences très variées des éléments de l'entreprise, le dirigeant orchestre en coordonnant le jeu de tous les acteurs.

En résumé, le *super leader agile* doit détenir de nombreuses compétences, comme le montre la figure suivante :

Figure 9 : Le chef de projet multi compétent ⁶⁶



2. inspirer confiance

Le chef de projet avec son indépendance d'esprit, mais avec la capacité à mobiliser des acteurs du projet arrive à faciliter l'atteinte des objectifs.

Après la constitution de l'équipe, le chef de projet doit rassembler les membres de l'équipe afin de comprendre, de partager, et d'accepter la vision du projet.

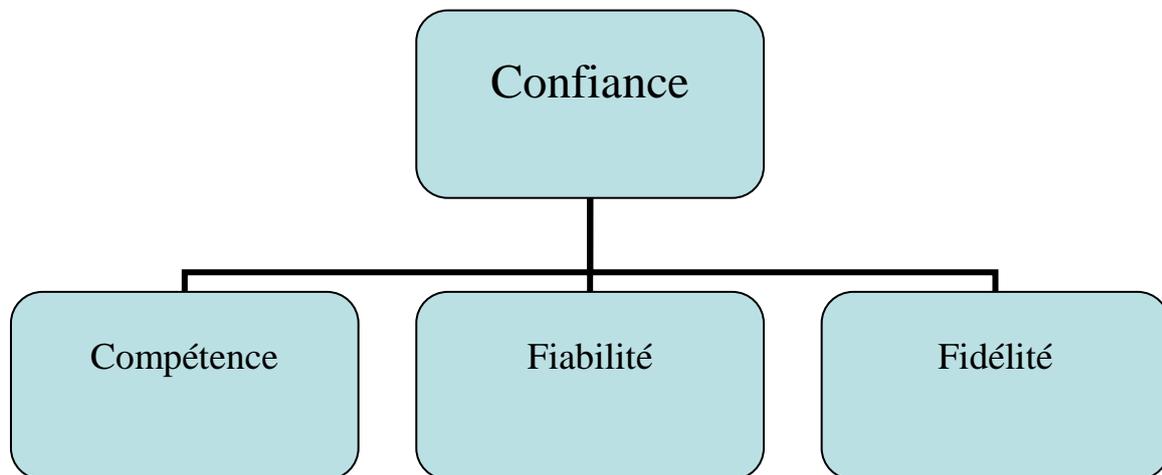
La confiance est un sentiment qui ne se décrète pas, elle n'est jamais permanente ; elle prend du temps pour se développer et se consolider, puis elle s'entretient.

C'est dans la réalisation du projet, et de manière progressive qu'une relation de confiance s'instaure entre les différents membres de l'équipe.

⁶⁶Véronique Messenger Rota , (2008) op. Cité ,page 9.

Au fil des réunions, les membres de l'équipe développent une relation de confiance envers les dirigeants et réciproquement. Trois conditions sont nécessaires pour gagner la confiance de ses coéquipiers

Figure 10: les conditions de la confiance⁶⁷



« les compétences : le leader doit être doté de compétences fortes (métier, techniques, et /ou relationnelles). Il doit bénéficier d'une riche expérience et d'un savoir-faire reconnu qu'il met au service de l'équipe.

La fiabilité : le leader qui inspire confiance tient ses engagements. Son exemplarité est essentielle pour obtenir l'engagement des coéquipiers. Les Anglo-Saxons nomment cette qualité *Walk the talk*, autrement dit la mise en cohérence des paroles et des actes.

La fidélité : ce même leader est loyal envers son équipe. Il ne la trahit pas. Il est sincère, authentique et transparent. Cette fidélité se mesure lors des échanges formels ou informels, dans la résolution des conflits ou encore dans la gestion des interfaces avec l'extérieur »⁶⁸.

Une équipe où règne la confiance ne perd pas de temps. Ses membres s'entraident. Ils collaborent pour trouver des solutions sans se perdre dans les détails. Les objectifs individuels sont alignés sur les objectifs de l'équipe.

⁶⁷ Adapter par l'auteur

⁶⁸ véronique Messenger 2012, opt, cité, page237.

Une équipe où il n'y a pas de confiance, n'est pas une équipe c'est plutôt un groupe d'individus avec des intentions différentes voire conflictuelles, avec des pertes de temps et une perte de production.

C'est dans les organisations où le manager accorde sa confiance à l'équipe, accorde de la valeur à la réussite collective sans développer une « culture du blâme » que peut exister un climat de confiance.

3. Leader agile et le changement

Un dirigeant traditionnel se concentre sur le suivi d'un plan avec des changements minimes, tandis qu'un leader agile se concentre sur le succès inévitable d'adaptation aux changements

Dans un contexte de volatilité, d'ambiguïté et d'incertitude le changement est inévitable, nous pouvons le gérer à travers les réponses appropriées à l'environnement.

Alors que la plupart des organisations accepte le changement et néglige souvent de mettre en place des mécanismes d'adaptation adéquats.

Le leader agile doit insister sur le lien des objectifs, en facilitant leurs interactions, en développant la dynamique de l'équipe, tout en soutenant la collaboration, l'expérimentation, et l'innovation.

Le leader agile encourage la prise de risque et accepte le changement, tout en observant la réalité telle qu'elle, sans interprétation personnelle. Il tient compte de l'agilité comme processus naturel qui peut être dirigé mais non contrôlé ; et que l'adaptation est le résultat de la motivation et l'innovation générées à travers la collaboration et les structures « plates » qui facilitent la prise de décision rapide.

Adaptations et agilité sont des réponses nécessaires pour répliquer dans une ère caractérisée par des changements rapides, nous avons surtout besoin des réponses innovantes à des problèmes complexes.

Le leader agile est un adepte du changement. Il l'explore et tire profit des modifications de l'environnement qu'il considère comme une opportunité à saisir.

Le leader agile conçoit une architecture dans laquelle on évolue au fil du temps, et non de réaliser une vaste collecte de données puis remet un plan final ou une architecture lointaine et qui évolue vers un but flou et ne s'appliquant pas à la réalité.

Il cherche à rendre autonome une hiérarchie, à supprimer la culture « contrôle-commande » et de prendre des décisions avec l'ensemble, sans exiger des plans à appliquer.

Ce qui permet à un leader agile d'être efficace ; c'est sa considération des membres de l'équipe non pas comme des suiveurs mais plutôt comme des collaborateurs dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le leader agile se distingue par l'adoption des modèles tels qu'objectif-alignement. Il prend des décisions à travers le dialogue et la concertation avec l'ensemble des membres de l'équipe. Il se concentre plus sur la réalisation des résultats et non sur les ordres à donner.

Conclusion :

Face au développement des réseaux, à l'enchaînement rapide des cycles, à une approche plus systémique de l'environnement, pour rester dans la course Il est devenu nécessaire d'accélérer la boucle de décision-action : (Observation + décision+ action) et de développer les capacités d'anticipation et d'innovation permanente.

L'entreprise doit modifier sa réalité à tout moment, en partageant un sens commun, un but commun, Le sens est un élément, une condition essentielle à la mise en place de l'agilité.

Une "équipe" au sens Agile partage des responsabilités: bonnes ou mauvaises, le résultat obtenu est le fait de l'équipe plutôt que de tel ou tel individu. Il ne s'agit pas seulement de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés, mais bien de favoriser de nouveaux comportements avec les différents collaborateurs.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer. Elle nécessite aussi un système d'information RH permettant de prendre à chaque instant la décision appropriée à la situation donnée.

L'adaptabilité se réalise en adoptant un comportement managérial agile et innovant où la finalité du manager serait de stimuler, accompagner et autonomiser qu'à imposer des règles de conduite.

Le manager et l'équipe sont des acteurs clés du changement et le relais essentiel de la mutation Agile. C'est autour d'eux et avec eux que se construisent les deux piliers du management Agile.

CHAPITRE III :
Les stratégies agiles

Introduction

Une stratégie agile est une action rapide, qui transforme l'entreprise et la rend adaptable et robuste. La stratégie agile est la capacité d'adaptation rapide, et la réponse à des changements inattendus et imprévus des événements, des opportunités et des menaces du marché, et les exigences du client.

Le fondement des stratégies agiles s'appuie sur les processus et les structures facilitant la vitesse, l'adaptation et donnant des résultats coordonnés, capables d'atteindre des performances compétitives, dans un environnement d'affaires hautement dynamique et imprévisible.

La stratégie agile procure à l'entreprise l'agilité qui lui permet d'intervenir dans le processus à temps et de penser immédiatement à un processus nouveau, nonobstant la visibilité limitée, les informations incomplètes et approximatives, la menace de dangers et la pression du temps.

Afin d'éviter la répétition du risque de se tromper, la majorité des entreprises se concentre sur des techniques de productivité et oublie d'assurer la qualité, d'analyser les risques et ne s'inquiète pas des vrais besoins de leur clients.

Néanmoins, la progression va se dérouler dans un espace multiforme, dont les repères ne sont pas fixes et peuvent s'évaporer et se dessiner simultanément. Stratégie et comportements agiles, sont alors plus qu'essentiels : ils sont vitaux.

La stratégie agile dote les organisations de la maîtrise du changement qui permet d'engendrer un éventail de ressources et de capacités alternatives créées par le développement des compétences, pour la réalisation des objectifs et la mobilisation des ressources pour prendre une action résolue; et en dégageant les obstacles au changement.

Section 1 : stratégie et comportements agiles

1. les caractéristiques d'une stratégie agile

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1960. Mais son origine, plus ancienne, vient du domaine militaire. Etymologiquement, stratos signifie en grec « foule », « armée », d'où dérivent stratègos « chef d'armée » et stratègia « commandement d'une armée ».

La stratégie d'entreprise a comme origine l'art de la guerre. Il s'agit d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie d'entreprise est devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, et des enjeux bien définis.

Mais la comparaison militaire reste toujours valable, particulièrement pour appréhender les rapports concurrentiels très intenses entre les entreprises.

La stratégie agile s'appuie sur la force des membres de l'équipe, l'apprentissage l'improvisation et la légèreté de ses structure pour s'adapter dans un environnement d'ambiguïté et d'incertitude.

« La stratégie agile a été définie comme «la capacité de reconnaître rapidement et de saisir les opportunités, changé de direction, et d'éviter les collisions et les imprévus. La stratégie agile a été définie aussi comme la capacité à produire les bons produits au bon endroit au bon moment et au bon prix »⁶⁹

La stratégie agile peut se décliner en des actions rapides, décisives et efficaces permettant de déclencher, d'anticiper et de tirer parti du changement malgré les fluctuations.

Développer une stratégie agile d'entreprise afin de créer un produit, augmente non seulement un avantage concurrentiel, mais rend aussi la stratégie inimitable.

⁶⁹ Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck « Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment » THE UNIVERSITY OF TEXAS AT SAN ANTONIO, COLLEGE OF BUSINESS , Working Paper SERIES, page 3, February 9th, 2009, Wp# 0059MGT-199-2009

Il reste possible d'imiter une activité ou une caractéristique d'un produit, mais il est beaucoup plus difficile d'imiter tout un système de production de valeurs complémentaires, qui se renforce mutuellement, tout en partageant une culture commune propre à l'entreprise.

Agile manifeste peut être représenté visuellement sur une courbe de la stratégie (courbe en S) selon **Yogesh Kumar**⁷⁰. Il montre comment un produit, un service, une technologie progresse et évolue au fil du temps.

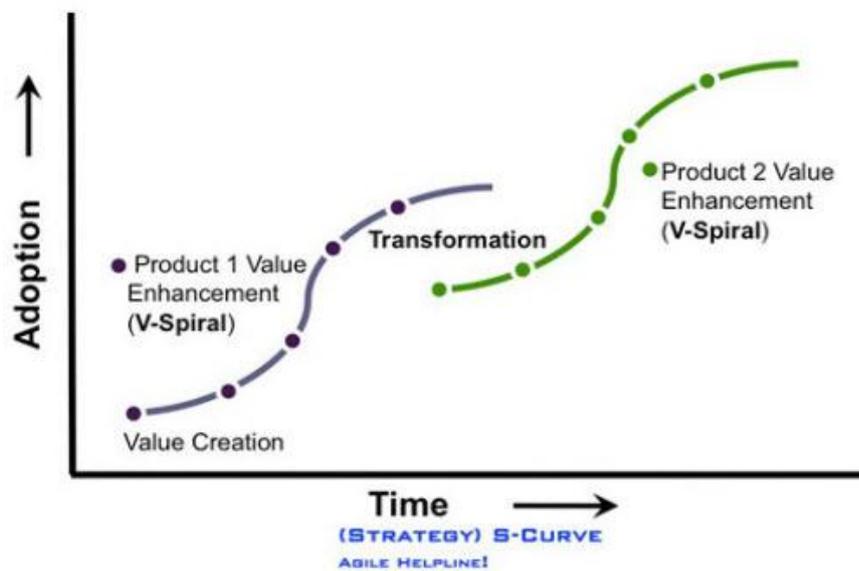
Les courbes en S peuvent être visualisées sur un niveau supplémentaire, de cartographier les évolutions et les opportunités des produits à un niveau micro, ou à une échelle macro pour décrire l'évolution des entreprises et des industries.

Sur un produit, un service, ou le niveau de la technologie, des courbes en S sont généralement connectés à "l'adoption par le marché". Le début d'une courbe se rapporte à la naissance d'une nouvelle opportunité de marché, alors que l'extrémité de la courbe représente la mort, ou l'obsolescence des produits, le service ou la technologie sur le marché. L'extrémité d'une courbe en S marque le passage à une nouvelle courbe en S.

Comme le montre la courbe en S, les organisations doivent continuer à offrir une plus grande valeur aux clients, et c'est grâce à des innovations incrémentales qu'elles se transforment.

Parfois, la courbe S permet la transposition et de passer à une autre courbe en S par la création ou la conduite des innovations de rupture.

⁷⁰ **Yogesh Kumar**, Agile Strategy Manifesto, <http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto>

Figure 11 : la courbe de la stratégie agile⁷¹

La stratégie agile est la création d'une position unique et précieuse, qui implique un ensemble d'activités. Cette valeur exceptionnelle est définie par la perception du client de l'utilité ou l'opportunité d'un produit, d'un service, d'une technologie d'une entreprise. Cette valeur est généralement créée par l'innovation et retenue par des améliorations de valeur.

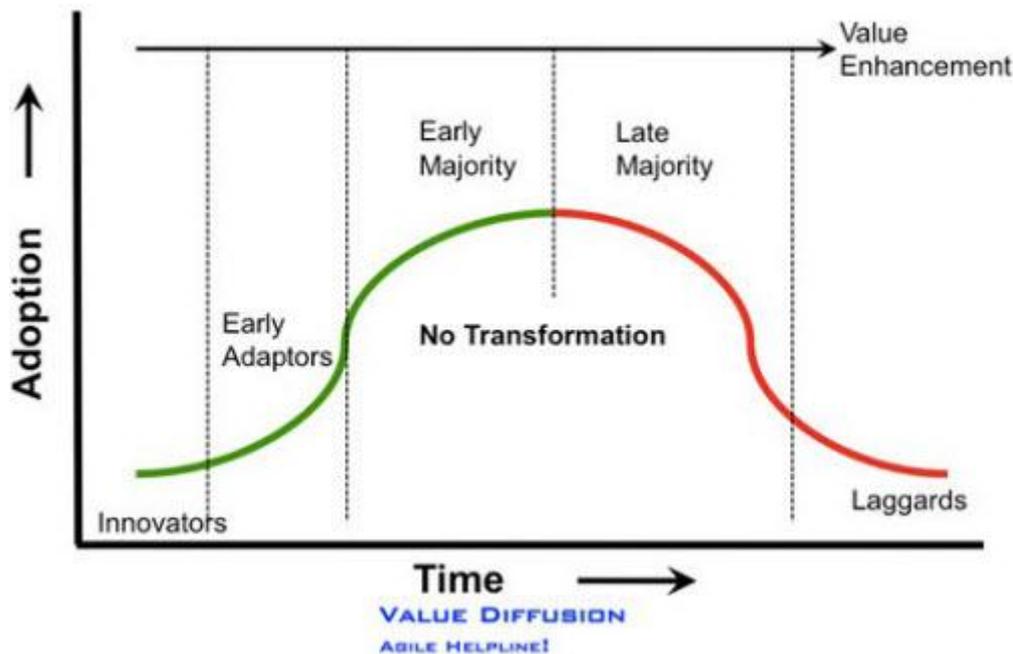
C'est en établissant une différence et tout en la préservant qu'une organisation peut devancer la concurrence.

En l'absence de la transformation de la valeur, la propagation de la valeur commence à baisser et l'adoption de produits commence à décliner - comme illustré dans la figure 12 ci-dessous.

La courbe de la stratégie commence à s'inverser lorsque la majorité tardive adopte le produit et aussi parce que les entreprises partagent une nouvelle innovation avec leurs concurrents.

En d'autres termes, lorsque la part de marché a finalement atteint le niveau de saturation, ce processus arrive à la diffusion de la valeur. La stratégie agile permet d'éviter cette situation.

⁷¹ **Yogesh Kumar**, Agile Strategy Manifesto, <http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto>

Figure12 : courbe d'une stratégie classique ⁷²

L'application d'une approche Agile à la stratégie d'entreprise contribue à augmenter la valeur des produits, afin de satisfaire ses clients et en s'organisant à travers la maîtrise du changement.

Elle va également développer des alliances et des partenariats, en interne et de coopération avec d'autres organisations, afin de raccourcir et d'optimiser ses délais de création, de production et de mise sur le marché de ses biens ou services.

De ce modèle, il apparaît que l'agilité est une réponse, la plus appropriée, à un changement qui arrive dans l'environnement de l'entreprise, car le développement d'une stratégie d'agilité est déclenché par un besoin, une intention d'adaptation en réponse à une modification externe. Il semblerait primordial, pour tenter de maîtriser le processus d'agilité en entreprise, de comprendre la nature de ces mutations, à travers leur décryptage et leur différenciation.

⁷² **Yogesh Kumar**, Agile Strategy Manifesto, <http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto>

2. la culture agile

« La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe a constituées au cours de son histoire, en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne »⁷³

Afin de permettre à l'entreprise de survivre dans un univers en mutation et changement permanent de l'environnement, la culture organisationnelle, en tant que base de la création et la mise en œuvre d'une stratégie agile, permet d'adopter ces nouveaux modèles opérationnels, ces organisations et cette gouvernance qui passent par la transformation des comportements des collaborateurs et des managers. Afin qu'il n'y ait pas rejet, il reste important d'étudier sa culture, ses valeurs et les comportements systémiques supérieurs.

Tout modèle de culture met en évidence les valeurs et les normes en vigueur au sein d'un groupe ou d'une entreprise. Il identifie ce qui est important ainsi que la façon dont les gens abordent le travail et communiquent.

Lors de la mise en œuvre de la stratégie agile, il est fondamental de connaître le type de culture qui permet de mieux gérer les attentes

La stratégie suivie selon les différentes cultures selon ROWAN BUNNING⁷⁴

1-la culture de contrôle

2-la culture de collaboration

3-culture de compétence

4- la culture du développement personnel

Les tableaux suivants montrent les principales caractéristiques des différentes cultures

⁷³ André Fourçans, Pierre-Yves Gomez, Maryse Dubouloy, Philippe Gabilliet, Frédéric Fréry, « MBA , L'essentiel du management par les meilleurs professeurs », page Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 2008.

⁷⁴ ROWAN BUNNING « what organisational culture are you working with and how does it compare with agile culture »

Tableau 5 : Culture du contrôle

Leadership	Autoritaire, Directif, maintien du pouvoir
Style de management	conservateur, orienté vers le pouvoir et les procédures
La forme de l'organisation	Hiérarchique
Rôle des employés	respecte, et adhère aux exigences
Caractéristique de la tâche	les individus restent dans une fonction
la nature de l'autorité	position de rôle titulaire
la prise de décision	Très réfléchie, orienté vers la sécurité
la gestion du changement	la résistance au changement
Les normes	L'ordre, certitude, et méthodique
Atmosphère sociale	sérieux, et sobre

Tableau 6: La culture de collaboration

Leadership	bâtitteur et entraîneur de l'équipe
Style de management	collégial, démocratique
La forme de l'organisation	grappe groupe
Rôle des employés	Collaborateur
Caractéristique de la tâche	Généraliste
la nature de l'autorité	Relationnel
la prise de décision	Expérimental, basé sur la confiance
la gestion du changement	équipe ouverte au changement
Les normes	Synergie, égalitarisme
Atmosphère sociale	Esprits de groupe , camaraderie

Tableau 7 : Culture de compétence

Leadership	Normalisateur
Style de management	tâche entraînée, analyse rationnelle
La forme de l'organisation	matrice adhocrate
Rôle des employés	Mène une fonction experte indépendante
Caractéristique de la tâche	Spécialiste

la nature de l'autorité	Compétence
la prise de décision	très analytique, logique formel
la gestion du changement	objectifs et réussite sont conduits par le changement
Les normes	touche de professionnalisme
Atmosphère sociale	le rythme intense, climat concurrentiel.

Tableau 8 : Culture agile

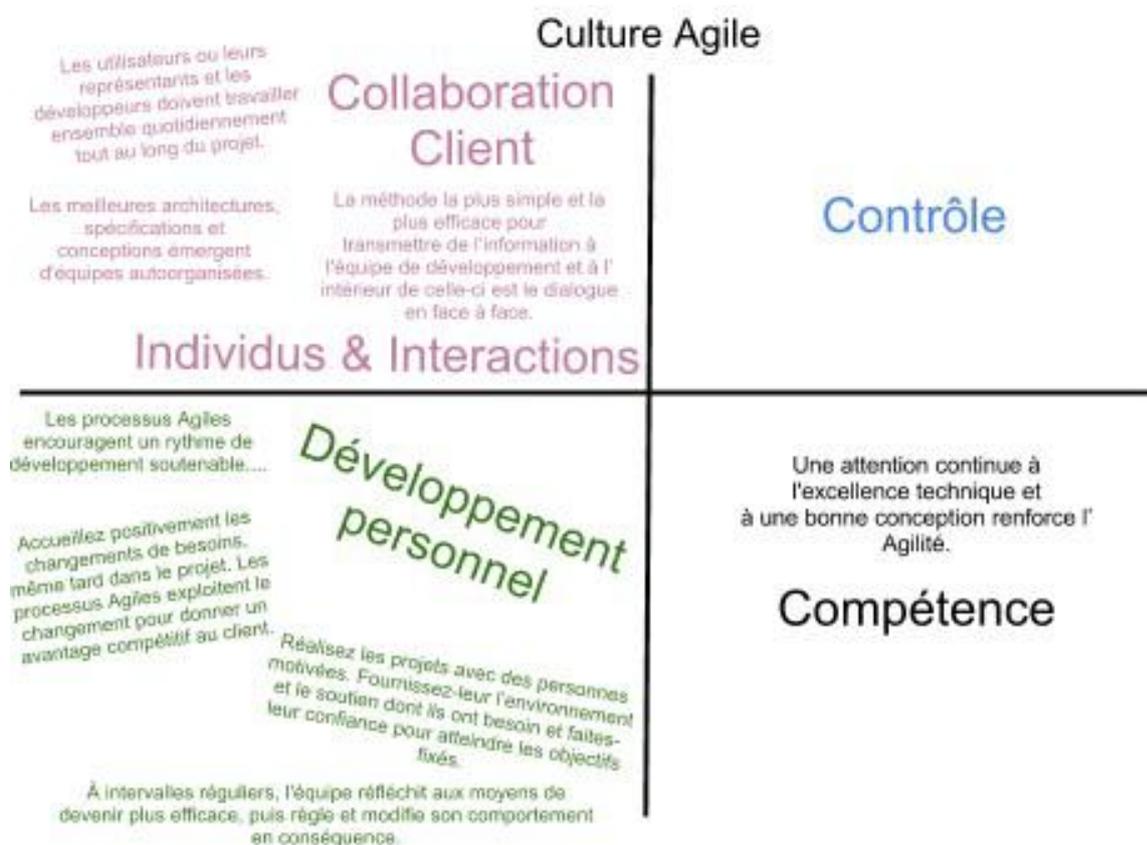
Leadership	catalyseur, autorise, permet aux employés d'exprimer leur avis
Style de management	axé sur les personnes
La forme de l'organisation	en forme circulaire
Rôle des employés	Se révéler seul être prêt à changer, de se développer, de grandir
Caractéristique de la tâche	fonctionnaliste, spécialiste généraliste
la nature de l'autorité	Charisme
la prise de décision	participatif, organique, évolutif
la gestion du changement	assumer changement est automatique
Les normes	humaniste, croissance et développement pour la liberté de faire des erreurs
Atmosphère sociale	animée magnétique

Avec ses valeurs et ses principes définis par le Manifeste agile, l'agilité peut être considérée comme une nouvelle culture du développement. Pour de nombreuses organisations, l'adhésion à cette culture ne se fait pas automatiquement. Il est important de prendre en considération les aspects culturels dans la formation afin de limiter la résistance au changement lors du passage à l'agilité : il n'est pas facile de changer de culture.

La Culture Agile : Elle se construit à travers le partage d'une vision commune et la collaboration entre les différents partenaires de l'entreprise. Une grande attention est

attribuée particulièrement aux besoins exacts du client, il est considéré comme le point nodal, comme un membre à part entière, et tout est à son service, on tente même d'aller au-delà de ses attentes. Cela suppose que la mise en œuvre d'une stratégie agile permet de s'adapter à tous instant aux changements de l'environnement. Cette stratégie ne peut être appliquée que dans une entreprise dont la culture favorise le changement et le considère comme naturel. L'agilité définit une *culture* visant un état d'adaptation extrême

Figure 13 : les caractéristiques de la culture agile⁷⁵



On remarque que la culture d'agilité se compose d'un mélange de culture collaboration, développement personnel et compétence avec un minimum de contrôle, et en complétant avec la culture client.

Actuellement la majorité des organisations cherchent à être flexibles est organiques ; c'est-à-dire, elle vise l'efficacité, la rapidité, l'adaptation au changement et

⁷⁵ Michael Sahota « Un guide de Survie à l'Adoption ou Transformation Agile : Travailler avec la Culture d'une Organisation » Préface par Jurgen Appelo et Henrik Kniberg, Agilitrix, page 29

la responsabilisation des employés mais, leur principale difficulté réside souvent en introduisant des comportements de type organique dans une cultures de contrôle.

Par exemple, tenter d'introduire l'idée de compenser un client insatisfait dans une organisation dominée par une philosophie comptable est un défi considérable, pour ne pas dire insurmontable.

Cette prise de conscience doit pousser l'entreprise à reconnaître les traits de sa culture qui constituent une capacité stratégique, à se demander quelles sont les voies à suivre pour capitaliser cette dimension et à définir les domaines nouveaux qu'elles lui ouvrent.

3. le système d'information un levier stratégique

« Le système d'information est un ensemble organisé de ressources ; matériel, logiciel, personnel, données et procédures, permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous formes des données, textes, image, sons...) dans des organisations. »⁷⁶

Cela va permettre de générer des connaissances utiles à la prise de décision et à l'obtention d'un avantage concurrentiel ou stratégique.

Les Systèmes d'information (SI) ont été identifiés comme un facteur important qui génère une capacité d'agilité, par excès de vitesse des communications et, en particulier, le traitement et l'analyse de données, vu l'importance de l'information comme source d'adaptation, elle permet d'approcher, dans le sens de comprendre, un environnement de plus en plus complexe et incertain. Tous les comportements relatifs aux menaces peuvent être changés et utilisés positivement, pour saisir des opportunités. Enfin, elle sert à se protéger des risques.

L'agilité suppose une interconnexion et une forte coopération entre les différentes unités autonomes, le système d'information (dans son sens large du terme), devient la clé de voûte de l'entreprise élargie agile.

⁷⁶ Marie Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, 2003, « Management des systèmes d'information », DUNOD, page 110

Dans la démarche de l'agilité, l'information est omniprésente. Le système d'information permet, à l'intérieur de l'entreprise, le partage de l'information et sa mise en commun permettrait de capitaliser les talents de l'entreprise au service de sa réussite en anticipant les dangers ignorés par les départements cloisonnés.

Les employés deviendront des maillons de la chaîne d'intelligence collective à l'extérieur de l'entreprise, les médias sociaux jouent un rôle crucial qui permet à l'entreprise d'engager un véritable dialogue et concertation avec ses clients afin de mieux cerner leurs besoins et d'anticiper leurs envies.

Les systèmes d'information constituent toujours un levier principal de l'agilité en entreprise. Penser un management des systèmes d'information efficient, c'est aujourd'hui penser un relai de la stratégie globale de l'entreprise et, par extension, une stratégie agile.

4. l'innovation

L'agilité permet de survivre et de prospérer dans un monde de complexité croissante. Afin de profiter de la réactivité rapide d'un environnement en perturbation continue, chaque client cherche dès lors à se différencier par la pensée et par les actes, en consommant de façon spécifique, au point que le marketing est passé d'une logique « one to many » à une logique « one to one ».

Naturellement l'innovation devient une nécessité, d'abord pour se démarquer et creuser un avantage compétitif par rapport aux entreprises concurrentes, mais aussi afin de séduire toujours davantage ses clients devenus si exigeants et si facilement infidèles.

L'innovation est devenue, plus qu'une stratégie possible parmi tant d'autres, mais une véritable stratégie agile. Jérôme Barrand propose l'équation suivante :

« Complexité + anticipation + coopération + culture client = innovation »⁷⁷

⁷⁷ BARRAND Jérôme (2006) ,op.cité, page 74.

Les entreprises qui réussissent leur « mutation » dans ce nouvel environnement seront celles où l'innovation occupe une place de choix, où l'agilité sera naturelle et constante. L'entreprise ne sera plus dans la situation de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés, mais bien plus en favorisant de nouveaux comportements avec ses usagers et ses clients, avec ses salariés et ses dirigeants. La valeur ainsi dégagée constituera un atout concurrentiel certain.

« L'innovation se nourrit des processus de découverte et d'invention. Mais c'est aussi un processus organisationnel délibéré qu'il convient donc de penser, d'organiser et de gérer sans pour autant briser la créativité individuelle et collective qui en est la source »⁷⁸.

Pour faire face à cette situation complexe particulière, la compétence et l'autonomie sont indispensables.

Elles deviennent en réalité des préalables pour exécuter une stratégie agile. Cette remarque prend toute son ampleur dans un contexte où l'innovation et la créativité jouent un rôle primordial. « On ne peut en effet ni décider, ni planifier l'innovation, on peut tout au plus la cultiver dans un environnement social où sont promues des valeurs comme l'excellence technique, la curiosité, l'originalité, le sens de l'initiative, fût-ce au coût d'un zeste de désobéissance et d'irrévérence »⁷⁹.

La notion d'autonomie reste plus délicate que la compétence. Il est nécessaire pour qu'on arrive à l'auto-organisation dans un contexte agile où les décisions sont collectives, de concevoir tout d'abord un degré d'autonomie minimal.

Le fondement de la stratégie agile est cet état d'esprit qui permet de travailler sans arrière-pensée, elle est un facteur d'efficacité opérationnelle.

Elle simplifie le flux à travers un minimum de quantité d'informations à échanger pour effectuer une tâche, de même que le nombre de contrôles.

La créativité, on ne peut la planifier, mais elle se cultive et elle s'entretient.

⁷⁸Sandrine Fernez-Walch, François Romon « management de l'innovation », page 41. édition Vuibert 2008

⁷⁹ Pirmin Lemberger, Houda Berrada, Julie Lemaire et Arnaud Gonzales (2013), op.cité, page 21.

Afin d'entretenir une atmosphère propice à la créativité, le manager doit prendre des mesures de bon sens. Ainsi la créativité se développe plus naturellement dans un milieu où règnent franchise et liberté plutôt que dans une atmosphère de méfiance.

Un manager agile encourage l'ouverture à travers la création d'un environnement où la prise de risque et les erreurs sont reconnues et admises comme inhérentes aux métiers.

Afin d'encourager la créativité, un manager peut prendre des mesures comme l'instauration de rites de partage d'idées, des Brainstorming ou des séminaires informels ou en encourageant les individus qui font preuve de créativité.

De nombreux obstacles peuvent surgir et entravent l'innovation. L'entreprise se trouve confrontée à des situations qui bloquent la créativité. Quand la haute direction s'isole, elle suscite de l'incompréhension et provoque un climat où le risque est peu toléré. Ainsi s'installe l'intolérance à l'égard de ce qui est différent et l'individualité s'élimine, entraîne l'homogénéité. Chacun cherche à défendre son territoire contre les attaques venant de l'extérieur, même si elles peuvent constituer une opportunité pour l'entreprise. On cherche le court terme, pour réaliser les gains immédiats plutôt que des idées nouvelles plus rentables, qui peuvent être réalisées à long terme. Les réflexions qui s'appuient trop sur la rationalité enferment la créativité dans un processus systémique où on accorde la priorité au calendrier de la réalisation. Le mauvais choix des incitatifs renforce la routine par des récompenses et des mesures coercitives. La bureaucratie pesante attribue plus d'importance au respect des règles et des méthodes, ce qui peut bloquer la créativité et l'innovation.

Sextion2 : la culture client

1. Elaborer une stratégie axée client

Aujourd'hui les clients exigent des entreprises que le travail soit réalisé avec plus de rigueur. Ils veulent des biens et des services de qualité supérieure, et à un prix avantageux. Les entreprises, actuellement, ont pris conscience de l'importance d'une vision fondée sur une véritable stratégie axée client et de la transformation de la culture de l'organisation pour l'orienter vers le client.

Les organisations doivent s'orienter vers le client. Pour qu'une entreprise se distingue est créé un avantage concurrentiel afin de devancer ses concurrents, le service de la clientèle serait le meilleur moyen.

L'organisation doit se concentrer sur les désirs des clients et répondre à leur besoins. en général, il s'agit de proposer des offres à des coûts avantageux des biens et des services de qualité supérieure, et qui doivent répondre aux besoins et des exigences de la clientèle.

Le terme client couvre donc une notion plus large que sa simple acception marchande. La culture de l'autre est donc enracinée dans l'entreprise, qui collabore avec ses clients le plus en amont possible, c'est-à-dire de façon anticipative.

Le principe d'agilité fait évoluer le développement d'un produit à travers le découpage de son élaboration en de courtes étapes, qui débouchent, chacune inévitablement sur un livrable fonctionnel.

Ces courtes « itérations », dont la durée est fixe, permettent d'autoriser alors le client à intervenir en cours de projet en redéfinissant ses besoins en matière de fonctionnalités ou les priorités du projet.

Ainsi, la satisfaction du client exige une parfaite maîtrise des "standards" en termes de prix, de qualité, de délai (minimum vital), mais aussi une capacité à apporter progressivement (et au bon moment) des évolutions aux produits, aux services et à la

logistique. L'agilité oblige les entreprises à repenser leur stratégie dans la relation du client.

