



HAL
open science

Le comportement agile : l'intersection des regards sur ce concept complexe

Marie Noeline Sinapin

► **To cite this version:**

Marie Noeline Sinapin. Le comportement agile : l'intersection des regards sur ce concept complexe. [Rapport de recherche] LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France. 2021. hal-03221456

HAL Id: hal-03221456

<https://hal.science/hal-03221456>

Submitted on 8 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le comportement agile : l'intersection des regards sur ce concept complexe

Sinapin, Marie-Noëline, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France.

Résumé :

Cet article s'intéresse au changement agile, qui est perçu par les chercheurs et praticiens comme un concept complexe. Il est fort de constater que les organisations actuelles s'interrogent sur l'agilité et l'évolution de leurs structures face aux défis écologiques, sociétaux, économiques ou environnementaux actuels. Il est donc légitime de rechercher et de s'intéresser aux apports d'un collectif de chercheurs sur le chemin transformationnel agile au sein des entreprises.

Le concept théorique de l'agilité, perçu comme un moyen pour répondre aux difficultés du management, dans le but de permettre aux entreprises de faire face à un univers incertain, non prédictible, en rupture et instable. Un outil qui offre aux organisations l'opportunité d'accompagner le processus transformationnel et organisationnel vers un nouveau cycle de croissance, ce paradigme prend en compte la dimension humaine au service du changement dans les années 90. Depuis, le concept connaît un véritable engouement au sein de la communauté scientifique notamment sur ses pratiques et attributs.

A partir d'une revue de littérature sur le sujet, ce papier de synthèse regroupe les connaissances scientifiques sur l'agilité, présente et discute les résultats des regards croisés sur le concept pour savoir comment chacun aborde les contours d'un objet de recherche si subtil et questionnant.

Mots clés : Le concept agile-Regards croisés-Le changement organisationnel.

Introduction

Depuis une trentaine d'années, les entreprises privées et publiques s'intéressent fortement au concept agile, qui au-delà d'un effet de mode, fait l'objet de nombreuses interrogations quant à sa définition, ses attributs et son opérationnalisation.

En effet, un collectif de scientifiques a tenté de manière subtile de dresser les contours de ce que pourrait être l'agilité et surtout les observations qui ont été faites par les chercheurs. Jusqu'à présent le concept n'avait jamais autant fait l'objet d'une mise en débat extensive et multiple d'une large communauté de scientifiques, aussi nous allons étudier de quoi il s'agit.

L'agilité organisationnelle est une réponse à une nécessité économique, induite par un changement de comportements humains, que la révolution numérique et digitale impulse. Elle impacte les entreprises sur le plan de leur business modèle, du management et de l'innovation. Elles doivent faire face à un monde où tout est devenu complexe, marqué par des crises, des manifestations sociales, remise en cause des principes du capitalisme et surtout par une révolution technologique vertigineuse et impactant notre manière de penser (Nagel, Goldman, Preiss, 1995). Le construit agile se veut être un état d'esprit (Barrand, 2006), avec comme attribut, la capacité à réagir, à être réactif, flexible, à s'adapter, à innover, à avoir une vision commune et l'aptitude à développer l'apprentissage collectif (Shafer, 1997). En filigrane de la crise et des mutations sans précédent, les entreprises sont nombreuses à considérer l'agilité comme un moyen de survie face à un environnement non prédictible (Sharifi, Zhang, 1999) afin de mettre en place un avantage concurrentiel durable, à ce niveau la théorie des capacités dynamiques de (Teece, Pisano, 2004) représente un cadre de référence majeure. En effet, les entreprises doivent se doter de capacités distinctives pour faire face à une société en disruption.

Depuis les années 1990, l'agilité organisationnelle fait l'objet d'intérêt par la communauté scientifique en management, si le discours qui en découle se focalise sur ce construit un peu comme une sorte d'incantation magique pour éviter que l'entreprise puisse voir les forces que traverse son espace, les chercheurs voient dans ce construit un outil de survie dans un monde qui change très vite. Ce concept est nouveau et sa conceptualisation est inachevée, en effet la littérature à son sujet est disparate hétérogène, n'offrant pas un consensus au niveau de sa définition, de son contenu (pratiques opérationnelles et attributs) (Karwowski, Layer, 2007), et donc ce constat nous interpelle et ouvre droit à la recherche dans ce domaine très complexe. Les recherches qui s'intéressent à l'agilité organisationnelle dans son ensemble sont pauvres voire insuffisantes, ce qui rend son opérationnalisation difficile et sans réelle échelle de mesure, (Barclay, Yusuf, 1999) Les chercheurs qui s'intéressent au concept agile l'abordent dans un certain degré bien spécifique, l'agilité au niveau des systèmes et technologies de l'information (Kassim et Zain, 2004 au niveau de la logistique (Lin et al. 2006), au niveau des fonctions RH (Shafer et Dyer, (1999). Le concept est un outil sans être un mode d'emploi ou une recette clef en main pour répondre aux maux du management, si les outils de mesure ou de diagnostic existent, ils ne sont pas disponibles (Barrand, 2006) [op.cit.].

