

L'agilité de l'entreprise : une réponse à l'incertitude et la complexité de l'environnement.cas d'Algérie-Telecom

wafa Ahmed Belbachir

[Doctorante en management des organisations]

[Université de Tlemcen. Algérie]

[belwafa90@yahoo.com]

MohamedAhmed Belbachir

[Maitre de conférences]

[Université de Tlemcen. Algérie]

[ahmedbelba2000@yahoo.fr]

Résumé

L'agilité de l'entreprise une réponse à l'incertitude et la complexité de l'environnement

[Dans un environnement où le changement est la règle plutôt que l'exception. L'agilité permet à l'entreprise de survivre et prospérer dans un monde de complexité croissante. Afin de profiter de la réactivité rapide d'un environnement en prestation continue. L'Agilité se place dans une démarche plus adaptative que prédictive, en avançant étapes par étapes avec des réajustements continus, vers un objectif commun.

Pour réussir dans le contexte actuel, les entreprises doivent opter pour une organisation agile en se basant sur la multi-compétences des employés, des fournisseurs et des sous-traitants liés par la coopération, la confiance et l'ouverture pour s'adapter aux situations imprévues.]

Mots-clés : environnement, incertitude, entreprise, agilité, innovation.

Abstract

Agility company the keys of complexity and incertitude in environment

[In an environment where change is the ruler a the than the exception. Agility allows the company to survive and thrive in a world of increasing complexity. To take advantage of the rapid responsiveness of a benefit environment continues. Agility puts himself in a more adaptive approach that predictive, advancing step by step with continuous readjustments, towards a common goal.

To succeed in today's environment, companies must opt for an agile organization based on multi-skilled employees, suppliers and subcontractors linked by cooperation, trust and openness to adapt to situations unforeseen.]

Keywords: environment, uncertainty, company, agility, innovation.

الملخص

رشاقة المؤسسة: رد فعل لعدم التأكد و تعقيدات البيئة

في بيئة تتسم بالتغيير الذي أصبح هو القاعدة بدلا من الاستثناء. الرشاقة تسمح للمؤسسة بالبقاء والنمو في عالم يوصف بعدم التأكد و التعقيد المتزايد. للاستفادة من الاستجابة السريعة لتقلبات البيئة. الرشاقة تتبع مسيرة أكثر توفلماً من التنبؤ ، تتقدم فتتقدم المؤسسة خطوة بخطوة باستعمال التعديلات المستمرة من أجل تحقيق الهدف المشترك.

لنجاح المؤسسة في محيط معقد و غير مؤكد، يجب عليها إتباع منظمة رشيقة و الاستناد على موظفين متعددي المهارات وموردين ومناولين يربطهم التعاون والثقة و الانفتاح على التكيف مع الأوضاع الغير المتوقعة.

الكلمات المفتاحية: البيئة، عدم التأكد ، المؤسسة، الرشاقة، الابتكار

INTRODUCTION

Actuellement, 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.

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, dégagant ainsi de nouvelles synergies jusque-là inexplorées. Ce qui se traduit par l'apparition d'un grand nombre de nouvelles pratiques en matière d'organisation. Elle s'enrichit par des fusions, se développe par des acquisitions, 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. Notre objectif dans cet article consistera donc à comprendre : **Comment l'entreprise acquière-t-elle une agilité si indispensable au contexte actuel?**

1. les origines et histoire de l'agilité

Le construit d'agilité organisationnelle fut créé selon 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 U.S.A.* décrivant l'agilité comme un nouvel ordre. 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 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 en Asie, qui avait 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. (Nick Horney, 2013)¹

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, a adopté le concept d'agilité. En particulier dans les secteurs de l'informatique et de la téléphonie. L'exemple de Microsoft qui a exposé largement son slogan publicitaire comme étant une «entreprise agile», au début des années 2000, et son discours a été orienté vers à l'adoption du modèle agile, concernant l'entreprise et ses

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

clients. D'autres sociétés telles qu'IBM et Google ont également misé sur ce modèle pour augmenter leur compétitivité (**Redouane BARZI,2007**)²

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. Et 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 « Cette étude vise donc à acquérir des connaissances quant à l'application de l'approche agile hors des projets de développement logiciel et ce grâce à des expériences vécues par des organisations québécoises ayant implanté l'agilité au-delà du développement logiciel » (**Marie-Michèle LÉVESQUE 2014**)³, 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.