L'écoute client n'est pas un luxe mais une nécessité absolue. Il devient donc important de concilier une démarche d'amélioration continue autour des composantes classiques de la qualité : des équipes, des revues de processus, des innovations permanentes, des indicateurs de mesure, des baromètres, des mécanismes de stimulation, des tableaux de bord, etc., afin d'arriver aux résultats attendus par la stratégie agile.

Savoir écouter ses clients, c'est d'abord avoir la capacité de proposer de nouvelles solutions, de nouveaux produits, de nouvelles visions à des problématiques globales de la clientèle.

Les caractéristiques d'une organisation qui écoute ses clients sont un fort développement, une grande capacité à innover, une réactivité dans l'organisation... L'écoute client se traduit par une alliance entre une culture d'entreprise, des outils et méthodes et des réflexes quotidiens, mis à la disposition du client.

Ces éléments développés par une entreprise instaurent une nouvelle relation durable avec ses clients et qui vise à établir des relations de type "gagnant/gagnant", procure de nouvelle prestation aux clients, au lieu de la relation classique « gagnant/perdant »

Une entreprise "axée clients" cherche en permanence de nouvelles solutions pour optimiser l'agilité dans de nombreux domaines : logistique, services, produits, délais, prix, relation...

2. les fondements d'une orientation client

Dans les entreprises classiques, l'objectif de la satisfaction des clients était secondaire, voire volontairement évité.

Les clients n'ont pas eu d'autre choix que de consommer des produits standards ou les services qui leur sont proposés. Le seul objectif pertinent de l'entreprise était alors la réduction maximale des coûts à travers les économies d'échelles et la maximisation

corollaire des profits, quitte à n'avoir que des clients insatisfaits. Mais dans un contexte de globalisation des marchés, ces écosystèmes monopolistiques sont de plus en plus rares.

Par nature, un environnement concurrentiel introduit la possibilité d'une alternative. L'entreprise doit alors impérativement se soucier de la satisfaction de ses clients, décrite depuis toujours comme la source génératrice de leur fidélité. A priori, un client satisfait ne peut que devenir un client fidèle. Une démarche marketing élémentaire a permis d'identifier avec précision un besoin. L'offre de l'entreprise y répond au mieux. S'il est totalement satisfait, il renouvellera ses achats en faveur de la marque qui a su répondre à son attente. Or, un client fidèle est censé générer une activité plus importante et plus rentable pour l'entreprise, qu'un client occasionnel.

Les principaux attributs pris en considération par un client dans le choix d'une offre ; la notoriété et l'image de la marque, la qualité perçue ou expérimentée, le prix absolu ou relatif, le lieu et le mode de distribution, l'accessibilité de l'offre...

La satisfaction d'un client ne consiste pas seulement à répondre favorablement à un seul de ses besoins, mais plutôt à plusieurs de ses attentes.

L'offre qui arrive à maximiser ces différents attributs prénommés, aura tous ses chances de voir le client séduit.

C'est la raison pour laquelle la satisfaction du client devrait faire l'objet d'une étude pertinente de la part des entreprises.

Le feed-back (retour d'informations) de la force de vente et les enquêtes de satisfaction auprès des clients, sont les techniques les plus usitées, qui permettent de cerner et d'analyser les sources de leur satisfaction.

Le service client est une véritable source d'information stratégique potentielle, et permet aussi d'analyser les réclamations (manifestations d'insatisfaction).

Les clients, de plus en plus informés, deviennent plus exigeants et plus difficiles à satisfaire.

Le client se retrouve souvent indécis lorsqu'il est face à une offre surabondante et à une communication excessive. La collecte d'information a un rôle fondamental pour développer une stratégie agile, afin de mieux cerner et décrypter ses vraies intentions, ses besoins réels et ses attentes.

L'utilisation d'une base de données est incontournable pour gérer et exploiter de façon avantageuse le maximum de données liées à la traçabilité client.

Elle permet de valoriser et de classer les critères de satisfaction par type de client, lorsqu'elle est jointe aux enquêtes de satisfaction.

L'adaptation de l'offre en permanence et l'anticipation des attentes du client se réalisent à travers le suivi comportemental et le dialogue avec le client.

Le renouvellement de l'offre de façon permanente, permet alors à la fidélité de s'exprimer naturellement.

L'entreprise pour éviter des dépenses marketing sur des segments dont le retour sur investissement est peu probable, peut investir de manière différenciée suivant la valeur de ses clients.

Afin de concevoir un plan à moyen et long terme qui permet de parvenir à la fidélité de ses meilleurs clients, l'entreprise doit avoir une vision assez étendue de ses activités et de son environnement.

L'entreprise en décidant de centrer son activité sur le client, ne peut s'en passer de la collaboration de ses différents départements. Ainsi une interrelation synergique entre ses différents départements (R & D, marketing, production, commercialisation, logistique, finance et comptabilité, ressources humaines, administration, ...) permet la conception et la mise en œuvre d'une stratégie agile, bâtie sur l'expression des vrais besoins du client.

Pour le client, la relation avec l'entreprise devient plus importante que le contenu de l'offre de service, elle influence la perception qu'a le client de la crédibilité et de la compétence de l'employé.

Au moment de la transaction d'un service, c'est la relation affective qui prime sur les arguments de vente. La motivation des employées, en dégageant une énergie positive sera ainsi transmise aux clients. (Un employé heureux rend les clients heureux. Et un client heureux, s'expliquera automatiquement par une agilité de l'entreprise)

3. la conception d'un produit agile

Principe fondateur de l'agilité : En présentant un service, Le commercial contribue de façon substantielle à la satisfaction et le bonheur du client. Les qualités internes du produit prennent beaucoup de valeur, à travers l'adoption d'un design qui facilite l'adaptabilité, tout en ajoutant des fonctionnalités supplémentaires. Les défauts sont minimisés par l'assurance qualité et les tests réalisés à tous les cycles.

Toute livraison du produit doit correspondre de façon exacte au besoin le plus important, à travers la priorité accordée aux fonctionnalités. Chaque concertation ajoute quelque chose de plus au produit. La priorité du produit est influencée par plusieurs variables. Il est toujours le résultat des décisions prises par le client.

Les travaux fournis dans la production sont maximisés. Peu d'efforts sont fournis sur des éléments inutiles.

Les efforts se limitent à leur plus simple expression. Le produit final est le résultat d'un système qui comporte les fonctions indispensables et qui renvoie à ce qui est le mieux en fonction de l'investissement.

La troisième phrase du manifeste souligne la collaboration avec le client. Dans le cas des projets agiles, la collaboration avec le client est essentielle.

La détermination des priorités passe par l'implication du client dans le projet.

La planification du projet évolue en fonction des changements qu'il présente.

Cette implication conduit à l'emploi d'un autre langage. (le client parle de « son » produit au lieu du produit de l'entreprise) Le client est le principal maître dans le projet. Le produit est le résultat de ses décisions.

La planification continue des concertations évite le gaspillage des efforts inutiles. Le client est responsable de s'assurer que l'investissement est rentable.

Désormais, la coopération avec les clients prend une nouvelle forme, des procédures originales d'échange et de partenariat, de réflexion et d'information.

Outre leur apport à la compétence stratégique interne, ce dialogue et cette écoute sont une conception avancée du service aux clients : « l'entreprise va au-devant des attentes externes, au-devant de l'opinion des clients. Elle leur communique quelques-unes de ses interrogations et préoccupations, sinon de ses choix...Le champ d'action est immense »⁸⁰ . .

L'agilité d'un produit provient de la complexité des offres, de la diversité des types de demandes et de la nécessité d'optimiser les ressources humaines. Pour répondre à cette complexité.

L'agilité est une stratégie d'entreprise à part entière, elle nous invite à revoir de nombreux fondamentaux de nos habitudes de fonctionnement individuelles et collectives en entreprise. Le marketing agile s'inscrit dans un processus en 4 étapes selon **Camille Demarle et Micke Gomes**⁸¹:

L'analyse : On va analyser l'environnement dans lequel notre produit se trouve et déterminer une ou plusieurs cibles précises.

L'écoute : On va écouter et prendre en note les attentes de nos cibles par rapport à notre produit.

La collecte d'information : On récupère les avis de nos cibles vis-à-vis de la première version de notre produit. Qu'est ce qui plait ? Qu'est ce qui ne plait pas ? Des suggestions ?

⁸⁰ Jacques Castelnau, Loïc Daniel, Bruno Mettling « le pilotage stratégique comment mobiliser l'énergie collective », page 63. édition d'organisation, 2001

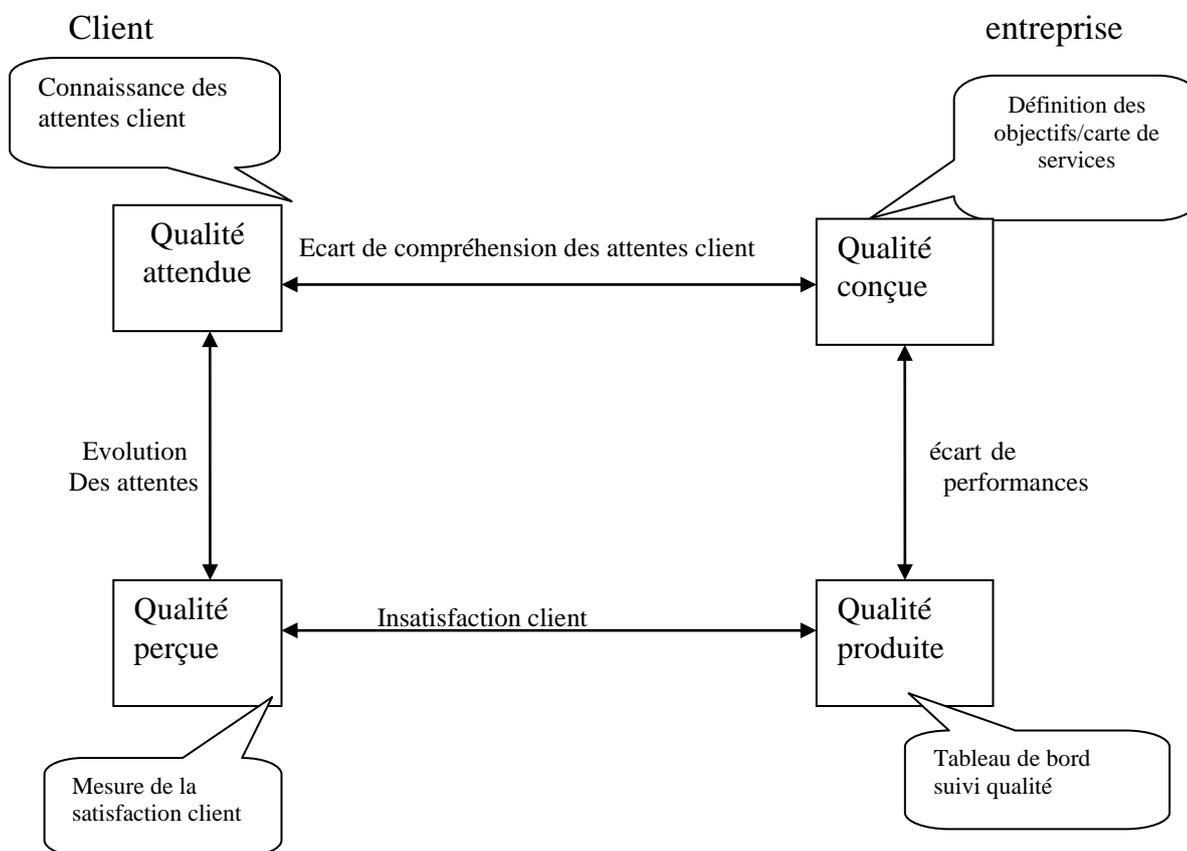
⁸¹ LE MARKETING AGILE: DÉFINITION ET CONSEILS
le 9 juillet 2014 <https://www.1min30.com/inbound-marketing/le-marketing-agile-definition-et-conseils-10697>

L'amélioration : On améliore le produit en prenant en compte les remarques obtenues dans l'étape 3. On va ainsi créer une deuxième version du produit qui cette fois ci correspondra mieux aux attentes des cibles.

4. Performance et qualité agile

L'offre agile se concrétise par l'expression des attentes du client, qu'il faut reconnaître avec précision, à travers des termes comme la rapidité, prix, fiabilité ou qualité qui visent la perfection.

Shéma ⁸². **Figure14 :quelle qualité mesurée ?**



Stora et Montaigne définissent la gestion de la qualité comme « l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise qui interviennent dans la vie d'un produit ou d'un service pendant la durée de cycle, avec la totalité du personnel, orientant tous les moyens vers la prévention des défaillances, systématisant la relation client-fournisseur, prenant en

⁸²Eric Falque, Sarah-Jayne Williams « Les paradoxes de la relation client dans un mode digital » page 200, édition pearson 2011.

compte tous les besoins des clients relatifs à la qualité, aux délais, aux prix, aux performances, avec pour objectif final la satisfaction totale des clients, c'est-à-dire le zéro-défaut⁸³ ».

Désormais, la notion de qualité sera partagée par tous les éléments de l'entreprise. Des résultats importants ont été atteints à différents niveaux ; de la structure et jusqu'au client afin d'en tenir compte et toujours de façon de plus en plus importante. Les démarches spécialisées, et notamment la certification, ont été d'un apport essentiel.

La qualité ne peut jamais être dissociée de ses deux autres facettes, la maîtrise des coûts et la maîtrise des délais, elle reste une variable importante de la performance d'un processus ou d'une activité. Faire mieux ou plus vite ? Mieux ou moins cher ? Ces débats classiques trouvent une réponse cohérente dans la stratégie agile. L'opposition n'est plus, de façon directe ou non entre la qualité et les coûts, entre la productivité à la qualité, etc. l'offre finale de l'entreprise, produit ou service, intègre dans la valeur perçue par le client, indirectement ou pas, les trois composantes: coûts, qualité et délais.

La seule des trois facettes de la performance procédant une vision purement externe, indépendante de la structure est la qualité des prestations offertes au client final. Cette qualité peut en relation avec les délais. L'authenticité aux attentes externes est vérifiée, selon les positions concurrentielles visées par l'entreprise, elle n'est plus seulement considérée comme une « procédure interne ».

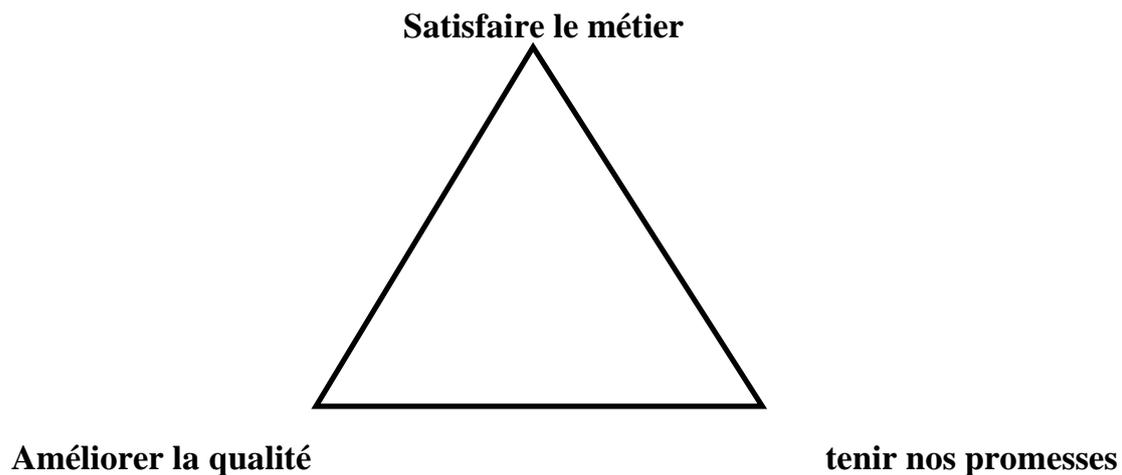
La qualité ne demeure plus une simple réponse aux attentes primaires du client, elle devient une adaptation complète aux attentes des marchés selon les choix stratégiques de l'entreprise.

Tout projet dit « classique » se doit de tenir compte des trois notions fondamentales, qui sont le Coût, la Qualité et le Délai.

⁸³ Jean-Luc Charron, sabine Sépari 2004 op. Cité, page 276.

Ces trois notions sont interdépendantes et sont rarement, voire jamais, mises en place ensemble. Un projet rapide à coût faible Le risque soutiendra sur une mauvaise qualité du produit .Un projet rapide et de bonne qualité. Le risque tiendra sur un coût élevé. Un projet de qualité à un coût faible, Le délai de réalisation sera éventuellement plus long que prévu et portera un risque sur le respect du Time To Market.

Sur un projet agile, la stratégie porte sur 3 éléments⁸⁴ :



Satisfaire le métier : l'objectif est de livrer un produit apportant une forte valeur métier ;

• **améliorer la qualité** : livrer un produit « zéro défaut » ou tout du moins robuste et nécessitant peu d'interventions correctives en production ;

• **Tenir nos promesses** : il s'agit ici du respect du délai de livraison du produit au métier, ce que les équipes marketing nomment le TTM (Time To Market).

L'agilité ne négocie pas la qualité, qui est une caractéristique essentielle de son ADN.

⁸⁴ « Agilité imaginer, réaliser, mesurer » TechTrends #3, Avril 2014, page 48,Publication de Xebia IT Architects

Section 3 : les méthodes agiles

1. Explication des méthodes agiles

Les méthodes agiles permettent de mieux répondre aux attentes du client en un temps limité, en partie grâce à son implication tout en collaborant avec les différentes divisions. Ces méthodes constituent donc un gain en productivité ainsi qu'un avantage concurrentiel tant du côté client que du côté de l'entreprise.

Les méthodes agiles sont venues avec les technologies de l'information et de la communication et les interfaces utilisateurs : elles s'ajustent, particulièrement bien aux projets s'appuyant sur les technologies ; aussi aux projets réunissant utilisateurs et développeurs afin de mettre au point des interfaces ergonomiques, élaborées et validées de façon incrémentale. Elles sont la coopération culturelle d'un état d'esprit novateur.

Dans le domaine de la gestion de projet, pendant le Colloque PMI de Montréal deux conférences ont été présentées qui portent sur l'application de l'agilité hors développement logiciel dans son édition 2013 (PMI Montréal, 2013).

Durant la même année, l'Agile Tour de Montréal a suivi la vague en proposant une conférence axée sur l'application de l'agilité hors TI (Agile Montréal, 2013).

En avril 2013, au moment d'un sondage réalisé auprès de la Communauté Agile de Montréal, de nombreux répondants se sont montrés intéressés par l'application de l'agilité hors développement logiciel. Ainsi il a été remarqué qu'un intérêt certain est présent au niveau organisationnel pour l'utilisation des méthodologies agiles dans divers types de projet.

Une étude a été effectuée en 2014, par MARIE-MICHÈLE LÉVESQUE mettant en lumière l'approche agile adaptée à d'autres contextes que le développement logiciel. Désormais les méthodes agiles peuvent être appliquées aux différents contextes hors domaine informatique.

Les méthodes agiles présentent une meilleure visibilité sur la conformité, les attentes du client, la motivation, la productivité de l'équipe et l'état d'avancement. Afin de réaliser des projets complexes ou dont les spécifications ne sont pas figées. Les itérations ou réunions courtes, le principe d'intégration continue et l'automatisation des tests permettent d'avoir un feedback rapide sur le développement réalisé à distance.

Enfin les méthodes agiles s'appuient sur des cycles de développement itératifs et adaptatifs en fonction des besoins évolutifs du client.

Elles permettent singulièrement de mobiliser l'ensemble des collaborateurs ainsi que le client dans le développement du projet.

2. Les principales caractéristiques des méthodes agiles

Les méthodes agiles ont cette simplicité visible, qui se manifeste par l'absence de la pesante hiérarchie qui impose une rigidité quotidienne à tous les collaborateurs.

Auparavant, tout était prévu et planifié au début de projet. Mais l'environnement est devenu de plus en plus complexe et incertain, ce qui a rendu difficile toute prévision.

Et à la découverte d'une entrave du projet, le coût de la révision de la planification sera élevé et on risque de produire des offres différentes des attentes du marché. Les méthodes agiles seront les solutions pour que ses contraintes soient levées.

Les méthodes Agiles sont un outil efficace pour donner plus de dynamisme aux éléments de l'entreprise ; De manière itérative et incrémentale, par des équipes responsabilisées s'appuyant sur un cérémonial documentaire minimal mais pratiquant une collaboration poussée à l'extrême, avec l'objectif de répondre, dans un délai contraint, aux besoins du client avec une grande qualité.

Les méthodes agiles ont été introduites afin de répondre aux problèmes de non-respect des délais, et pour satisfaire le client en lui fournissant un produit adapté à ses besoins. Afin d'avoir une plus grande visibilité, et apporter un feed-back régulier sur les produits, le client sera impliqué dans le projet.

Les méthodes agiles s'appuient sur l'équipe, qui doit normalement s'auto-organiser et communiquer au maximum. Mieux vaut avoir des travailleurs qui collaborent que des experts isolés.

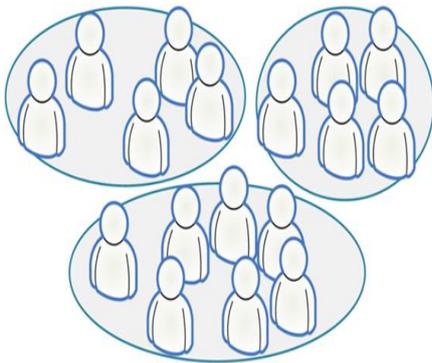
3. la méthode scrum

Au sens initial du terme, « scrum » renvoie à une pratique généralement connue au en pratique du sport de rugby signifiant la « mêlée ». Cette méthode qualifie un ensemble de rôles, d'instruments de gestion et de pratiques managériales favorisant un environnement basé sur la transparence, l'inspection, le suivi et l'adaptation. Où le projet avance en s'appuyant sur quelques valeurs telles que : Engagement, Responsabilité, Coopération, Confiance, Performance...

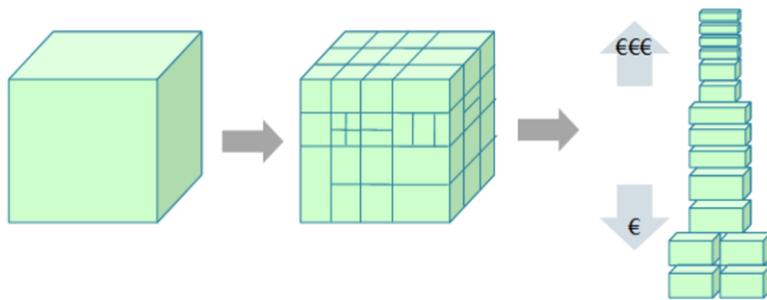
Cette méthode permet d'augmenter l'engagement des équipes, d'accroître la collaboration avec les clients et de développer un système avec la plus grande valeur ajoutée possible qui convient pleinement aux besoins réels du marché.

L'application de la méthode scrum :

1- **Diviser l'organisation** en petites équipes multidisciplinaires et auto-organisées.



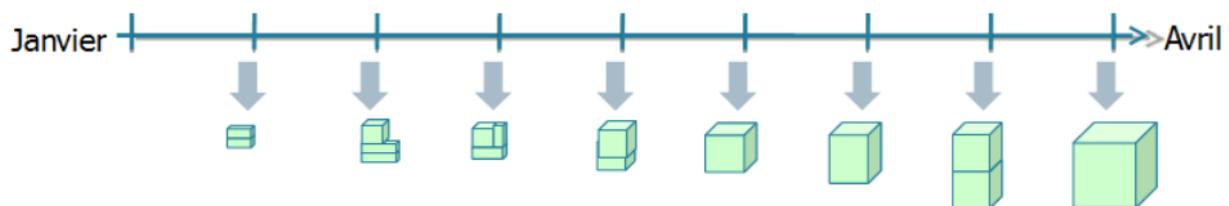
2- **Diviser le travail** en une liste de petits livrables concrets. Trier cette liste par priorité et estimer la taille relative de chaque élément.



3-répartir le temps en petites itérations de durée fixe (appelées des sprints) et en faisant une démonstration à l'issue de chaque sprint avec un produit potentiellement livrable.

4- Optimiser le planning de la version et mettre à jour les priorités en collaboration avec le client, sur la base de ce qui a été décidé après chaque sprint.

5-Optimiser le processus en organisant une rétrospective après chaque sprint.



« Ainsi, au lieu d'avoir un **grand groupe** passant **beaucoup de temps** sur la construction d'une **grande chose**, nous avons une **petite équipe** passant **un peu de temps** à construire une **petite chose**... mais **intégrant régulièrement** pour voir l'ensemble⁸⁵ ».

Les membres d'une équipe « scrum » n'ont pas de rôles prédéfinis. Ils sont pluridisciplinaires et poly compétents, donc capables de réaliser des activités variées (architecture, conception, développement, test, etc.).

Par ailleurs, les responsabilités managériales sont réparties sur trois rôles: le « scrum-master », le « product-owner » et l'équipe «scrum »⁸⁶.

⁸⁵ Henrik Kniberg et Mattias Skarin « Kanban et Scrum -tirer le meilleur des deux » page 3. C4Media Inc2010.

⁸⁶ Carine KHALIL, « Les méthodes agiles de management de projets informatiques : une analyse par la pratique », page 37. Thèse Doctorat, ParisTech, 2011.

Le **scrum-master** : il fait le relais entre le « product-owner » et l'équipe « scrum ». Il ne gère pas son équipe, qui est autonome mais l'aide à affronter les problèmes qu'elle rencontre et à réaliser les objectifs fixés. Son rôle consiste à orienter l'équipe dans la mise en œuvre de la méthode « scrum » et à s'assurer de son application.

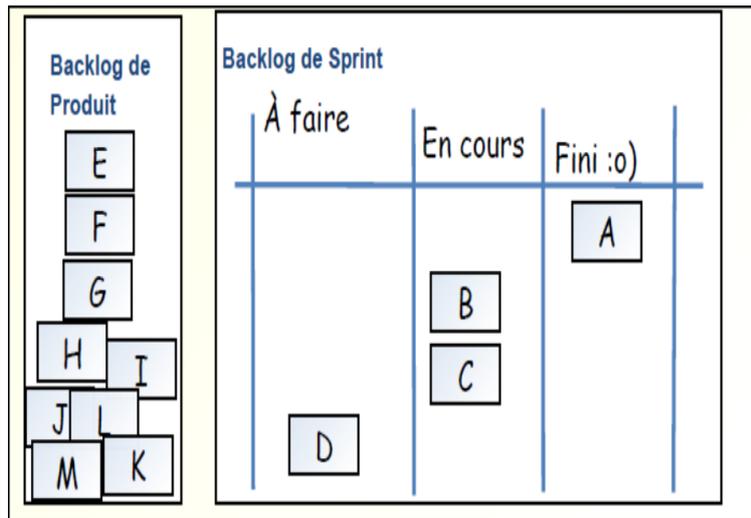
Le **product-owner** : il est responsable de l'identification des demandes à implémenter et de l'optimisation du retour sur investissement. Il communique la vision du produit à l'équipe et détermine les fonctionnalités à développer en fixant la date de lancement du projet. Il est chargé de la maintenance et de la définition des items dans le « productbacklog » ainsi que de leur priorisation.

L'**équipe scrum** : elle est constituée de quatre à dix personnes au maximum. Elle a pour rôle de convertir les items du « product-backlog » en fonctionnalités utilisables à la fin de chaque itération. Bien que les membres de ces équipes soient polyvalents chacun est néanmoins spécialisé dans une activité précise. En outre, l'équipe s'auto-organise pour atteindre les objectifs fixés.

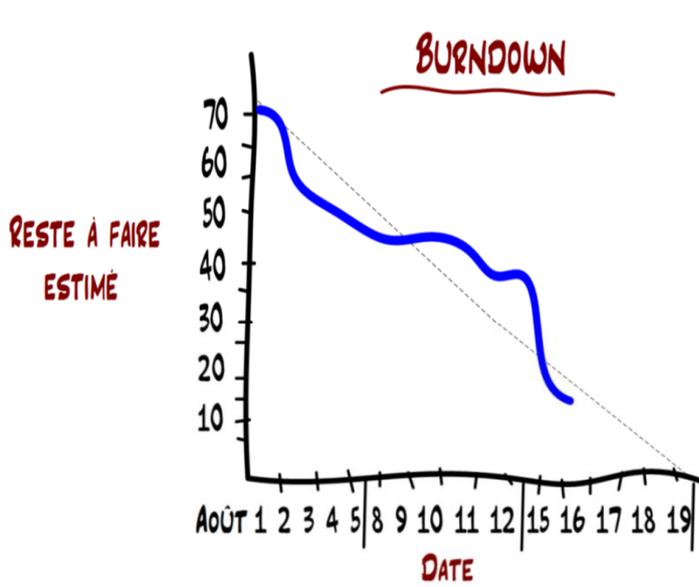
La méthode « scrum » repose sur trois principaux artefacts: le carnet du produit «productbacklog », le carnet de l'itération « sprint-backlog » et le graphique de progression « burndown chart ».

Le **product-backlog** : cet outil représente un document listant les fonctionnalités du projet ou du produit à développer. Les items renseignés dans celui-ci peuvent renvoyer à des fonctionnalités, des fixations du budget, des défauts, des tests, etc. il évolue avec le produit et peut être modifié en fonction des besoins. Seul le «product-owner » est responsable du contenu de cet outil.

Le **sprint-back log** : Cet outil contient la liste des tâches à accomplir dans la prochaine itération. Les tâches sont choisies par l'équipe « scrum » lors de la planification de l'itération à laquelle participent le «scrum master » et le « product-owner ». Toutefois, seuls les membres de l'équipe peuvent le modifier durant l'itération. Une fois les tâches sélectionnées sont achevées, une nouvelle itération commence.



Le **burndown chart** : c'est un graphe permettant de visualiser l'avancement des tâches au fil du temps. Au cours d'une itération, cet outil permet de mettre en évidence la corrélation entre la quantité de travail restante à un moment donné et l'avancement de l'équipe.

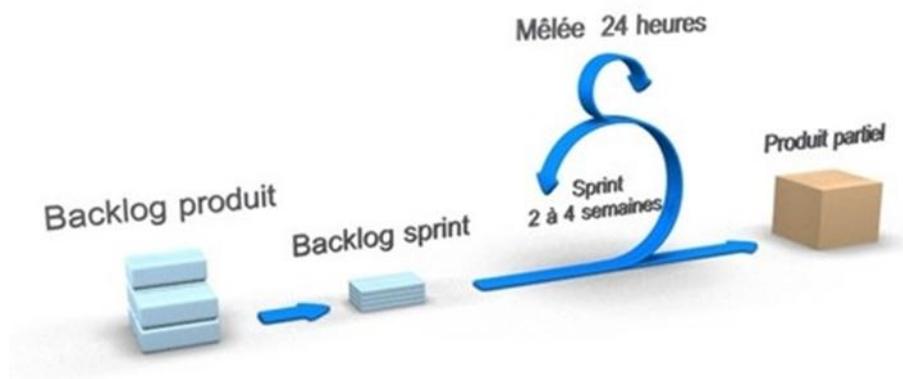


Par ailleurs, la méthode « scrum » repose également sur un ensemble de pratiques managériales visant la planification du projet et l'organisation des équipes. On peut citer : la réunion « **presprint** », la planification de l'itération « **sprint planning meeting** », « **daily scrum** » c'est une réunion qui a lieu tous les matins sur une durée verrouillée de 15 minutes.

A l'issue de chaque Sprint (c'est-à-dire toutes les 2, 3 ou 4 semaines), l'équipe projet présente au Product Owner une version partielle du produit répondant à la Sprint Backlog. C'est la « **Sprint Review** » la revue de l'itération. Le demandeur a donc l'occasion de constater l'avancement réel du produit et de faire des retours.

Enfin la rétrospective de l'itération « **sprint rétrospective** » c'est un bilan de ce qui a fonctionné et de ce qui doit être amélioré dès le sprint suivant. Ces actions sont insérées dans la **Sprint Backlog** .

Processus de développement « scrum »



L'objectif de la méthode scrum est de s'organiser de façon à impliquer tous les acteurs pour se rendre compte facilement et le plus tôt possible des failles du système et de les corriger tout en tenant compte des vrais besoins du client.

4. La méthode Lean

L'agilité possède plusieurs racines dans différents domaines : le système de production « lean » de Toyota (toyotisme). Ces diverses méthodes, sans se nommer « agiles », ont toutes inspirées la philosophie agile contemporaine.

« La méthode « Lean » également connue sous l'expression Lean Manufacturing ou encore Lean Enterprise, vient de chez Toyota et veut dire « mince ». Il s'agit bien entendu d'une métaphore qui contraste avec les entreprises « grasses » de leurs stocks de produits finis, semi-finis et de matières premières mal gérées »⁸⁷.

Avoir un stock est en général inévitable dans une entreprise, mais dont la tendance est de zéro (le 0 stock) qui va diminuer les coûts (particulièrement les coûts fixes), mais il doit être extrêmement bien géré en quantité mais surtout en valeur.

Le problème des stocks excessifs apparaît sur plusieurs niveaux : il constitue un coût direct qui représente un capital mal exploité, un risque que les produits deviennent obsolètes et l'entreprise sera obligée soit de les modifier soit de s'en débarrasser, et enfin ces stocks créent de la pression par leur présence au sein de l'entreprise

Ce mode de management repose sur le développement des compétences des employés afin d'arriver à fabriquer des produits de qualité supérieure pour répondre aux attentes du marché.

On se repose sur deux piliers. La production « juste à temps », c'est-à-dire « les produits juste nécessaires, au moment nécessaire et en quantité nécessaire et le respect des hommes, soit un système de management dans lequel les employés peuvent développer pleinement leurs capacités par une participation active à l'organisation et l'amélioration des postes de travail

La démarche menée par Toyota dans les années 1940 et 1950, son objectif était d'éliminer les gaspillages de temps et de matières dans chaque étape du processus de

⁸⁷ **Un nouveau regard sur le Lean - Six Sigma Pourquoi la méthode est-elle toujours d'actualité ? Thierry Mariani**

fabrication, ce qui répondait à la volonté de s'adapter aux conditions nouvelles de la crise et qui sont celles de la plupart des entreprises modernes.

La nécessité de processus rapides, adaptables, capables de fournir au client ce qu'il veut, quand il le veut, avec la meilleure qualité et à un prix abordable, a poussé le système de production Toyota à identifier en usine les sources de gaspillage⁸⁸.

- ✓ La production excessive,
- ✓ Les attentes,
- ✓ Les transports inutiles,
- ✓ Les processus supplémentaires,
- ✓ Le travail partiellement effectué,
- ✓ Les mouvements inutiles et les productions défectueuses
- ✓ La créativité inemployée
- ✓ Les stocks excessifs.