Notre étude se propose de situer les connaissances générales sur le concept agile dans leur contexte d'approche scientifique. Nous cherchons à problématiser le concept agile en regard de la diversité des données et approches qui peuvent ou qui doivent le constituer. Nous allons nous intéresser aux différents courants de pensée. Le concept agile n'est pas nouveau dans le champ des Sciences Humaines et Sociales, où la notion se trouve régulièrement interrogé. Plus encore, il fait l'objet, ces dernières années, un vif intérêt particulier qui témoigne de sa complexité, ainsi que son potentiel heuristique. Toutefois, le consensus sur la définition n'existe pas. La problématique annoncée dans cet article vise à repérer les différentes approches pour tenter d'apporter un dessin

des contours du concept agile. Ce qui est important, c'est le gain théorique que nous pouvons en retirer suite à la confrontation des différentes approches, afin d'avancer vers une théorisation qui rendrait probable et fructueuse la démarche entreprise.

Nous avons étudié les regards de 32 chercheurs et praticiens sur le changement agile sur la période de 2015-2018. Notre démarche méthodologique adoptée se base dans un premier temps sur une revue de la littérature pour se saisir des attributs du concept théorique de l'agilité organisationnelle et dans un deuxième temps sur une étude qualitative des articles sur la question du management agile proposé par des praticiens, experts et universitaires. Les résultats obtenus permettent de restituer un ensemble riche sur les angles du concept agile. L'étude est réalisée à partir d'une grille mettant en exergue les thèmes principaux abordés au regard de la théorie. Les résultats des analyses montrent les connaissances scientifiques sur le sujet agile. Nous présenterons dans un premier temps le cadre théorique de l'agilité organisationnelle et les pratiques opérationnelles ainsi que ses attributs qui sous-tendent ce concept. Dans un second temps, nous présentons les résultats, apports, les limites ainsi que les perspectives de recherche pouvant découler d'une telle étude.

1. L'agilité organisationnelle : le cadre théorique

La recherche qualitative visant à tester la validité du construit théorique dans les entreprises, suppose de définir ce concept et de mettre en lumière ses propres caractéristiques. Cette première partie présente les apports de la littérature dédiée au concept agile, ses définitions, son contenu théorique, ses attributs et principes. Cette première partie montre en outre les limites et les ambiguïtés théoriques intrinsèques au concept de l'agilité organisationnelle et l'intérêt de cet outil au service des entreprises souhaitant mettre en place une nouvelle approche managériale dynamique et agir dans l'incertitude.

1.1. Emergence du concept théorique agile

Le concept agile a été identifié par quatre chercheurs de l'université de Lehigh (Dove, Goldman, Nagel et Preiss, 1991) [op.cit.]. A cette même époque le Congrès américain demande un rapport circonstancié sur la stratégie à adopter, afin d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles, face à la montée de la concurrence étrangère notamment de la Chine. Ce rapport conclut que l'agilité organisationnelle peut contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Suite à cet écrit, une association AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) a été créée, en vue de transmettre une nouvelle vision managériale aux entreprises américaines. Dans les années 1990, les grandes firmes américaines spécialisées dans la conception et dans la production ont intégré les principes dans leur approche managériale surtout dans le domaine électronique, informatique, logiciels, programmation.

Microsoft est la première entreprise qui a utilisé comme slogan publicitaire « Entreprise agile » pour toutes les parties prenantes de son écosystème. Google et IBM suivront le même pas. Cette époque est marquée par la frénésie totale des cabinets de conseils qui apportent des propositions aux clients, afin d'améliorer leur agilité dans la sphère des systèmes d'information.

Actuellement, les grands groupes industriels et tertiaires utilisent le terme « agile », dans leur axe de communication sans savoir réellement ce que recouvre ce concept, il y a manifestement un manque de consensus au niveau de ses attributs et pratiques opérationnelles, (Sherehly, et al. 2007).

Les recherches qui s'intéressent au concept dans son intégralité sont rares et il existe une ambiguïté au niveau de sa dimension principale, ce qui limite in fine ses prouesses opérationnelles, (Sherehly, 2007), (Shafer, 1997).

1.2. Définition du concept

Les auteurs se focalisent sur ce construit comme un moyen de survie pour les entreprises face à un environnement non prédictible, aussi ils le définissent d'une manière générale en lien avec un environnement changeant, dans lequel les organisations doivent s'adapter, (Breu ,2001), l'agilité organisationnelle correspond à l'aptitude des entreprises à faire face à un environnement changeant, non prédictible, turbulent, interdépendant et à des conditions de marché changeantes. Il s'agit de survivre et de prospérer dans un environnement hautement concurrentiel dont les opportunités de marchés changent constamment et de manière imprévisible, (Goldman et al, 1995). Les auteurs qui proposent une définition exacte et opérationnelle sont rares (Sherely et al. 2007). Lorsque nous parlons de l'agilité, nous faisons allusion aux attributs comme la réactivité, la flexibilité, la proactivité, l'intelligence collective, l'innovation, l'adaptation, l'apprentissage collectif, la créativité. C'est une faculté de réagir aux mutations externes (technologique, attentes clients, les stratégies des concurrents).

