

## *L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel*

### *L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel*

*Ahmed belbachir wafa*

*Docteur en management des organisations*

*Université de Tlemcen*

*Ahmed belbachir mohamed*

*Maitre de conférences*

*Université de Tlemcen*

#### **Résumé**

Actuellement, les organisations cherchent à reconsidérer leur mode de fonctionnement afin de s'adapter avec succès à l'environnement en changement permanent. C'est ainsi, qu'un nouveau paradigme en management est en train d'émerger, 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, de partage de l'information et une forte relation client.

**Mots-clés :** entreprise, environnement, changement, agilité, client

#### **المخلص**

تسعى المنظمات من جميع الأنواع حاليا إلى إعادة النظر في أسلوب عملها على التكيف بنجاح مع البيئة الاقتصادية العالمية والمتغيرة باستمرار. وهكذا، فإن نموذج الإدارة الجديد في الظهور في الغرب - أن من "خفة الحركة" - أنه في البيئة الحالية، والشركات تميل إلى إنتاج وتسويق منتجاتها في " الإطار الاستراتيجي الجديد " تتميز بأشكال تنظيمية أكثر " اللامركزية"، على التنسيق الأفقي، وتبادل المعلومات وعلاقة قوية مع العملاء

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسة، المحيط التغير، الرشاقة، الزبائن

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

### **Introduction**

Le 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, de l'individualité ; l'accroissement de l'incertitude, l'interdépendance des acteurs se sont les quatre caractéristiques de cet environnement actuel qui ont favorisé l'émergence de l'agilité dans les entreprises.

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, en continu ses processus de son organisation afin de répondre aux attentes et besoins de ses clients.

L'approche agile découle de la théorie de la contingence selon laquelle ; il n'existe pas une et une seule bonne façon de bien 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. Il devient nécessaire d'adapter l'entreprise 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. A partir de ce qui précède, nous avons posé la **problématique** suivante : **Comment l'entreprise se dote-t-elle d'une agilité face à un environnement en perpétuel changement ?**

**L'importance de l'étude** : cette étude permet d'explorer le concept d'agilité et de mesurer son profil tout en mettant en relief les freins et vecteurs de cette dernière.

**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 la dimension principes d'agilité visant à maintenir la compétitivité d'une entreprise alors que la turbulence de son environnement dépasse sa vitesse d'adaptation.

Nous avons retenu comme **hypothèse** pour notre étude : Une équipe collaboratrice, auto-organisée et à l'écoute du client permettrait l'agilité de l'entreprise

Pour le **modèle de l'étude** : Dans cette étude quantitative, on a utilisé le modèle de J. Barrand<sup>1</sup>, comme un outil de diagnostic de l'agilité qui évalue le degré d'agilité de l'entreprise à travers la dimension principe d'agilité qui regroupe plusieurs variables tels que : l'anticipation, la coopération, l'innovation, l'offre globale, la Culture client, la Complexité à échelle humaine, la culture du changement. Enfin nous tenterons de mettre en exergue les variables qui constituent les vecteurs et celles qui constituent les freins à l'agilité.

### **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

<sup>1</sup> Responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations, Grenoble Ecole de Management

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

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 »<sup>2</sup>. 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 valeurs 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.

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. Les définitions de l'agilité**

Plusieurs définitions de l'agilité ont été proposées :

« Les termes Agilité et Agile sont réapparues, 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)<sup>3</sup>

« 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)<sup>4</sup>,

« 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.

<sup>2</sup> Nick Horney,2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute,p4/54.

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

<sup>4</sup>Nick Horney,2013 op cite page3.

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

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** »<sup>5</sup>

### **3. L'agilité un concept multi dimensionnelle**

Les termes tels que l'agilité, résilience, flexibilité, réactivité et adaptabilité ont parfois des significations semblables. Mais nous constatons 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 cet article 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 »<sup>6</sup>

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)<sup>7</sup>,

« 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 »<sup>8</sup>.