De nombreuses recherches ont été menées dans les domaines des Sciences économiques, des Sciences de l'industrie, du Management, 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. On peut citer aussi l'étude de **Redouane BARZI**, « **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. Et aussi l'étude menée par

Audrey CHARBONNIER, « **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.

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

2. Définition du concept d'agilité

Plusieurs définitions de l'agilité ont été proposées :

« 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**)⁴,

« 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)

²Redouane BARZI. 2007 « Le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME : Cas de l'industrie de l'habillement »XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada, p3/34.

³MARIE-MICHÈLE LÉVESQUE.2014 « L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes », université Québec à Montréal. p11/157.

⁴Nick Horney,2013 op cite page3.

dans un temps de crise où la réorientation et la détermination sont requises ». (ERIC ALONSO ,2012, page 1)⁵

« L'agilité est une compétence organisationnelle à travers trois dimensions interdépendantes.

➤ 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. » (Rachelbeaujolin-Bellet , 2004)⁶

« 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 reposent sur une plate-forme standardisée, sur laquelle viennent se greffer le plus tard possible des adaptations multiples) ou l'implication du client. » (FRÉDÉRIC FRÉRY, 2005)⁷

L'entreprise agile (concept étendu : collectif, individuel, familial, associatif, etc.) est un modèle de 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. (Jean-Claude SERRES, 2007)⁸

Enfin nous pouvons dire flexibilité, souplesse, réactivité, adaptabilité autant de qualités que l'on peut regrouper sous le vocable « agilité », combiné pour développer une résilience qui permettra à l'entreprise de transformer les complications de l'environnement en opportunité qu'il faut saisir pour construire un avantage compétitif inimitable.

3-Avantages d'agilité

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles les organisations adoptent l'agilité. Les échecs et les défis de leurs précédents projets les ont incitées 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.

- Elle est décrite comme la solution organisationnelle capable de favoriser l'innovation, la réactivité et l'anticipation par un renforcement de la coopération entre les acteurs d'un projet.
- L'agilité améliore la qualité en réduisant l'inventaire des anomalies et leur coût inhérent de gestion.
- Elle réduit les délais de mise en production
- L'agilité 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.

⁵ERIC ALONSO ,2012, « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises »,Keyrus Management, p1/3

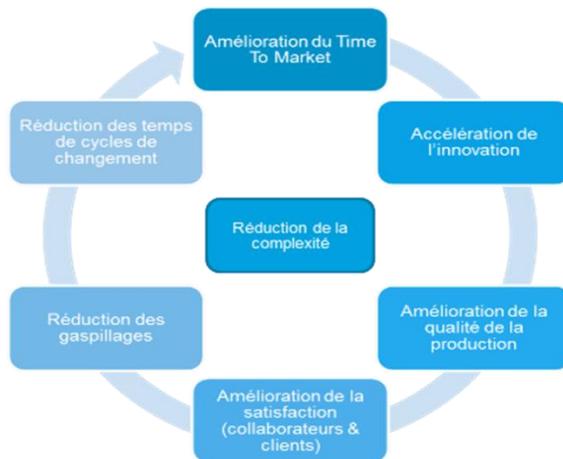
⁶Rachel beaujolin-Bellet, 2004,« flexibilités et performances »,édition la découverte, paris, page34.

⁷FRÉDÉRIC FRÉRY, 2005, « MBA, l'essentielle du management par les meilleurs professeurs »,Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, page 135.