La revue de littérature nous montre que certains auteurs se sont focalisés sur un des principes du construit agile qui est la proactivité, qui permettrait aux entreprises d'exploiter des opportunités lors des changements survenus dans son environnement, (Doz et Kosonen, 2007), Il s'agit d'anticiper ou innover pour provoquer des disruptions, (Breu et al, 2001) Le concept agile s'invite à être un outil pour accompagner le changement dans les organisations en développant des capacités de lecture de l'environnement, de prendre des décisions rapides et d'utiliser ses capacités d'apprentissage dans sa stratégie (Shafer,2007). Il s'agit aussi d'accroître des relations vertueuses avec les différentes parties prenantes internes et externes, (Sanchez et Nagi, 2001). Cette étude théorique et littéraire se propose ainsi de définir l'agilité comme non seulement une nécessité économique mais induite par les changements complexes au niveau des marchés et de l'environnement, que la révolution technologique impulse. C'est un moyen de survie face à l'inattendu, l'urgence. Les entreprises doivent s'armer de potentiels destinés à s'adapter à son univers en constante évolution. C'est donc par le biais de l'innovation, de l'intelligence collective, de l'apprentissage réciproque, des capacités distinctives que l'entreprise peut atteindre un avantage concurrentiel distinctif (Teece, Pisano, 2004). Le construit agile s'affirme comme un outil complexe et multidimensionnel latent relevant d'abord et avant tout d'un état d'esprit.

1.3. L'entreprise agile : étude du concept

De nombreux auteurs ont tenté de mettre en lumière un modèle agile ainsi que ses attributs (Sharifi et Zhang, 1999). Il semble que c'est un état d'esprit qui peut émaner soit des salariés ou soit du responsable hiérarchique, en effet, il s'agit pour les organisations d'agir dans la nécessité, l'urgence, l'imprévu (Barrand, 2006). Au regard des limites de la littérature sur le concept agile, il nous a apparu utile de mettre en évidence les caractéristiques de l'entreprise agile qui comprend les leviers, les pratiques et les capacités agiles et qui sont en interconnexion. Les leviers agiles renferment tous les facteurs tangibles et intangibles de l'entreprise, dans l'optique d'être reconfigurés autour d'un objectif commun pour obtenir un avantage compétitif durable qui vont aider les entreprise à mettre en place des pratiques agiles (le changement comme nécessité, la gestion des compétences et potentiels, la création de valeur pour les clients, les conditions pour réenchanter l'homme au travail, qui vont permettre d'avoir des capacités agiles (capacité de lire les informations dans l'environnement , de prendre des décisions rapides et d'intégrer cette capacité dans son processus d'apprentissage). Ces capacités agiles vont permettre aux organisations de mener le changement interne et externe (Sharifi et Zhang, 1999).

Pour certains auteurs, les capacités dynamiques recouvrent des dimensions multiples, à savoir, la flexibilité, l'adaptation, la prise de conscience, la construction du savoir, l'innovation, l'apprentissage réciproque (Dove, 2001). L'agilité se présente comme un outil qui a su s'inspirer des travaux scientifiques pour définir ses attributs, afin de faire face à un environnement incertain et très concurrentiel. Cette agilité suppose une base d'infrastructure susceptible de développer les

pratiques agiles. A ce propos, il existe un léger consensus quant à ces leviers qui sont configurables ; le processus, la structure, la technologie numérique/digitale, les RH, (Amos, 2000). Ces auteurs précisent que les entreprises peuvent miser sur les leviers stables, afin d'assurer une efficacité globale (sociale, économique et environnementale) ; l'objectif et une vision partagés sont importants.

Ces leviers permettent de mettre en lumière les attributs agiles qui sont en réalité les sphères les plus opérationnelles de l'agilité. La littérature souffre d'une absence de consensus au niveau de ses pratiques opérationnelles ; certains auteurs ont mis en exergue leur existence (Sharifi et Zhang, 1999), toutefois, d'autres chercheurs (Yusuf et al, 1999) ont défini des attributs de l'agilité d'une manière très générale qui touche le partage des connaissances, du suivi client, de l'amélioration du processus de production. Ces attributs très généraux nécessitent un éclairage, lorsqu'il s'agit d'étudier l'individualité d'un outil/objet (Simondon, 1968). D'autres auteurs ont étudié la technologie et les systèmes d'information. Constatant ses limites, (Grundy et bradish, 1995) ont défini quatre dimensions agrégeant des pratiques agiles offrant de surcroît un regard plus aiguisé de la théorie agile.