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'agilité**<sup>9</sup>

<b><i>Agilité</i></b>	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.
<b><i>la résilience</i></b>	La capacité à résister, absorber et de répondre à un changement ou

<sup>5</sup> 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 ? » 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\\_Agilité\\_de\\_l'Entreprise\\_4.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE_GRH_et_Agilité_de_l'Entreprise_4.pdf)

<sup>6</sup> Eric Alonso « quand l'agilité fait son retour dans les discours des entreprise française » page 1Keyrus Management© 2012

<sup>7</sup> Agile Manufacturing: Forging New Frontiers, London, Addison-Wesley,page 2.

<sup>8</sup>BARZI 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>

<sup>9</sup> Tableau adapté par l'auteur

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

	perturbation qui ne peuvent pas être évités.
<b><i>La flexibilité</i></b>	la capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement
<b><i>La réactivité</i></b>	Réduire le temps de réaction à une évolution inattendue de l'environnement.
<b><i>L'adaptabilité</i></b>	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 réagir 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.

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.

### **4. les caractéristiques d'une stratégie agile**

La stratégie agile s'appuie sur la force des membres de l'équipe, l'apprentissage l'improvisation et la légèreté de sa 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, changer 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 »<sup>10</sup>

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.

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

<sup>10</sup> 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

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

Agile manifeste peut être représenté visuellement sur une courbe de la stratégie (courbe en S) selon [Yogesh Kumar](#)<sup>11</sup>. Il montre comment un produit, un service, une technologie progresse et évolue au fil du temps.

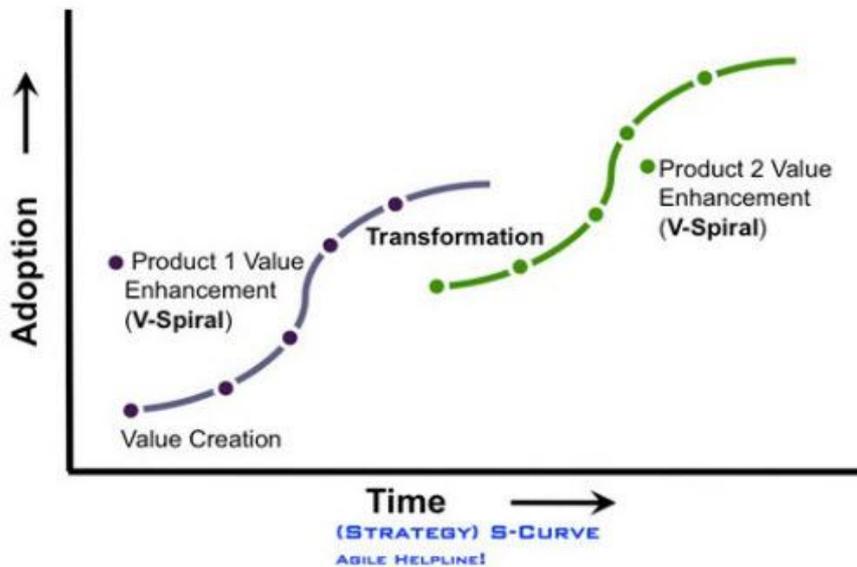
Les courbes en S peuvent être visualisées sur un niveau supplémentaire, de cartographier les évolutions et les opportunités des produits à un niveau micro, ou à une échelle macro pour décrire l'évolution des entreprises et des industries.

Sur un produit, un service, ou une technologie, les courbes en S sont généralement connectées 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.

**Figure 1: la courbe de la stratégie agile**



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.