Le kanban qui est un système de fiches suiveuses, dont l'objectif est de ne pas produire pour le stock, mais pour satisfaire uniquement la demande.

Ces fiches suiveuses vont donc être gérées de l'aval vers l'amont. à partir de la demande du client, on gère une demande de produits finis. Dans le but d'éviter tout stock possible.

Le principe fondamental, est que à chaque étape, l'atelier ne va fabriquer que ce que lui a été demandé de l'aval ; et qui est matérialisé par ces fiches suiveuses, mais dont le fait elles sont créées par l'atelier en aval (flux tiré) et non comme c'est le cas antérieurement par l'atelier amont (flux poussé). On se trouve dans la situation de la production tirée (par la demande) et non la production poussé.

Cette méthode présente aussi des insuffisances que l'on doit admettre tel que le personnel qui doit être payé sans rien faire dans le cas où il n'y a pas de demande plutôt que de produire pour stocker. La solution se trouve alors dans la synchronisation

⁸⁸ Jeffrey Liker 2006, « le modèle TOYOTA, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise », village mondial, page 35

des vitesses, en jouant sur la polyvalence des hommes et la disponibilité des équipements.

« La carte Kanban, peut prendre diverses formes, comme par exemple : étiquette, un conteneur, un signal informatique, une zone tracée au sol

Le kanban est attaché au conteneur. Lorsque celui-ci est vide, le Kanban est retourné au poste fournisseur, placé sur un planning et relancé en production. »⁸⁹

La carte kanban garantis plusieurs fonctions :

- ✓ D'identifiant sur l'emballage
- ✓ Porte des informations sur le client
- ✓ Porte aussi des informations sur le produit à développer
- ✓ Evite la surproduction et les transports inutiles
- ✓ Elle permet la traçabilité du produit, en identifiant le processus suivie
- ✓ Elle maintien une bonne gestion des stocks

⁸⁹ René colin « le kanban », page9, collection a savoir, AFNOR

Conclusion

L'Agilité est une stratégie d'entreprise à part entière, elle nous invite à revoir de nombreux fondamentaux de nos modes de fonctionnement individuels et collectifs en entreprise.

Motivée par la livraison de valeur ajoutée pour le client, soucieuse de démontrer son adaptabilité et guidée par une meilleure visibilité, une équipe agile réduit les risques d'échec du projet. Grâce au développement itératif et au recueil permanent du feedback du client, la stratégie agile est capable d'aligner continuellement le produit développé sur les besoins exprimés et précisés par le client au fil du projet. L'agilité s'illustre à travers sa capacité à s'adapter à l'évolution des exigences des clients

En mesurant et en évaluant l'avancement du projet sur le nombre de fonctionnalités réellement ajustées et validées par le client, et en analysant en permanence l'adéquation du processus, la visibilité est amplifiée, tant sur le travail effectué que sur le travail restant à faire.

La collaboration au sein d'une équipe agile est aussi favorisée par un environnement de travail favorable à la communication, au partage. Les méthodes agiles décomposent les actions en petites étapes de planification. Chaque itération cible un travail d'équipe à travers un cycle de développement complet. Cela permet de minimiser le risque global et de s'adapter rapidement aux changements.

Les méthodes Agiles préconisent l'adoption d'un cycle itératif et incrémental permettant à un projet de s'adapter à son contexte et aux changements indissociables à la nature humaine, aux erreurs et aux changements qui peuvent survenir tout au long d'un projet.

une stratégie agile se réalise en limitant la documentation à produire au strict nécessaire, et en concentrant l'essentiel de l'effort d'une équipe à réaliser un produit de qualité, répondant à coup sûr aux vrais besoins des clients.

Conclusion de la partie théorique :

Réactivité, souplesse, fluidité, innovation autant de qualités que l'on peut regrouper sous le terme d'agilité. L'agilité est un impératif pour nos entreprises qui cherchent à s'inscrire dans un nouveau contexte, conditionné par la volatilité, la turbulence et l'incertitude.

L'entreprise agile doit à la fois : Rester centrée sur l'essentiel, formaliser et décrire les résultats attendus, les objectifs, le processus d'ensemble plutôt que sur les règles, les tâches et des organigrammes, les entreprises agiles ne cherchent pas à décrire leurs activités, leurs tâches mais plutôt à faciliter la mise en œuvre des processus clés.

L'une des clés essentielles et de réussite, à la mise en place de cette dynamique est de développer une organisation coopérative, ayant la capacité de tirer les leçons de ses expériences, à reconnaître et dire ce que l'on ignore, à accueillir les perceptions des autres, l'ouverture. Et d'apprendre par les autres, et d'être à l'écoute du terrain.

L'entreprise doit assurer aux différents talents de s'exprimer en fonction de la situation et de la compétence requise. Cela demande de prendre en compte l'ensemble des compétences, motivations et talents individuels pour les laisser s'exprimer à bon escient. C'est le principe du leadership partagé : capacité à changer de leader en fonction de la situation, la problématique rencontrée et surtout la capacité à lui accorder la confiance. Le leadership agile se développe dans les entreprises où les collaborateurs contribuent, chacun de son côté, à un tout. Ils travaillent plus pour l'autre que pour eux, où l'ensemble de l'organisation est tournée vers un optimum collectif plutôt qu'un maximum par fonction que ce soit en interne ou avec ses partenaires.

La création et l'imagination collectives sont résolument tournées vers le futur et permettent la mise en dynamique collective et la responsabilisation individuelle. Une des particularités des équipes agiles est leur capacité à discerner le futur, et commencer à prendre en compte les étapes, les besoins futurs sans pour autant négliger l'étape en cours et la capacité de leurs dirigeants à anticiper les ruptures comme les conséquences de leur décision.

Les méthodes agiles s'appuient sur les individus. Elles ont besoin de gens compétents et motivés.

Le concept d'Agilité n'est pas seulement un mode de gestion (*management*) et de communication organisationnelle innovants, c'est aussi et avant tout un véritable état d'esprit. Le cœur de cette philosophie, c'est la communication, l'autonomie, l'adaptabilité, la collaboration, l'innovation, la culture client, la culture du changement. Les projets agiles se réalisent dans un état d'esprit qui tient compte du facteur humain. Le client est impliqué dans le projet et détermine les priorités. La planification du projet évolue et s'adapte aux changements qu'il propose.

L'Agilité se présente comme une démarche plus adaptative que prédictive, en avançant étapes par étapes avec des réajustements adéquats alors qu'en mode prédictif, on avance en ligne droite vers un objectif à long terme. Par ailleurs, les Méthodes Agiles permettent de mieux contrôler les dérives et les écarts d'un projet à temps à travers le pilotage.

Une équipe Agile, est composée d'intervenants sereins et où chacun sait exactement où il en est. Les équipes s'épanouissent, l'ambiance de travail est meilleure et les relations client-fournisseur saines. On obtient une collaboration dans la durée : fidélisation du client et du salarié.

L'agilité est une nouvelle méthode de management apportant des pistes démontrées pour résoudre l'équation de la performance de l'entreprise et le bien être des collaborateurs.

À ce titre, l'agilité s'appuie sur l'individu pour construire l'intelligence collective, en favorisant l'utilisation de tous les partenaires, et en s'appuyant sur la motivation intrinsèque de chacun et son implication. L'objectif à atteindre est une organisation où tous les corps de métiers s'auto-organisent autour d'une chaîne de valeur partagée.

Les équipes se transforment, en substituant la confiance au contrôle. Dès lors, les équipes se métamorphosent, s'auto-organisent et s'auto-régulent. Tel un véritable

écosystème... l'agilité est une approche managériale qui reste pertinente pour réussir les changements et mutations.

Le concept d'agilité est la voie de l'avenir en matière de gestion d'entreprise, car il intègre tous les aspects fondamentaux à l'optimisation de la performance d'une entreprise tout en tenant compte des besoins humains. L'art de l'entreprise agile est sa capacité à déplacer ces frontières en fonction des nouvelles problématiques émergentes. La responsabilisation, l'engagement et l'implication des collaborateurs seront immédiatement liés au positionnement de cette frontière.

CHAPITRE V :
Etude empirique

Chapitre 4. Etude empirique

Dans un premier temps, nous présentons le cadre méthodologique de notre étude empirique, puis nous exposerons et nous analysons les résultats obtenus.

Section 1 : CADRE METHODOLOGIQUE

Les objectifs de la recherche

Dans le contexte algérien, nous tentons d'explorer le concept d'agilité qui reste une réponse à un environnement caractérisé par l'instabilité, l'incertitude et la complexité. L'agilité comme moyen d'adaptation, devient une exigence plus qu'une nécessité pour pouvoir survivre et répondre aux mutations de l'environnement. La méthodologie choisie, repose sur une démarche mixte (quantitative et qualitative), à travers l'utilisation d'un questionnaire comme outil de diagnostic. Ce dernier se présente en trois parties pour clarifier le construit d'agilité et d'évaluer la mise en œuvre des pratiques agiles dans les entreprises algériennes.

1.1 Construction du questionnaire

Pour mesurer l'agilité des entreprises algériennes, nous avons utilisé comme moyen de collecte de données, le questionnaire qui a été remis aux dirigeants et qui se présente sous la forme suivante :

La première partie du questionnaire concerne une analyse purement descriptive de notre échantillon, il s'agit en l'occurrence de faire une présentation des entreprises en terme d'effectif, secteur d'activité, âge, etc...

Dans la seconde partie une étude quantitative, En utilisant le modèle de J. Barrand⁹⁰, publié dans son ouvrage *Le Manager agile* (Dunod, 2006), qui a reçu le prix Mutations et Travail en 2007. Il a mis en place un outil de diagnostic de l'agilité qui évalue le degré d'agilité de l'entreprise en quatre dimensions : **les principes agiles, les critères de stratégie agile, les critères comportementaux d'agilité, enfin les pratiques managériales.** Chaque dimension regroupe plusieurs

⁹⁰ Responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations, Grenoble Ecole de Management

variables. Pour évaluer l'agilité, nous avons posé les questions en utilisant l'échelle de l'Ickert (0-4).

Tableau 9 : les variables de l'étude quantitative

Les dimensions d'agilité	Les variables
les principes agiles	L'anticipation La coopération L'innovation l'offre globale Culture client Complexité à échelle humaine La culture du changement
les critères de stratégie agile	Management participatif La Finalité Leadership L'évaluation de la performance la reconfigurabilité des ressources la création de la valeur Sens de la coopération La formation
les critères comportementaux d'agilité	Le partage La confiance La responsabilité L'hybridation Le changement
les pratiques managériales	Le fonctionnement par processus La symbiose environnementale La modularité synergique L'autonomie la pédagogie managériale La communication L'interopérabilité La veille Les dynamiques collaboratives Les perspectives d'épanouissement

Dans une troisième partie (qualitative), L'objectif serait d'avoir plus d'arguments sur les pratiques d'agilité mises en œuvre par les entreprises algériennes afin de comprendre leur comportement avec l'environnement externe et décrypter les facteurs clés qui favorisent l'agilité. En se basant sur quatre points ;

Le management des ressources humaines, qui a pour objectif de repérer les pratiques organisationnelles destinées à valoriser et à développer le potentiel humain agile.

La conduite du changement, Il s'agissait d'interroger les dirigeants sur les pratiques de communication interne de la vision stratégique, et les pratiques mises en œuvre pour développer les capacités de réactivité et de pro activité des équipes.

Les relations de coopération, concernent la collaboration, tant interne, qu'externe.

La création de liens avec les clients. Concerne la relation avec le client, en sondant les pratiques destinées à créer de la valeur pour les clients, connaissance des vrais besoins du client et les caractéristiques de l'offre proposée.

Puisque l'entreprise agile par principe se construit par ses ressources humaines en considérant le changement comme opportunité et en coopérant avec tous les acteurs de son environnement et tout en étant proche du client pour bâtir sa stratégie.

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons utilisé l'enquête par questionnaire, qui a été remis aux responsables d'entreprises dans le but de saisir quelles sont les variables qui constituent des vecteurs et quelles sont celles qui constituent un frein à l'agilité.

2. La Détermination de l'échantillon d'entreprises pour l'enquête de terrain

Afin de délimiter des critères pertinents, dans le sens de la faisabilité du choix des entreprises à considérer dans notre recherche, nous avons retenu les points suivants :

Nous avons décidé de contacter les entreprises économiques les plus importantes dans la wilaya de Tlemcen. Importantes par leur taille, par leur notoriété, dans le sens où elles sont des entreprises anciennes et par leur nature juridique (publique et privée). Le choix s'explique aussi par la proximité géographique (la wilaya de Tlemcen).

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'interroger des entreprises de différents secteurs qui évoluent dans un environnement concurrentiel dynamique. Les entreprises choisies peuvent être considérées comme les plus importantes de la wilaya de Tlemcen. Nous avons mis l'accent sur le secteur de la télécommunication dont l'image répondait plus aux pratiques agiles puisque, les plus grandes firmes américaines, essentiellement dans les secteurs de l'informatique et de la téléphonie ont orienté l'ensemble de leurs discours vers l'adoption d'un tel modèle. Nous avons consulté la totalité des opérateurs téléphoniques œuvrant en Algérie. Par ailleurs, nous avons consulté d'autres entreprises de différents secteurs pour voir la réalité de l'environnement algérien. Nous soulignons que ce n'était pas chose aisée d'avoir accès aux entreprises.

3. Les caractéristiques des entreprises appréhendées par l'étude

Concernant, le choix des secteurs d'activités des entreprises, il reste très varié puisque nous avons voulu toucher différents secteurs.

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons utilisé l'enquête par questionnaire, qui a été remis aux directeurs et responsables d'entreprises. Il faut toutefois noter qu'en raison du temps de passation du questionnaire (sur une période de 3 mois, du 15 juillet 2015 au 9 septembre de la même année.) certaines entreprises faiblement sensibilisées n'ont pas répondu.

Tableau 10 : Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises sollicitées

Secteur d'activité	Nom de l'entreprise	Nature juridique	Forme juridique	Effectif	Date de création
Secteur de télécommunication	Algérie télécom	entreprise publique	SPA	21560employées	2000
	MOBILIS		SPA , EPE	+de 10000 employées	2004
	DJEZZY	Entreprise Privées	SPA	plus de 4000 employés	2001
	OOREDOO	Entreprise international	SPA	2500employés	2004
Industrie de téléphone	INATEL	Entreprise publique	SPA	76 employées	2001
B.T.P.H.	METANOF	Entreprise publique	SPA	130 employées	1999
	SEROR	Entreprise publique	SPA	2540 Employées	1982
	STARR	Entreprise publique	SPA, EPE	925 Employées	1971
	SOGERWIT	entreprise publique	SPA, EPE	846 Employées	1973
Industries du Textile	MANTAL	Entreprise publique	SPA	241 employées	1982
	EATIT	Entreprise publique	EPE	423 employées	1985
Energie	SONELGAZ	Entreprise publique	SPA	746 employées	1947
Agroalimentaire	AFRICAFE	Entreprise privées	SARL	52 employées	1975
	GEPLAIT	Entreprise publique	SPA	173 employées	

Section 2 : les constats généraux tirés de l'analyse quantitative

Les entreprises ayant participé à l'enquête sont au nombre de quatorze et représentent les différents secteurs économiques algériens, nous avons utilisé le modèle de Jérôme BARRAND auprès des dirigeants pour mesurer l'agilité de ces entreprise. Nous

avons effectué les différents tests statistiques classiques de corrélations, de comparaison de moyennes avec l'utilisation de l'outil de traitement des données SPSS statistics 19 et EXCEL, enfin nous exposons les résultats, sous la forme de graphe, pour une meilleure lisibilité et une plus grande fluidité lors de leur interprétation. Nous terminons par l'analyse ; en s'inspirant de ce qui a été dit dans la partie théorique. Les résultats obtenus diffèrent d'une entreprise à une autre et font apparaître quelques indices d'agilité ainsi que des lacunes qu'il faudrait que les responsables d'entreprises prennent en considération pour développer l'agilité.

1. Homogénéité et qualité du questionnaire

L'objectif du processus d'épuration est de conférer à l'étude une certaine fiabilité et une certaine validité. Le coefficient alpha de Cronbach permet de juger de la consistance interne d'une échelle. La méthode que nous avons choisie ici nous permettra de voir si toutes les variables mesurent bien le même phénomène. L'échelle globale L'alpha obtenu pour l'ensemble des variables s'élève à 0,920 ce qui traduit une excellente cohérence interne du questionnaire concernant l'agilité des entreprises.

Vérifier la validité, c'est s'assurer de la corrélation existante entre les variables d'un même construit. La lecture des différents résultats obtenus pour analyser la fiabilité de nos variables montrent qu'il y a une cohérence interne entre les différents items choisis pour évaluer les différents construits, étant donné que la plupart des scores enregistrés sont tous supérieurs à 0.05, et en même temps n'est pas trop proche de 1, Nous pouvons souligner que les corrélations inter-items sont relativement élevées.

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
0,920	0,924	30

Matrice de corrélation inter-items des principes d'agilité

	anticipation	coopération	innovation	Offre global	Culture client	Complexité a échelle humaine	Culture changement
Anticipation	1	0,043	0,692*	0,126*	0,277*	-0,322	0,029
Coopération	0,043	1	-0,118	0,044	0,022	0,043	-0,245
Innovation	0,692*	-0,118	1	0,449*	0,298*	-0,008	0,406*
Offre global	0,126*	0,044	0,449	1	0,502*	0,362*	0,288*
Culture client	0,277*	0,022	0,298*	0,502*	1	0,519*	-0,011
Complexité a échelle humaine	-0,322	0,043	-0,008	0,362*	0,519*	1	0,132*
Culture changement	0,029	-0,245	0,406*	0,288*	-0,011	0,132*	1

Matrice de corrélation inter-items des critères de la stratégie agile

	management participatif	finalité	leadership	évaluation	reconfiguration	Création de la valeur	Coopération client	formation
Management participatif	1	0,687*	0,581*	0,048	0,239*	0,604*	0,531*	0,312*
Finalité	0,687*	1	0,557*	0,362*	0,360*	0,523*	0,406*	0,355*
Leadership	0,581*	0,557*	1	0,457*	0,072*	0,494*	0,502*	0,296*
Evaluation	0,048	0,362*	0,457*	1	0,263*	0,302*	0,584*	0,147*
Reconfiguration	0,239*	0,360*	0,072*	0,263*	1	0,732*	0,458*	0,478*
Création de la valeur	0,604*	0,523*	0,494*	0,302*	0,732*	1	0,574*	0,636*
Coopération client	0,531*	0,406*	0,502*	0,584*	0,458*	0,574*	1	0,202*
Formation	0,312*	0,355*	0,296*	0,147*	0,478*	0,636*	0,202*	1

Matrice de corrélation inter-items des critères comportementaux de la stratégie agile

	partage	confiance	responsabilité	hybridation	changement
Partage	1	0,108*	0,563*	0,696*	0,094*
Confiance	0,108*	1	0,205*	0,550*	0,256*
Responsabilité	0,563*	0,205*	1	0,521*	0,598*
Hybridation	0,696*	0,550*	0,521*	1	0,185*
Changement	0,094*	0,256*	0,598*	0,185*	1

Matrice de corrélation inter-items des pratiques managériales

	Fonctionnement par processus	Symbiose	modalité	autonomie	pédagogie	communication	interopérabilité	veille	dynamique	perspective
Fonctionnement par processus	1	0,710*	0,507*	0,601*	0,234*	0,287*	0,648*	0	-0,076	0,111*
Symbiose environnemental	0,710*	1	0,464*	0,285*	0,060*	0,493*	0,571*	-0,037	-0,033	0,114*
Modalité	0,507*	0,464*	1	0,216*	0,316*	0,256*	0,200*	0,431*	0,405*	0,600*
Autonomie	0,601*	0,285*	0,216*	1	0,491*	0,370*	0,582*	0	-0,027	0,130*
Pédagogie managérial	0,234*	0,060*	0,316*	0,491*	1	0,572*	0,527*	0,620*	0,660*	0,592*
Communication	0,287*	0,493*	0,256*	0,370*	0,572*	1	0,696*	0,573*	0,445*	0,604*
Interopérabilité	0,648*	0,571*	0,200*	0,582*	0,527*	0,696*	1	0,261*	0,161*	0,390*
Veille	0	-0,037	0,431*	0	0,620*	0,573*	0,261*	1	0,661*	0,795*
Dynamique Collaborative	-0,076	-0,033	0,405*	-0,027	0,660*	0,445*	0,161*	0,661*	1	0,740*
Perspective	0,111*	0,114*	0,600*	0,130*	0,592*	0,604*	0,390	0,795*	0,740*	1

* : La corrélation est significative au niveau 0,05 ; ** : La corrélation est significative au niveau de 1

2. les principes d'agilité dans les entreprises étudiées

2.1 Les variables du principe d'agilité

Tableau 11: score principe agilité dans les entreprises étudiées

principe d'agilité	INATEL	SONELGAZ	GEPLAIT	METANOF	DJEZZY	MANTAL	SEROR	MOBILIS	STARR	ALGERIE TELECOM	AFRICAFA	SOGEWIT	EATIT	OOREDOO
anticipation	3	3	1	1	4	3	4	4	4	2	2	3	2	3
coopération	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	1	3
innovation	3	3	0	0	3	3	4	4	4	3	4	2	2	4
offre globale	3	3	1	3	4	4	4	3	4	3	4	0	2	4
culture du client	2	2	0	4	3	3	4	3	3	1	3	1	4	4
complexité à échelle humaine	3	2	3	4	2	3	2	3	3	1	4	1	3	4
culture du changement	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	4	3	2	3
score	2.7	2.7	1.4	2.5	3	3	3.4	3.1	3.4	2.1	3.4	1.8	2.2	3.5

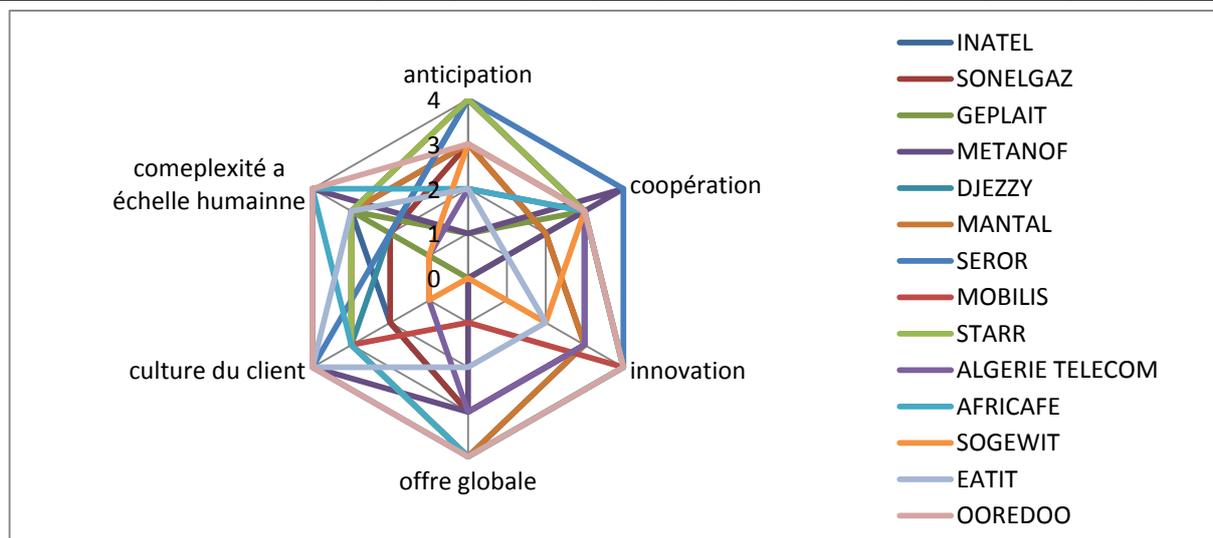


Figure 15 : représentation des scores principe agilité dans les entreprises étudiées

L'anticipation dotera l'entreprise d'une rapidité d'action et de réaction qui permet de réduire l'incertitude. La moyenne des entreprises étudiées est de 2.7. Nous remarquons que les entreprises (DJEZZY et MOBILIS) ont réalisé un score maximum de 4 pour cette variable même OOREDOO enregistre un score (3) pas loin du maximum. Ceci s'explique en particulier par le domaine d'activité (téléphonie) où la concurrence est très rude. Dans un autre secteur BTPH deux entreprises réalisent le même résultat (STARR et SEROR) score(4) ces entreprises prévoient leur activité avant même de commencer à réaliser leurs projets (budget, délai...). Les entreprises ayant réalisé un faible Score d'anticipation (METANOF, GEPLAIT) ; ces dernières sont des entreprises publiques qui peuvent être considérées comme de simples appareils à production où l'anticipation n'a pas une grande importance pour identifier les vrais besoins ou gérer les imprévus.

La coopération on peut dire que la plupart des entreprises étudiées la considère comme un redoutable moyen pour développer leur agilité, la moyenne des entreprises étudiées est de 2,8.(OOREDOO, SOGERWIT, AFRICAFE, ALGERIE TELECOM, MOBILIS, DJEZZY, GEPLAIT, INATEL) réalisent un score de 3, ces entreprises se concentrent sur le cœur du métier de base et externalise une grande partie soit à des sous-traitants ou font des partenariats... (Exemple les puces, l'emballage, la matière première, etc..). En 2014 Algérie télécom s'organise en réseaux elle crée des partenariats avec 266 petites et moyennes entreprises (PME) locales. Ces PME ont été formées par l'opérateur afin qu'elles l'aident dans les grands projets TIC qu'il mène à travers l'Algérie, notamment le déploiement de la fibre optique, la modernisation des sites télécoms, le remplacement des réseaux en cuivre par la technologie MSAN, etc. Le plus grand score (4) est enregistré aux niveaux de deux entreprises de BTPH METANOF et SEROR puisque la plupart de leurs travaux sont réalisés en coopération avec d'autres partenaires. EATIT réalise un score de 1 qui reste faible puisque cette entreprise a un savoir-faire de plusieurs années et ne se voit pas externaliser une partie du système de production comme solution d'adaptation.

L'innovation une véritable nécessité face à la complexité. Le score moyen des entreprises étudiées est de 2.7 pour cette variable. Ce qui reste acceptable vu que les

entreprises doivent considérer l'innovation comme facteur déterminant afin d'exister dans la société de nouveauté. (OOREDOO, AFRICAFE, MOBILIS, STARR, SEROR) réalisent un score maximum de 4 pour elles l'innovation leur permettent de se rapprocher du client et marquer une différence par rapport aux concurrents, par contre METANOF et GEPLAIT qui enregistrent un score de 0. L'innovation est inexistante ; il n'y a qu'à voir l'emballage du produit GEPLAIT qui n'a pas changé depuis des années.

Offre globale : le client est passé d'une position de dépendance vis-à-vis d'une offre à une position de domination. La moyenne des entreprises étudiées est de 3. (OOREDOO, AFRICAFE, STARR, SEROR, MANTAL, DJEZZY, MOBILIS) enregistrent le score de (4) maximum, elles conçoivent leur produit en incluant plus d'image information et de service. Alors que GEPLAIT enregistre un score faible de 1 puisque son offre a toujours eu preneur ce qui s'explique par les subventions de l'état qui influent sur le prix.

La Culture client aujourd'hui il faut être à l'écoute du marché et du client pour survivre. La moyenne des entreprises étudiées est de 2.6. (METANOF, SEROR) enregistrent le score(4) ; ces entreprises prennent en compte l'avis du client dès le départ. Elles travaillent selon les commandes du client. EATIT enregistre le même score (4) puisqu'elle confectionne l'habillement militaire et elle a réalisé 97% de son chiffre d'affaires grâce à son principal client l'E.H.C (MONO client), tel qu'a été précisé par son responsable. OOREDOO enregistre aussi un score de (4) puisque cette entreprise issue du secteur de la télécommunication où il y a une réelle coopération efficace et efficiente entre l'offre et la demande. Suivie de près par DJEZZY, MOBILIS avec leur score de(3) qui activent dans le même domaine. Néanmoins, ALGERIE TELECOM activant dans le même secteur mais réalise un score relativement faible (1), car dans cette entreprise le client n'a pas encore la place qui lui sied puisque cette entreprise a toujours œuvré dans un environnement stable avec quasiment pas de concurrence. Mais avec l'ouverture du marché algérien, elle tente tant bien que mal de se faire une place, devrait tenir en compte de l'avis du client pour être plus agile. GEPLAIT avec un score de (0) n'intègre pas ses clients dans la

conception de leur produit ce qui risque de lui coûter cher sur le marché algérien vu l'entrée en concurrence de quelque producteurs privés algériens.

La complexité à échelle humaine l'entreprise s'exprime comme un ensemble multiple d'entités à échelle humaine spécialiste, coopérative dans une dynamique de progrès et de performance et de prise de décision collective. La moyenne des entreprises étudiées est de 2,7. Le plus grand score (4) est enregistré au niveau de (OOREDOO, METANOF, AFRICAFE) ces entreprises prennent des décisions en tenant compte de leur environnement externe et interne. Par contre (SOGERWIT, ALGERIE TELECOM) réalisent le score le plus faible (1), ces entreprises s'expriment comme un ensemble divisé où les dirigeants leur seul souci est de s'affirmer et prendre du pouvoir au détriment de la performance collective .

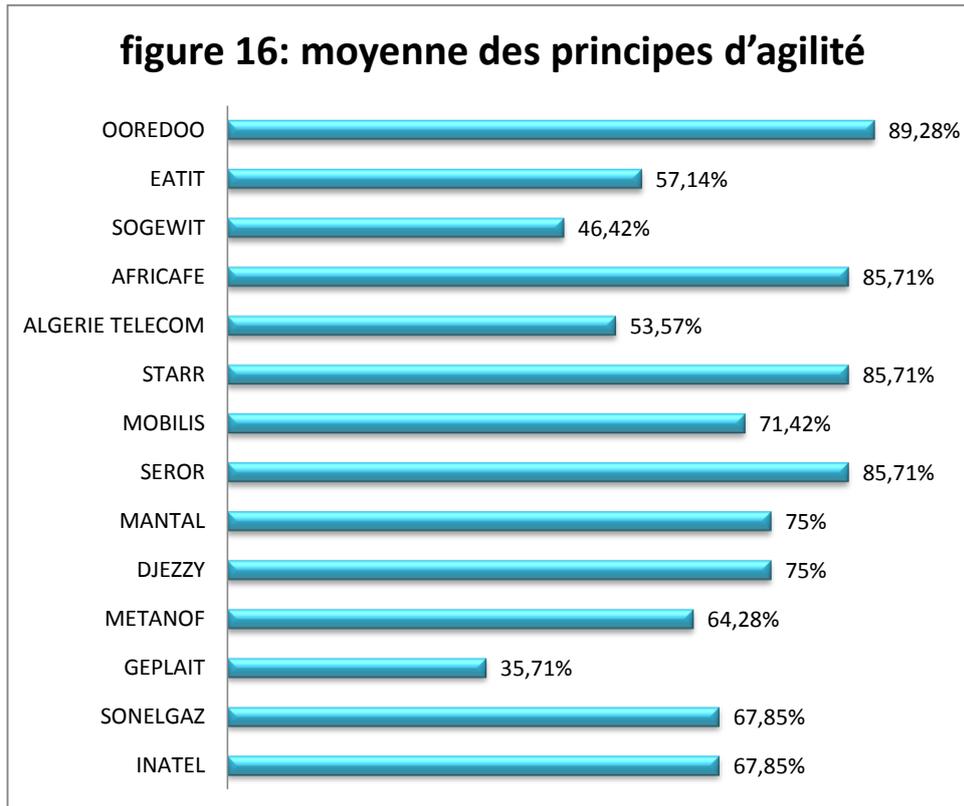
La Culture du changement : peut-être tout simplement considérée comme naturelle et une opportunité pour marquer la différence par rapport aux concurrents. La moyenne des entreprises étudiées est de 2,7 ce qui est acceptable. Le score le plus élevé est de (4) maximum est enregistré au niveau d'AFRICAFE et de SONELGAZ. ces entreprises ont accepté la nécessité de changer et de suivre le courant plutôt que de refuser toute tentative de changement. INATEL, GEPLAIT, METANOF, DJEZZY, MOBILIS, SEROR, ALGERIE TELECOM, EATIT la plupart des entreprises étudiées 9/14 enregistre le score de 2 qui est au-dessous de la moyenne. Cela veut dire qu'aux seins des entreprises de notre échantillon, le changement est considéré comme un ennemi craint plutôt qu'un allié. On préfère la stabilité plutôt que le changement qui impose de nouvelles pratiques qui déstabilisent le quotidien de ces entreprises.

2.2 La mesure des principes d'agilité au sein des entreprises étudiées

Tableau 12 : moyenne des principes d'agilité dans les entreprises étudiées

nom de l'entreprise	Le score des principes d'agilité
INATEL	67,85%
SONELGAZ	67,85%
GEPLAIT	35,71%
METANOF	64,28%
DJEZZY	75%

MANTAL	75%
SEROR	85,71%
MOBILIS	71,42%
STARR	85,71%
ALGERIE TELECOM	53,57%
AFRICAFAE	85,71%
EATIT	46,42%
SOITEX	57,14%
OOREDOO	89,28%



Ce que nous pouvons relever c'est l'adhésion de certaines entreprises étudiées à la dimension principes d'agilité, elles font preuve d'une certaine agilité au niveau de leur marché ou bien leur domaine d'activité. On peut citer OOREDOO, SEROR, AFRICAFAE suivies de DJEZZY et MOBILIS. Les entreprises ayant réalisé un pourcentage faible (GEPLAIT, SOGERWIT) devraient développer une agilité pour survivre sinon disparaître. ONALAIT a enregistré le plus faible pourcentage 37.71%, doit anticiper et innover et proposer plus d'offre et surtout développer une culture client.