Ainsi, les pratiques opérationnelles dirigées vers la maîtrise du changement permettent aux organisations d'éveiller leur réactivité, leur proactivité, la veille technologique, l'apprentissage réciproque, l'innovation, le partage des connaissances, des visions partagées, en vue d'accompagner l'entreprise vers un nouveau paradigme (Dyer et Shafer, 1999) des pratiques orientées vers la valorisation des RH qui se traduisent par l'implication des salariés dans le processus opérationnel et transformationnel en misant sur leurs compétences, leurs potentiels, leurs émotions, leurs états d'esprit, leur accompagnement et leur évolution, afin de faire face à un environnement incertain et en forte mutation, (Kidd,1994), D'autres pratiques liées aux pratiques de coopération visant à créer des passerelles vertueuses entre les différentes parties prenantes internes et externes, dans le but d'améliorer les connaissances, de développer les apprentissages mutuels et de construire un projet commun (Sanchez et Nagi,2001) L'agilité organisationnelle consiste aussi à développer une culture clients en créant de la valeur, par sa propre perception mais aussi de tenir compte de ses besoins, et de ses attentes.

Ces auteurs précités ont offert un éclairage majeur dans la littérature en ce qui concerne les pratiques opérationnelles tangibles, dans ce sens, l'intégration et la confrontation des apports de la recherche scientifique permettent un repérage et une structure des attributs agiles, toutefois, la littérature reste fragmentée, hétérogène dans ce domaine, il existe un vrai malaise au niveau du consensus quant aux pratiques agiles adaptables à toutes les entreprises.

1.4. Les limite des outils d'évaluation de l'agilité organisationnelle

Certains auteurs ont mis en place des outils permettant d'évaluer le degré de la mise en place des capacités agiles (Valavaris,2002), (Van Hoeck, 2001), notamment des indicateurs mesurant la capacité des entreprises à s'adapter à son environnement changeant, il s'agit de mesurer le niveau de réactivité face à l'évolution des marchés, le taux d'innovation, les dépenses en RetD, l'implication des salariés, la flexibilité des salariés, l'adaptation des offres aux attentes des clients.

Un outil de diagnostic de l'agilité organisationnelle a été mis en œuvre par (Barrand, 2006) à l'aide des questions relatives à la stratégie, l'organisation et les compétences organisationnelles, qui sont en réalité des pistes d'opérationnalisation acceptables et non arrêtées. Tous ces outils précités ne présentent pas un caractère exhaustif et n'ont pas encore testé leur validité sur le terrain, afin de vérifier la solidité du concept agile.

Ainsi, si plusieurs auteurs ont cherché à définir le concept agile et tenté de mettre en place des outils de mesure de l'agilité, il existe un manque de consensus sur sa définition, sur ses attributs et principes et sur les caractéristiques des entreprises agiles, en prenant en compte son

aspect très multidimensionnel. Nous avons décidé de mener une étude exploratoire auprès de l'Education Nationale, afin de vérifier ce qui justifie l'agilité dans la gestion des ressources humaines. Cette démarche représente un enjeu majeur au niveau de la recherche aussi bien au niveau théorique, afin de favoriser la recherche dans ce domaine et aussi d'un point de vue managérial, afin d'offrir aux entreprises les clés de variables d'actions concrètes.

A ce propos, l'objectif de cette recherche est de proposer un apport sur le différent degré de l'agilité et le rôle de la culture d'entreprise et de la fonction RH dans la démarche transformationnelle de l'entreprise face à un environnement hostile

2. L'étude qualitative

La démarche se veut qualitative à la lumière de la question de recherche pour répondre à la problématique du concept agile.

2.1 Démarche méthodologique de la recherche

La méthodologie retenue s'appuie sur une approche qualitative dont la finalité repose sur un éclaircissement de l'usage du concept agile, de la prise en compte de la dimension humaine dans le processus transformationnel de la firme, en confrontant ses attributs aux évolutions auxquelles doivent faire face les organisations, ainsi de déceler les apports et courant de pensée, dans la conduite du changement. Les données qualitatives ont été collectées à partir des intérêts de trente regards croisés de praticiens et universitaires sur le concept agile. L'étude a été conçue selon les apports de (Goldman et al, 1995) et selon une approche philosophique. Ce guide comprend quatre grandes dimensions présentées dans un tableau en guise de clarté de la compréhension.

Dimension	Thème des questions
La valorisation des ressources humaines.	L'implication des salariés dans le processus décisionnel. Le rôle de la fonction RH. La technologie numérique dans le partage de la connaissance. La gestion des compétences, réactivité, adaptabilité, rapidité.
La maîtrise du changement.	Les capacités de réaction aux changements. Veille technologique. Stratégie opérationnelle.
Innovation.	Innovation (produits, offres clients, managériale).
Les passerelles vertueuses entre les différents acteurs.	Fédérer autour d'un objectif commun. Approche philosophique et existentielle.

2.2. Résultat et analyse des données recueillies

Une analyse de contenu qualitative informatisée a été réalisée grâce au logiciel adapté et fiable **NVIVO**. Il s'agit d'une démarche de recherche de sens au travers d'une analyse thématique (**Paillé et Mucchielli, 2003**) qui a pour finalité de définir la singularité du discours et découpe transversale ce qui d'un discours à l'autre se réfère au même thème. Des extraits de chaque énonciation ont donc été retenus pour illustrer les thèmes préétablis du guide d'entretien précité et soutenir les principes du modèle théorique.