<sup>11</sup> [Yogesh Kumar](#), Agile Strategy Manifesto, <http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto>

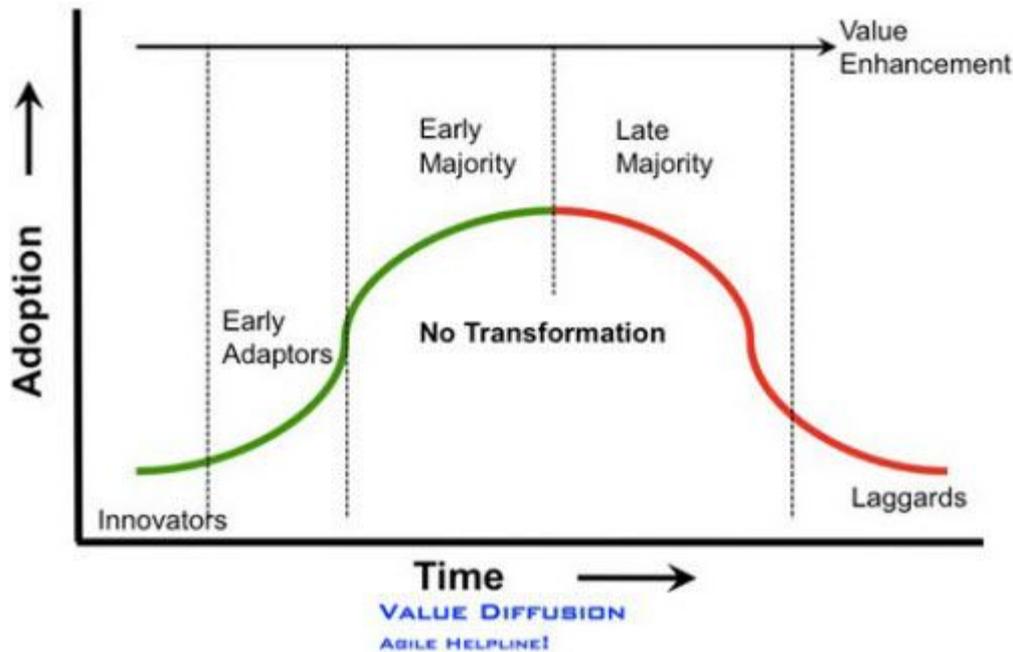
## *L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel*

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 2 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.

**Figure 2 : courbe d'une stratégie classique** <sup>12</sup>



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 la 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.

### **5. Partie empirique**

<sup>12</sup> [Yogesh Kumar](http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto), Agile Strategy Manifesto, <http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto>

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

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, pour l'entreprise, devient une exigence plus qu'une nécessité pour pouvoir survivre et répondre aux mutations de l'environnement. La méthodologie choisie, repose sur une démarche quantitative, En utilisant le modèle de J. Barrant<sup>13</sup>, publié dans son ouvrage *Le Manager agile* (Dunod, 2006), qui a reçu le prix Mutations et Travail en 2007. La mise en place de cet outil de diagnostic de l'agilité permet d'évaluer le degré d'agilité de l'entreprise

Nous tentons de saisir les variables qui constituent des vecteurs et celles qui constituent des freins à l'agilité.

### **5.1 La Détermination de l'échantillon d'entreprises pour l'enquête de terrain**

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'interroger des entreprises de différents secteurs qui évoluent dans un environnement concurrentiel dynamique.

**Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises sollicitées**

Secteur d'activité	Nom de l'entreprise	Nature juridique	Forme juridique	Effectif	Date de création
<b>Secteur de télécommunication</b>	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
<b>Industrie téléphone</b>	INATEL	Entreprise publique	SPA	76 employées	2001
<b>B.T.P.H.</b>	METANOF	Entreprise publique	SPA	130 employées	1999
	SEROR	Entreprise publique	SPA	2540 Employées	1982
	STARR	Entreprise	SPA, EPE	925	1971

<sup>13</sup> Responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations, Grenoble Ecole de Management