⁸Jean-Claude SERRES,2007, « le management agile ! Construire et accompagner le changement», AFNOR, page 20.

- L'agilité améliore la collaboration et la communication en incluant 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.
- L'agilité permet à l'organisation de se doter d'une capacité d'anticipation et de reconfiguration permanente.
- L'agilité Crée de la valeur tout en s'adaptant à temps aux changements dans son environnement
- Réduire les écarts entre "Cycle d'évolution d'un produit/service" et "Processus d'une organisation"
-

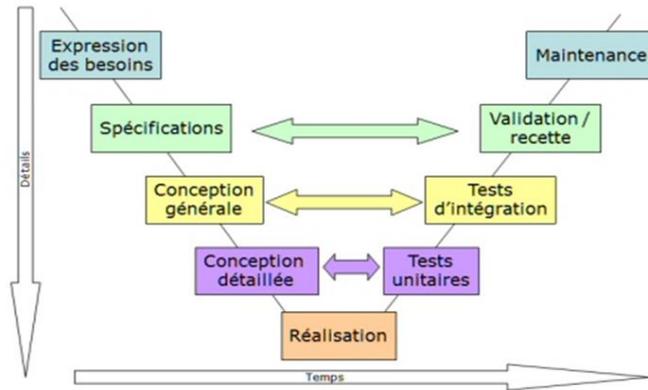
Figure1. Les avantages de l'agilité.



4. la Différence entre approche traditionnelle et approche agile

Depuis des décennies, les projets sont 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.

Figure2.les étapes du cycle V



Ces méthodologies se caractérisent par un attachement farouche à tout planifier, les modalités de planification, d'exécution, de suivi et de clôture du projet. Mais la complexité de l'environnement actuelle oblige les entreprises à être plus agiles, pour faire face à des différentes mutations, l'approche traditionnelle devient insuffisante et doit être complétée par la capacité à s'adapter vite et en continu, elle doit développer une agilité ag.

Tableau 1. La différence entre approche traditionnelle et agile⁹

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 micro planification) 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.
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.

⁹Richard Tremblay, 2007, theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/24937/ch03.html (consulté le 11/9/2015).

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.
------------------	---	---

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. Il n'est pas nécessaire de suivre complètement une méthode. L'organisation doit trouver son d'équilibre en fonction de ses priorités, sa tolérance aux risques et son efficacité.

5. les dimensions de l'organisation agile

Le succès de l'organisation dépend en grande partie sur la facilité et la rapidité avec laquelle les ressources matérielles, immatérielles et, surtout, humaines -peuvent être déplacés pour plus de possibilités prometteuses. « D'autant plus qu'on ne maîtrise pas véritablement la complexité et sa dynamique, 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. Aussi on opte pour le découpage des entreprises en unités autonomes et coopératives de taille réduite. Autrement dit pour une logique de mouvements organisationnels et stratégiques. » (Jérôme barrand 2006)¹⁰

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, spécialistes coopérant dans une dynamique de progrès et de performance collective.

Pour consolider les compétences d'agilité de l'organisation à faire face au contexte actuel, caractérisé par l'incertitude et la complexité, le changement, la sous-traitance, l'autonomie et l'innovation, et le partage de connaissances afin de libérer des ressources agiles.

5.1 La sous-traitance

« Seule l'ouverture garantit la vie: l'ouverture sur le marché, l'ouverture sur les partenaires, l'ouverture sur la société» (Hervé Sériex, 1993)¹¹

En effet, toute entreprise gagne à évoluer d'une entreprise château à une entreprise réseau. Contrairement à l'entreprise traditionnelle (de type château), l'entreprise réseau se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux. Elle se forge donc des relations de coopération avec ses concurrents, elle crée des partenariats avec des clients pour la conception, elle améliore ses processus de fabrication avec ses fournisseurs, elle confie à d'autres entreprises certaines de ses activités et elle mise sur ses relations stratégiques pour faire sa marque.