3. les critères de la stratégie agile dans les entreprises étudiées

3.1 Les variables de la stratégie agile

Tableau 13 : score des critères de la stratégie agile dans les entreprises étudiées

les critères de la stratégie agile	MANTAL	STARR	MOBILIS	SEROR	DJEZZY	METANOF	GEPLAIT	INATEL	SONELGAZ	Algérie télécom	AFRICAFAE	SOGEWIT	EATIT	OOREDOO
management participatif	3	3	3	3	2	2	4	3	1	1	3	1	3	3
Finalité	3	4	4	4	2	0	4	3	3	2	3	0	3	4
Leadership	4	4	4	0	3	1	3	2	2	0	3	0	2	3
évaluation des fonctionnements	2	4	3	2	4	1	2	2	2	3	3	2	2	3
reconfigurabilité des ressources	2	4	2	4	3	1	4	3	3	1	3	4	3	4
création de la valeur	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4
sens de la coopération	3	4	2	3	4	2	3	3	2	2	4	2	3	3
Formation	3	2	4	4	4	2	3	3	3	1	3	3	2	4
moyenne	3	3,6	3,2	3	3,2	1,3	3,3	2,8	2,3	1,5	3,2	2	2,7	3,5

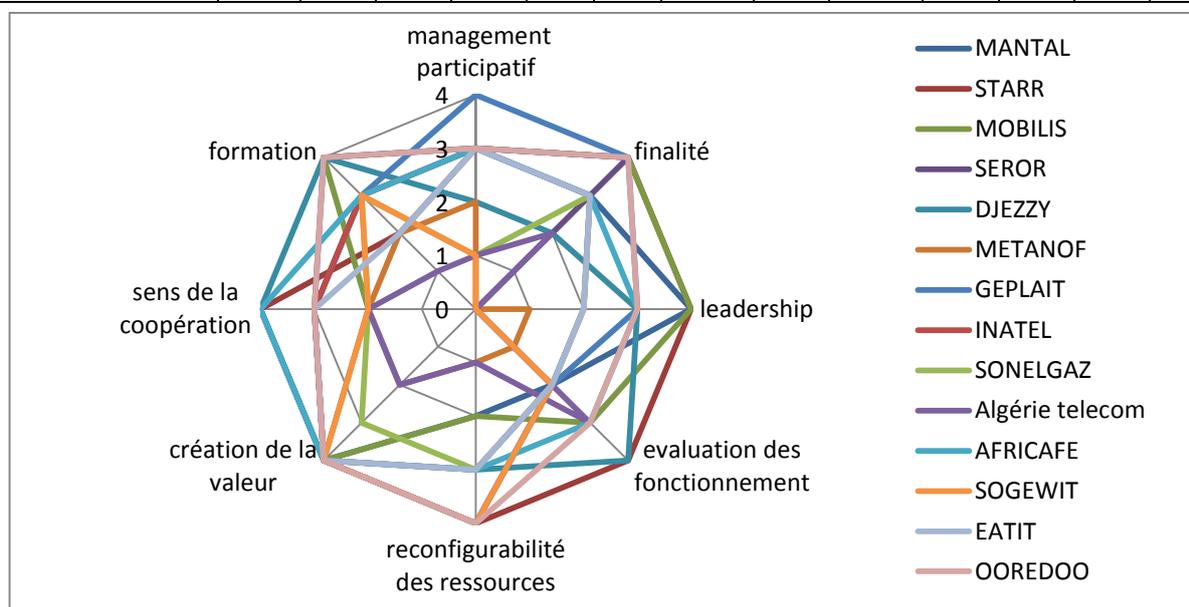


Figure 17: représentation du score des critères de la stratégie agile

Management participatif : Dans le sens où l’entreprise est considérée comme un ensemble d’unités opérationnelles de taille réduite très proche du client et au cœur des mouvements de l’environnement et tout le monde participe à la création de l’agilité

des entreprises. La moyenne des entreprises étudiées est de (2,5). GEPLAIT enregistre le score(4) maximum. Selon le responsable l'entreprise prend sa décision en impliquant la totalité de ses salariés. Elle reste suivie de près par (MANTAL, STARR, MOBILIS, INATEL, SEROR, AFRICAFE, EATIT, OOREDOO) qui enregistrent le score de(3), mais le plus faible score est enregistré par SOGERWIT, SONELGAZ, ALGERIE TELECOM, dans ses entreprises il n'y a pas de dialogue et de concertation, les ordres viennent de la hiérarchie et doivent être appliqués par les exécutant à la manière classique (rigidité).

La finalité est l'orientation générale donnée à l'équipe, l'objectif global à atteindre, la moyenne des entreprises étudiées est de 2,7. (OOREDOO, GEPLAIT, SEROR, MOBILIS, STARR) enregistrent un score 4 maximum, ces entreprises amènent leur membres à prendre conscience et à être partie prenante active dans la définition de leur cadre de travail ce qui favorise l'agilité. Le plus faible score(0) a été enregistré par METANOF, SOGERWIT qui ne partagent pas une finalité alors que sans objectif, sans vision partagée, l'entreprise va errer sans savoir précisément où aller, dans quel but, ni comment y aller c'est pour cela que ces entreprises trouvent des difficultés à être agiles ou en adéquation avec le contexte actuel.

Leadership aujourd'hui les dirigeants ne sont plus de simples donneurs d'ordres et contrôleurs de la bonne exécution des tâches, ils sont désormais des catalyseurs des énergies vers une finalité commune qui donne plus d'autonomie aux employés lors de la prise de décision. la moyenne des entreprises étudiées est de 2.2. (MANTAL, STARR, MOBILIS) enregistrent un score de (4) ses dirigeants favorisent l'autonomie et l'aperçoivent comme une source pour créer l'agilité. (SOGERWIT, ALGERIE TELECOM, SEROR) dans ces entreprises les dirigeants n'attribuent aucune importance à l'autonomie, ils préfèrent sans doute garder le pouvoir et laisser les employés sous leur dépendance. Le score enregistré par ces entreprises a été de (0).

Evaluation des fonctionnements dans le sens de la mesure du lien entre l'employé et son entreprise et non du contrôle, le but est la compréhension des dysfonctionnements et la reconfiguration permanente des processus. La moyenne des entreprises étudiées est de 2,5. La plus grande valeur 4 a été enregistrée au niveau des entreprise (DJEZZY

et STARR), suivi de près par (OOREDOO, ALGERIE TELECOM, AFRICAFE, MOBILIS) avec un score de 3. On relève un très fort lien entre l'entreprise et ses employés cela se reflète par la fierté, l'appartenance et la participation dans la réalisation des résultats. Les plus faibles scores au-dessous de la moyenne sont enregistrés par (EATIT, SOGERWIT, SONELGAZ, INATEL, GEPLAIT, SEROR, MANTAL) qui est de(2) et METANOF avec(1) ceci s'explique par la façon dont ils sont évalués. La sanction utilisée comme moyen pour faire pression sur les employés au lieu de considérer les salariés comme des individus pensant qui créent leur propre mode de fonctionnement.

La reconfigurabilité des ressources transformer les ressources en fonction des ruptures et mutation de l'environnement. la moyenne des entreprises étudiées est de 2.9.(OOREDOO, SOGEWIT, GEPLAIT, SEROR, STARR,) enregistrent un score maximum de (4)ces entreprises transforment et modifient leur comportement en fonction des changements de leur environnement. Par contre certaines entreprises avec un score au-dessous de la moyenne (MANTAL, METANOF et ALGERIE TELECOM) ne tiennent pas compte du changement de leur environnement ces entreprise préfèrent la stabilité dans leur fonctionnement.

La création de la valeur dans le souci d'augmenter la satisfaction du client. la moyenne des entreprises étudiées est plus que satisfaisante 3.6 cela veut dire que la plupart des entreprises cherche à ajouter un plus aux clients plutôt que minimiser leur couts de production, et misent sur le client pour faire la différence. Deux entreprises enregistrent un score faible (2) pour cette variable (METANOF et ALGERIE TELECOM) ces entreprises ne cherchent pas la satisfaction de leur client puisqu'elles gardent encore leur repère dans la stabilité.

Sens de la coopération il est fondamental de stimuler la participation et l'écoute du client puisque il est considéré comme facteur clef de la pérennité des entreprises. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de 2.8. Le plus grand score(4) maximum a été enregistré par (AFRICAFE, DEJZZY, STARR) suivie de près, avec un score de (3) par (SOITEX, OOREDOO, INATEL, GEPLAIT, SEROR, MANTAL) ces entreprises ont pris conscience de la coopération avec le client qui procurera plus

d'agilité puisque elle permet de déchiffrer ses besoins exacts. Par contre nous remarquons que presque la moitié des entreprises étudiées (SOGERWIT, ALGERIE TELECOM, SONELGAZ, METANOF, MOBILIS) enregistre une faible coopération client, du fait qu'elles n'attribuent pas trop d'importance à cette relation.

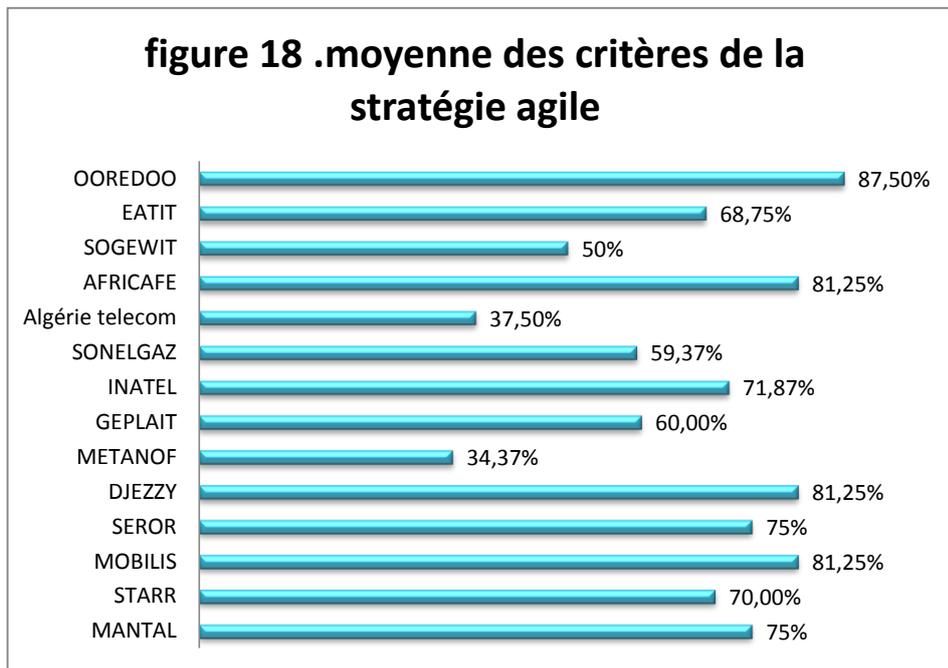
La formation est un moyen d'accroître les compétences des salariés et de renforcer ainsi leur degré d'adaptation à leur environnement, est de mieux se préparer à des situations nouvelles. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,9). Les entreprises (MOBILIS, SEROR, DEJZZY, OOREDOO) ont enregistré un score maximum (4). Ces entreprises ont conscience de l'importance de la réalisation de programmes de formation. Par contre pour ALGERIE TELECOM, EATIT ,METANOF, STARR qui enregistrent un score au-dessous de la moyenne, la formation reste une obligation relative à l'application de la loi 97-02 du 31/12/1997, portant loi de finances, engageant tous les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques à consacrer un montant au moins égal à 1% de leurs masses salariales aux actions de formations professionnelles . Et la plupart des formations réalisées ne sont pas en adéquation avec les changements de l'environnement actuel. Généralement, il s'agit de la formation pour la formation.

3.2 La mesure des critères de la stratégie agile dans les entreprises étudiées

Tableau 14 : moyenne des critères de la stratégie agile

non d'entreprises	Le score des critères de la stratégie agile
MANTAL	75%
STARR	90,62%
MOBILIS	81,25%
SEROR	75%
DJEZZY	81,25%
METANOF	34,37%
GEPLAIT	84,37%
INATEL	71,87%
SONELGAZ	59,37%
Algérie telecom	37,5%
AFRICAFAE	81,25%
SOGEWIT	50%

EATIT	68,75%
OOREDOO	87,5%



OOREDOO avec 87.5% DJEZZY et MOBILIS enregistre le score de 81.25% pour ces entreprises du secteur de la télécommunication, l'agilité est une nécessité de survie, d'autant plus que la concurrence reste rude entre elles. ALGERIE TELECOM enregistre 37.50%, METANOF 34,37%, ce pourcentage reste insuffisant c'est en partie grâce à cette culture d'exécution des injonctions venant de la hiérarchie. où en applique les directives de façon automatique, empêchant toute prise de risque et d'initiatives.

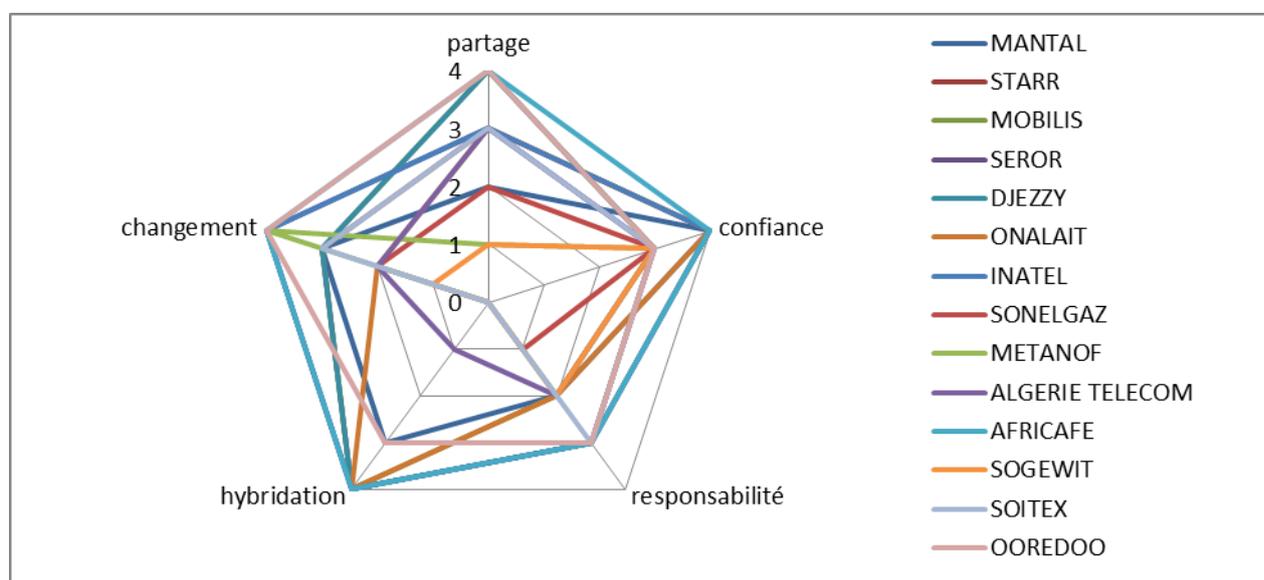
4 .les critères comportementaux de la stratégie agile au sein des entreprises étudiées

4 .1 Les variables des critères comportementaux de la stratégie agile

Tableau 15: score des critères comportementaux de la stratégie agile

les critères comportementaux	MANTAL	STARR	MOBILIS	SEROR	DJEZZY	ONALAIT	INATEL	SONELGAZ	METANOF	ALGERIE TELECOM	AFRICAFAE	SOGEWIT	SOITEX	OOREDOO
Partage	2	3	4	3	4	3	3	2	1	3	4	1	3	4
confiance	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3
responsabilité	2	3	2	3	3	2	3	1	2	2	3	2	3	3
hybridation	3	4	4	4	4	4	4	0	0	1	4	0	0	3
changement	3	3	3	4	3	2	4	2	4	2	4	1	3	4
la moyenne	2,8	3,4	3,2	3,4	3,4	3	3,6	1,6	2	2,2	3,8	1,4	2,4	3,4

Figure 19 : représentation des scores des critères comportementaux de la stratégie agile



Le partage c'est la transparence et la diffusion de l'information, c'est admettre que l'information n'est plus source de pouvoir individuel mais au contraire source de performance collective. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de

2.8. (OOREDOO, MOBILIS, DJEZZY, AFRICAFE) ces entreprises enregistrent le score le plus élevé pour la variable partage (4)

L'exemple de OOREDOO reste très illustratif à travers son réseau de connexion interne (Intranet) mondial qui met en contact tous ses employés à travers ses filiales en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Il a été classé parmi les dix meilleurs intranets au monde, selon un nouveau rapport publié par le Groupe International de Recherches Nielsen Norman 12 Janvier 2014. ce qui explique la performance de cette entreprise au niveau du marché algérien. Au-delà des jeux de pouvoirs, l'information est source de vitesse, de cohésion, partagée avec l'ensemble des employés, elle génère plus d'agilité.

Alors que (MANTAL, SONELGAZ) enregistrent un score faible de (2), et (METANOF, SOGEWIT enregistrent un score très faible (1)) au niveau de ces entreprises se trouve encore cette logique classique et qui n'est plus d'actualité « qui détient l'information détient le pouvoir » Ces entreprises fonctionnent toujours selon les instructions données par les supérieurs.

La confiance est considérée comme le moteur de l'agilité, elle permet de diminuer le niveau de stress de chacun. Elle focalise les énergies sur la performance collective qui reste le point de convergence de l'ensemble des employés. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (3.5) qui est plus que satisfaisante et la totalité des entreprises ont réalisé un score entre (3) et (4), ceci s'explique probablement par un biais de désirabilité des responsables consultés. Pour eux, il y a une vraie écoute et entente entre l'ensemble des employés des entreprises étudiées, ce qui pourrait être un vrai stimulant d'agilité.

La responsabilité c'est la capacité de chacun à assumer les conséquences de ses actes et des changements de son périmètre d'action. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2.4), qui reste une moyenne significative. Les entreprises (STARR, SEROR, DJEZZY, INATEL, AFRICAFE, EATIT, OOREDOO) enregistrent le score de (3), au niveau de ces entreprises, les responsabilités sont clarifiées et chacun les assume de façon à subir les conséquences de son périmètre

d'action. Nous relevons qu'à travers leurs réponses, les responsables prétendent que les salariés manifestent une veille relative à leur environnement propre, et à la relation de leur sous-système. Et le plus faible score (1) a été enregistré par SONELGAZ, pour cette entreprise issue du secteur énergie, une minorité a conscience de sa responsabilité d'autant plus que dans la plupart des cas, on se retrouve dans des blocages en absence des responsables. L'exemple le plus frappant serait lors des pannes (électricité, gaz...) et particulièrement les fins de semaines où la lenteur de la réaction reflète un manque de responsabilité flagrant.

L'hybridation est en résumé, la prise de conscience que la performance est le résultat de la mixité des profils et des points de vue. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2.5). (AFRICAFAE, INATEL, ONALAIT, DJEZZY, SEROR, MOBILIS, STARR) enregistrent un score maximum de(4). Selon les responsables, dans ces entreprises on se départit des cloisonnements ou caractéristique religieuse ou ethnique qui empêchent une prise d'action efficace et efficiente.

Et pour EATIT, METANOF, SOGERWIT, le score enregistré est de(0). Chacun a son domaine, tel que le spécialiste qui voit le monde par son propre angle, et qui exclut l'avis des autres lors de prise de décision ou la construction de la stratégie. Exemple les employés de spécialités différentes (financier, commercial..) n'interviennent pas lors des prises de décisions.

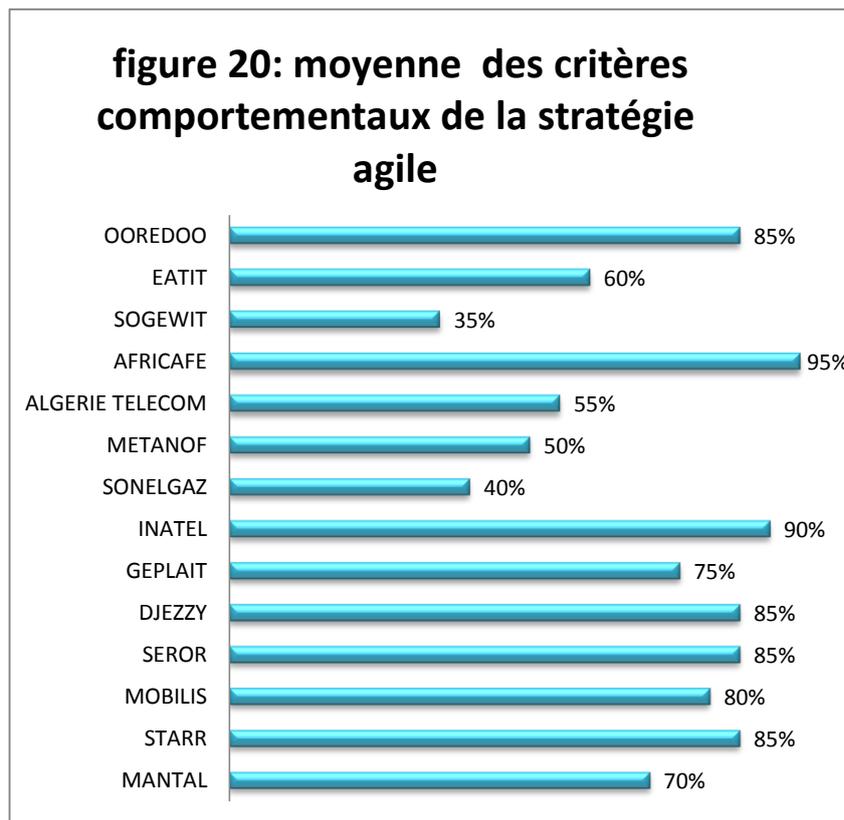
Le changement est un des maîtres mots d'agilité il est considéré comme source d'opportunité individuelle et collective. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (3). (OOREDOO, AFRICAFAE, METANOF, INATEL, SEROR) enregistrent un maximum de(4). Leurs responsables perçoivent le changement comme une nécessité pour survivre dans un tel contexte, sinon, il est même souhaité. Ils admettent que c'est à travers le changement qu'on multiplie ses expériences, et qu'on maîtrise son système et qu'on comprend mieux son client. Et c'est ainsi que le client trouve une place au niveau de ces entreprises. Par contre GEPLAIT et ALGERIE TELECOM qui enregistrent le score de (2) et même SOGERWIT avec son score de(1). Au sein de ses entreprises publiques et de willaya le changement est vécu

comme une menace puisqu'elles se limitent à produire et vendre, sans tenir compte des modifications de leur environnement actuel.

4.2 La mesure des critères comportementaux de la stratégie agile au sein des entreprises étudiées

Tableau16 : moyenne des critères comportementaux de la stratégie agile

non d'entreprises	Le score des critères comportementaux de la stratégie agile
MANTAL	70%
STARR	85%
MOBILIS	80%
SEROR	85%
DJEZZY	85%
GEPLAIT	75%
INATEL	90%
SONELGAZ	40%
METANOF	50%
ALGERIE TELECOM	55%
AFRICAFAE	95%
SOGEWIT	35%
EATIT	60%
OOREDOO	85%



AFRICAFE enregistre le score de 95%, cette entreprise privée résiste depuis (1975), grâce à un fonctionnement synergique à travers un effectif réduit avec un ensemble de petites structures autonomes et responsables lui permet d'agir avec souplesse dans cet environnement. Par contre SONELGAZ enregistre un score relativement faible (40%) dans l'application de ces critères. Aussi SOGERWIT se retrouve avec le score le plus faible 35% puisque dans ses entreprises on avance sans partager des points de vue qui résultent de la mixité des profils associés à une meilleure coopération, qui favorisera le changement. Exemple un cloisonnement rigide entre les différents départements (commercial, production,...)

GEPLAIT et INATEL enregistrent un score élevé dans les pratiques d'agilité concernant la gestion de leurs ressources humaines (environnement interne). Le problème de leur agilité se trouve au niveau de leur relation avec l'environnement externe en particulier avec le client.

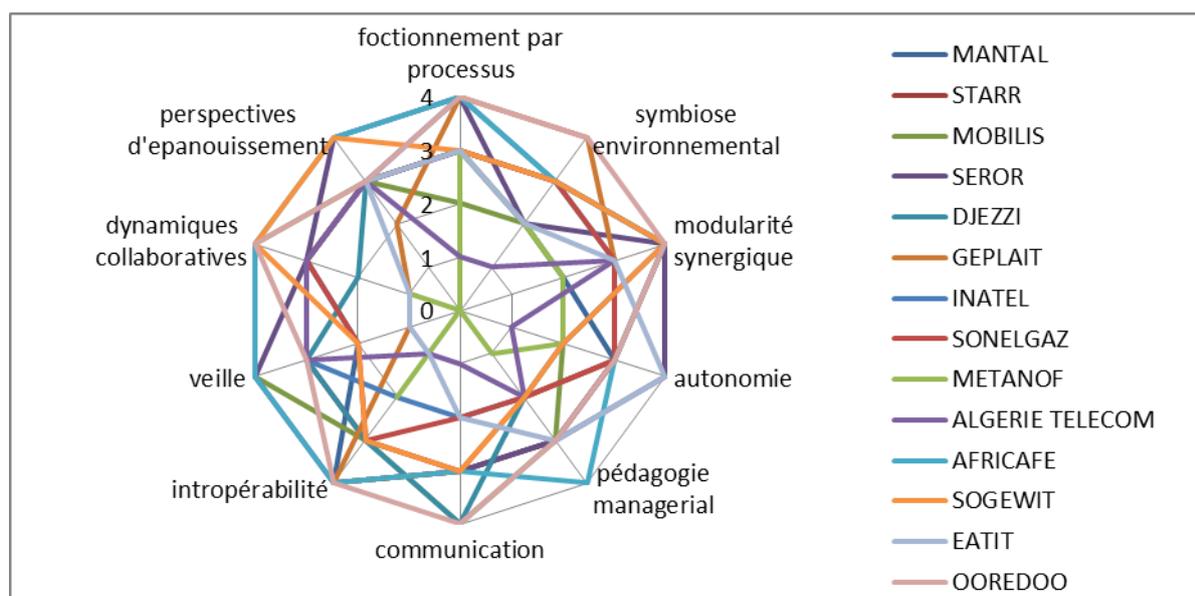
5. les pratiques managériales dans les entreprises étudiées

5.1 Les variables des pratiques managériales

Tableau 17: score des variables des pratiques managériales dans les entreprises étudiées

les pratiques managériales	MANTAL	STARR	MOBILIS	SEROR	DJEZZI	GEPLAIT	INATEL	SONELGAZ	METANOF	ALGERIE TELECOM	AFRICAFAE	SOGEWIT	EATIT	OOREDOO
fonctionnement par processus	3	3	2	4	3	4	4	3	3	1	4	3	3	4
symbiose environnemental	2	3	2	2	3	4	3	3	2	1	3	3	2	4
modularité synergique	2	4	2	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4
autonomie	3	3	2	4	3	3	2	3	2	1	3	2	4	3
pédagogie managériale	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	4	2	3	3
communication	3	3	4	3	4	3	2	2	0	1	3	3	2	4
interopérabilité	4	3	3	4	3	4	2	3	2	1	4	3	1	4
Veille	2	3	4	4	3	1	3	2	0	3	4	2	1	3
dynamiques collaboratives	3	3	4	3	2	1	3	3	1	3	4	4	1	4
perspectives d'épanouissement	3	3	3	4	3	2	3	3	0	3	4	4	3	3
la moyenne	2,8	3,1	2,9	3,5	2,9	2,7	2,8	2,7	1,3	1,9	3,7	3	2,3	3,6

Figure 21 : représentation des scores des pratiques managériales



Le fonctionnement par processus : c'est être capables de s'auto-organiser spontanément en fonction des turbulences de l'environnement. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (3,14). (OOREDOO, AFRICAFE, GEPLAIT , INATEL) enregistrent un maximum (4). Leurs employées maîtrisent les différentes tâches du système à travers leur poly compétence issue de l'apprentissage, sans l'intervention de la hiérarchie. Par contre MOBILIS enregistre un score au-dessous de la moyenne (2) et ALGERIE TELECOM enregistre un score de (1) on comprend ses résultats à travers le fonctionnement pyramidale de ces organisations gérées par des règles et procédures et qui s'explique par la présence de l'état en tant qu'actionnaire majoritaire.

La symbiose environnementale c'est entretenir un potentiel d'adaptation extrême et être en harmonie avec les évolutions et les ruptures de l'environnement. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,6). les entreprise ayant réalisé un score élevé (OOREDOO, AFRICAFE, DJEZZY), les responsables jugent que leurs produits sont en adéquation avec les mutations de l'environnement (la 3G pour les entreprises de la téléphonie), par contre les entreprises ayant réalisé un score au-dessous de la moyenne de (2) (EATIT , METANOF, SEROR, MOBILIS) et ALGERIE TELECOM avec son score de (1) ces entreprises doivent s'adapter aux changements de l'environnement et en particulier aux demandes spécifiques de leur client et construire un futur distinctif.

La modularité synergique au-delà de la classique organisation verticale, l'entreprise est découpée en de nombreuses entités à échelle humaine avec un degré de liberté important. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (3,2). (STARR, SEROR, AFRICAFE, OOREDOO) enregistrent un maximum (4). Elles s'adaptent de manière souple aux différentes circonstances en se regroupant sous la forme organique (banc de poissons), somme de différentes compétences qui interagissent avec les opportunités et les menaces de leur environnement. Exemple OOREDOO avec ses employées dans la manipulation des gadgets électroniques. Par contre MANTAL, METANOF, MOBILIS enregistrent un score de(2). Ces entreprises fonctionnent avec une certaine rigidité (à l'image de la baleine), où l'on distingue un

ensemble lourd et long sous la pression de la hiérarchie, sa modalité et procédure qui prendront du temps pour percevoir les modifications de leur environnement. Exemple METANOF et sa menuiserie métallique.

L'autonomie c'est développer l'agilité de l'entreprise par la créativité, l'initiative, la coopération dans la réalisation autonome de différentes tâches (le quoi ? et le comment ?). La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,7). Les entreprises (SEROR, EATIT) enregistrent (4) un maximum, ceci s'explique par leur appartenance au secteur BTPH et l'autre dans le textile. Dans ces deux domaines les employés travaillent avec une certaine autonomie pour réaliser leurs travaux. (SOGERWIT, METANOF, INATEL, MOBILIS) réalisent un score de(2) et ALGERIE TELECOM avec un score de (1) qui est relativement faible, au niveau de ces entreprises, les employés appliquent les directives des responsable de façon automatique sans initiatives.

La pédagogie managériale c'est que le système de management bascule d'une logique d'autorité à une logique pédagogique pour mobiliser les employées vers un objectif commun. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,5). Pour cette variable AFRICAFE réalise un maximum (4), dans cette entreprise les salariés sont encouragés à prendre des initiatives pour donner leur avis dans la prise de décision , c'est en les écoutant et en tenant compte de leur avis, qu'on prend conscience de la vraie réalité et des problèmes qu'il faudra remédier. Mais on peut noter que c'est grâce à cet effectif réduit que l'opération se réalise sans difficulté. (GEPLAIT, DJEZZY, INATEL, SONELGAZ, ALGERIE TELECOM, SOGEWIT) enregistrent un score au-dessous de la moyenne, la hiérarchie ne permet pas aux employés de participer à la prise des décisions collectives. Chacun exécute la tâche selon les directives descendantes. On est encore dans l'organisation classique caractérisée par la double division du processus de production (horizontale et verticale).

La communication les flux de communication doivent être traités de sorte à produire un sens chez le récepteur, pour développer l'agilité de l'entreprise chacun doit être capable de capter l'information de la trier et de l'émettre vers qui en fera le meilleur

usage. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2.6) (DJEZZY, MOBILIS, OOREDOO) enregistrent un maximum (4) pour ces entreprises issues du même secteur de la téléphonie où la concurrence est rude, chacune d'elles essaie de capter les moindres signes en temps réel de son environnement pour répliquer par une offre ou un produit qui fera la différence. Nous pouvons citer les exemples, de portables, de bonus... Les entreprises qui enregistrent un score au-dessous de la moyenne EATIT, INATEL, SONELGAZ, avec un score de (2), ALGERIE TELECOM avec le score de (1) et enfin METANOF avec le score de (0) .au niveau de ces entreprises, issues du secteur publique, l'information circule mal d'où l'existence d'une asymétrie d'information.

L'interopérabilité : les systèmes d'information (SI) ont été identifiés comme un facteur important générateur d'agilité, par excès de vitesse des communications et, en particulier, le traitement et l'analyse de données. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2.9), les entreprises qui réalisent un score maximum de (4) (OOREDOO, AFRICAFE, GEPLAIT, SEROR, MANTAL) ces entreprises détectent rapidement l'évolution des attentes de leur client grâce à l'efficacité de leur système d'information exemple GEPLAIT connaît assez bien ses fournisseurs et distributeurs. Par contre (EATIT, ALGERIE TELECOM) enregistrent un score au-dessous de la moyenne (1) puisque leur SI ne prend pas en considération les perturbations de l'environnement (EATIT a un seul client l'armée et ALGERIE TELECOM garde encore ses anciens réflexes. Exemples, Le service client prend toujours beaucoup de temps avant d'intervenir.

La veille c'est détecter les moindres signes de changement dans l'environnement en utilisant une multiplicité de réseaux internes et externes. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,5). (AFRICAFE, SEROR, MOBILIS) enregistrent un maximum (4) ces entreprises disposent de pratique de veille capable d'anticiper les opportunités et les menaces provenant de leur environnement. Alors que GEPLAIT, EATIT enregistrent un score de (1) ces entreprises ne captent pas les signaux faibles de l'environnement. METANOF enregistre un score de (0), ce qui

reflète la rigidité de cette entreprise qui ne cherche même pas à voir la réalité de l'environnement dans lequel elle opère.

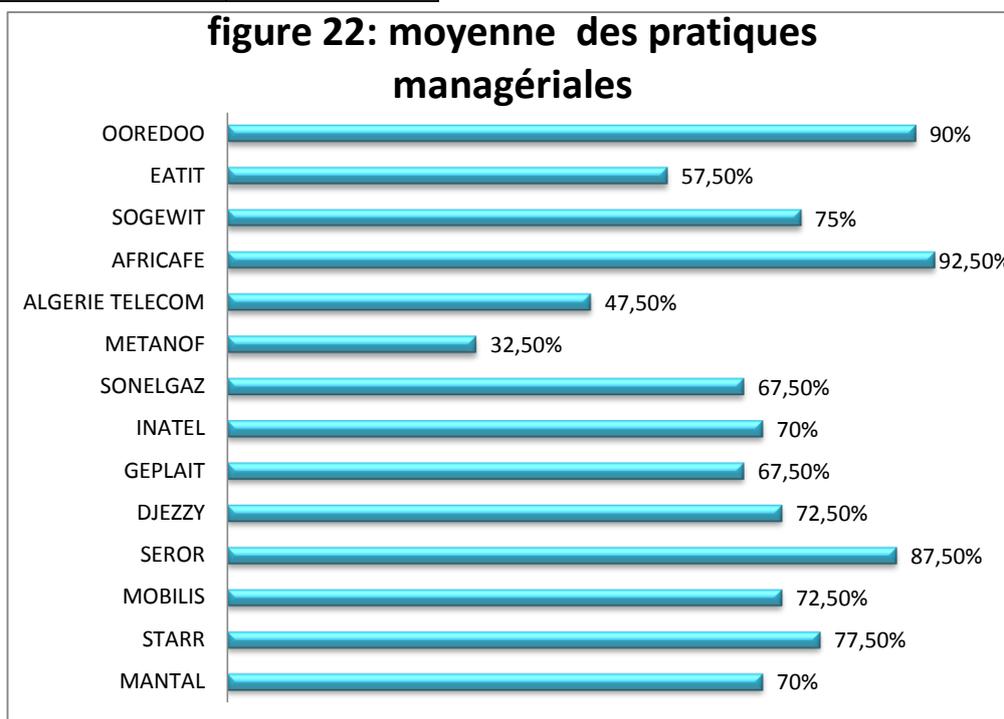
Les dynamiques collaboratives dans l'entreprise agile, on doit en effet promouvoir une culture visant le partage de connaissance par des échanges, des dialogues entre les individus et les différentes entités. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de(2,7). Les entreprises ayant réalisé un maximum (4)(OOREDOO, AFRICAFE, SOGERWIT, MOBILIS) dans ces entreprises, on encourage la coopération entre des personnes de profils et aux compétences différentes ce qui débouchera forcément par la création de nouvelles compétences et d'une offre originale difficilement imitable. Dans ces entreprises à travers la collaboration on arrive à réaliser les objectifs. Le plus faible score de (1) est enregistré au niveau d'EATIT, METANOF, GEPLAIT dans ces entreprises chacun a une tâche précise à faire sans se soucier de ce qui l'entoure.