## *L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel*

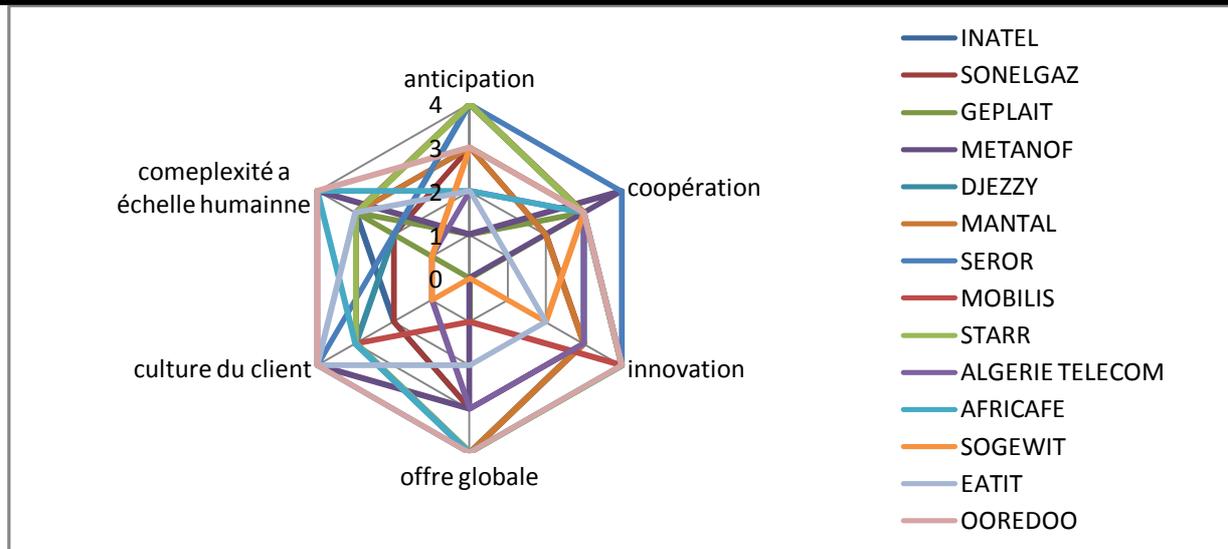
		publique		Employées	
	SOGERWIT	entreprise publique	SPA, EPE	846 Employées	1973
<b>Industries du Textile</b>	MANTAL	Entreprise publique	SPA	241 employées	1982
	EATIT	Entreprise publique	EPE	423 employées	1985
<b>Energie</b>	SONELGAZ	Entreprise publique	SPA	746 employées	1947
<b>Agroalimentaire</b>	AFRICAFE	Entreprise privées	SARL	52 employées	1975
	GEPLAIT	Entreprise publique	SPA	173 employées	

### 5.2 les principes d'agilité dans les entreprises étudiées

**Tableau 3: score principe agilité dans les entreprises étudiées**

principe d'agilité	INATEL	SONELGAZ	GEPLAIT	METANOF	DJEZZY	MANTAL	SEROR	MOBILIS	STARR	ALGERIE TELECOM	AFRICAFE	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

## *L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel*



**Figure 3 : représentation des scores principe agilité des entreprises étudiées**

**L'anticipation :** cette variable 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 de façon rigoureuse, avant 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 encore une grande importance pour identifier les vrais besoins ou gérer les imprévus.

**La coopération :** pour cette variable, 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-traitant 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 score (4) est enregistré aussi par deux entreprises de BTPH METANOF et SEROR puisque la grande partie 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 :** cette variable qu'on considère comme une véritable nécessité face à la complexité. Le score moyen des entreprises étudiées est de 2.7. 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

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

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 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 client 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 cette entreprise a 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.