Les alliances créent des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences entre les entreprises alliées. Il est de notoriété publique que c'est à travers leurs alliances avec leurs concurrents japonais que les constructeurs automobiles américains ont appris dans les années 1980 les méthodes de management industriel – juste à temps, qualité totale, etc. – qui faisaient la supériorité des voitures japonaises à l'époque. Réciproquement, c'est grâce aux mêmes alliances que les constructeurs automobiles japonais ont appris comment produire et vendre leurs produits sur le sol américain, ce qui leur a permis par la suite de s'implanter de manière autonome en Amérique du Nord.

5.2 Le changement

¹⁰Jérôme BARRAND, 2006 « Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod, p 91.

¹¹Hervé Sériex, 1993 « Quand l'entreprise, l'Etat, les régions entrent en mutation Broché », Le big bang des organisations page3.

Le contexte actuel se caractérise par la complexité, l'instabilité de l'environnement et la nécessité de fonctionner avec les autres et pas contre les autres.

Ce signifie que l'entreprise devient un système ouvert sur l'environnement et dépendant de ce dernier. Actuellement, 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, le changement doit être naturel.

L'entreprise ne peut plus se limiter à produire et vendre, mais de produire ce qui se vend. 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, 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 » (Christophe faurie 2008)¹²

Le véritable changement commence avec la transformation des enjeux de l'environnement, en vision pour l'intérieur.

« Le changement échoue chaque fois qu'il cherche à changer les gens, sans vouloir changer le travail. On privilégie alors le participatif, on associe, on écoute, on communique, on interroge les valeurs, mais on ne modifie rien dans le contenu des tâches, dans la répartition des rôles, dans l'organisation du travail. Il n'y a pas de vrai changement qui ne concerne le quotidien des personnes et leur travail. On engage un processus de changement, un vrai, dès lors que l'on commence à considérer les salariés comme des individus pensants. Et un individu pensant c'est une personne qui invente l'organisation du travail qui le concerne » (Olivier vassal 2005)¹³

Gouverner autrement, s'organiser autrement, manager autrement, travailler autrement : 4 axes stratégiques pour toutes les organisations qui veulent exister de façon pérenne dans ce monde nouveau.

« Les entreprises qui réussiront leur « mue » dans ce nouvel écosystème seront celles où 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. » (Arnaud Tonnelé, 2011)¹⁴

5.3 L'innovation

Si l'on y ajoute les raisons précédentes à la tendance à la spécialisation, on aboutit assez naturellement à la nécessité d'innover, d'abord pour se démarquer et creuser un avantage compétitif par rapport aux concurrents, mais aussi pour séduire toujours davantage ses clients devenus si exigeants et si facilement infidèles. L'innovation est donc devenue, plus qu'une stratégie possible parmi d'autres, une véritable nécessité pour tous.

Laisser place à l'innovation : en réservant des moments où les individus peuvent faire des preuves de concepts et réaliser des projets personnels, l'organisation encourage le dépassement de soi et la recherche de l'excellence.

¹²Christophe faurie, 2008, « conduire le changement » édition Maxima, paris, page 8

¹³Olivier vassal 2005, « crise du sens Défis du management », Pearson Education France, paris, page 279.

¹⁴Arnaud Tonnelé, 2011, « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif », Eyrolles, édition des organisations, page 2.

Pour faire face à ce caractère irréductible d'une situation complexe particulière, la compétence et l'autonomie sont indispensables. Elles sont en réalité des préalables pour l'exécution de l'agilité. Cette remarque prend toute sa signification dans un contexte où l'innovation et la créativité jouent un rôle prépondérant. « 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 ». (Pirmin Lemberger, Houda Berrada, Julie Lemaire et Arnaud Gonzales, 2013)¹⁵
« 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 » (Sandrine Fernez-Walch, François Romon, 2008)¹⁶

Les employés réclament une liberté considérable afin de poursuivre un comportement axé sur l'agilité. La compétence et l'autonomie sont indispensables pour faire face à ce caractère irréductible d'une situation complexe et particulière. Elles sont en réalité des préalables pour gérer la complexité et pour fonctionner en mode agile. L'exigence de compétence et d'autonomie doit primer sur le souci d'amélioration des procédures.