Les perspectives d'épanouissement dernier critère relatif aux pratiques managériales il sollicite que chaque employé doit être encouragé à apprendre et évoluer, horizontalement et verticalement, à travers la mobilité. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de(2,9). Et dans la plupart des entreprises étudiées, on donne la chance aux employées d'apprendre et d'occuper plusieurs postes à responsabilité différente et à capitaliser leur savoir-faire. Seuls deux entreprises ont réalisé un score au-dessous de la moyenne ; METANOF avec (0), et GEPLAIT avec un score de (1). Dans ces entreprises les perspectives d'épanouissement se font rares, mais elles bataillent et tentent tant bien que mal de se relever face à la concurrence qui les dépasse dans leurs domaines d'activité.

5.2 La mesure des pratiques managériales dans les entreprises étudiées

Tableau : moyenne des pratiques managériales

nom d'entreprise	Le score des pratiques managériales
MANTAL	70%
STARR	77,5%
MOBILIS	72,5%
SEROR	87,5%
DJEZZY	72,5%
GEPLAIT	67,5%
INATEL	70%
SONELGAZ	67,5%
METANOF	32,5%
ALGERIE TELECOM	47,5%
AFRICAFE	92,5%
SOGEWIT	75%
EATIT	57,5%
OOREDOO	90%



Pour cette dernière étape concernant la mesure des pratiques managériales, nous constatons que certaines entreprises ont enregistré un pourcentage relativement élevé (AFRICAFAE 92.5% et OOREDOO 90%), (MOBILIS et DJEZZY) enregistrent le score de (72.5 %) ceci peut s'expliquer par le domaine d'activité (téléphonie) qui exige des managers scrutant les moindres modifications de l'environnement et puis les transformer en stratégie. Ces trois entreprises de la téléphonie ont profité aussi d'un marché vierge qui avait soif de la nouveauté. Pour AFRICAFAE c'est une entreprise privé qui a su s'adapter depuis quarante ans, qui a su faire de ses ressources humaines un levier de performance. Mais Pour ALGERIE TELECOM score relativement moyen (47.5%) travaillant dans le domaine de la téléphonie mais n'arrive pas toujours à se libérer de ces anciens réflexes provenant de l'économie dirigée. Pour METANOF score relativement faible (32.50 %) ceci s'explique par la focalisation sur les fonctionnements internes et l'application des directives, plutôt que d'être orientée vers la satisfaction du client et la réalisation des résultats.

Section 3 : Les vecteurs et les freins d'agilité des entreprises étudiées

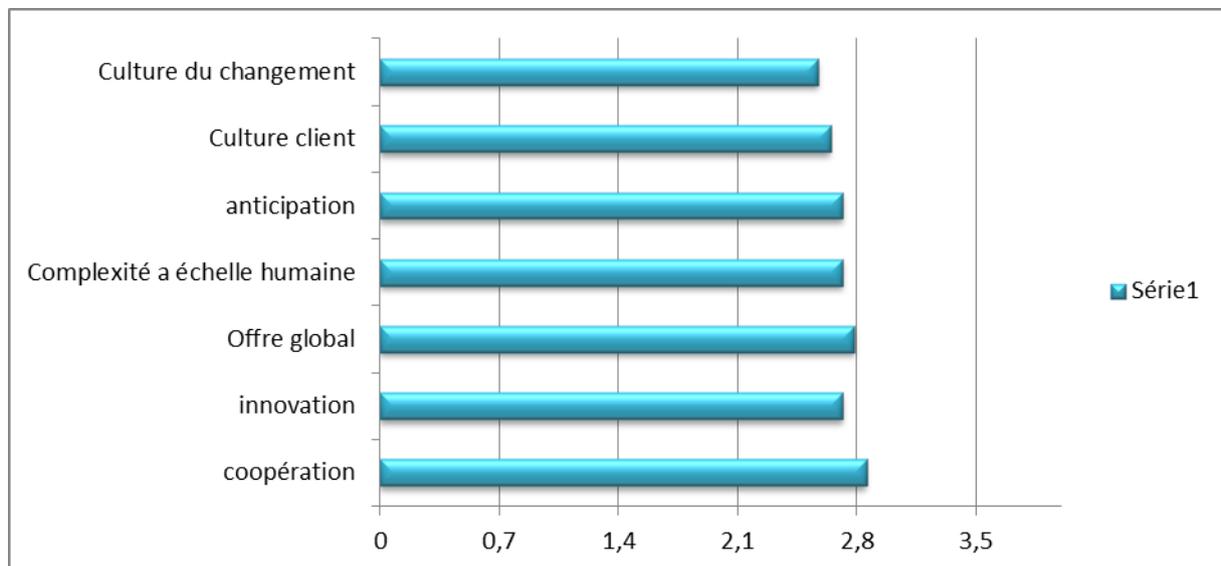
Au niveau de l'ensemble des entreprises choisies, il apparaît que certaines variables contribuent substantiellement à l'agilité des entreprises, alors que d'autres variables concourent à un niveau relativement faible à celles-ci et constituent donc un frein à l'agilité. Nous allons les repérer à travers les quatre leviers (dimensions) de notre étude quantitative.

1. Les variables des principes d'agilité

Tableau 18 : les variables des principes d'agilité

Les variables	La moyenne
Coopération	2,8571
Innovation	2,7143
Offre global	2,7857
Complexité a échelle humaine	2,7143
Anticipation	2,7143
Culture client	2,6429
Culture du changement	2,5714

Figure 23 : les variables des principes d'agilité



1.1 Les vecteurs des principes d'agilité dans les entreprises étudiées

Ces variables participent à l'agilité des entreprises au niveau de la moyenne des moyennes quantifiée à (2.7)

Tableau 19 : les vecteurs d'agilité

Les vecteurs	La moyenne
Coopération	2,8571
Innovation	2,7143
Offre global	2,7857
Complexité a échelle humaine	2,7143
Anticipation	2,7143

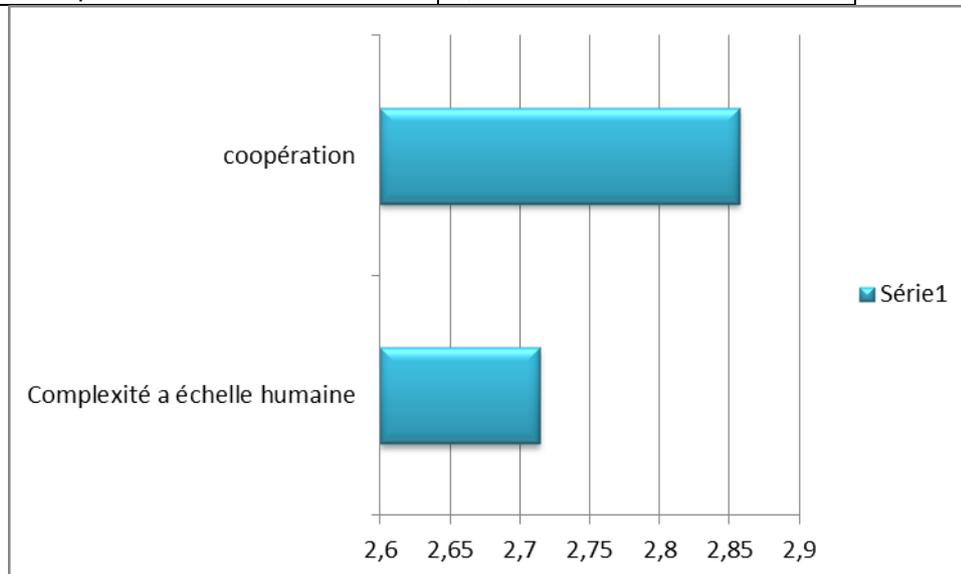


Figure 24 : les vecteurs des principes d'agilité

Les deux variables Complexité à échelle humaine(2,7) et coopération (2,8) contribuent de façon relativement substantielle à l'agilité des entreprises étudiées. La maîtrise de ces deux variables procure une certaine agilité et une certaine longueur d'avance par rapport aux concurrents.

La coopération on peut dire que les entreprises étudiées la considèrent comme un moyen efficace pour développer l'agilité, (71%) des entreprises étudiées se concentrent sur leur cœur du métier de base et externalisent une grande partie soit à des sous-traitants ou font des partenariats.

Complexité à échelle humaine c'est la mise en place des comportements collaboratifs à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur. (67%) des entreprises étudiées évoluent comme un ensemble multiple d'entités à échelle humaine, spécialistes coopérants dans une dynamique de progrès et de performance collective.

Nous remarquons que d'autres variables participent à l'agilité mais à un niveau relativement faible. Ces variables ne peuvent être considérées ni comme vecteurs ni freins.

L'anticipation dotera l'entreprise d'une rapidité d'action et de réaction qui permettra de réduire l'incertitude. (67%) des entreprises étudiées prévoient des scénarios à mettre en œuvre face aux mutations de leur environnement.

L'innovation une véritable nécessité face à la complexité (67%) des entreprises étudiées innove. ce score reste acceptable vu que pour exister dans la société de nouveauté.

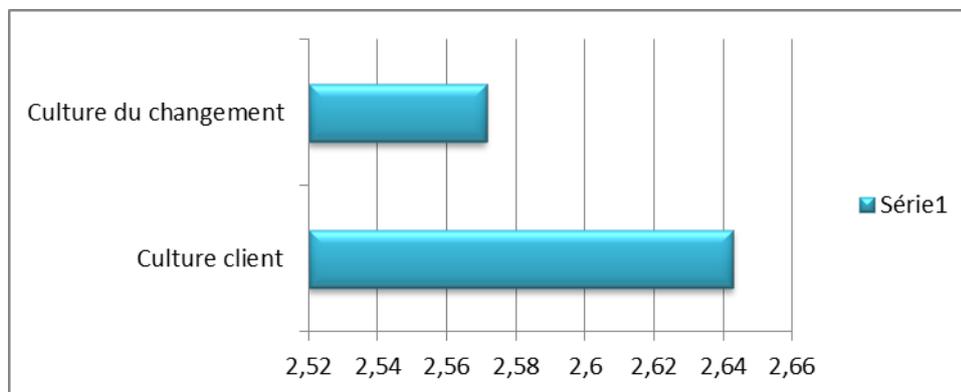
Offre global : le client est passé d'une position de dépendance vis-à-vis d'une offre à une position de domination. (69 %) des entreprises étudiées conçoivent leurs produits en incluant toujours une valeur ajoutée pour le client.

2.2 Les freins dans l'application des principes d'agilité dans les entreprises étudiées

Tableau 20 : les freins dans l'application des principes d'agilité dans les entreprises étudiées

Les freins	Moyenne
Culture client	2,6429
Culture du changement	2,5714

Figure 25 : les freins des principes d'agilité



La Culture client c'est parvenir à une réelle coopération efficace et efficiente entre l'offre et la demande. C'est-à-dire considérer le client comme un partenaire prenante et

l'intégrer dans la conception des produits qui lui sont destinés.(66%) des entreprises étudiées ne prennent pas en compte l'avis de leurs clients. Ceci s'explique d'abord par l'entreprise étatique où le client n'a pas encore la place qui lui revient de droit et aussi les séquelles de l'ancien système de l'économie dirigée. On n'est pas encore dans la logique du « on produit ce qu'on vend » mais dans celle de « on vend ce qu'on produit ».

La Culture du changement tout simplement considérer le changement comme naturel et comme une opportunité pour marquer la différence par rapport au concurrents. (64%) des entreprises étudiées trouvent des difficultés à changer même si l'environnement externe les oblige. L'instabilité du système repose sur le changement comme un point d'équilibre alors que la plupart de ces entreprises refuse de prendre des risques et de changer. Dans le contexte actuel on ne peut plus se permettre de planifier le changement et le prévoir.

2. Les variables des critères de stratégie agile

Tableau21 : les variables des critères de stratégie agile

Les variables	Moyenne
Finalité	2,7857
Reconfiguration des ressources	2,8571
Création de la valeur	3,6429
Sens de la Coopération	2,8571
Formation	2,9286
Management participatif	2,5
Leadership	2,2143
Evaluation	2,5



Figure 26 : les variables des critères de stratégie agile

Les vecteurs et les freins pour les variables de la stratégie agile dans les entreprises étudiées par rapport à la moyenne des moyennes (2,7)

2.1 Les vecteurs des critères de stratégie agile dans les entreprises étudiées

Certaines variables contribuent de façon substantielle à l’agilité des entreprises étudiées. **Tableau 22: Les vecteurs des critères de stratégie agile**

Les vecteurs	Moyenne
Finalité	2,7857
Reconfiguration des ressources	2,8571
Création de la valeur	3,6429
Sens de la Coopération	2,8571
Formation	2,9286

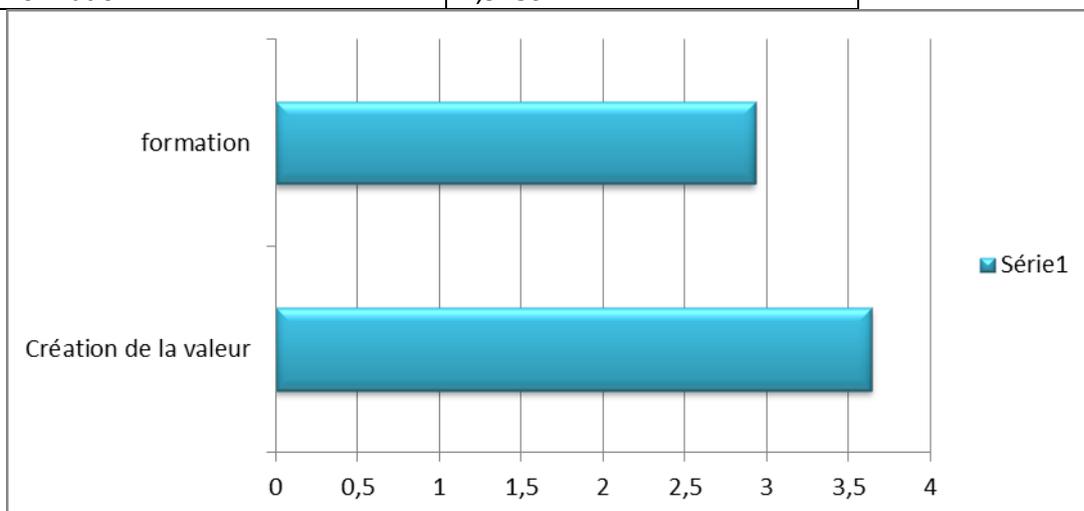


Figure 27 : Les vecteurs des critères de stratégie agile dans les entreprises étudiées

La logique de création de la valeur, c'est augmenter le niveau de satisfaction du client en mettant un processus d'innovation et d'écoute des clients.(91%)des entreprises étudiés essayent toujours d'ajouter de la valeur à leur produit.

La formation pour procurer aux employés l'agilité nécessaire dans la réalisation de leur travail. (73%) des entreprises étudiées réalisent des formations pour s'adapter aux modifications de leurs environnements.

Nous remarquons que d'autres variables participent à l'agilité mais à un niveau relativement faible. Ces variables ne peuvent être considérer ni comme vecteurs ni comme freins.

Le partage d'une finalité pour que chacun puisse bâtir sa stratégie en cohérence avec les objectifs collectifs. (69 %) des entreprises étudiées expliquent leur finalité à l'ensemble de leurs employés pour qu'ils participent à sa réalisation.

La reconfigurabilité des ressources : transformer les compétences face aux ruptures et mutations potentielles de l'environnement. (71%) des entreprises étudiées rendent ses ressources disponibles, utilisables, reconfigurables de façon spontanée en fonction des changements.

Le sens de la Coopération l'agilité ne peut être que le résultat d'un travail collaboratif. Il est fondamental de stimuler les coopérations entre les personnes, les services et les entités, horizontalement et verticalement. (71%) des entreprises étudiées coopèrent avec les différents acteurs de leur environnement.

2.2 Les freins des critères de stratégie agile dans les entreprises étudiées

Tableau 23 : Les freins des critères de stratégie agile

Les freins	Moyenne
Management participatif	2,5
Leadership	2,2143
Evaluation	2,5

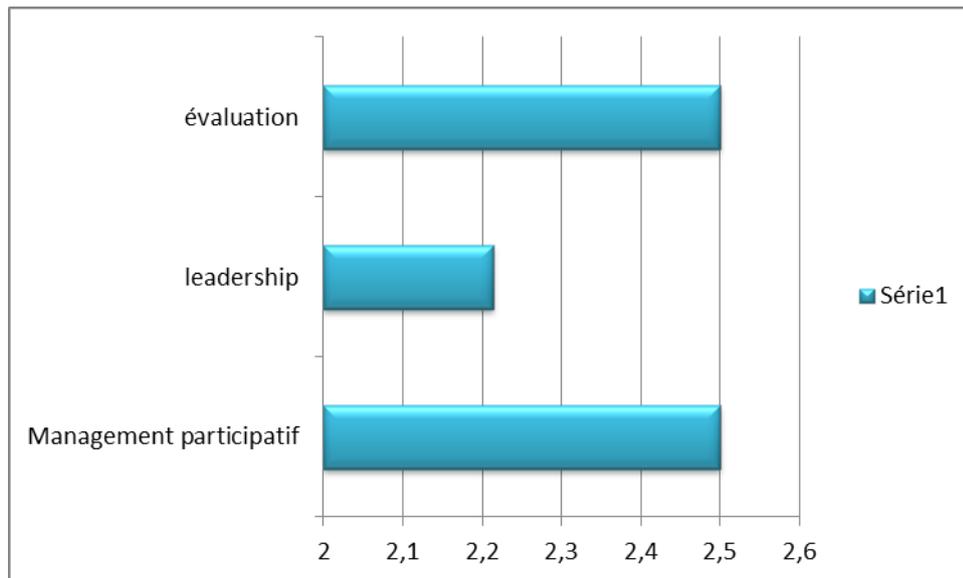


Figure 28 : Les freins des critères de stratégie agile dans les entreprises étudiées

Management participatif construire une direction avec la concertation et la participation des employés. (62%) des entreprises étudiées ne prennent pas l'avis des employés dans les prises de décisions. Nous retrouvons toujours dans les situations classiques où nous avons cette division (commandement/exécution, cols blancs/cols bleus)

Leadership les dirigeants doivent stimuler l'agilité en catalysant et focalisant les énergies vers une finalité collective. (55%) des dirigeants voient que c'est plus efficace de donner des ordres et contrôler que donner une autonomie aux salariés.

L'évaluation de la performance elle va dans le sens de la mesure et non plus du contrôle, le but est de fonctionner ensemble, chacun cherche à mettre son correspondant dans les meilleures conditions pour réaliser un résultat. (62%) des entreprises étudiées n'arrivent pas à créer le lien (l'appartenance) entre l'entreprise et ses employés.

3. Les variables des critères comportementaux de la stratégie agile dans les entreprises étudiées

Tableau 24 : Les variables des critères comportementaux de la stratégie agile

Les variables	Moyenne
Partage	2,8571
Confiance	3,3571
Changement	2,7857
Responsabilité	2,4286
Hybridation	2,5

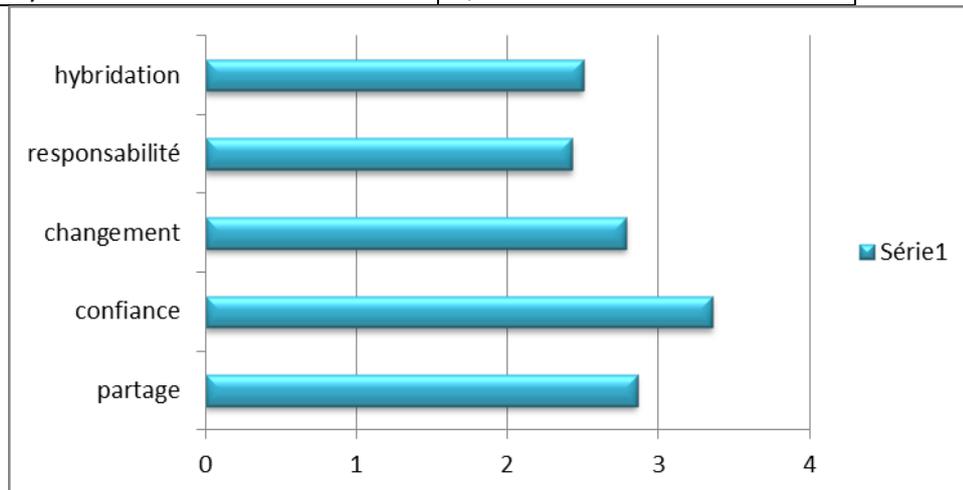


Figure 29 : Les variables des critères comportementaux de la stratégie agile

Les vecteurs et les freins pour les critères comportementaux de la stratégie agile par rapport à la moyenne des moyennes (2,7).

3.1 Les vecteurs d'agilité des critères comportementaux de la stratégie agile des entreprises étudiées

Tableau 25 : Les vecteurs des critères comportementaux de la stratégie agile

Les vecteurs	Moyenne
Partage	2,8571
Confiance	3,3571
Changement	2,7857

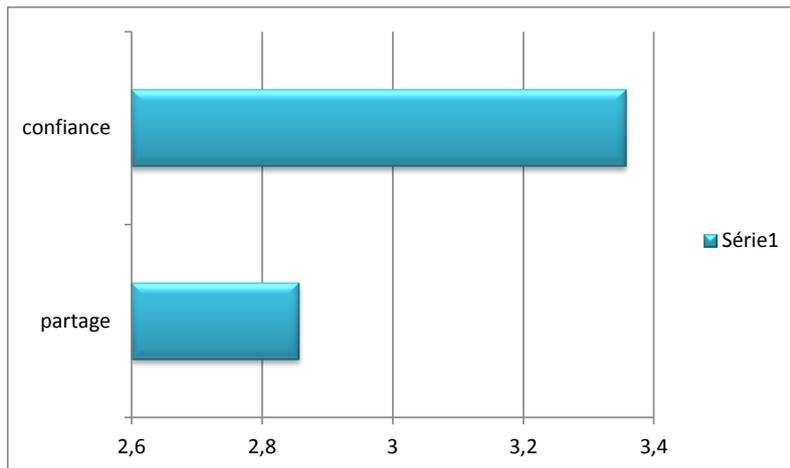


Figure 30: Les vecteurs d’agilité des critères comportementaux de la stratégie agile

Le Partage c’est l’acceptation de la transparence de l’information, et la considérer comme une source de performance collective que de pouvoir individuel. Dans (71%) des entreprises étudiées l’information est accessible à tous et partagée par l’ensemble des employés.

La confiance c’est pouvoir se fier à chacun de l’entreprise et hors de l’entreprise. Elle implique un dialogue profond et continu entre les acteurs. Dans(83%) des entreprises étudiées la confiance est très présente. Le partage ne peut y avoir lieu sans cette confiance.

Nous remarquons que cette variable participe à l’agilité mais à un niveau relativement faible. Cette variable ne peut être considéré ni comme vecteur ni comme frein.

Le changement notre environnement ne cessera plus de changer, il faut l’accepter et même le souhaiter puisque c’est une source d’enrichissement individuel et collectif. Dans (69%) des entreprises étudiées il est considéré comme une opportunité.

3.2 Les freins des critères comportementaux de la stratégie agile

Tableau 26 : Les freins des critères comportementaux de la stratégie agile

Les freins	La moyenne
Responsabilité	2,4286
Hybridation	2,5

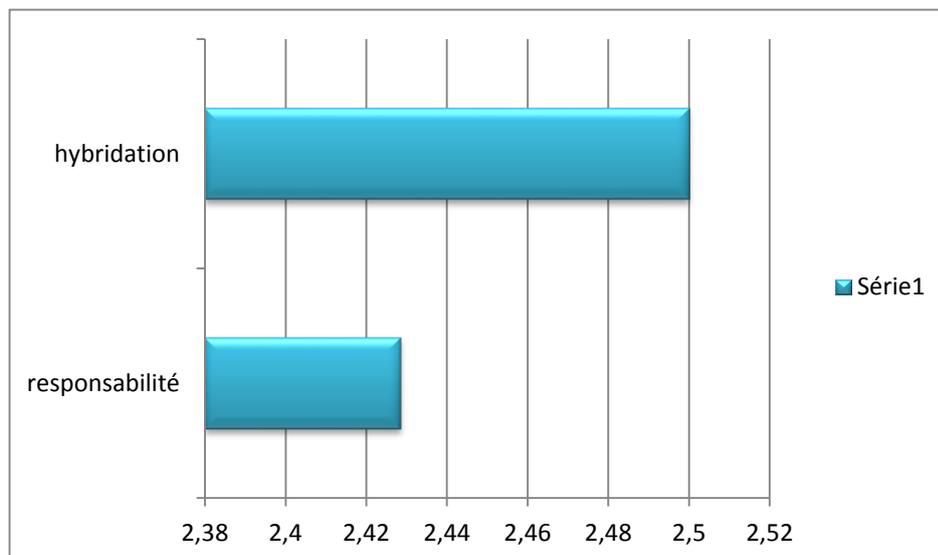


Figure 31 : Les freins des critères comportementaux de la stratégie agile

La responsabilité c'est la capacité de chacun à assumer les conséquences de ses actes et des changements de son périmètre d'action. Dans (60%)des entreprises étudiées on n'a pas encore conscience de son rôle et des suites de sa défaillance sur l'ensemble du système.

L'hybridation c'est la mixité des profils et fonctions et des points de vue différents que résulte l'agilité. Dans (62%) des entreprises étudiées chacun à son domaine et sa tâche précise dans un cadre hiérarchique stricte.

4. les variables des pratiques managériales

Tableau 27 : les variables des pratiques managériales

Les variables	Moyenne
Fonctionnement par processus	3,1429
Modularité	3,2143
Interopérabilité	3
Dynamique collaborative	2,9286
Perspective	2,8571
Symbiose environnemental	2,6429
Autonomie	2,7143
Pédagogie managérial	2,5
Communication	2,6429

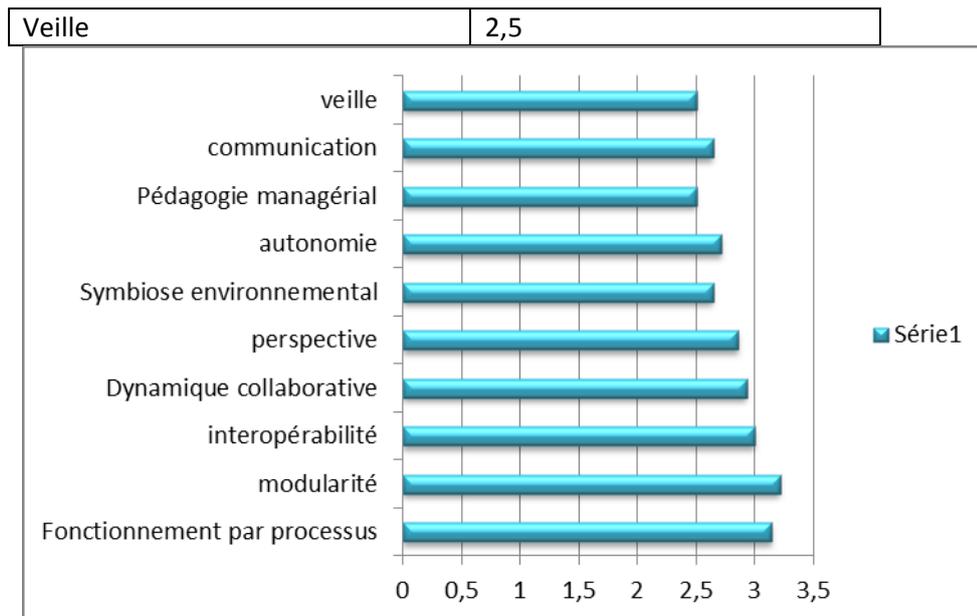


Figure 32 : les variables des pratiques managériales

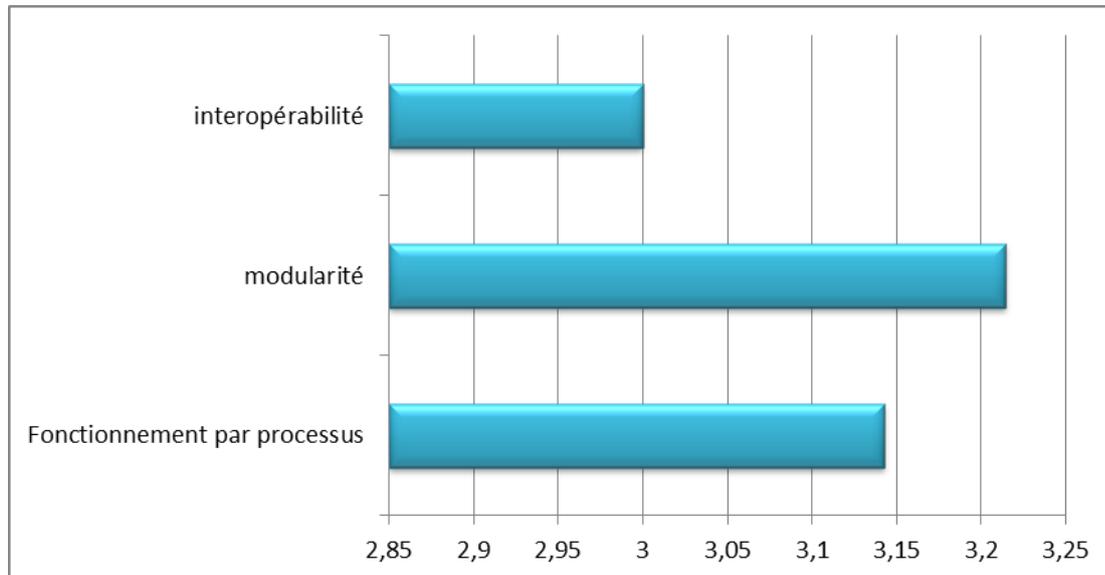
Les vecteurs et les freins pour les pratiques managériales des entreprises étudiées par rapport à la moyenne des moyennes (2,8)

4.1 Les vecteurs des pratiques managériales dans les entreprises étudiées

Certaines variables contribuent de façon substantielle à l'agilité des entreprises

Tableau 28 : Les vecteurs des pratiques managériales

Les vecteurs	Moyenne
Fonctionnement par processus	3,1429
Modularité	3,2143
Interopérabilité	3
Dynamique collaborative	2,9286
Perspective	2,8571

Figure 33 : Les vecteurs des pratiques managériales

Le fonctionnement par processus c'est-à-dire placer les acteurs les uns relativement aux autres. De même si le processus ne fonctionne pas, on le rétablit sans se dénigrer mutuellement. Alors on s'auto organise sans l'intervention de la hiérarchie. Dans (78%) des entreprises étudiées les employés dominent leur processus et maîtrisent la plupart des tâches.

La modularité synergique. C'est la capitalisation des ressources en leur donnant un degré de liberté important pour s'approprier les modifications de l'environnement qui sont considérées comme une chance qu'il faut saisir. (80%)des entreprises étudiées réagissent de manière souple aux circonstances diverses de l'environnement.

L'interopérabilité le système d'information doit stimuler l'agilité en rendant créative l'offre et aussi originale pour toujours mieux satisfaire le client. (75%) des entreprises étudiées détectent rapidement les évolutions des attentes de leurs clients.

Nous remarquons que les variables suivantes participent à l'agilité mais à un niveau relativement faible. Ces variables ne peuvent être considérées ni comme vecteur ni comme frein.

La dynamique collaborative. C'est favoriser une culture visant le partage des connaissances et des expériences et l'ouverture entre les différentes entités ce qui générera plus d'agilité. (73%) des entreprises étudiées encouragent cette pratique.

Les perspectives d'épanouissement la performance de l'entreprise est le résultat des évolutions des performances et compétence de ses employés. Dans 71% des entreprises étudiées les employés sont encouragés à évoluer verticalement et horizontalement.

4.2 Les freins des pratiques managériales dans les entreprises étudiées

Tableau29 : les freins des pratiques managériales

Les freins	Moyenne
Symbiose environnemental	2,6429
Autonomie	2,7143
Pédagogie managérial	2,5
Communication	2,6429
Veille	2,5

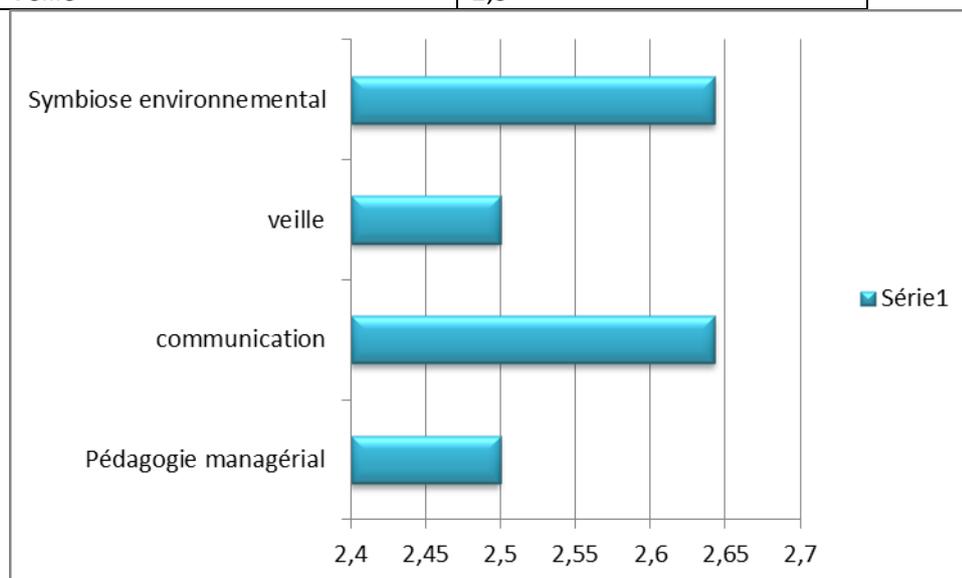


Figure 34 : les freins des pratiques managériales

La symbiose environnementale c'est mettre une organisation suffisamment agile pour modifier pro activement et en temps réel ses processus, produit, offre pour être en harmonie avec son environnement. Dans (66%) des entreprises étudiées ce n'est malheureusement pas le cas. on n'entretient pas une récurrente relation. On propose

des offres sans tenir compte de la réalité de l'environnement qui implique nouveauté, prix bas et plein d'autres avantages.