Les résultats obtenus ont permis de mettre en lumière les regards, les contributions significatives à la compréhension de ce concept complexe. L'étude du corpus a permis de mettre en exergue les taux de couverture suivant les thématiques précitées. Il en ressort que 43% des auteurs abordent l'agilité sur l'aspect systémique, 25% sur le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement du changement, 13% sur l'approche philosophique managériale, 9% en donnent une définition, 6% abordent le concept sous le prisme de l'innovation, enfin 4% évoquent la RSE et le risque.

Les contributions se veulent hétérogènes et plurielles au regard des résultats, nous proposons d'analyser les différents univers.

Univers systémique et approche transformationnelle des organisations

Avant d'aborder cet univers dense et dont les contours sont visibles et invisibles, l'approche systémique de l'agilité en entreprise apparaît comme une réponse au contexte actuel et inédit.

En filigrane des crises, des mouvements sociaux, des modifications en continue, des incertitudes perpétuelles, des questions environnementales, l'agilité représente un enjeu stratégique majeur pour les organisations sur notre planète. Trop longtemps, les stratégies étaient subordonnées aux impératifs de l'activité économique dans un environnement où les ressources étaient considérées comme illimitées. L'environnement apparaît plus que jamais comme une préoccupation non pas individuelle mais collective qui doit être intégrée aux activités productives. La réponse des organisations aux pressions externes (pressions réglementaires, sanitaires, hypercompétitivité...) et aux multiples crises est un thème primordial de réflexion de la stratégie à mettre en place.

Ainsi, l'agilité est abordée sous un aspect technique opérationnel à mettre en place. Ceci suppose un certain état d'esprit de la firme à vouloir s'inscrire dans un processus transformationnel et durable.

Selon J. Barrant (2017), il existe deux pratiques nécessaires pour stimuler l'agilité dans la

firme « la logique processus, le système d'évaluation et la force des outils numériques ».

L'analyse structurelle stratégique apparaît comme un outil qui peut être utilisé de manière participative et collaborative. Cette stratégie doit aider les Dirigeants pour une approche revisitée, reconfigurée inspirante, résiliente.

Certaines approches de plusieurs auteurs par exemple (Landier, Joras, Montargot, Pesqueux...) convergent vers une sorte de cristallisation de pratiques autour du noyau dur qui est le management par processus qui a pour mission première, la réforme des pratiques managériales pyramidales monolithiques centralisées basées sur le contrôle et des réformes comportementales non pas de la machine mais des acteurs internes et externes de la firme (les manières de travailler , d'interagir, de penser, ce qui n'est pas une tâche aisée ».

Des réformes des systèmes d'évaluation, qui représentent un levier pour reconfigurer les attitudes individuelles, de la veille technologique, pour être au courant de l'évolution des outils et des marchés de solutions d'entreprise.

Certains auteurs et praticiens « s'efforcent de monter suite aux recherches effectuées sur le terrain qu'aucune entreprise fonctionne de la même manière, elles ont un ADN différent, un code d'entrée en agilité unique, les tentatives de mise en pratique des principes du fonctionnement obéissent à la cohérence de l'entreprise.

La conduite du changement en mode agile est souvent abordée dans la conduite des projets et les boîtes à outils en conduite de gestion, de pilotage émanent des cadres puis trop souvent imposés aux collaborateurs, or la démarche agile suppose une autre réalité voire même une approche philosophique où certains auteurs comme Autissier.D (2015), parlent de cycles de pilotage et d'ateliers participatifs où les différentes parties prenantes entretiennent des relations maillées pour fédérer autour d'un objectif commun et pour le bénéfice du changement.

En effet, il s'agit de « faire avec l'incertitude » un état d'esprit de volonté de changement au fur et à mesure qu'il se manifeste. L'approche agile se base sur le processus qui va conduire à la transformation de l'entreprise pour répondre à un objectif souhaité et réalisable. C'est l'esprit créatif qui permettra de modifier l'ADN de l'organisation, afin de mieux s'adapter à un environnement nouveau. La co-création permettra à l'entreprise d'être plus flexible et performante dans un écosystème fragilisé par les externalités des activités humaines consiste à reconfigurer les variables d'actions stratégiques actuelles vers des actions qui épousent et acceptent le changement et in fine de s'organiser pour un futur plus viable et durable. L'agilité n'est pas une recette clef en main pour

répondre aux maux du management en temps incertain, elle suppose que les structures d'entreprises aient des capacités pour la faire émerger. Le modèle de référence des capacités dynamique Teece (2007) offre un cadre de référence majeur pour les organisations qui s'inscrivent dans un processus transformationnel.