6. Etude pratique

A travers cette approche exploratoire du concept d'agilité dans le contexte algérien qui se caractérise par une transition qui dure, et l'arrivée de la nouvelle ère du numérique. l'agilité de l'entreprise devient une exigence pour assurer sa pérennité. La méthodologie choisie repose sur une démarche mixte qualitative dans une première phase où un entretien a été réalisé auprès des dirigeants et en seconde partie quantitative où un questionnaire pertinent a été remis à une (15) quinzaine de cadres afin de saisir la perception relative de ces responsables du concept d'agilité à travers la mesure **des principes agiles, les critères qualitatifs de stratégie agile, les critères comportementaux d'agilité, enfin les pratiques managériales**. En utilisant le modèle de J. Barrant, et l'échelle de l'Ickert (1à5), ce qui nous permet de mettre en exergue les vecteurs et les freins de l'agilité au sein de cette entreprise.

6.1 Présentation de l'entreprise : Algérie Télécom

Algérie Télécom est une société par action à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. L'entreprise a vu le jour en 2000, suite à la loi relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui séparaient activités postales de celles des télécommunications. Algérie Télécom est une entreprise publique économique sous la forme juridique SPA. La direction régionale de Tlemcen compte 1280 salariés.

Elle entre en activité en début janvier 2003 ; elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication, avec trois objectifs (rentabilité, Efficacité, qualité de service) Algérie télécom est leader sur le marché Algérie qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Elle se base sur une politique d'innovation fort adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages. Elle cherche à augmenter sa

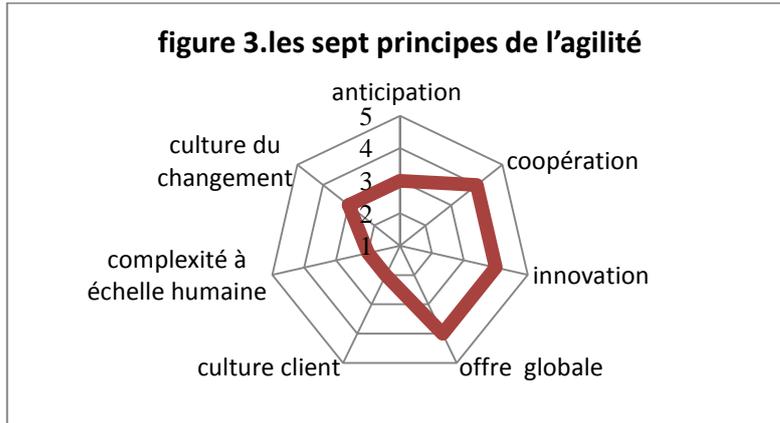
¹⁵PirminLemberger, Houda Berrada, Julie Lemaire et Arnaud Gonzales, 2013, « Le management Agile : Quels rôles pour le management dans un contexte informatique agile ? », SQLI Group, page21.

¹⁶Sandrine Fernez-Walch, François Romon,2008, « management de l'innovation », édition Vuibert. Page 41.

performance technique, économique et sociale. Elle vise aussi la promotion de la société de l'information en Algérie.