L'autonomie l'un des piliers de l'agilité qui se base sur l'évaluation par le résultat et la réalisation des objectifs collectifs. Dans 67 % des entreprises étudiées l'autonomie n'est pas pratiquée, on respecte scrupuleusement les directives des supérieurs hiérarchiques sans prendre d'initiative.

La Pédagogie managériale pour que l'agilité s'opère, il faut évidemment que la hiérarchie le permette. Les managers doivent faire preuve de vertus pédagogiques en traduisant le sens général en un ensemble de pratique claire. Ceci se réalise par un fonctionnement autonome, responsable et efficace.(62%)des entreprises étudiées veillent à la bonne exécution des consignes des responsables.

La communication les flux de communication doivent être pensés de sorte à produire du sens chez son récepteur et lui permettent de réagir plus vite. Dans (66%)des entreprises étudiées les systèmes d'information ne sont pas en adéquation avec les modifications de l'environnement et ne permettent pas la bonne circulation de l'information.

La veille c'est être vigilant aux moindres signes de modification de son environnement en utilisant une multiplicité de réseaux internes et externes. Dans 62% des entreprises étudiées on n'est pas attentif aux opportunités et menaces provenant de l'environnement.

Section4 : les constats généraux tirés de l'analyse qualitative

Dans cette partie (qualitative), L'objectif serait d'avoir plus d'arguments sur les pratiques d'agilité mises en œuvre par les entreprises étudiées afin de comprendre leur comportement avec l'environnement externe et décrypter les facteurs clés qui favorisent l'agilité . Une troisième partie dans le questionnaire traite quatre leviers d'agilité :

La conduite du changement

Le management des ressources humaines

La coopération

La relation client

1.Homogénéité : Alpha de Cronbach

Pour valider méthodologiquement notre démarche de recherche et vérifier la fiabilité de nos données nous avons utilisé le coefficient alpha de Cronbach qui s'assure de la cohérence interne. (alpha de Cronbach est de 0,81) . Il doit être compris entre (0.5 et 1), dans notre cas il est supérieur à 0.7 ce qui veut dire un très fiable résultat.

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
0,81	0,81	47

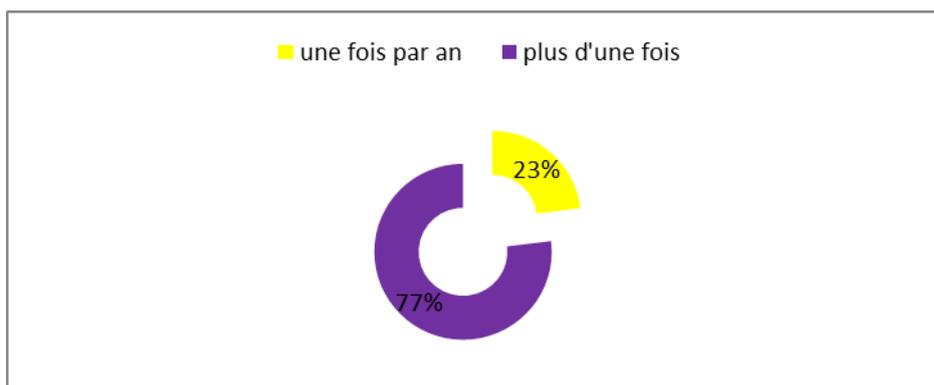
2.les pratiques orientées vers la conduite du changement dans les entreprises étudiées

Mesure 1 : à la question posée aux responsables des entreprises; (Les objectifs stratégiques sont-ils explicités à l'ensemble des membres de l'organisation ?) .Dans 86% des entreprises étudiées, les responsables informent leur employés des

transformations à venir. Et dans 14% des entreprises étudiées les responsables préfèrent garder secrètement les objectifs stratégiques implicitement de peur d'une éventuelle fuite d'information à l'extérieur.

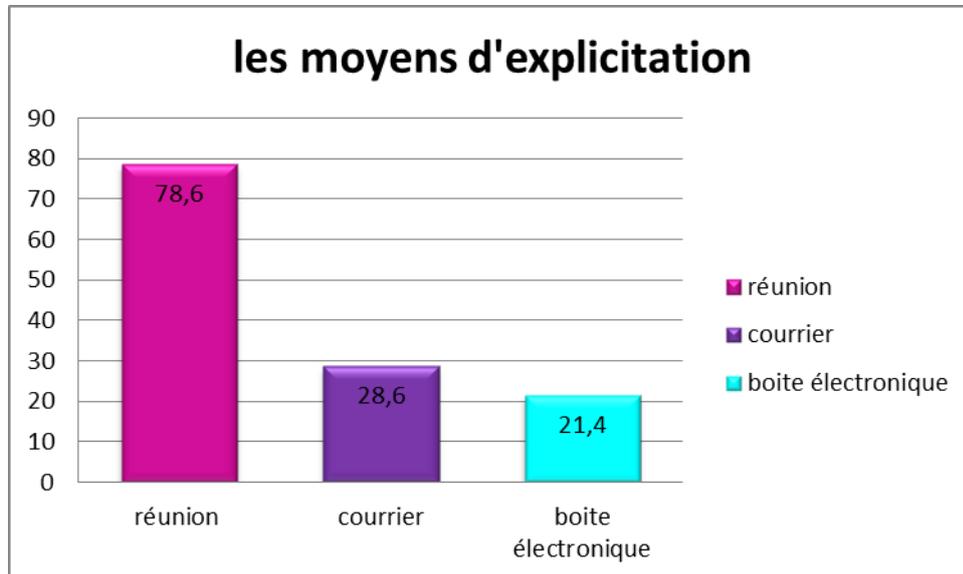


Dans les entreprises où les objectifs sont explicités (12 entreprises) Nous notons que dans (77%) les responsables expliquent leurs objectifs plus d'une fois par an ; ce qui montre que nous sommes face à des responsables qui insistent énormément sur les objectifs moins que sur les tâches. Par Contre dans (23%) de ces entreprises, les responsables le font qu'une fois par an. Ces derniers attribuent peu d'importance au partage et à l'explicitation des objectifs aux employés pour qu'ils puissent adopter une direction.

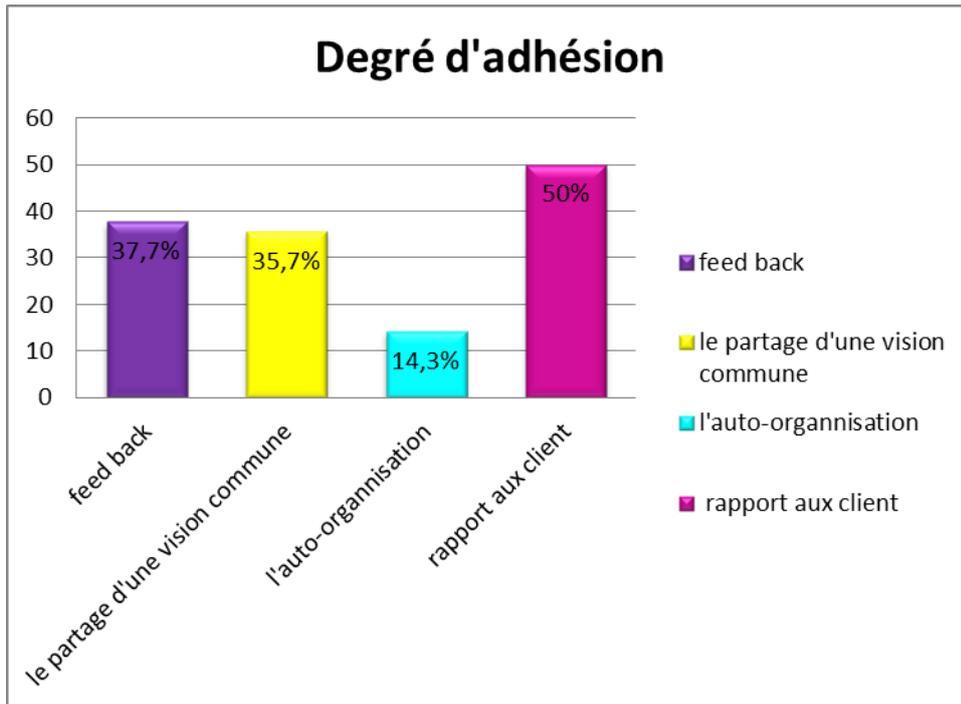


Les moyens utilisés pour expliciter les objectifs stratégiques. Dans (61%) de ces entreprises, l'explicitation des objectifs stratégiques se fait en réunion qui reste un moyen qui permet de s'ouvrir plus aux employées et de voir leur perception des choses et d'échanger des tactiques sur la réalisation des objectifs. Dans (22%) de ces entreprises, l'explicitation se fait à travers un courrier. Malgré l'utilisation accrue des

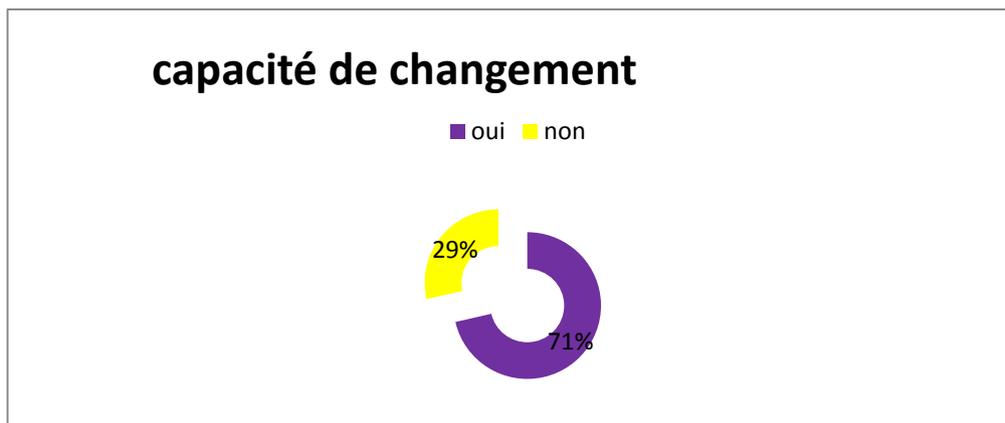
réseaux sociaux seulement 17% des entreprises étudiées énoncent leur objectif stratégique via une boîte électronique, ceci pourrait s'expliquer par l'utilisation occasionnelle ou peu fréquente des mails.



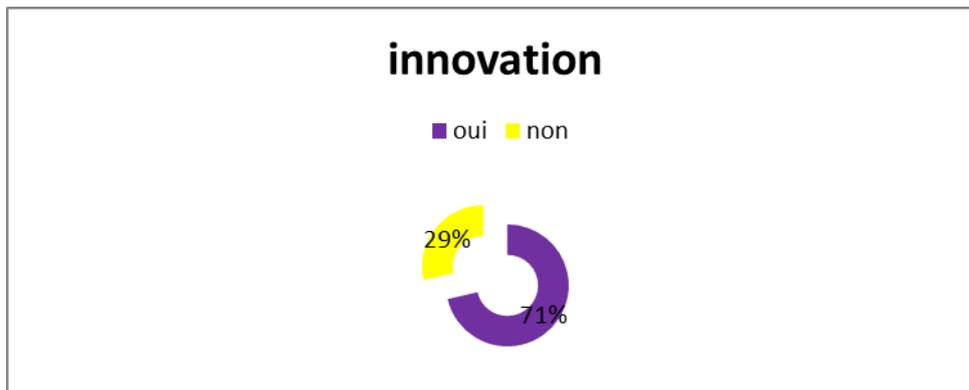
Mesure 2 : à la question relative au degré d'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Dans 37,7 % des entreprises étudiées ce degré, est constaté par un feedback c'est-à-dire donner des remarques et des propositions. Dans (35%) des entreprises étudiées, le degré d'adhésion est perçu par le partage d'une vision commune, une même direction. Dans (14%) des entreprises étudiées le degré d'adhésion aux objectifs est vu à travers l'auto organisation et l'initiative ce qui reflète le manque d'autonomie et d'initiative chez les employés des entreprises étudiées. Alors que dans (50%) des entreprises étudiées, les répondants (les responsables) ont bien compris que le client est le maître dans cet environnement instable et que le sort de l'entreprise est entre ses mains. Il faut donc cerner ses besoins, l'écouter pour produire des offres adéquates.



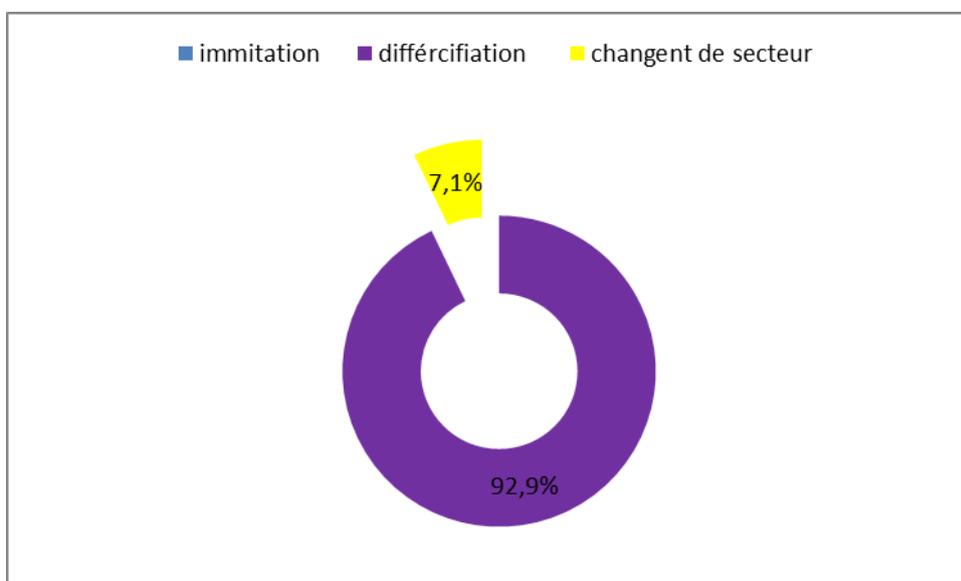
Mesure3 A la question relative à la capacité d’opérer rapidement des changements en réponse aux signaux de l’environnement. (71%) des entreprises étudiées s’adaptent - très- rapidement aux évolutions à travers une ressource humaine réactive qui capte les moindres signaux du changement. Par contre dans 29% des entreprises étudiées, le changement est lent, ceci s’explique selon les responsables par la lenteur du système organisationnel hiérarchique et des procédures administratives.



Mesure4 : à une question se rapportant aux encouragements des entreprises concernant la créativité et innovation. Dans (71%) des entreprises étudiées les employés sont encouragés à proposer des idées et des solutions nouvelles. Par contre, les (29%) des entreprises étudiées ne voient pas la nécessité de l'innovation et de création et encouragent plutôt la bonne exécution des tâches.



Mesure 5 : A la question comment l'entreprise fait-elle face à la concurrence actuelle et potentielle ?. La plupart des réponses était de faire face par la différenciation.(93%) des entreprises étudiées préfèrent bâtir leur compétitivité en proposant des produits, offres et prix différents.

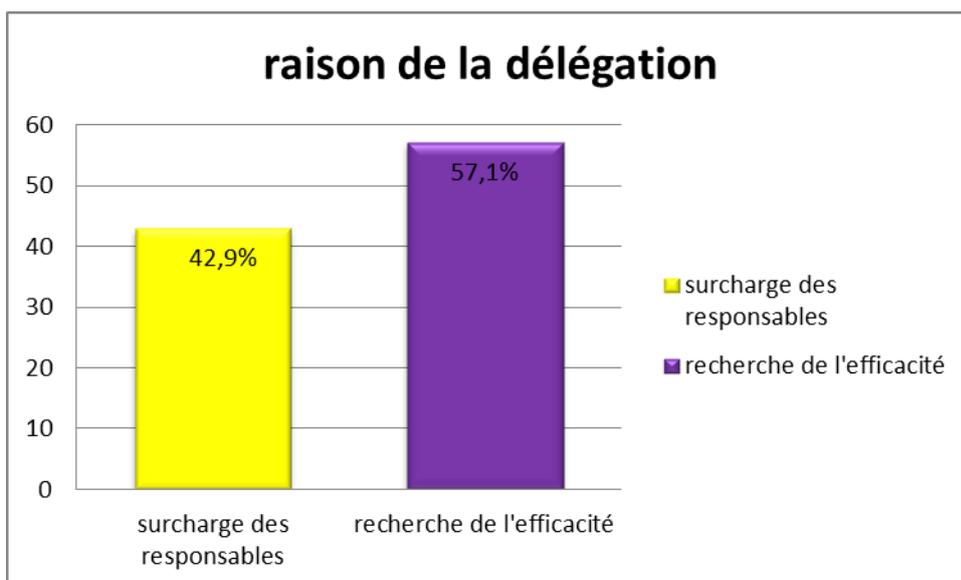


3. Pratiques de management des ressources humaines dans les entreprises étudiées

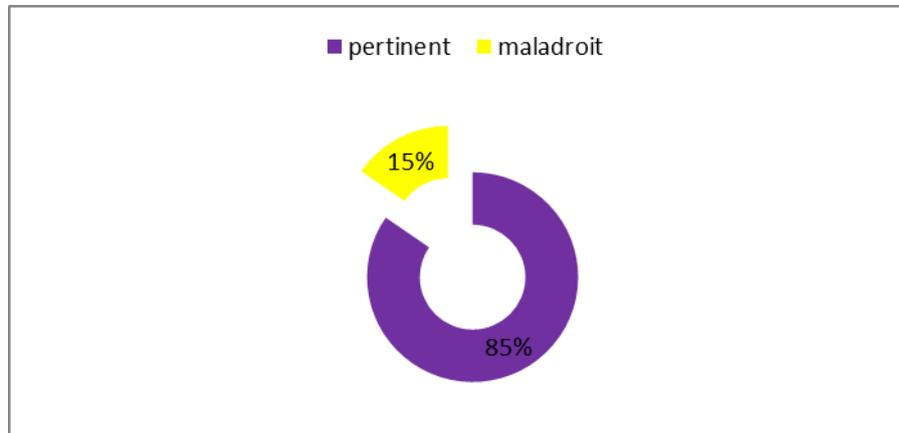
Mesure1 A la question relative à la délégation de responsabilités, 93% des entreprises étudiées pratiquent la délégation afin de faciliter aux salariés une participation efficace et de manière concrète au processus décisionnel. Ceci montre l'importance accordée au management participatif. Alors que seulement (7%) des entreprises étudiées ne pratiquent pas la délégation et préfèrent garder le contrôle.



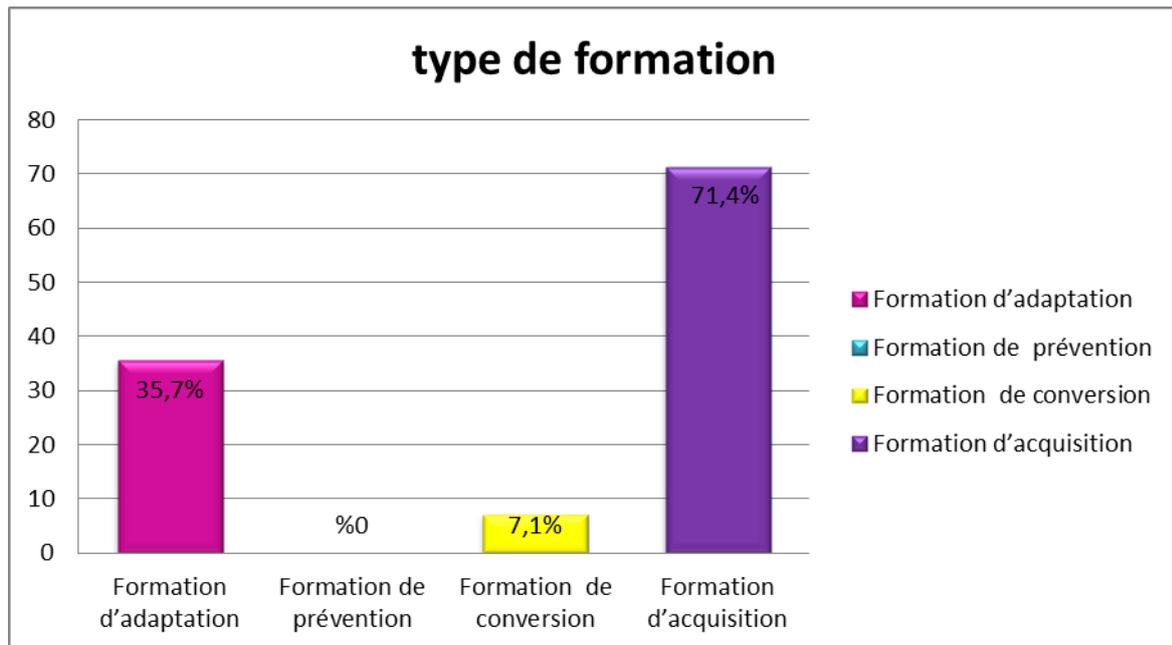
Dans les entreprises pratiquant la délégation, nous constatant que (43%) la pratique à cause de la surcharge des responsables, et dans(57%) elle est pratiquée dans le but d'avoir plus d'efficacité.



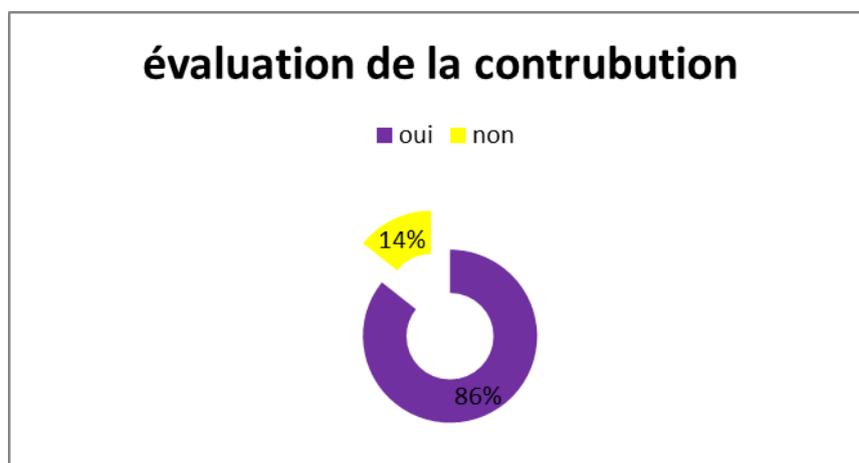
La plupart de ces entreprises (85%), les responsables déclarent que suite à cette délégation, le pouvoir de prise de décision des employés a été pertinent. Contre 15% de ces entreprises qui considèrent que cette délégation a été maladroit.



Mesure2 A la question concernant les types de formations utilisées pour le développement des compétences des salariés. La totalité des entreprises étudiées n'utilise pas des formations de prévention qui préparent à un changement d'emploi ou de technique. (7,1%) des entreprises étudiées utilisent des formations de conversion qui concernent les employés dont l'emploi est menacé ou supprimé afin de les préparer à un nouvel emploi fondé sur une qualification différente.(35,7%) des entreprises étudiées utilisent des formations d'adaptation pour réduire les risques d'inadaptation des qualifications à l'évolution des techniques et des structures des entreprises. 71.4% des entreprises étudiées utilisent des formations d'acquisitions, d'entretien et de perfectionnement qui est un moyen d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification, ainsi que d'assurer des responsabilités accrues.

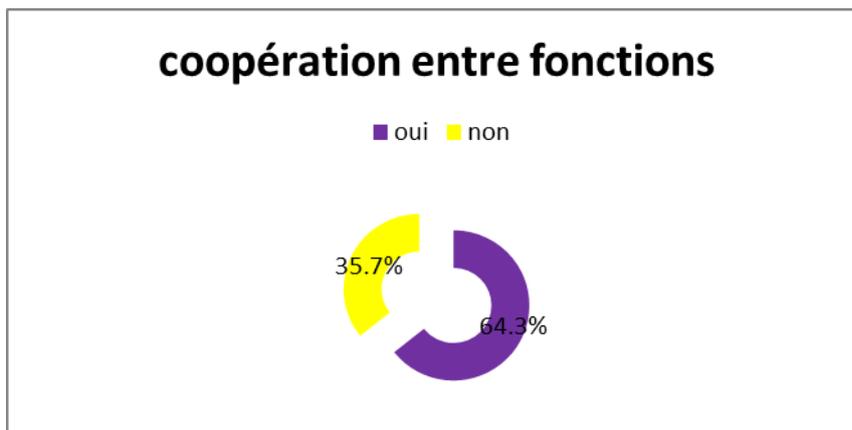


Mesure 3 : A la question se rapportant à la conscience des salariées et l'impact de leur travail sur la performance de l'entreprise. 86% des entreprises admettent le fait d'accorder des rétributions lors de la réalisation des résultats.

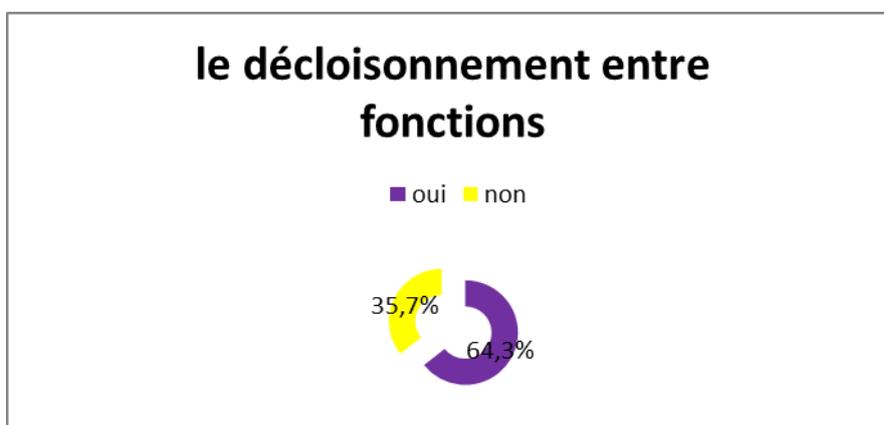


4. les pratiques concernant la coopération

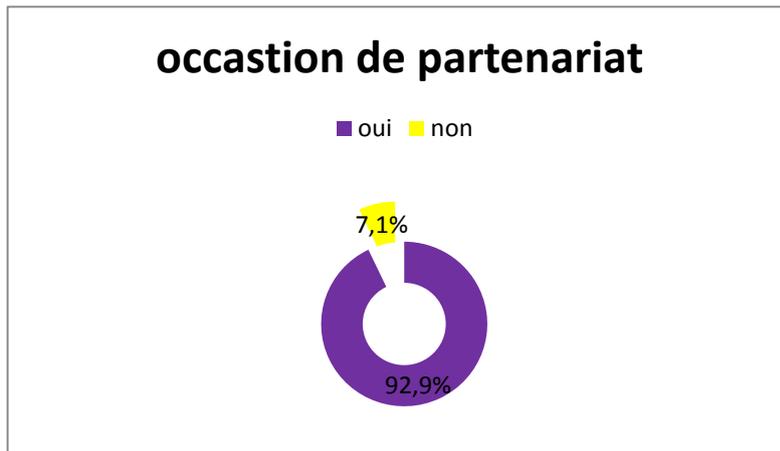
Mesure 1 : à la question liée à la coopération en synergie des différentes fonctions. (64.3%) des entreprises étudiées encouragent la coopération entre des personnes aux profils et aux compétences différentes ce qui génère plus d'agilité dans ces entreprises. les différentes fonctions travaillent ensemble, communiquent, coopèrent et collaborent. 37.7% des entreprises étudiées préfèrent fonctionner en mode spécialisation que en mode synergie.



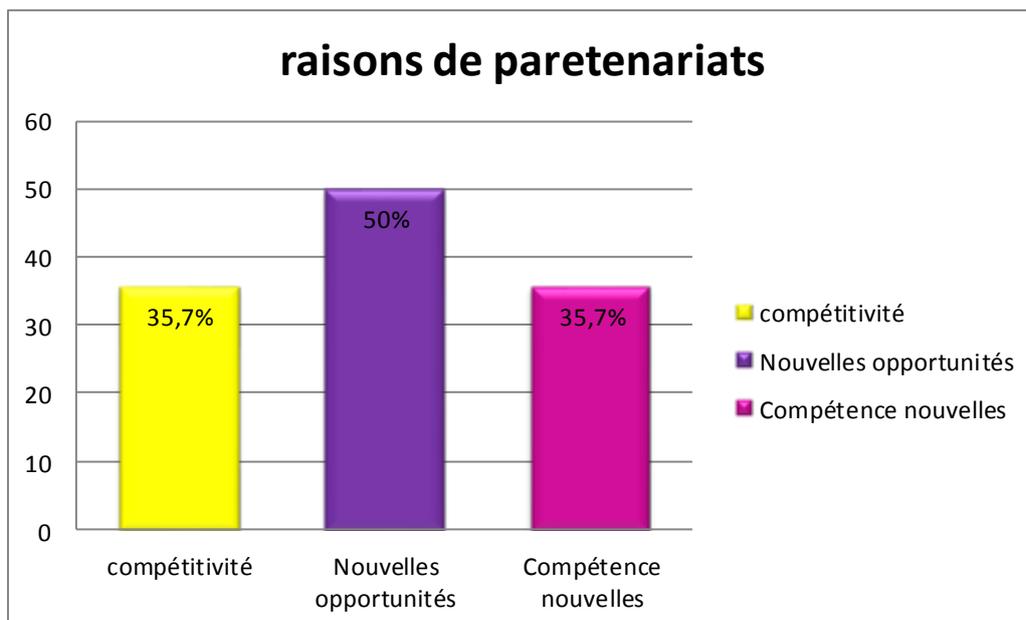
Mesure 2 : à la question relative à l'existence d'un décloisonnement entre les différentes fonctions de l'entreprise. On a eu le même score de réponse que la première question c'est-à-dire que dans 64.3% des entreprises étudiées il y a une certaine ouverture entre les fonctions de l'entreprise ce qui permet une meilleure circulation de l'information, et des échanges de différents points de vue. Dans 35.7% des entreprises étudiées un cloisonnement existe entre les différentes fonctions qui favorisent la culture spécialisation avec un minimum d'échange.



Mesure 3 : En ce qui concernant les occasions de partenariat (sous traitance, alliance..) sont-elles recherchées. 92.9% des entreprises étudiés font des partenariats pour eux c'est une solution de se doter d'une agilité dans ce contexte actuel et développer ses activités. 7.1% des entreprises étudiées ne recherchent pas les occasions de partenariat et préfèrent garder leur savoir-faire Par manque de culture de savoir-faire faire.

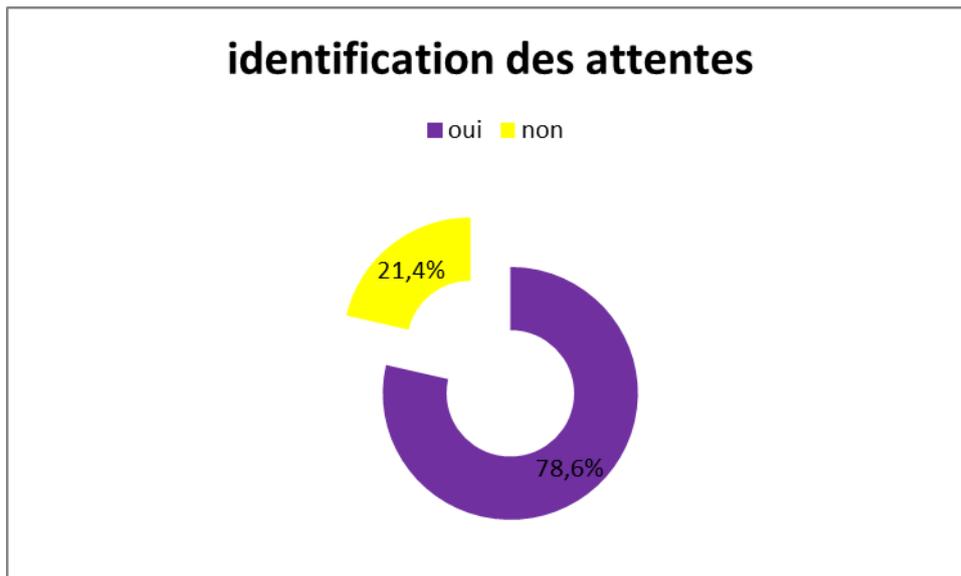


Dans les entreprises qui font des partenariats. Les raisons avancées par les responsables, dans 50% de ces entreprises c'est la recherche de nouvelles opportunités (nouveaux marchés, approvisionnement moins cher..). (35.7%) de ces entreprises font des partenariats pour développer leur compétitivité, et (37.7%) pour se doter de nouvelles compétences et acquérir de nouveaux savoir-faire.