Ce modèle propose 3 étapes pour survivre dans un environnement incertain ; la première consiste à observer et à comprendre le marché en couplant analyse et intuition en s'appuyant sur les apports de la RetD, les besoins des différentes parties prenantes. La deuxième mesure la capacité de la firme à saisir les opportunités et des modèles d'affaires. Enfin la dernière mesure la capacité de l'entreprise à ajuster voire reconfigurer en permanence les actifs tangibles et intangibles (modèle de gouvernance, le processus décisionnel, le partage de la connaissance, la gestion des risques.) dans un univers dynamique et collaboratif qui prend en compte les défis environnementaux dans un contexte de pandémie.

En effet, La crise COVID-19 représente un rappel des chocs importants des dérèglements socio-environnementaux auxquels la civilisation humaine est confrontée, qu'il s'agisse de pandémie, de pauvreté, des migrations, de la pollution de l'écosystème et du réchauffement climatique. Les conséquences de cette crise d'ampleur affectent grandement les organisations et la vie en société.

Nous pouvons affirmer que les organisations sont à la fois génératrices des dérèglements environnementaux par ses externalités négatives mais aussi victimes, car elles sont affectées de plein fouet. C'est à elles de développer des capacités pour contribuer à résoudre les défis. L'intensification des problématiques écologiques cristallisée dans une pandémie inédite nous conduit à penser que le management agile et résilient à l'épreuve des grands défis environnementaux et humains est une question de survie.

Ces grands défis mondiaux requièrent de repenser non seulement la stratégie, mais aussi plus largement la capacité des organisations à devenir résilientes et durables.

Se posent alors des questions :

- Comment doivent se transformer les organisations et leur stratégie pour apporter des solutions nouvelles à ces défis sans les créer et ni les aggraver ?
- Comment rendre les entreprises plus agiles et résilientes ?

L'humain source d'esprits créatifs dans l'approche agile

L'entreprise agile met l'homme au cœur de sa stratégie pour mener des projets complexes dans un environnement incertain. C'est aux organisations de créer les conditions pour enthousiasmer les salariés au travail Barrand, J. (2007). Plus qu'un levier, le potentiel de l'homme doit être reconnu et utilisé au service du changement durable, afin de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes. Plusieurs auteurs (..), analysent l'approche agile par la valorisation des collaborateurs où la DRH jouerait une fonction de support pour accompagner le changement nécessaire aux entreprises. Cela se traduit par la mise en place d'une modalité managériale collaborative et participative, afin de faire ensemble ce que les salariés ont l'habitude de faire seuls, de fédérer autour d'un objectif commun avec une posture réflexive et communicative s'inscrivant dans un processus d'amélioration en continu. Si c'est facile à dire c'est moins facile à mettre en place, cela suppose un nouveau mode de pensée qui accepte l'idée de reconfigurer les savoirs acquis vers de nouveaux savoirs. L'entreprise devient vite une unité apprenante communicante, apte à refonder son ADN, sa culture, afin de mieux s'adapter à un nouvel environnement. Le mode agile apporte de la souplesse dans le but de réaliser un objectif commun, ce qui implique une métamorphose au niveau des interactions entre les différents collaborateurs internes et externes. L'agilité est une innovation managériale qui redonne du sens des missions confiées aux salariés, par une communication claire des objectifs à atteindre et le processus à mettre en place ; les employés se trouvent alors plus impliqués dans les équipes auto-organisées pour conduire le projet avec son lot de manœuvres à faire (gestion des risques, acceptation de l'erreur, l'acceptation de partager des connaissances...). La méthode agile nécessite des collaborateurs qui s'adaptent aux changements constants. Dès lors, le management des compétences devient la clé de voûte de la réussite de cette nouvelle organisation, d'où la nécessité de repenser aux moyens d'attirer, gérer et garder ces talents. Ce changement implique une évolution de l'organisation pour s'adapter à ces talents (repérer les talents « pépites », les accompagner, les motiver, gérer l'évolution des carrières, formation, séminaires, espace de bien être, espaces de travail open-space ...). A cela s'ajoute la libération de la parole du dialogue, de la bienveillance, tolérance et la gestion de cette démarche cognitive, précieuse pour travailler en équipe. Il s'agit plus de recentrer l'organisation sur l'humain. Le mode managérial agile se matérialise par une gouvernance réticulaire (en réseaux) qui ouvre la voie à la socialisation professionnelle élargie, apte à coupler le travail communautaire et la démarche complémentaire dans un univers solidaire. L'émergence d'outils numériques permettent aujourd'hui de réaliser des tâches, de travailler en équipe, ce qui était inconcevable auparavant. Il s'agit d'organiser les tâches principales qui sont : S'informer, Analyser, Organiser, Décider, Relayer et Animer. La maîtrise des outils numériques apporte aux collaborateurs connectés plus d'agilité et de qualité dans leurs échanges L'intelligence artificielle permet aux organisations de collecter une masse importante de données, afin de prendre des décisions efficaces dans un contexte incertain. D'autres évolutions

technologiques vont voir le jour comme l'ordinateur quantique capable de stocker une masse importante de données et de faire des calculs à l'infini, qui laisserai entrevoir une époque de rupture impactant fortement les domaines industriels.