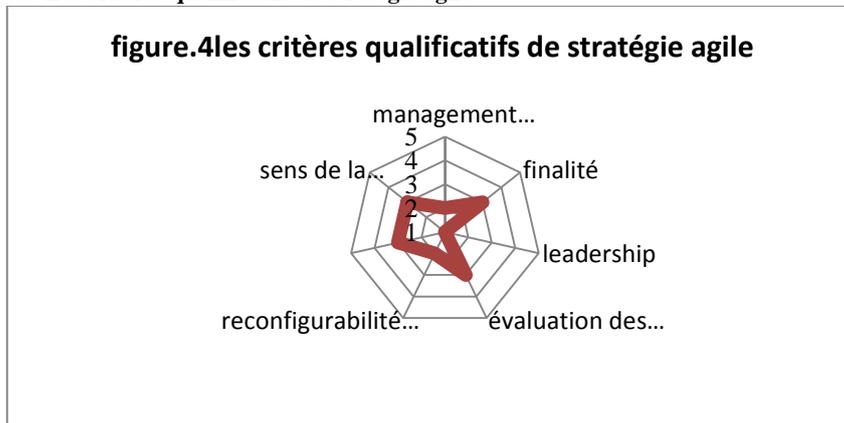
Algérie Télécom s'inscrit aujourd'hui dans une politique d'adaptation et d'évolution qui vise à la transformer en un opérateur de télécommunications moderne, efficace et performant. Algérie Télécom a en effet besoin de consolider son organisation, d'améliorer son fonctionnement et surtout d'anticiper pour mieux appréhender les évolutions de l'environnement technologique et de marché.

6.2 L'application des principes d'agilité au sein de l'entreprise Algérie télécom



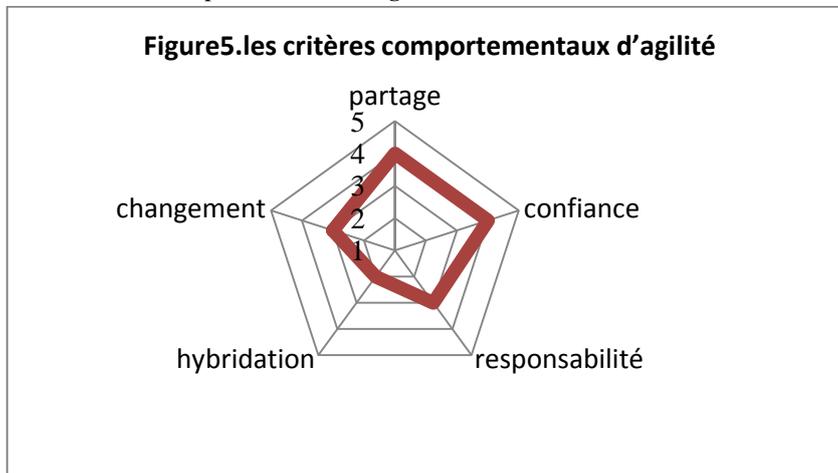
Le score de (3;14) (62,5%) sur 5 reflète une certaine dynamique qui va vers le sens de l'agilité. Mais la plus petite valeur se situe au niveau de la culture client ceci s'explique d'abord par l'entreprise étatique où le client n'a pas encore la place qui lui revient et aussi les séquelles de l'ancien 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'anticipation reste faible c'est la façon classique d'opérer donc l'entreprise garde ses vieux réflexes. L'innovation reste insuffisante ; les employés appliquent les directives sans initiatives.

6.3. Les critères qualitatifs de stratégie agile



Le score est de (2;42) (48,4%). Derrière l'expression « stratégie agile » nous retrouvons le processus de décision stratégique. Ce score de 2,42 sur 5 nous montre que la stratégie adoptée par l'entreprise Algérie télécom en ce qui concerne « l'agilité » est d'une certaine faiblesse relative. Le leadership au lieu qu'il soit transformationnel et permet à ses suiveurs de s'autonomiser (empowerment), il est situationnel. Le management participatif (il n'ya pas de dialogue et de concertation, les ordres viennent de la hiérarchie et doivent être appliqué par les exécutant à la manière classique (rigidité). L'évaluation se fait par les supérieurs et à propos de ce qui devrait être fait (verticale). La mobilisation reste faible qui amène les employés à adopter la finalité de l'entreprise.