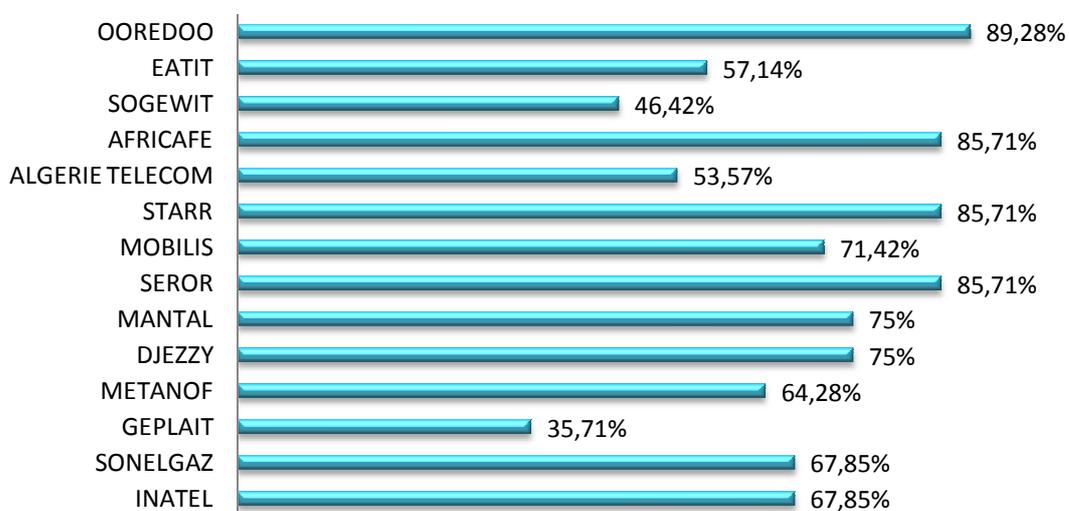
### **5.3 La meure des principes d'agilité au sein des entreprises étudiées**

## *L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel*

**Tableau 4 : 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%
AFRICAFE	85,71%
EATIT	46,42%
SOITEX	57,14%
OOREDOO	89,28%

**figure 4: moyenne des principes d'agilité**



## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

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, AFRICAFE 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.

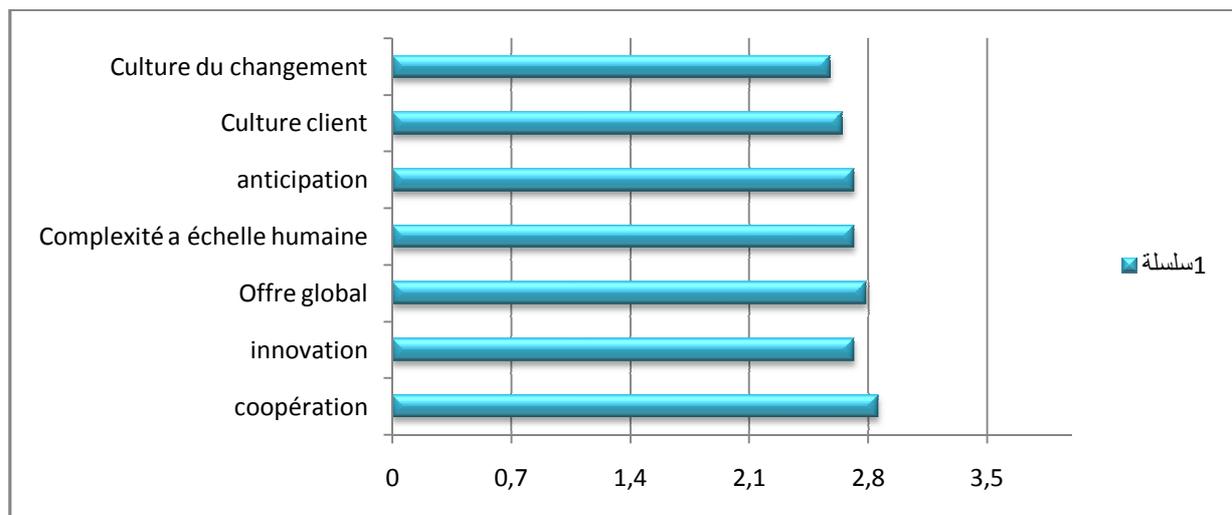
### **5.4 Les vecteurs et les freins d'agilité des entreprises étudiées**

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..