Agilité et approche multiple (innovation, RSE, risque et philosophie)

L'agilité semble renfermer en son sein une démarche managériale innovante, les entreprises s'inspirent alors des attributs de l'agilité pour innover dans leurs pratiques quotidiennes, afin de favoriser l'apprentissage collectif et surtout de la co-création. Facile à dire mais cela suppose un état d'esprit nouveau pour apprendre et désapprendre en permanence, d'où le regain de la dimension humaine et de son grand potentiel de créativité pour mieux s'inscrire dans un contexte durable. Il s'agit de décloisonner, d'écouter les collaborateurs, de fédérer toutes les ressources de la firme. Cette approche paraît être un moyen pour l'entreprise de mieux répondre aux besoins des parties prenantes de son écosystème et de s'adapter aux évolutions du marché.

L'agilité est une démarche qui renferme des potentialités et des limites, à ce sujet, la notion a été reprise par Duizabo (2014), pour évoquer la veille agile et le risque concurrentiel, avec des conséquences probables sur l'organisation si les équipes ne sont pas préparées à ce mode de pensée. Les innovations et les stratégies de l'entreprise doivent épouser les limites écologiques et ses actions sont de plus en plus suivies par la société dans le cadre de la RSE.

L'agilité apparaît comme une démarche utile avec un état d'esprit basé sur la co-construction pour le bien-être de tous. Au-delà de la métaphore corporelle, se cache une métaphore philosophique d'éveil dans un monde en pleine mutation, de risques, d'incertitudes et de crises diverses, l'humain est un levier important pour revoir l'organisation plus sage et plus consciencieuse de son environnement. La prise en compte de la dimension humaine dans l'organisation fait écho aux liens sociaux revisités dans la sphère du management. L'homme de par sa relation avec la nature, il ne peut plus faire sans elle sans prendre en compte l'aspect holistique de son environnement. En travaillant ensemble, l'autonomie contribue à la réflexion et surtout à l'apprentissage, comme si l'agilité avait un attribut caché qui serait celui qui permettrait de naviguer entre l'ordre et le désordre Yanat, Z (2015) et qui laisserait à l'entreprise une lourde responsabilité, celle d'apprendre à vivre sur un modèle alternatif d'actions ajustées plus en phase avec son écosystème, afin d'assurer une performance élargie et durable.

3. Les limites

Franchissant d'importantes modifications structurelles depuis les années 1990, les entreprises et leurs dirigeants en appellent de plus en plus aux acquis et à la valeur ajoutée des sciences humaines et sociales, dans l'idée d'adopter l'usage des outils de communication modernes et innovants, préconisés et apportés par les chercheurs en SHS et considéré comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Les nouveaux modèles de management, le bien-être des salariés, les réseaux sociaux, la transformation digitale ou la mobilité informatique de l'entreprise sont autant de tendances qui ont profondément impacté les entreprises et au sujet desquels elles ont engagé des réflexions et des recherches significatives ces dernières années.

Hétérogènes et multiples, ces sujets relevant des SHS ont façonné en profondeur l'entreprise :

- équilibre vie professionnelle/vie privée
- accès abondant à l'information
- gestion des carrières en entreprises
- innovation intrapreneuriale
- adaptation du mode de management

En période de remise en cause profonde et structurelle des modèles de croissance économique, ces sujets sont devenus des leviers majeurs pour envisager des solutions globales et durables.

Depuis longtemps la valeur du produit a supplanté la valeur du service. Le service est pour l'entreprise au centre de la proposition de valeur. Cette prédominance de la notion de service engage l'entreprise à entamer des études ou des recherches qui appartiennent bien dans le champ SHS.

Notre recherche sur une étude de la littérature présentant une contribution significative à la compréhension du sujet. L'agilité est un concept relativement nouveau et sa conceptualisation est complexe. Nous savons que l'organisation agile séduit de plus en plus d'entreprises sur une période allant de (2000 à nos jours). Tout le monde en parle et très peu a une connaissance sur son opérationnalisation. Delà, nous voyons que l'étude du concept seulement sur le plan théorique ne suffit probablement pas. Le concept agile serait multidimensionnel :

Déjà dans les années 1970, l'ancien PDG de Danone, Antoine Riboud, l'avais bien compris, quand il concluait son discours du 25 octobre 1972 par : « *Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.* »

Notre démarche de recherche sur des articles existants au niveau scientifique s'est efforcée à vérifier les hypothèses que nous avons formées sur la base de la littérature traitant le concept agile. La littérature qui traite le sujet ne donne pas vraiment une définition arrêtée et ni une recette sur la mise en œuvre de l'approche agile en entreprise.

A propos de l'approche agile dans le management, une seule référence en France est les œuvres de (Barrand, 2016) dans lesquelles il décrit les techniques à appliquer et des outils éprouvés (L'Agile Profile), son ouvrage de référence donnera les clés pour devenir un manager agile et insuffler l'agilité dans l'entreprise.