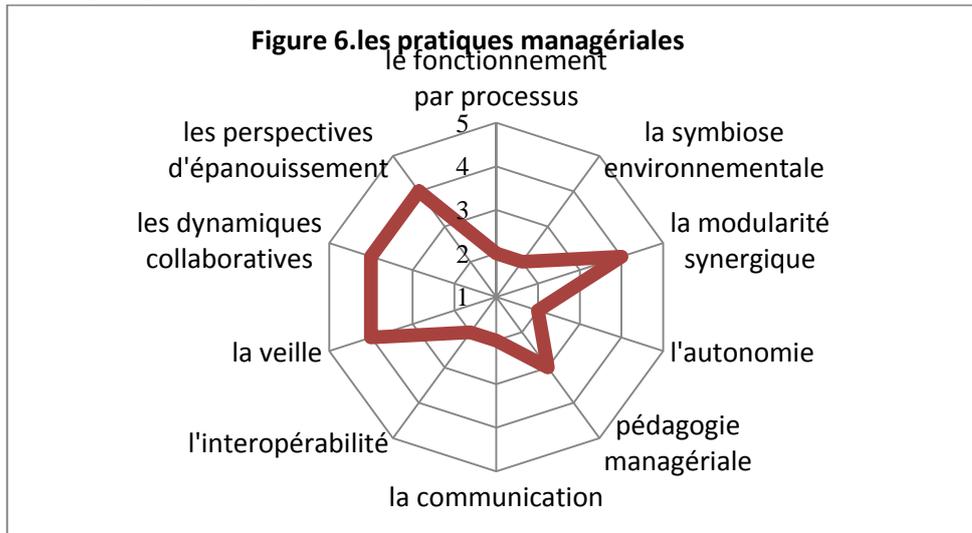
6.4. les critères comportementaux d'agilité



Le score de (3.2) (64%) semble relativement intéressant mais il reflète en particulier des freins tels que l'hybridation (1) les cloisonnements existent toujours et montre la rigidité alors que la performance est le

résultats de la mixité des profils et des points de vue. la peur du changement et la non disposition au changement, alors que le changement doit être considéré comme une donnée constante. L'explication pourrait être que l'entreprise est étatique et sera toujours secourue dans le cas du besoin. La responsabilité n'est pas partagée, on trouve toujours cette structure pyramidale.

6.5. Les pratiques managériales



Le score de 2,9 (58%) est relativement faible par rapport aux autres scores, ce qui explique que dans la pratique nous retrouvons plus de rigidité dans les comportements managériaux. La communication nous la retrouvons descendante ; où les employés exécutent à la lettre les directives des supérieurs. Une communication latérale et ascendante serait bénéfique pour l'entreprise et lui permet d'acquérir plus d'agilité. La symbiose avec l'environnement reste faible, la peur du changement subsiste, le client n'a pas la place qui lui revient de droit, vu que l'entreprise garde encore les séquelles d'une économie dirigée. C'est l'entreprise classique qui tient peu des influences de l'environnement. Le fonctionnement par processus reflète l'image d'une entreprise agile ; basée sur la poly compétence et la formation continue où les employés maîtrisent tout le processus de production pour faire face à toutes les éventualités, sans revenir à la hiérarchie pour avoir des instructions. Le leader va permettre aux employés de s'autonomiser de la hiérarchie et de se prendre en charge en prenant plus d'initiative.

6.6 Les démarches agiles d'Algérie télécom :

L'agilité est effectivement perçue par les cadres comme l'issue vers laquelle doit se diriger l'entreprise. Algérie télécom qui semble afficher une certaine rigidité dont les responsables sont conscients et qui veulent changer et mener une démarche agile :

- La dernière formation réalisée par Algérie Télécom (Mars 2014) sous le thème « Atahaouel » (le changement) et dont le point central a été le client, montre l'importance que devrait avoir le client et son

bien-être. Les cadres au niveau de cette entreprise perçoivent l'importance de l'agilité qui permet l'adaptation continue face à un environnement en perpétuel changement et ont conscience de l'importance du facteur humain. Un nouveau slogan a été adopté par l'entreprise « le client au cœur de l'entreprise » Algérie Télécom a mis en place un centre d'appels qui a pour mission de maintenir un contact permanent avec sa clientèle et pour objectif, la satisfaction des besoins de celle-ci.