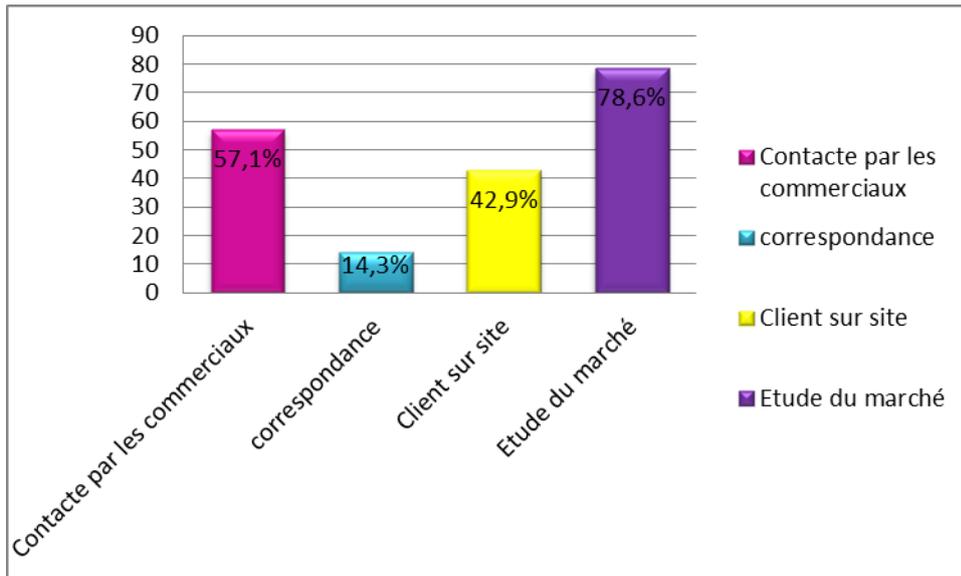


5. les pratiques relations clients

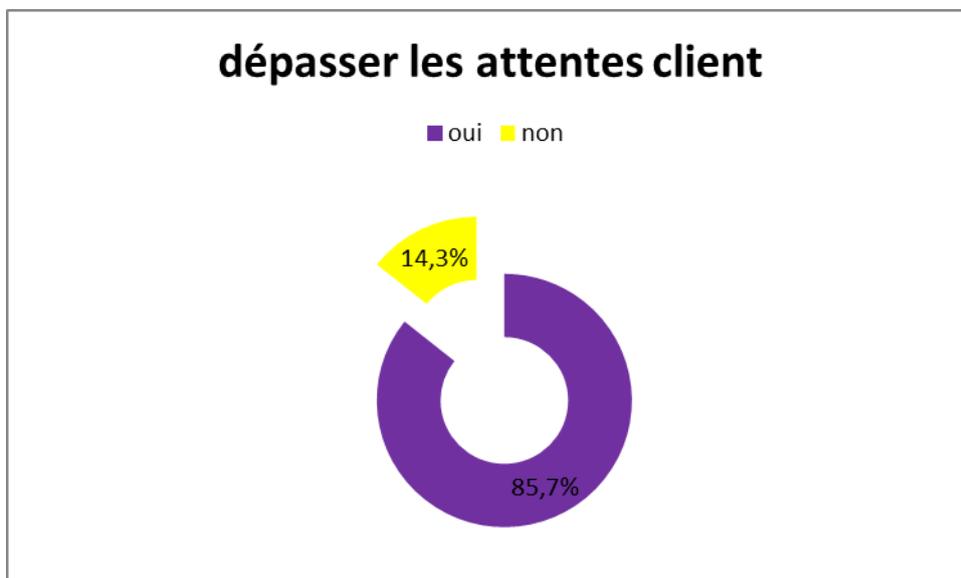
Mesure 1 : A propos des attentes des clients et leur identification dans les entreprises. 78.6% des entreprises étudiées cernent et connaissent les vraies attentes de leurs clients ce qui leur permettrait de proposer des offres adéquates. Seulement 21.4% des entreprises étudiées ne connaissent pas les vrais besoins de leurs clients, ce qui risque de les induire en erreur dans la conception de leur offres.



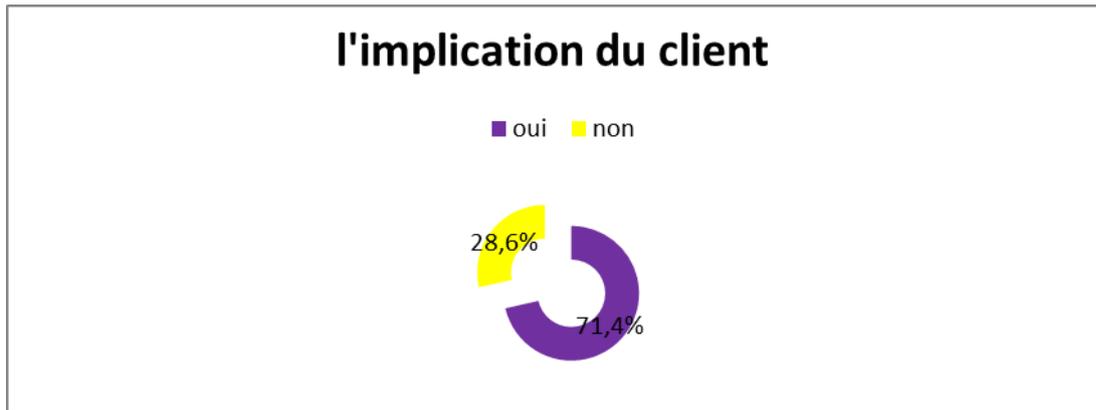
Dans les entreprises qui déchiffrent les attentes des clients. Au niveau des pratiques utilisées dans cette optique. (14.3%) seulement de ces entreprises identifient les attentes par correspondance. Mais dans la plupart du temps les entreprises s'organisent pour être proche du client soit (57.1%) à travers les commerciaux et 78.6% des entreprises étudiées en font des études de marché ce qui permet de proposer une réponse personnalisée et claire aux clients. 42.9% des entreprises étudiées la décodassions de ses attentes se fait carrément en la présence du client sur le site.



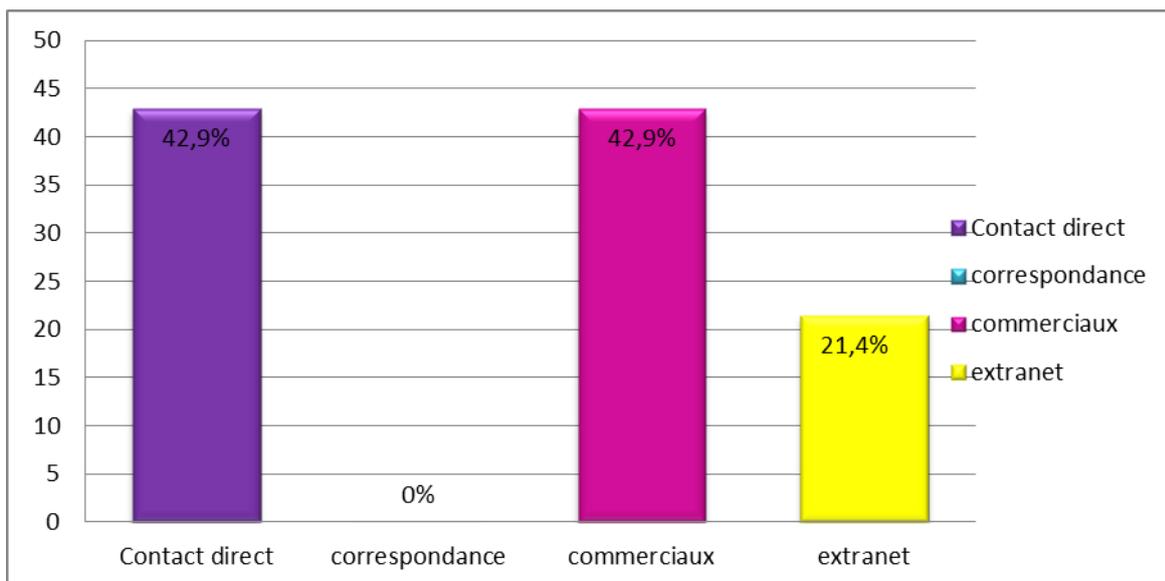
Mesure 2 : à la question, l'entreprise cherche-t-elle à aller au-delà des attentes clients ? 85.7% des entreprises étudiées cherchent à proposer des offres différentes et surprendre leur client ; en lui proposant plusieurs nouveautés. Mais dans 14.3% des entreprises étudiées le client n'a pas encore sa place qui lui revient de droit.



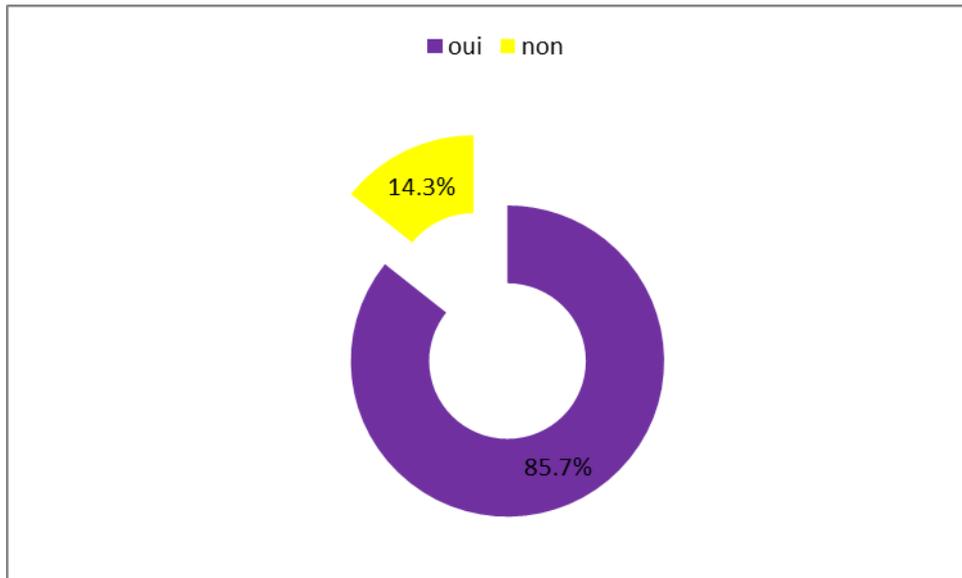
Mesure3 : concernant l'implication du client dans la conception des produits et services qui lui sont destinées. Dans 28.6% des entreprises étudiées, on propose des offres sans tenir compte de la demande, l'offre risque donc de ne pas trouver forcément un preneur. Mais dans 71.4% des entreprises étudiées l'implication du client ne peut qu'être bénéfique puisque son avis permettrait de décrypter les défauts et proposer une offre sur mesure.



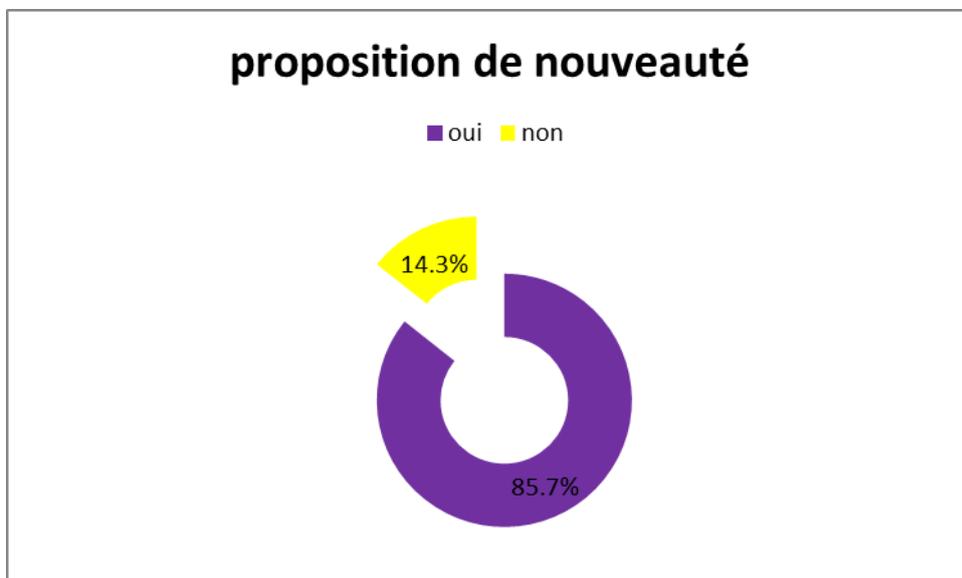
Dans les entreprises qui impliquent leur client dans la conception des produits qui lui sont destinés. Dans 42.9% ces entreprise prennent l'avis du client par un contact direct, et 42.9% à travers les commerciaux ce qui permet un échange fructueux de son avis. Dans 21.4% de ces entreprises utilisent l'extranet pour saisir les avis de leurs clients.



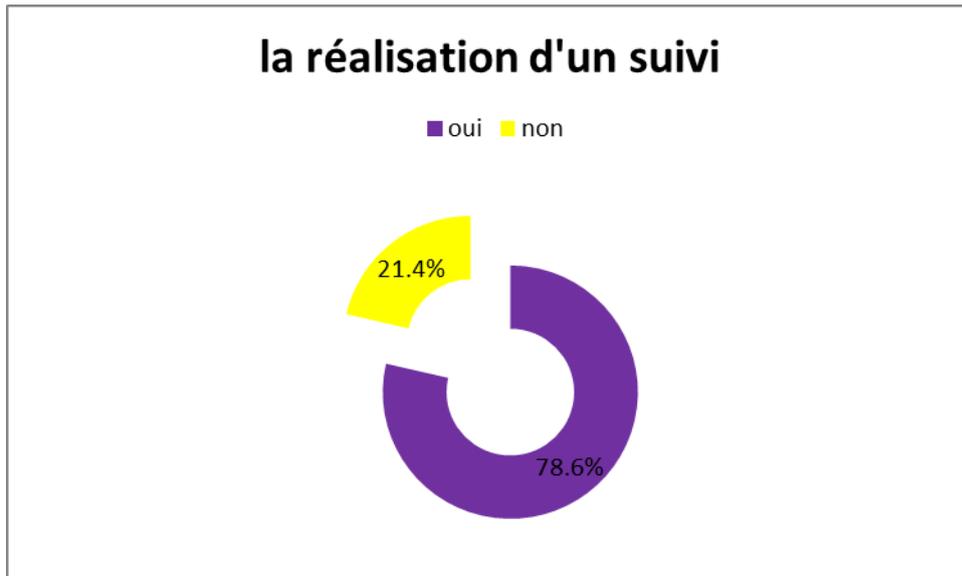
Mesure 4 : A propos de la recherche d'opportunités pour ajouter de la valeur aux produits. (85.7%)des entreprises étudiées cherchent à introduire plus de valeur dans leur offre pour satisfaire et fidéliser leur client. Contre 14.3% qui pensent qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter de la valeur aux offres et ne tiennent pas compte du poids du client dans leur organisation.



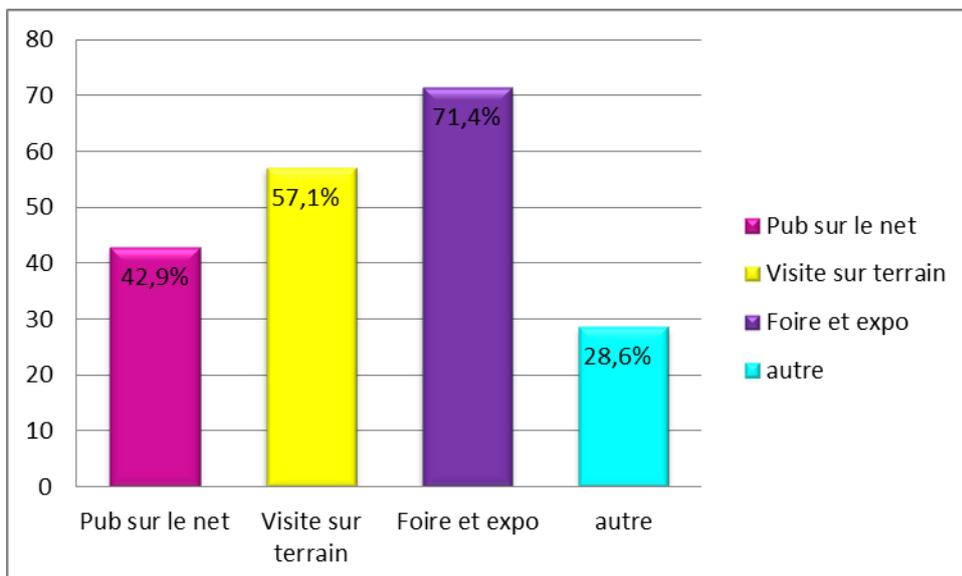
Mesure 5 : En ce qui concerne l'introduction de produit et service nouveau. Pour 85.7% des entreprises étudiées, l'innovation reste importante puisque c'est une manière de gagner en agilité et avoir un avantage concurrentielle. 14.3% Des entreprises étudiées n'apprécient pas la nécessité d'innover et préfèrent garder leurs vieux réflexes qui ne leur permettraient pas malheureusement d'être agile.



Mesure6 pour la réalisation d'un suivi personnalisé client afin de saisir leur perception de l'offre. (78.6%) des entreprises étudiées suivent leurs clients soit par leur service après-vente où à travers une relation personnelle avec eux. Mais dans 21.4% des entreprises étudiées cette pratique n'existe pas .elles négligent cette manière qu'il lui permettrait de corriger et proposer une meilleure offre.



Mesure7 : à la question comment mettez-vous en valeur votre produit par rapport à celui des concurrents.(71,4 %) des entreprise étudiées proposent leur offre dans des foires et expositions.(51,1%) des entreprise étudiées en visitant le terrain pour savoir ce qui ci passe, et où en est l'offre par rapport à celle des concurrents.42,9% des entreprises étudiées utilisent la pub sur le net pour toucher plus de cibles derrière leur écran. Et 28.6% utilisent d'autres techniques telles que pub dans la télévision, affichage urbain, revus, la radio. ..



Conclusion de la partie empirique

Au terme de cette étude de terrain, réalisée au niveau de la wilaya de TLEMCEM est qui a concerné un groupe de 14 entreprises de différents natures juridiques, et secteurs économiques.

L'éventail de pratiques révélerait plus une liberté des entreprises quant aux moyens d'agilité mis en œuvre que l'existence de configuration ou de score d'agilité des entreprises.

Il convient de rappeler que le nombre modeste d'entreprises choisies et leur diversité plaident en faveur d'une extrême prudence ; toutefois , il semble que la nature économique (B.T.P.H, téléphonie, textiles, etc...) et la nature juridique (privé , publique), ainsi que l'ancienneté soient des critères de différenciation des pratiques des entreprises en termes d'agilité .

De même cette diversité des réponses pourrait illustrer la diversité des niveaux d'agilité des pratiques des entreprises choisies. Nous avons confirmé que l'agilité organisationnelle de l'entreprise est une réalité concrète qui se manifeste à travers

les principes agiles, les critères de stratégie agile, les critères comportementaux d'agilité, enfin les pratiques managériales, que nous avons pu voir et mesurer. Par ailleurs, une étude qualitative a été menée à travers **le management des ressources humaines, la conduite du changement, la relation de coopération et la relation client.**

Les objectifs ont pu être atteints par une collecte de données quantitatives et qualitatives, Les résultats nous offrent un contenu extrêmement riche sur l'agilité de l'entreprise algérienne à travers l'exploration du modèle de Jérôme BARRAND. L'étude a fait ressortir le degré d'agilité, ainsi que des similarités et des différences entre les entreprises étudiées. Nous avons pu décrypter les freins et les vecteurs résultant de cette étude. Il est raisonnable d'affirmer que l'agilité ne s'opère qu'à travers le niveau de compréhension du client, l'engagement stratégique, l'innovation, la collaboration, l'autonomisation.

Les entreprises ayant réalisées les meilleurs scores d'agilité, se sont celles issues du domaine de la télécommunication, vu que l'agilité a des racines et a été créé à l'origine pour ce domaine. Ainsi l'entreprise qui a mené les scores d'agilité est une entreprise issue du secteur de télécommunication OOREDOO. Cette compagnie internationale qui fournit les services de téléphonie mobile, fixe et l'Internet haut débit. Durant les 9 premiers mois de 2015 ooredoo a réalisé 110.7 milliards de dinars de revenus une hausse de 10% par rapport, à l'année dernière. Son nombre d'abonnés a augmenté de 14.1% passant de 12.2 millions à 13.1 millions de clients indique Ooredoo Algérie. Joseph Ged, directeur général d'Ooredoo Algérie, a affiché sa satisfaction des résultats obtenus. « Ooredoo Algérie clôture, l'année 2015, par un renforcement de sa position sur le marché de la téléphonie mobile et le maintien d'une croissance positive de ses principaux indicateurs, notamment le chiffre d'affaires en dépit d'une conjoncture économique mondiale tendue. Ooredoo est leadership technologique dans la 3 G, avec plus de 5 millions d'abonnés. Elle a l'ambition de poursuivre ses investissements sur le long terme, en Algérie, dans le déploiement et le lancement de la 4G, Elle reste suivit de près par MOBILS et DJEZZY qui réalisent des scores d'agilité assez important.

MOBILS premier investisseur de la téléphonie mobile en Algérie avec une forte progression de plus de 20,7 milliards de dinars, pour les neuf premiers mois de l'année 2015. Le parc clients a connu lui aussi une forte progression, atteignant les 15,1 millions d'abonnés à fin septembre 2015.

DJEZZY est confrontée à une forte concurrence sur les prix de la part des autres opérateurs de téléphonie mobile. Les résultats financiers du troisième trimestre 2015 affichent une forte baisse. et une diminution de 4% de leurs abonnés du fait du retard enregistré dans le développement de la 3 G.

Par contre Algérie télécom enregistre un score faible d'agilité du fait que c'est une l'entreprise étatique où le client n'a pas encore la place qui lui revient et aussi les séquelles de l'ancien système de l'économie dirigée. On n'est pas encore dans la logique du « on produit ce qu'on vend » mais dans celle de « on vend ce qu'on produit ». L'entreprise est affectée par la vétusté du réseau et les agressions et vols de

câbles répétitifs. Le phénomène de vol de câble a causé un préjudice de 5 331 927.82.DA durant les trois dernières années et jusqu'à juin 2014.

Pour les entreprises du secteur agroalimentaire, AFRICAFE enregistre un score excellent d'agilité par contre GEPLAIT réalise un score faible de l'agilité puisqu'en particulier, elle ne tient pas compte des attentes du client.

les entreprises du BTPH, SEROR et STARR, enregistrent un degré d'agilité important par contre METANOF et SOGEWIT trouvent des difficultés à s'adapter aux nouvelles données de leur environnement actuel.

Les entreprises de l'Industries du textile, MANTAL réalise un meilleur score d'agilité résultant en particulier par la concurrence qui a été bénéfique pour elle. Par contre la SOITEX (EATIT) son score d'agilité reste moyen, après l'ouverture du marché national aux produits d'importation avec une concurrence déloyale, sa part du marché a été réduite à un niveau très bas, ne lui permettant même pas de couvrir ses charges d'exploitation. Son sauvetage s'est réalisé grâce au nouveau client (l'armée) sur lequel elle peut compter.

SONELGAZ issue du secteur d'énergie enregistre un score moyen d'agilité du fait qu'elle a un monopole sur le marché il n'y a quasiment pas de concurrence et ses clients sont acquis d'avance.

Au niveau de l'ensemble des entreprises choisies, il apparaît que certaines variables contribuent substantiellement à l'agilité des entreprises, alors que d'autres variables concourent à un niveau relativement faible à celle-ci et constitue donc un frein à l'agilité qu'il faut détecter et améliorer.

Nous pouvons citer pour la dimension principe d'agilité, deux variables qui constituent des freins (culture du client et du changement). Ce sont des éléments révélateurs qu'on est encore loin de l'image du client roi et du changement un allié d'agilité.

Pour la dimension critères de stratégie agile les variables qui constituent de véritables freins (Management participatif, Leadership, L'évaluation de la performance). Les

entreprises se retrouvent toujours dans une situation entravée par l'application des directives de la hiérarchie.

L'agilité organisationnelle serait la réponse exacte aux modifications et perturbations de l'environnement actuel. Les entreprises étudiées doivent considérer le client comme un partenaire qu'il faut satisfaire et fidéliser grâce à un bon relationnel et un service après-vente de qualité parce que la moindre erreur peut faire perdre un client. De ce fait, il faut que les entreprises prêtent plus d'attention à leurs clients.

Dans les organisations agiles, les employés travaillent ensemble vers un objectif commun, où la hiérarchie n'est pas présente. Les dirigeants ne sont plus des donneurs d'ordre, ils sont beaucoup plus à l'écoute et n'hésitent pas à demander l'avis des employés sur les produits fabriqués. Les remarques et les suggestions des employés permettent d'améliorer les services des entreprises, et de mieux cibler les besoins des clients. Les entreprises doivent mettre en place une réelle politique de ressources humaines afin de développer les compétences et de promouvoir un climat de travail agréable, propice à l'épanouissement de chaque membre qui en retour développera l'agilité de son entreprise.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Cette étude, nous a permis de faire une revue littéraire du concept d'agilité et ses origines. L'agilité peut être considérée comme la capacité à faire face à des changements inattendus, de survivre à des menaces sans précédent de l'environnement, et de tirer profit des changements.

L'agilité permet de survivre et de prospérer dans un monde caractérisé par une incertitude et une complexité croissante, afin de profiter de la réactivité rapide d'un environnement en perpétuel changement. L'agilité est considérée comme une capacité dynamique précieuse pour atteindre des ajustements entre des alternatives d'action, des configurations de ressources, les conditions du marché, et l'intention stratégique. L'Agilité se place dans une démarche plus adaptative que prédictive, en avançant étape par étape avec des réajustements continus, en ligne droite vers un objectif commun.

La différence entre les différents termes flexibilité, réactivité, adaptabilité autant de qualités que l'on peut regrouper sous le vocable « agilité », combinés pour développer une résilience qui permettrait à l'entreprise de transformer les complications de l'environnement en opportunités qu'il faut saisir pour construire un avantage compétitive inimitable. La différence entre approche agile et traditionnelle dont la nouveauté est le temps de réponse à la modification de l'environnement et la nouvelle logique relation client.

La démarche agile se mènera avec tous les acteurs de l'environnement. L'équipe agile est autonome, s'auto-organise et prend des décisions en s'appuyant sur des leviers stables tels que le partage d'une vision commune des finalités de l'entreprise.

Le changement est souhaité et favorisé dans les entreprises agiles. Car changer de façon positive, c'est simplement être plus efficace que changer en résolvant des problèmes. Ainsi sur ces prémisses que repose une démarche agile.

Les stratégies agiles s'appuient sur la force des membres de l'équipe, l'apprentissage l'improvisation et la légèreté des structures pour s'adapter dans un environnement d'ambiguïté et d'incertitude.

L'agilité est une cohérence, une mise en adéquation des différents dispositifs et mécanismes internes et externes à l'entreprise. L'objectif est de développer aux maximum la performance de l'entreprise afin qu'elle soit parfaitement inscrite dans une logique concurrentielle en s'appuyant sur une équipe soudée, auto organisée et motivée.

Face au développement des réseaux, à l'enchaînement rapide des cycles, à une approche plus systémique de l'environnement, il est devenu plus que nécessaire d'accélérer la boucle de décision-action : (Observation + décision+ action) pour rester dans la course, et de développer les capacités d'anticipation et d'innovation permanente. L'entreprise doit modifier sa réalité à tout moment, et partager un sens commun, un but commun.

L'étude empirique, nous a confirmé que l'agilité est une réalité, mais surtout une pratique qu'il faut consolider, d'où notre conviction de la nécessité de basculer de la rigidité vers l'agilité des organisations.

Au niveau des entreprises étudiées, et concernant les facteurs d'agilité, il a été constaté une importance accrue à la formation.

Ces entreprises restent concentrées sur leur environnement interne, mais n'ont pas mis en place des processus de décision rapides pour s'adapter à la nouvelle donne de l'environnement actuel.

La variable culture client figure de parent pauvre dans les entreprises étudiées, alors que les besoins du client devraient être transformés en stratégie, et seraient appliqués pour développer l'agilité.

Dans les entreprises étudiées le changement est mal accepté alors qu'il constitue une opportunité pour développer l'agilité.

Dans les entreprises étudiées l'hybridation et la mixité de plusieurs profils et compétences restent faibles pourtant cette pratique génère plus d'agilité.

Nous relevons que les entreprises issues du secteur de la télécommunication sont les plus agiles du fait qu'elles accordent beaucoup d'importance au client et au moindre signe de l'environnement, car dans ce secteur, il y a une vraie concurrence entre les opérateurs de la téléphonie en Algérie.

Au niveau des entreprises étudiées, nous notons l'existence et le partage d'une culture commune et de valeurs fortes qui favorisent l'agilité.

Nous constatons également que toutes ces entreprises s'organisent autour d'une ou de plusieurs figures leaders et visionnaires où la diffusion de la vision, de la culture et des valeurs se fait différemment selon le mode de gouvernance et la taille de l'entreprise.

Dans les entreprises étudiées l'organisation est très hiérarchisée (verticales) avec des processus de décisions extrêmement longs qui freinent l'agilité. . Alors que l'agilité opérationnelle se traduit par des processus de décision rapides rendus possibles par des organisations plutôt horizontales

Nous constatons aussi qu'elles ne favorisent pas l'autonomie, l'empowerment ainsi que la culture de l'innovation, car les directives découlent de la hiérarchie et freinent la capacité d'agilité de l'entreprise.

Nous avons acquis la certitude que la position du DRH est déterminante pour développer l'agilité face à un monde en mutation permanente. On lui attribue un nouveau rôle de garant de performance collective qu'un donneur d'ordre. Il doit contribuer à redonner un sens, c'est un facteur clé d'engagement et de motivation du corps social.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- André Fourçans, Pierre-Yves Gomez, Maryse Dubouloy, Philippe Gabilliet, Frédéric Fréry, « MBA , L'essentiel du management par les meilleurs professeurs », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 2008.
- Arnaud Tonnelé « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif », Eyrolles, édition des organisations 2011.
- Christophe Faurie « conduire le changement », édition Maxima, paris 2008.
- Eric Falque, Sarah-Jayne Williams « Les paradoxes de la relation client dans un mode digital », édition pearson 2011.
- F.Bensebaa, D. Autissier, J.M. Moutot, « les stratégies de changement », Dunod, Paris, 2012.
- Fred Robinson, Michel Paré, Daniel Trudel « gestion de l'approche client », Gaëtan Morin éditeur 2008.
- Henrik Kniberg et Mattias Skarin « Kanban et Scrum -tirer le meilleur des deux». C4Media Inc 2010.
- Jacques Castelnau, Loïc Daniel, Bruno Mettling « le pilotage stratégique comment mobiliser l'énergie collective », édition d'organisation, 2001.
- Jean et Jean pascal Farges « entreprises et crises », édition RIA 2004
- Jean-Claude SERRES, « le management agile ! Construire et accompagner le changement », AFNOR, 2007.
- JOHN DREW, BLAIR MCCALLUM, STEFAN ROGGENHOFER, Traduit de l'anglais par Gérard de Angéli « Objectif lean Réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels ». Éditions d'Organisation, 2004.

-
- Jean-Luc Charron, sabine Sépari « Organisation et gestion de l'entreprise ». 3^e édition Dunod, paris, 2004.
 - John R. Schermerhorn, David S. chappell, Jocelyn Lambert, liliashi, « Principes de management », éditions du renouveau pédagogique INC , Québec Canada 2008
 - Jouy-en-Josas, « Strategor : décision, structure, identité », édition DUNOD. Paris 2004
 - Jérôme BARRAND, « L'entreprise agile entreprises, agir autrement pour la survie des entreprises », Dunod, 2011
 - Jérôme BARRAND, « Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod.2006.
 - Jeroen Bent « Dynamique de l'adaptation ». Édition le village mondial, France paris, 2003
 - Jeffrey Liker 2006, « le modèle TOYOTA, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise », village mondial.
 - Marie Hélène Delmond, Yves Petit, Jean-Michel Gautier, 2003, « Management des systèmes d'information », DUNOD.
 - Mathieu Boisvert, Sylvie Trudel « choisir l'agilité, du développement logiciel à la gouvernance», édition Dunod, paris2011.
 - Michelle Gillet, Patrick Gillet. « Management des systèmes d'information », Dunod, Paris, 2008.
 - Olivier vassal « crise du sens Défis du management », pearsoneducation France, paris 2005
 - Philippe Blayo, Antoine Contal, Dominique De Premorel, Pierre Jannez, Christophe Keromen, Régis Medina, Sandrine Olivencia, Christophe Ordano,

Raphaël Pierquin, Bruno Thomas, « Petit guide de management lean à l'usage des équipes agiles » Version 1.04 – 2013.

- Pierre G.bergeron, « la gestion dynamique concepts, méthodes et applications » 4 édition, les éditions de la chenelière, paris 2006.
- Pierre Pezziardi, « Agilité A a Z Référentiel des Pratiques Agiles », édition eBook 2011
- Pirmin Lemberger, Houda Berrada, Julie Lemaire et Arnaud Gonzales « Le management Agile : Quels rôles pour le management dans un contexte informatique agile ? », SQLI Group 2013
- Rachel beaujolin-Bellet « flexibilités et performances », édition la découverte, paris, 2004.
- Roger Aïm, « L'essentiel de la théorie des organisations 2013 », l'extenso éditions, 2013.
- Sandrine Fernez-Walch, François Romon « management de l'innovation », édition Vuibert 2008.
- Véronique Messenger Rota « Gestion de projet Vers les méthodes agiles », édition EYROLLES 2008.
- Véronique Messenger « Coacher une équipe agile », Groupe Eyrolles, paris 2012
- Yves Doz, Gary Hamel, l'avantage des alliances logique de création de valeur, édition DUNOD. Paris 2008
- Yves Réale « transformer la fonction RH » édition Dunod, paris,2013.
- M. Beaud, L'art de la thèse, Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, de magister ou un mémoire de fin de licence. Éditions La découverte, Paris, 2003.

- M. Haddar, Méthodologie de la recherche doctorale en économie, achevé d'imprimer en France par Dupli-print, Octobre 2010

Revues

- Audrey CHARBONNIER-VOIRIN 2011 « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle » *M@n@gement*, 14(2), 119-156.
- BARZI Redouane, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations* 2001/2 (n°35)
- CHARBONNIER, A., 2006, « L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH », 18e Congrès de l'AGRH, Reims, 16 et 17 novembre.
- CHONKO, L. B., JONES, E., 2005, The need for speed: Agility selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 (4), 371-382.
- Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck « Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment » THE UNIVERSITY OF TEXAS AT SAN ANTONIO, COLLEGE OF BUSINESS Working Paper, 2008
- Cédric Baudet, « l'agilité pour réagir à la complexité des projets » *SEES / REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE* > numéro 2 juin 2012
- David S. Alberts, « **The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors** » PEER REVIEW DRAFT, June 27, 2011
- Janneke Vogel « Constantly adaptable without having to change: The antecedents that lead to agility », Tilburg University ,Academic year 2013
- Jérôme Barrant « Etre agile... le destin de l'entreprise de demain », in *L'Expansion Management Review* 2009/1 (N° 132).
- Jim Highsmith « Adaptive Leadership *accelerating enterprise agility* » *thoughtWorks*

- Lawrence B. Chonko and William A. Weeks, « Alignment of Front-line Personnel: A Preliminary » *Journal of Selling & Major Account Management*, 2008
- Leonard Wong, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone, Richard Swengros, « STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCIES » September 2003
- Lucie Bégin et Didier Chabaud, « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale ». DOI:10.3166/RFG.200.127-142 © 2010 Lavoisier, Paris. URL <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>
- Lee Dyer et Richard A. Shafer « Dynamic Organizations : Achieving Marketplace and organizational Agility With People » ,School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Frédéric Fréry, « Les postures stratégiques face à l'incertitude », *L'Express - Roularta | L'Expansion Management Review 2009/2 - N° 133*.
- Robert, B., Y. Hémond et G. Yan (2010). « L'évaluation de la résilience organisationnelle », *Télescope*, vol. 16, n° 2
- Mathieu Detchessahar, « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion 2003/1 (no 142)*, p. 65-84
- Mouna HASSANI « L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH » new letter n1/2008.
- Nick Horney, 2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute
- Méthodes et Agilité Une approche agile des méthodes agiles, Copyright Smile – Open Source Solutions.
- « Agilité imaginer, réaliser, mesurer » *TechTrends #3*, Avril 2014, Publication de Xebia IT Architects

- Gronier G. & Battisti S. (2011). « Conséquences humaines et méthodologiques d'une gestion de projet agile sur la pratique d'un ergonomiste en conception informatique ». In P. Desrumaux, A-M Vonthron & S Pohl. (Eds) (2011). Qualité de vie, risques et santé au travail, pp. 277-288. Paris : L'harmattan
- Méthodes et Agilité Une approche agile des méthodes agiles, Copyright Smile – Open Source Solutions.

Thèses

- AHMED BELBACHIR Mohamed, « la flexibilité de l'entreprise, cas d'un échantillon d'entreprises Algériennes » Sous la Direction du Pr. BENDIABDELLAH Abdesslem, Thèse de Doctorat En sciences de gestion, 2011.
- BENAMMAR Hafida « Impact de l'environnement et modes organisationnels cas de l'entreprise algérienne », Sous la Direction du Pr. BENDIABDELLAH Abdeslem, thèse de Doctorat En sciences économique, 2013.
- Carine KHALIL, « Les méthodes agiles de management de projets informatiques : une analyse par la pratique ». Thèse Doctorat, ParisTech, 2011.
- Dufour, Fanny. Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apports d'un modèle psychologique des compétences : contribution à l'élaboration de programmes d'actions de la CCI de Rennes – 2010
- Marie Michel Levesque 2014. « L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes » Université du QUÉBEC À MONTRÉAL.
- Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY « GRH et agilité de l'entreprise, Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ? » MEMOIRE D'EXPERTISE MBA RH, 2012.

Sites :

- <http://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/a-laune/lindispensable-resilienceface-a-la-crise.html>
- . <http://www.grenoble-em.com/712-qu-est-ce-que-l-agilite-en-entreprise--1.aspx>
- <http://www.internetactu.net/2013/07/10/le-futur-du-travail-dans-lentreprise-12-lagilite-ou-le-neant/>
- <http://fr.slideshare.net/PierreNeis/lentreprise-agile>
- <http://www.ithaquecoaching.com/tag/management-agile>
- <http://www.matthieu-tranvan.fr/tag/techniques-de-management>
- <http://www.qualitystreet.fr/2011/02/05/au-fait-cest-quoi-lagilite-quest-ce-quune-organisation-agile/>
- <http://www.souriezvousmanagez.com/tag/agilite/>
- <http://www.internetactu.net/2013/02/22/agile-lentreprise-de-demain/>
- <http://alistair.cockburn.us/>
- <http://www.commentcamarche.net/contents/477-methodes-agiles-rad-xp#methodes-agiles>
- ▲ http://ineumann.developpez.com/tutoriels/alm/agile_scrum/
- <http://www.petite-entreprise.net/P-2472-83-G1-les-methodes-agiles.html>
- <http://www.qualitystreet.fr/2009/06/21/agile-et-lean-booster-dinnovation/>
- <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-98076-quest-ce-que-lagilite-en-entreprise-1019949.php?RXxuilKIivcoUoUA.99>

- Vous avez dit Agilité ?
url :http://connivencelitteraire.typepad.fr/conseil_formation/2011/12/vous-avez-dit-agilit%C3%A9-.html
- rhesilience.com/blog/wp-content/.../plaquette-rhesilience-20130212.docx, Alain Richemond Arnaud Cuilleret, co---fondateurs de RH résilienc
- BECK, Kent et al., Manifeste pour le développement Agile de logiciels. [en ligne] <http://www.agilemanifesto.org/iso/fr/>
- Gestion de projet décisionnel – Les valeurs de l’Agilité url :
<https://fleid.net/2012/01/17/gestion-de-projet-decisionnel-les-valeurs-de-lagilite/>
- Vers un développement logiciel Agile emmanuel etas se jean-rené rousseau emmanuel et asse jean-rené rousseau Avril 2009 http://www.com-hom.com/Fiches/0904_Vers_Un_Developpement_Agile.pdf
- Richard Tremblay, 2007, theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/24937/ch03.html
- LE MARKETING AGILE: DÉFINITION ET CONSEILS
<https://www.1min30.com/inbound-marketing/le-marketing-agile-definition-et-conseils-10697>
- Yogesh Kumar, Agile Strategy Manifesto, <http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto>

TABLE DES FIGURES ET SCHEMAS

Figure1 : l'émergence de l'agilité dans les entreprises

Figure 2 : agilité organisationnelle le gyroscope des leviers fondamentaux

Figure3 : la différente notion d'agilité

Figure 4: les valeurs agiles

Figure 5: Les avantages de l'agilité

Figure 6: les étapes du cycle V

Figure 7: l'impact d'un projet de formation dans l'agilité

Figure 8: Facteur de motivation dans une organisation agile

Figure 9: Le chef de projet multi compétent

Figure 10: les conditions de la confiance

Figure 11 : la courbe de la stratégie agile

Figure12 : courbe d'une stratégie classique

Figure 13 : les caractéristiques de la culture agile

Figure14 : quelle qualité mesurée ?

Figure 15 : représentation de score principe agilité dans entreprise étudiées

Figure 16 : moyenne des principes agilité

Figure 17: représentation du score des critères de la stratégie agile

Figure 18 : moyenne des critères de la stratégie agile

Figure 19 : représentation des scores des critères comportementaux de la stratégie agile

Figure 20 : moyenne des critères comportementaux de la stratégie agile

Figure 21 : représentation des scores des pratiques managériales

Figure 22 : moyenne des pratiques managériales

Figure 23 : les variables des principes d'agilité

Figure 24 : les vecteurs des principes d'agilité

Figure 25 : les freins des principes d'agilité

Figure 26 : les variables des critères de stratégie agile

Figure 27 : Les vecteurs des critères de stratégie agile dans les entreprises étudiées

Figure 28 : Les freins des critères de stratégie agile dans les entreprises étudiées

Figure 29 : Les variables des critères comportementaux de la stratégie agile

Figure 30 : Les vecteurs d'agilité des critères comportementaux de la stratégie agile

Figure 31 : Les freins des critères comportementaux de la stratégie agile

Figure 32 : les variables des pratiques managériales

Figure 33 : Les vecteurs des pratiques managériales

Figure 34 : les freins des pratiques managériales

Liste des tableaux

Tableau 1 : les différents concepts d'agilité

Tableau 2 : Différences entre approche traditionnelle et approche agile

Tableau 3 : comparaison entre l'organisation traditionnelle et l'organisation agile

Tableau 4: valeurs agiles et comportements attendus

Tableau 5 : Culture du contrôle

Tableau 6: La culture de collaboration

Tableau 7 : Culture de compétence

Tableau 8 : Culture agile

Tableau 9 : les variables de l'étude quantitative

Tableau 10 : Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises sollicitées

Tableau 11: score principe agilité dans les entreprises étudiées

Tableau 12 : moyenne des principes d'agilité dans les entreprises étudiées

Tableau 13 : score des critères de la stratégie agile dans les entreprises étudiées

Tableau 14 : moyenne des critères de la stratégie agile

Tableau 15: score des critères comportementaux de la stratégie agile

Tableau 16 : moyenne des critères comportementaux de la stratégie agile

Tableau 17: score des variables des pratiques managériales dans les entreprises étudiés

Tableau 18 : les variables des principes d'agilité

Tableau 19 : les vecteurs d'agilité

Tableau 20 : les freins dans l'application des principes d'agilité dans les entreprises étudiées

Tableau 21 : les variables des critères de stratégie agile

Tableau 22: Les vecteurs des critères de stratégie agile

Tableau 23 : Les freins des critères de stratégie agile

Tableau 24 : Les variables des critères comportementaux de la stratégie agile

Tableau 25 : Les vecteurs des critères comportementaux de la stratégie agile

Tableau 26 : Les freins des critères comportementaux de la stratégie agile

Tableau 27 : les variables des pratiques managériales

Tableau 28 : Les vecteurs des pratiques managériales

Tableau 29 : les freins des pratiques managériales

ANNEXES

Tableau de fréquences

anticipation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	2	14,3	14,3	14,3
	peu	3	21,4	21,4	35,7
	souvent	6	42,9	42,9	78,6
	toujour	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

cooperation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	très faible	1	7,1	7,1	7,1
	faible	2	14,3	14,3	21,4
	importante	9	64,3	64,3	85,7
	très importante	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

innovation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas du tout	2	14,3	14,3	14,3
	peu	2	14,3	14,3	28,6
	assez	6	42,9	42,9	71,4
	très importante	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Offre global

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	1	7,1	7,1	7,1
	rarement	2	14,3	14,3	21,4
	peu	1	7,1	7,1	28,6
	souvent	5	35,7	35,7	64,3
	toujours	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Culture client

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	1	7,1	7,1	7,1
	rarement	2	14,3	14,3	21,4
	peu	2	14,3	14,3	35,7
	souvent	5	35,7	35,7	71,4
	toujours	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Complexité a échelle humaine

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	2	14,3	14,3	14,3
	peu	3	21,4	21,4	35,7
	souvent	6	42,9	42,9	78,6
	toujours	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Culture changement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu	8	57,1	57,1	57,1
	souvent	4	28,6	28,6	85,7
	toujours	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Management participatif

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	3	21,4	21,4	21,4
	peu	2	14,3	14,3	35,7
	souvent	8	57,1	57,1	92,9
	toujour	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

finalité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	2	14,3	14,3	14,3
	peu	2	14,3	14,3	28,6
	souvent	5	35,7	35,7	64,3
	toujours	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

leadership

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	3	21,4	21,4	21,4
	rarement	1	7,1	7,1	28,6
	peu	3	21,4	21,4	50,0
	souvent	4	28,6	28,6	78,6
	toujours	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

évaluation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	faible	1	7,1	7,1	7,1
	moyen	7	50,0	50,0	57,1
	fort	4	28,6	28,6	85,7
	très fort	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

reconfiguration

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	2	14,3	14,3	14,3
	peu	2	14,3	14,3	28,6
	souvent	6	42,9	42,9	71,4
	toujours	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Création de la valeur

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu	2	14,3	14,3	14,3
	souvent	1	7,1	7,1	21,4
	toujours	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Coopération client

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyenne	5	35,7	35,7	35,7
	forte	6	42,9	42,9	78,6
	très forte	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

formation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	faible	1	7,1	7,1	7,1
	moyenne	3	21,4	21,4	28,6
	forte	6	42,9	42,9	71,4
	très forte	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

partage

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	2	14,3	14,3	14,3
	peu	2	14,3	14,3	28,6
	souvent	6	42,9	42,9	71,4
	toujours	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

confiance

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	souvent	9	64,3	64,3	64,3
	toujours	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

responsabilité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	minorité	1	7,1	7,1	7,1
	presque la moitié	6	42,9	42,9	50,0
	la majorité	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

hybridation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	4	28,6	28,6	28,6
	rarement	1	7,1	7,1	35,7
	souvent	2	14,3	14,3	50,0
	toujours	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

changement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	1	7,1	7,1	7,1
	rarement	1	7,1	7,1	14,3
	peu	3	21,4	21,4	35,7
	souvent	4	28,6	28,6	64,3
	toujour	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fonctionnement par processus

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	1	7,1	7,1	7,1
	peu	1	7,1	7,1	14,3
	souvent	7	50,0	50,0	64,3
	toujours	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Symbiose environnemental

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	1	7,1	7,1	7,1
	peu	5	35,7	35,7	42,9
	souvent	6	42,9	42,9	85,7
	toujours	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

modalité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu	3	21,4	21,4	21,4
	souvent	5	35,7	35,7	57,1
	toujours	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

autonomie

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	1	7,1	7,1	7,1
	peu	4	28,6	28,6	35,7
	souvent	7	50,0	50,0	85,7
	toujours	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Pédagogie managérial

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	1	7,1	7,1	7,1
	peu	6	42,9	42,9	50,0
	souvent	6	42,9	42,9	92,9
	toujours	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

communication

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	1	7,1	7,1	7,1
	rarement	1	7,1	7,1	14,3
	peu	3	21,4	21,4	35,7
	souvent	6	42,9	42,9	78,6
	toujours	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

interopérabilité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	1	7,1	7,1	7,1
	peu	3	21,4	21,4	28,6
	souvent	5	35,7	35,7	64,3
	toujours	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

veille

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	1	7,1	7,1	7,1
	rarement	2	14,3	14,3	21,4
	peu	3	21,4	21,4	42,9
	souvent	5	35,7	35,7	78,6
	toujours	3	21,4	21,4	100,0

veille

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	1	7,1	7,1	7,1
	rarement	2	14,3	14,3	21,4
	peu	3	21,4	21,4	42,9
	souvent	5	35,7	35,7	78,6
	toujours	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Dynamique collaborative

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	2	14,3	14,3	14,3
	peu	1	7,1	7,1	21,4
	souvent	7	50,0	50,0	71,4
	toujours	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

perspective

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	1	7,1	7,1	7,1
	peu	2	14,3	14,3	21,4
	souvent	8	57,1	57,1	78,6
	toujour	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Traitement des données partie qualitatif

Explications des objectifs

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	85,7	85,7	85,7
	non	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Une fois par ans

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	3	21,4	21,4	21,4
	non	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Plus d'une fois

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	71,4	71,4	71,4
	non	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

réunion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	11	78,6	78,6	78,6
	non	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

courrier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	4	28,6	28,6	28,6
	non	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Boite électronique

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	3	21,4	21,4	21,4
	non	11	78,6	78,6	100,0
Total		14	100,0	100,0	

feedback

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	5	35,7	35,7	35,7
	non	9	64,3	64,3	100,0
Total		14	100,0	100,0	

Vision commune

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	5	35,7	35,7	35,7
	non	9	64,3	64,3	100,0
Total		14	100,0	100,0	

Auto organisation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	2	14,3	14,3	14,3
	non	12	85,7	85,7	100,0
Total		14	100,0	100,0	

Rapport client

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	7	50,0	50,0	50,0
	non	7	50,0	50,0	100,0
Total		14	100,0	100,0	

Capacité changement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	71,4	71,4	71,4
	non	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

innovation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	71,4	71,4	71,4
	non	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

imitation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non	14	100,0	100,0	100,0

différenciation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	13	92,9	92,9	92,9
	non	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Changement de secteur

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	1	7,1	7,1	7,1
	non	13	92,9	92,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

La délégation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	13	92,9	92,9	92,9
	non	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

surcharge

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	6	42,9	42,9	42,9
	non	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Plus d'efficacité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	8	57,1	57,1	57,1
	non	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

pertinent

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	11	78,6	78,6	78,6
	non	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

maladroit

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	2	14,3	14,3	14,3
	non	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Formation d'adaptation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	5	35,7	35,7	35,7
	non	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Formation de prévention

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non	14	100,0	100,0	100,0

Formation de conversion

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	1	7,1	7,1	7,1
	non	13	92,9	92,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Formation d'acquisition, d'entretien et perfectionnement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	71,4	71,4	71,4
	non	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

évaluation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	85,7	85,7	85,7
	non	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Coopération fonction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	9	64,3	64,3	64,3
	non	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

décloisonnement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	9	64,3	64,3	64,3
	non	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

partenariat

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	13	92,9	92,9	92,9
	non	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

compétitivité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	5	35,7	35,7	35,7
	non	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Nouvelles opportunités

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	7	50,0	50,0	50,0
	non	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Compétence nouvelles

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	5	35,7	35,7	35,7
	non	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Identification des attentes

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	11	78,6	78,6	78,6
	non	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Contacte par les commerciaux

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	8	57,1	57,1	57,1
	non	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

correspondance

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	2	14,3	14,3	14,3
	non	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Client sur site

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	6	42,9	42,9	42,9
	non	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Etude du marché

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	11	78,6	78,6	78,6
	non	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Au de la attente

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	85,7	85,7	85,7
	non	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Implication client

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	71,4	71,4	71,4
	non	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Contact direct

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	6	42,9	42,9	42,9
	non	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

correspondance

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non	14	100,0	100,0	100,0

commerciaux

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	6	42,9	42,9	42,9
	non	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

extranet

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	3	21,4	21,4	21,4
	non	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

valeur

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	85,7	85,7	85,7
	non	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Importance inov

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	85,7	85,7	85,7
	non	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Proche du client

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	12	85,7	85,7	85,7
	non	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Suivi personnalisé

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	11	78,6	78,6	78,6
	non	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Pub sur le net

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	6	42,9	42,9	42,9
	non	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Visite sur terrain

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	8	57,1	57,1	57,1
	non	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Foire et expo

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	10	71,4	71,4	71,4
	non	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

autre

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	4	28,6	28,6	28,6
	non	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

ANNEXE 2 :

LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT QUESTIONNAIRE

REMARQUE PRELIMINAIRE

Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse.

- *Les variables proposées ne servent en aucun cas à juger vos compétences. Nous cherchons simplement à comprendre votre perception de l'agilité, comme capacité d'adaptation de l'entreprise. résultante d'une stratégie agile et d'un comportement agile.*
- *L'objectif de ce travail est avant tout un travail de recherche de nature scientifique,*
- *Les attentes de ce travail sont de mettre à la disposition de la communauté scientifique, étudiants et chercheurs une analyse objective sur un sujet très peu exploré par la recherche particulièrement en Algérie.*

Les réponses seront traitées avec le plus haut degré d'anonymat et de confidentialité,

Votre participation nous permettra d'obtenir le tableau le plus objectif possible sur les comportements de votre entreprise.

Merci de votre participation

Titre de la thèse : *L'agilité de l'entreprise Cas des entreprises Algériennes*

Présentée par Wafa AHMED BELBACHIR

Sous la direction: Pr. BENDIABDELLAH Abdessalem

Laboratoire LARMHO

Faculté des sciences économiques et de gestion

Université de Tlemcen ALGERIE

PREMIERE PARTIE

1. INFORMATIONS GENERALES SUR L'ENTREPRISE

Les réponses seront quantifiées ainsi (mettre une croix)

A/ Branche d'activité de l'entreprise :

- Agroalimentaire; BTPH; chimies; papiers /édition/ impression;
 Industries de cuir; industries de plastiques et des résines; industries du textile;
 télécommunication

B/ En quelle année l'entreprise a-t-elle été créée ?

C/ Quelle est la forme juridique de l'entreprise ?

- Personne physique
 SARL
 SPA (société par action)
 EURL
 SNC (société de personne)
 Autres (spécifiez

D/FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ENTREPRISE

Nombre total de salariés

1-genre

Masculin :

Féminin :

Total

2-Age

Moins de 20 ans :.....

De 20 à 40 ans :.....

De 40 à 55 ans :.....

De plus de 55 ans :.....

3-Niveau d'instruction

Sans instruction :...../°

Niveau primaire ou moyen :...../°

Niveau secondaire :...../°

Formation professionnelle :...../°

Niveau universitaire :...../°

Magister et plus :

Total 100/°

E/ L'entreprise est –elle bénéficiaire ?

Année 2014 Oui Non

Année 2013 Oui Non

Année 2012 Oui Non

DEUXIEME PARTIE

Les réponses seront quantifiées ainsi : (mettre une croix)

Très Assez Peu Moins Pas du tout

Beaucoup Assez Peu Rarement Pas du tout

I. Les sept principes de l'agilité

1- préparez-vous des scénarios à mettre en œuvre en cas d'identification du besoin ou de gestion d'imprévus ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

2- Quelle est la part réservée à la coopération dans l'entreprise (externalisation, sous – traitance, ...) ?

Très importante importante faible très faible inexistante

3- Quelle est la place accordée à l'innovation dans l'entreprise ?

Très importante Assez Peu Moins Pas du tout

4- Est –ce que vous concevez l'offre de vos produits de façon globale?(en incluant produit, image, service, information, relation)

Toujours souvent Peu Rarement jamais

5- intégrez- vous le client dans la prise de décision des produits qui lui sont destinés ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

6- Tenez –vous compte des avis de vos partenaires internes ou externes dans vos décisions ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

7- le changement dans l'entreprise est-il accepté facilement?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

II Critères de stratégie agile :

1- les décisions sont-elles prises avec la concertation et la participation des salariés ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

2-La finalité de l'entreprise est-elle partagée par l'ensemble des salariés ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

3- si vous êtes leader, incitez-vous vos collaborateurs à changer et à devenir autonomes ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

4-Quelle appréciation avez-vous du lien des salariés à l'entreprise ?

Très fort fort moyen faible très faible

5- reconfigurez-vous les ressources en fonction du changement ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

6- Cherchez –vous à augmenter le niveau de satisfaction du client ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

7- Quelle est l'intensité de coopération à travers l'écoute de vos clients ?

Très forte forte moyenne faible très faible

8-Quelle est l'importance que vous accordez à la formation dans l'entreprise ?

Très forte forte moyenne faible très faible

III Critères comportementaux de stratégie agile :

1 - l'information que vous détenez est-elle partagée avec les salariés ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

2-globalement faites-vous confiance à vos collaborateurs ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

3-Pensez-vous que les salariés sont conscients de la responsabilité assumée?

Tous la majorité Presque la moitié minorité

personne

4- La participation des salariés se fait-elle en tenant compte d'aucune caractéristique (religieuse ou ethnique) ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

5- considérez-vous le changement comme source d'enrichissement collectif et individuel ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

IV Les pratiques managériales

1- les salariés maîtrisent-ils le processus, c'est-à-dire est-ce qu'ils dominent les différentes tâches de l'entreprise ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

2- poncez-vous que les décisions sont en harmonie avec les attentes de l'environnement ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

3- l'entreprise s'adapte-t-elle d'une manière souple à des circonstances diverses (fluctuations des demandes, changement de réglementation,..) ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

4- Au sein de l'entreprise, individus et équipes ont-ils l'autonomie dans l'exécution de leurs tâches ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

5- les salariés sont-ils encouragés à prendre des initiatives dans la prise de décision ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

6- Les systèmes d'information et de communication que vous utilisez avec vos partenaires vous semblent-ils efficaces et accessibles en temps réel ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

7- Pensez-vous que votre entreprise détecte rapidement l'évolution des attentes de ses clients ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

8- Disposez-vous de pratiques de veille susceptibles d'anticiper les opportunités et menaces provenant de votre environnement ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

9-L'entreprise encourage –t-elle la coopération entre des personnes aux profils et aux compétences différentes ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

10- Est-ce que chaque individu est encouragé à apprendre et à évoluer à travers la mobilité ?

Toujours souvent Peu Rarement jamais

TROISIEME PARTIE

Une entreprise agile c'est une organisation capable de maintenir la compétitivité e alors que la turbulence de son environnement dépasse sa vitesse d'adaptation. Il s'agit d'accepter l'imprévu et de concevoir une organisation suffisamment adaptable, flexible et résiliente pour ne pas subir les incertitudes et les imprévus de l'environnement.

Pensez- vous que votre entreprise puisse être qualifiée d'agile ? Oui Non

1. PRATIQUES ORIENTÉES VERS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

1. Les objectifs stratégiques sont-ils explicités à l'ensemble des membres de l'organisation ?

Oui non

-Selon quelle périodicité ?

Une fois par an

Plus d'une fois

-Par quel moyen ?

Réunion courrier boîte électronique

2. A travers quels éléments vous percevez l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise ?

Feed back (proposition, remarque)

Le partage d'une vision commune

L' auto-organisation

Leur rapport aux clients

3. L'entreprise vous semble-t-elle capable d'opérer rapidement les changements en réponse aux signaux de son environnement ? Oui non

4. Les capacités de créativité et d'innovation sont-elles encouragées à l'intérieur de l'organisation ? Oui non

5. Comment l'entreprise fait –elle face à la concurrence actuelle et potentielle ?

En imitant

En se différenciant (produit, prix....)

En changeant de secteur

II. MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1. La délégation de responsabilités est-elle pratiquée dans votre entreprise ? Oui

non Pour quelles raisons?

Surcharge des responsables

Recherche de l'efficacité

-Suite à cette délégation, comment qualifieriez-vous le pouvoir de prise de décision de vos salariés ? Pertinent maladroit

2. Quelles sont les pratiques utilisées pour le développement des compétences des salariés (types de formations utilisées)?

Les formations d'adaptation

Les formations de prévention

Les formations de conversion

Les formations d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement

3. Est-ce que les salariés sont conscients de l'impact de leur travail sur la performance de l'entreprise?

Oui non

III. PRATIQUES DE COOPÉRATION

1. Les différentes fonctions de l'entreprise coopèrent en synergie ? Oui non

2. existe-t-il un décloisonnement entre les différentes fonctions de l'entreprise ?

Oui non

3. Les occasions de partenariat (sous traitance, alliance, ..) Sont-elles recherchées ?

Oui non

Et pour quelles raisons?

Renforcer sa compétitivité

Créer de nouvelles opportunités

Se doter de compétences nouvelles

IV .LA RELATION AVEC LES CLIENTS

- 1.** Quelles sont les caractéristiques de vos principaux clients (la population visée....) ?
Vieux jeune femme homme
- 2.** Pensez-vous que les attentes de vos clients sont clairement identifiées et connues de votre entreprise? Oui non
- 3.** Quelles pratiques sont-elles utilisées dans cette optique?
Contact par vos commerciaux
Correspondance
Client sur le site de l'entreprise
Etude du marché
- 4.** Votre entreprise cherche-t-elle à aller au-delà des attentes des clients ?
Oui non
- 5.** Les clients sont-ils impliqués dans la conception des produits et services ?
Oui non

Contacte directe
Correspondance
Commerciaux
Extranet
- 6.** Recherchez-vous des opportunités pour ajouter de la valeur à vos produits ?
Oui non
- 7.** L'introduction de produits et services nouveaux est-il important ? Oui non
- 8.** Est-ce que votre entreprise s'organise pour être plus proche des clients ?
Oui non
- 9.** Est-ce que votre entreprise réalise un suivi personnalisé clients ? Oui non
- 10.** Comment mettez-vous en valeur votre produit par rapport à celui des concurrents ?
Publicité sur net.
Visite sur terrain
Foire et exposition
Autres

L'AGILITE DE L'ENTREPRISE

CAS D'UN GROUPE D'ENTREPRISES ALGERIENNES

Table des matières

Sommaire

Introduction général.....2

Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel de l'agilité.

Introduction.....9

Section1 : l'agilité de l'entreprise contexte et origine.....10

1. les origines et histoire de l'entreprise agile.....10

2. Théorie de l'entreprise agile.....13

3. l'émergence de l'agilité dans l'entreprise.....15

Section 2 : Les définitions de l'agilité.....18

Section3 : les facettes de l'entreprise agile.....22

1. l'adaptation et la réactivité22

2. la flexibilité23

3. La résilience24

4. L'agilité un concept multi dimensionnelle25

Section4 : Les fondements et avantages de l'agilité29

1. Les valeurs agiles.....30

2. les principes de l'agilité31

3. Avantages d'agilité.....34

4. Comparaison entre approche traditionnelle et approche agile.....36

Conclusion41

Chapitre 2 : la construction d'une démarche agile42

Introduction43

Section1 : vers une organisation agile.....44

1. La création d'une organisation axée sur l'agilité.....44

2. Adopter le modèle de l'entreprise autonome47

3. incarner l'apprentissage et la formation dans la démarche agile48

Section2 : la construction d'une équipe agile.....51

1. Fonctionnement d'une équipe agile51

1.1 les valeurs de l'équipe agile.....51

2. Définir une vision commune.....55

2.1 La vision.....55

2.2 Le partage d'une vision56

2.3 Pourquoi partager une vision ?.....	56
3 .La communication favorise l'agilité.....	58
3.1 les avantages de la communication	59
4 .Créer un environnement de travail motivant et innovant.....	60
Section3 :l'agilité et le changement.....	62
1. l'accompagnement du changement	62
2. les quatre types de changement.....	64
2.1 Le changement culturel	64
2.2 Le changement de stratégie.....	65
2.3 Le changement de structure	65
2.4 Le changement de pratique.....	66
3. les changements induits par l'agilité	68
4. la mise en place de la culture du changement	68
Section 4 : le leader agile.....	71
1. les caractéristiques d'un leader agile	71
2. inspirer confiance.....	75
3. Leader agile et le changement.....	77
Conclusion.....	79
Chapitre 3 : les stratégies agiles.....	80
Introduction.....	81
Section1 : stratégies et comportements agile.....	82
1. les caractéristiques d'une stratégie agile.....	82
2. la culture agile.....	86
3. le système d'information un levier stratégique.....	90
4. l'innovation	91
Section2 : la culture client	94
1. Elaborer une stratégie axée client	94
2. les fondements d'une orientation client	95
3. la conception d'un produit agile	98
4. Performance et qualité agile	100
Section3: les méthodes agiles.....	103
1. Explication des méthodes agile.....	103
2. Les principales caractéristiques des méthodes agile.....	104
3. la méthode scrum.....	105
4. La méthode Lean	110
Conclusion	113
Conclusion de la partie théorique	114

Chapitre 4 : partie empirique.....	117
Section 1 : cadre méthodologique.....	118
1. Les objectifs de la recherche.....	118
1.1 Construction du questionnaire.....	118
2. La Détermination de l'échantillon d'entreprises pour l'enquête de terrain.....	121
3. Les caractéristiques des entreprises appréhendées par l'étude.....	121
Section 2 : les constats généraux tirés de l'analyse quantitative.....	122
1. Homogénéité et qualité du questionnaire.....	123
2. les principes d'agilité dans les entreprises étudiées	126
2.1 Les variables du principe d'agilité	126
2.2 La mesure des principes d'agilité au sein des entreprises étudiées	129
3. les critères de la stratégie agile dans les entreprises étudiées	131
3.1 Les variables de la stratégie agile	131
3.2 La mesure des critères de la stratégie agile dans les entreprises étudiées	134
4. les critères comportementaux de la stratégie agile au sein des entreprises étudiées.....	136
4.1 Les variables des critères comportementaux de la stratégie agile.....	136
4.2 La mesure des critères comportementaux de la stratégie agile au sein des entreprises étudiées.....	139
5. les pratiques managériales dans les entreprises étudiées.....	141
5.1 Les variables des pratiques managériales.....	141
5.2 La mesure des pratiques managériales dans les entreprises étudiées.....	146
Section 3 : Les vecteurs et les freins d'agilité des entreprises étudiées	148
1. Les variables des principes d'agilité	148
1.1 Les vecteurs des principes d'agilité dans les entreprises étudiées	148
1.2 Les freins dans l'application des principes d'agilité dans les entreprises étudiées.....	150
2. Les variables des critères de stratégie agile	151
2.1 Les vecteurs des critères de stratégie agile dans les entreprises étudiées.....	152
2.2 Les freins des critères de stratégie agile dans les entreprises étudiées.....	153
3. Les variables des critères comportementaux de la stratégie agile dans les entreprises étudiées.....	155
3.1 Les vecteurs d'agilité des critères comportementaux de la stratégie agile des entreprises étudiées.....	155
3.2 Les freins des critères comportementaux de la stratégie agile.....	156
4. les variables des pratiques managériales.....	157
4.1 Les vecteurs des pratiques managériales dans les entreprises étudiées.....	158
4.2 Les freins des pratiques managériales dans les entreprises étudiées.....	160

Section4 : les constats généraux tirés de l'analyse qualitative.....	162
1. Homogénéité : Alpha de Cronbach.....	162
2. les pratiques orientées vers la conduite du changement dans les entreprises étudiées.	162
3. Pratiques de management des ressources humaines dans les entreprises étudiées.....	167
4. les pratiques concernant la coopération.....	170
5. les pratiques relations clients.....	172
Conclusion de la partie empirique.....	177
Conclusion général.....	181
Bibliographie.....	185
TABLE DES FIGURES ET SCHEMAS.....	193
Liste des tableaux.....	195
ANNEXES.....	197

Résumé :

Dans un environnement où le changement est la règle plutôt que l'exception. L'agilité de l'entreprise s'impose à travers l'adaptabilité, la flexibilité et la résilience pour être en adéquation parfaite avec un environnement incertain et complexe. Ainsi l'agilité devient un impératif face à la montée de l'incertitude, de la complexité, de l'individualité et de l'interdépendance. L'agilité et avant tout un véritable état d'esprit. Le cœur de cette philosophie est la communication, autonomie, l'adaptabilité, la collaboration, l'innovation, la culture client, la culture du changement. Ces méthodes à la fois différentes et complémentaires permettent aux organisations d'améliorer leur capacité d'adaptation afin de mieux répondre aux contraintes de leur environnement. Dans le cadre d'un diagnostic d'agilité, auprès des dirigeants des entreprises algériennes (entreprises de différents secteurs) à travers l'exploration du modèle de J. Barrant, et « l'échelle de L'Ickert » Par ailleurs, une étude qualitative a été menée à travers le **management des ressources humaines, la conduite du changement, la relation de coopération et la relation client**. Enfin, nous tentons de mettre en évidence à travers la mesure du construit d'agilité, les freins et les vecteurs).

Mot clés : *incertitude, entité, changement, client, agilité.*

Abstract

In the environment where change is rule rather than the exception. The company agility is required through adaptability, flexibility and resilience to be in perfect harmony with the uncertain and complex environment. And agility becomes imperative face to rising uncertainty, complexity, individuality and interdependence. Agility and foremost a true state of mind. The heart of this philosophy is communication, autonomy, adaptability, collaboration, innovation, customer culture, the culture of change. These methods both different and complementary enable organizations to improve their ability to adapt to better meet the demands of their environment. As part of a agility diagnosis, with the leaders of Algerian Enterprises (companies from different sectors) .to through the exploration model of J. Barrant, and "The scale Ickert". otherwise, qualitative study was conducted through the human resource management, change management, cooperation relationship and customer relations. Finally, we are trying to highlight through measurement built agility, brakes and vectors).

Key word: *uncertainty, entity, change, customeragility*

ملخص

في بيئة حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء. رشاقة المؤسسة تتمثل في القدرة على التكيف والمرونة حتى تكون المؤسسة في تلائم تام مع بيئة غير مستقرة ومعقدة. حيث أصبحت رشاقة المؤسسة ضرورية من أجل حد من حالة عدم اليقين والتعقيد المحيط. قلب هذه الفلسفة هو التواصل والاستقلالية والتعاون والابتكار والثقافة الزبائن، وثقافة التغيير. هذه الأساليب على حد سواء مختلفة ومتكاملة تمكن المنظمات من تحسين قدرتها على التكيف لتلبية أفضل لمتطلبات البيئة المحيطة بهم.

لقد قمنا بعملية التشخيص لرشاقة المؤسسة، مع مسيري مجموعة من المؤسسات الجزائرية بولاية تلمسان (شركات من مختلف القطاعات) وقد أجريت الدراسة الكمية من خلال نموذج استكشاف J. Barrant. وعلاوة على ذلك وقد أجريت الدراسة النوعية من خلال دراسة إدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، علاقة تعاون وعلاقات مع الزبائن. وأخيرا حاولنا قياس بنيت خفة الحركة من خلال تسليط الضوء على معرقات ومحفزات لرشاقة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: *عدم اليقين، المؤسسة، التغيير، رشاقة، الزبائن،*