Les limites des recherches en entreprise se situent surtout dans l'absence d'un cadre théorique basé sur l'expérience pratique dans le quotidien de l'entreprise.

4. Conclusion et perspective

L'étude et la recherche dans la littérature, les articles et la consultation sur les sites spécialisés nous donnent une image de la complexité de la mise en œuvre d'un système de management le mieux adapté pour l'entreprise. L'histoire du management a environ 100 ans et elle est de ce fait encore relativement récente. Le progrès dans ce domaine s'est manifesté dans le monde des entreprises à partir des années 1960 et continue à se développer avec de nouvelles méthodes et approches. La dynamique d'une pensée engendre le changement des comportements. La recherche pour une méthode de gouvernance adaptée à une entreprise ou à une organisation sera donc en mouvement constant et perpétuel dans un environnement technologique et fortement évolutif.

L'étude des connaissances scientifiques actuelles sur le concept agile nous a montré une forme de richesse sur des regards croisés d'universitaires et de praticiens qui témoignent un vif intérêt pour le changement en mode agile au sein des entreprises. L'agilité semble être à la mode, de plus en plus de bureaux de projets et d'entreprises vont à la quête de ce modus operandis qui succède au cycle vertical sans doute par conviction mais surtout par obligation au rythme de la concurrence, de l'évolution rapide des technologies, des crises, des défis environnementaux, les crises sociales et morales. Face aux défis, les organisations doivent repenser leur mode managérial en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes en intégrant des valeurs nouvelles. Au-delà de ce constat, nous avons voulu explorer les apports des chercheurs sur la question agile au prisme d'une théorisation du concept.

Au-delà des diversités des regards sur un concept complexe, quelques convictions ont émergé sur les approches en entreprises. Face aux éléments exogènes à la firme, l'entreprise attend des compétences d'un genre nouveau, avec des capacités de construire la connaissance exacte, afin de prendre des décisions efficaces. Cela suppose des variables d'actions ajustables reconfigurées pour faire face aux situations urgentes et inattendues. Les dirigeants attendent des collaborateurs aptes à faire les projets en équipe, à soulever le vrai potentiel créatif de l'homme où chacun est écouté et où chacun joue la transparence pour donner du sens aux missions confiées et surtout la capacité à s'adapter à un nouveau contexte. Les comportements agiles sont importants à la fois pour atteindre des objectifs mais aussi pour conditionner la compétitivité de l'entreprise. Cela suppose des facteurs qui permettent d'être agile, ainsi les chercheurs les praticiens ont évoqué des capacités multiples, celles de prendre des décisions dans l'incertitude en ajustant les stratégies, la réactivité face à un événement, la capacité à développer la créativité pour mieux répondre aux demandes des parties prenantes, des capacités de proactivité, afin de saisir les opportunités, des capacités de s'adapter aux différentes cultures, capacité à évoluer dans un environnement complexe. Nous avons constaté que les capacités évoquées sont en phase avec les attributs de l'agilité et qui font l'objet d'un consensus au niveau de la littérature.

Bibliographies

Agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Indus-

Barrand, J. (2006). *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence.* Dunod, Paris.

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility: *The new employee strategy for the knowledge economy.* Journal of Information Technology, 17(1), 21-31.

Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of Marketing Research, 16(1), 64-73.

Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise.* New York: Wiley.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). Strategic renewal: *Building strategic agility.* International Strategic Management Society Conference. San Diego, CA.

Dyer, L., & Shafer, R. A. (1999). *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility.* In M. A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4 (pp. 145-174). Greenwich, CT: JAI Press. . Dyer, L., & Shafer, R. A.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer.* New York: Van Nostrand Reinhold.

Gunasekaran, A. (1999). *Agile manufacturing: A framework for research and development.* International Journal of Production Economics, 62(1-2), 87-105.

Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). *The agile workplace.* Journal of Corporate Real Estate, 5(4), 293-311.

Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). *Assessing the measurement of Organizational Agility.* The Journal of American Academy of Business, 4(1), 174-177.

Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). *Agility index in the supply chain.* International Journal of Production Economics, 100(2), 285-299.

Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). *Agility index in the supply chain.* International Journal of Production Economics, 100(2), 285-299.

Paillé, P, et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Broché.

Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. International Journal of Production Research, 39(16), 3561-3600.

Shafer, R. A. (1997). *Creating organizational agility: The human resource dimension.*

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction.* International Journal of Production Economics, 62(1-2), 7-22.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K., (2007). *A review of enterprise*

Tece, D. ET G. Pisano (1994), the dynamic capabilities of firms: an introduction. Industrial and

corporate change, 3:3, 537–556.

Trial Ergonomics 37, 445-460.

Unpublished Ph. D. dissertation, Cornell University.

Van Hoek, R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1-2), 126-147.

Yusuf, Y. Y., & Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4545-456.

Yusuf, Y. Y., Sarahi, M., & Gunasegaram, A. (1999). *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43.