▪ Le 9 avril 2014 Algérie télécom a lancé un concours national pour la meilleure innovation dans le domaine des TIC dont les prix seront très intéressants.

▪ Le 11 octobre 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.

▪ Inscrite dans une dynamique de renouveau, le 28 mai 2014 Algérie Télécom prend les devants et lance l'E-Paiement pour renforcer son service de rechargement et de paiement des factures ADSL. Ce nouveau mode de paiement qui vient se placer dans le catalogue des services d'Algérie Télécom permettra de recharger l'accès ADSL, sans avoir à se déplacer dans l'agence et à partir de n'importe quel poste internet.

▪ En février de la même année Algérie Télécom propose des milliers d'ouvrages couvrant un large éventail de connaissances (Sciences, éducation, culture générale, santé, vie pratique etc.). La bibliothèque numérique fimaktabati, est un service lancé, au profit des éditeurs, professeur, étudiant, manager... Qui propose un accès illimité à des milliers d'ouvrages scientifiques et pluridisciplinaires de plus de 300 maisons d'édition internationales, tous domaines confondus.

CONCLUSION

Le concept d'agilité est la voie de l'avenir en matière de gestion d'entreprise, car il intègre tous les aspects nécessaires à l'optimisation de la performance d'une entreprise tout en tenant compte des besoins humains. L'agilité se réalise en adoptant un comportement managérial agile où la finalité du leadership serait un moyen d'empowerment qui permet au leader de changer ses suiveurs et de les habiliter à s'autonomiser et se prendre en charge par rapport à la hiérarchie.

L'agilité et avant tout un véritable état d'esprit. Le cœur de cette philosophie, c'est la communication, autonomie, l'adaptabilité, la collaboration, l'innovation, la culture client, la culture du changement. L'agilité permet à l'entreprise non seulement de s'adapter aux différentes situations mais d'être en symbiose avec l'environnement. La démarche serait du déplacement du banc de poissons qui interagit avec les modifications de l'environnement. Et non de la baleine. L'agilité est la destinée de l'entreprise du futur.

Références bibliographiques :

Arnaud Tonnelé. (2011), « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif », Eyrolles, édition des organisations.

Christophe faurie. (2008), « conduire le changement » édition Maxima, paris.

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

Jean-Claude SERRES.(2007), « le management agile ! Construire et accompagner le changement», AFNOR.

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

Olivier vassal.(2005), « crise du sens Défis du management », pearsoneducation.

PirminLemberger,Houda Berrada, Julie Lemaire et Arnaud Gonzales.(2013),«Le management Agile : Quels rôles pour le management dans un contexte informatique agile ? », SQLI Group.

Rachel beaujolin-Bellet.(2004),« flexibilités et performances »,édition la découverte.

Sandrine Fernez-Walch, François Romon.(2008), « management de l'innovation », édition Vuibert.

Articles de revues :

ERIC ALONSO.(2012), « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises »,Keyrus Management

Nick Horney. (2013), « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute.

Article publiés dans les actes de congrès :

Redouane BARZI.(2007), « Le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME : Cas de l'industrie de l'habillement »XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, canada

Référence internet

Richard Tremblay.(2007),theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/24937/ch03.html (consulté le 11/9/2015).

Mémoire :

MARIE-MICHÈLE LÉVESQUE.(2014), « l'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes », université Québec à Montréal.

Liste des tableaux

Tableau n1 : La différence entre approche traditionnelle et approche agile

Liste des figures

Figure1 : Les avantages de l'agilité

Figure2: les étapes du cycle V

Figure3 : les principes agiles

Figure4 : les critères qualitatifs de stratégie agile

Figure5 : les critères comportementaux d'agilité

Figure6 : les pratiques managériale