**Tableau 5 : 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 5: les variables des principes d'agilité**



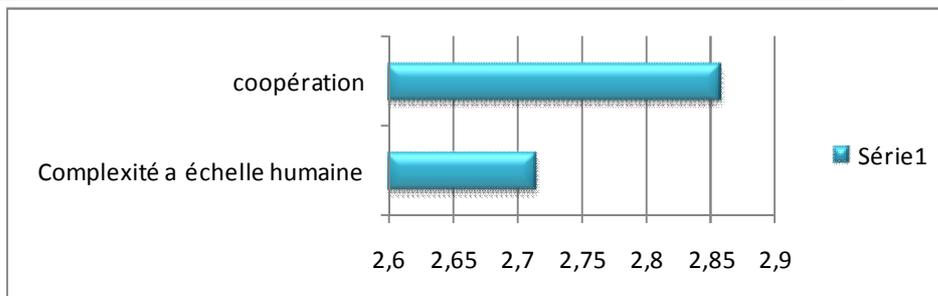
#### **5.4.1 Les vecteurs des principes d'agilité des entreprises étudiées**

## *L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel*

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

**Tableau 6 : 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 6 : 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 coopération :** on peut dire que les entreprises étudiées la considère comme un moyen efficace pour développer l'agilité, (71%) des entreprises étudiées se concentrent sur leur cœur du métier de base et externalise une grande partite soit à des sous-traitant 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 variable ne peuvent être considérer 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 innovent. ce score reste acceptable vu que pour exister dans la société de nouveauté.

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

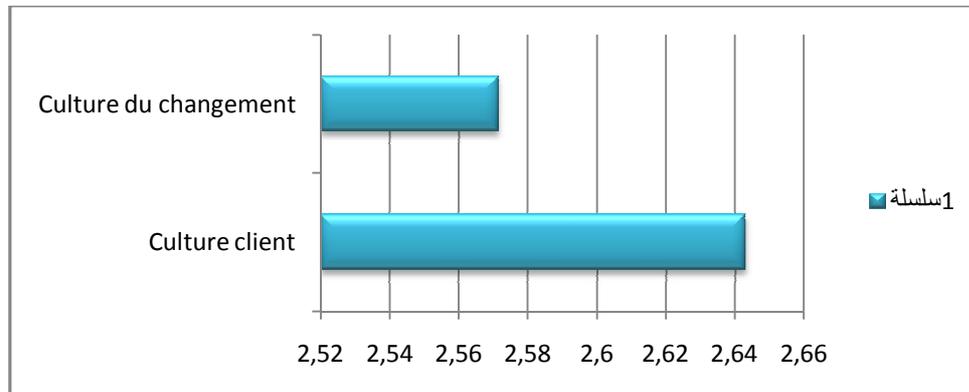
**Offre global :** le client est passé d'une position de dépendance vis-à-vis d'une offre à une position de domination. (69 %) des entreprises étudiées conçoivent leurs produits en incluant toujours une valeur ajoutée pour le client.

### **5.4.2 Les freins dans l'application des principes d'agilité dans les entreprises étudiées**

**Tableau 7: 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 7 : 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. le client est considéré comme une partie 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 la présence dans notre échantillon d'entreprises étatiques 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. Les mentalités sont comme des tankers géants, difficiles à faire bouger. 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. La peur du changement est toujours présente.

### **Conclusion**

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, **les résultat de l'étude** nous ont confirmé que l'agilité de l'entreprise se construit en étant

## ***L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel***

proche du client. Il s'agit de mettre en évidence un feed-back régulier avec le client et de s'adapter aux évolutions de ses besoins. Aussi 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. 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 créée 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, l'ancien 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 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.

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 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'adage du client roi et du changement un allié d'agilité.

## *L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel*

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.

### **Bibliographie**

- Nick Horney, 2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute.
- 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 ? » page 27 MEMOIRE D'EXPERTISE MBA RH PROMOTION 9 – OCTOBRE 2012.
- Eric Alonso « quand l'agilité fait son retour dans les discours des entreprise française » Keyrus Management® 2012
- Agile Manufacturing: Forging New Frontiers, London, Addison-Wesley.
- BARZI Redouane, PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire, Innovations 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>
- 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, February 9th, 2009.
- Yogesh Kumar, Agile Strategy Manifesto, url : <http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto>