

L'agilité de l'entreprise : une réplique à l'incertitude de l'environnement. Etude de cas MOBILIS

Wafa AHMED-BELBACHIR (Doctorante)

belwafa90@yahoo.com

Dr Mohamed AHMED-BELBACHIR

ahmedbelba2000@yahoo.fr

Université de Tlemcen

Résumé : Dans le contexte actuel de mondialisation, où l'environnement est en perpétuel changement se caractérisant par la complexité, l'imprévisibilité et l'incertitude. Nombreux les défis que l'entreprise doit surmonter mais 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 signes du changement et les exploiter à bon escient. Pour réussir dans le contexte actuel, les entreprises s'appuient 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.

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

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

Introduction

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

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

Notre objectif dans cet article consiste à comprendre : *Comment l'entreprise se dote-t-elle une rapidité de réaction face à un environnement en perpétuel changement ?*

1. L'agilité de l'entreprise contexte et origine :

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 21^{ème} siècle, « ce concept a été popularisé et étendu au contexte des affaires grâce à un rapport publié par le Iacocca Institute de Lehigh University USA. Qui décrit l'agilité comme un nouvel ordre industriel (Goldman 1994). Ce rapport est une réponse à une requête du congrès américain visant à identifier les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine »²². 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

²²Nick Horney, 2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute, p4/54.

concurrence, en particulier les entreprises japonaises, qui avaient développé un haut degré de flexibilité. Le rapport a conclu qu'un nouveau système de production doit être inventé, basé sur l'agilité organisationnelle, afin de répondre aux besoins générés par ces nouveaux facteurs de compétitivité.

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

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

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

Depuis, de nombreuses recherches ont été menées dans les domaines des sciences économiques, des sciences de l'industrie, du management ou de la psychologie, afin de préciser le concept, d'identifier des indicateurs de mesure de l'agilité, ou de déployer des méthodologies d'accompagnement des organisations dans le développement de leur agilité. « Cependant, la presque totalité de ces recherches scientifiques ont pour base l'observation et la description de démarches menées en entreprise. En d'autres termes, l'entreprise agile n'est pas un modèle aux fondements théoriques mais basé sur des études construites empiriquement »²³

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)²⁴,

« Les termes « Agilité » et « Agile » sont réapparus il y a peu dans le langage managérial, pour justifier un besoin de flexibilité, de réactivité et de renouveau face à la crise économique. Issu du latin « agere » (actif), ce concept d'agilité s'analyse donc comme une volonté d'agir, d'être réactif (voire, de prendre des risques) dans un temps de crise où la réorientation et la détermination sont requises ». (ERIC ALONSO, 2012, page 1)²⁵

« 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.

²³Dufour, Fanny. Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apports d'un modèle psychologique des compétences :

contribution à l'élaboration de programmes d'actions de la CCI de Rennes – 2010 page 129

²⁴Nick Horney, 2013 op cite page 3.

²⁵ERIC ALONSO, 2012, « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises », Keyrus Management, p1/3

➤ Une capacité de capitaliser l'apprentissage résultant de cette situation. » (Rachelbeaujolin-Bellet , 2004)²⁶

« 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 plateforme standardisée, sur laquelle viennent se greffer le plus tard possible des adaptations multiples) ou l'implication du client. »(Frédéric FRÉRY, 2005)²⁷

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)²⁸

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. Les valeurs et principe de l'agilité.

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

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

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

L'agilité au-delà du développement logiciel est une thématique de plus en plus mentionnée dans la littérature. MARIE-MICHÈLE LÉVESQUE²⁹. Souligne la prépondérance de la littérature sur L'agilité dans le domaine du développement logiciel, son domaine de prédilection, mais ajoute que certaines tentatives d'ouvrir l'agilité à d'autres domaines ont été réalisées. Le *Manifeste* décline quatre valeurs en treize principes³⁰ applicables dans toute démarche agile. Chaque méthode adopte ensuite sa propre terminologie et préconise un certain nombre de pratiques.

3.1 Les valeurs agiles

1-L'équipe et la communication avant les outils et processus : dans la vision agile, l'équipe est bien plus importante que les outils ou les procédures de fonctionnement. Il est préférable d'avoir une équipe soudée et dont les membres communiquent entre eux, composée

²⁶Rachel beaujolin-Bellet, 2004, « flexibilités et performances », édition la découverte, paris, page 34.

²⁷FRÉDÉRIC FRÉRY, 2005, « MBA, l'essentielle du management par les meilleurs professeurs », Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, page 135.

²⁸Jean-Claude SERRES, 2007, « le management agile ! Construire et accompagner le changement », AFNOR, page 20.

²⁹MARIE-MICHÈLE LÉVESQUE. 2014 « L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes » université du Québec à Montréal. Page 25

³⁰BECK, Kent et al., *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. [en ligne] <http://www.agilemanifesto.org/iso/fr/>

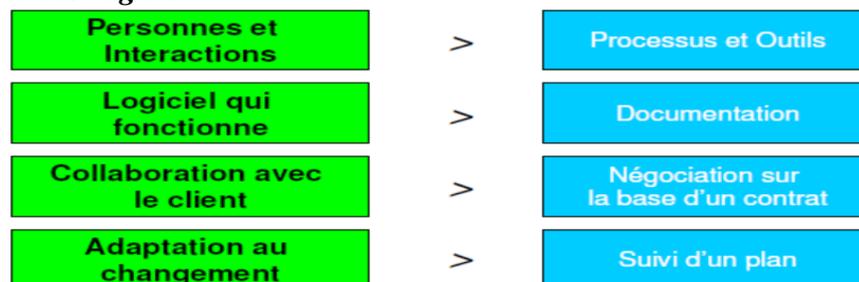
de niveaux différents, plutôt qu'une équipe composée d'experts qui travaillent de manière isolée. La communication est donc une notion fondamentale dans un contexte de développement agile.

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

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

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

Figure : les valeurs agiles



Les auteurs du manifeste reconnaissent la valeur des processus et des outils, de la documentation exhaustive, de la négociation contractuelle et du suivi d'un plan. Toutefois, ils privilégient les individus et leurs interactions, les logiciels opérationnels, la collaboration avec les clients et l'adaptation au changement³¹.

3.2 les principes de l'agilité

Après la présentation des valeurs fondamentales du mouvement « agile » il apparaît utile de dresser la liste des principes qui en découlent :

1. Notre première priorité est de satisfaire le client en livrant tôt et régulièrement : ce principe est derrière le caractère incrémental des approches agiles, qui veut qu'à la fin de chaque itération, le client puisse vérifier une nouvelle version fonctionnelle et améliorée du système en cours de développement.
2. Le changement est accepté, même tardivement dans le développement. Les processus agiles exploitent le changement comme avantage compétitif pour le client : ce principe est derrière les carnets de produit, qui permettent au client de planifier lui-même la réalisation de son système, en fonction de l'état d'avancement de son projet, du résultat obtenu à la dernière itération, des opportunités et des imprévus du moment présent.
3. Livrer fréquemment une application fonctionnelle, toutes les deux semaines à deux mois, avec une tendance pour la période la plus courte : ce principe est derrière le concept des itérations, soit des périodes de temps fixes servant de points de visibilité et permettant de planifier le projet, de valider les résultats obtenus, et d'améliorer les façons de faire.
4. Les experts métier et les développeurs doivent collaborer quotidiennement au projet : ce principe explique que le client est un membre à part entière des équipes des projets, parce

³¹Cédric Baudet, « L'agilité pour réagir à la complexité des projet » SEES / Revue économique et sociale> numéro 2 juin 2012 page 36

qu'il est le meilleur représentant pour planifier le projet, recueillir les besoins et décrire les fonctionnalités.

5. Bâissez le projet autour de personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin, et croyez-en-leur capacité à faire le travail : ce principe explique le changement dans le mode d'intervention envers les équipes de projets. Un mode d'intervention qui s'assure de réunir les conditions gagnantes au moment de constituer une équipe, qui fait confiance aux équipes en évitant l'ingérence, qui demande de la transparence de la part des équipes tout en donnant le droit à l'erreur, et qui apporte un appui lorsque les équipes rencontrent des difficultés hors de leur contrôle.
6. La méthode la plus efficace pour transmettre l'information est une conversation en face à face : ce principe explique que les documents sont de bons moyens d'assurer la pérennité et la conformité d'un système, mais qu'ils sont un moyen pauvre de communication.
7. Les processus agiles promeuvent un rythme de développement durable. Commanditaires, développeurs et utilisateurs devraient pouvoir maintenir le rythme indéfiniment : un principe qui demande un rythme soutenu et soutenable, qui n'épuise pas les équipes et qui leur donne le temps de développer des solutions de qualité de façon prévisible.
8. Une attention continue à l'excellence technique et à la qualité de la conception améliore l'agilité : un principe qui considère que les échéanciers, les ressources budgétaires, la portée d'un projet sont des leviers pour ajuster le déroulement d'un projet, mais pas la qualité. Une qualité escamotée pour atteindre d'autres seuils dissimule du travail restant et gonfle artificiellement la capacité réelle des équipes de projets.
9. La simplicité- l'art de maximiser la quantité de travail à ne pas faire- est essentielle : ce principe encourage à se limiter à l'essentiel, à prendre les décisions au « dernier moment responsable » pour éviter d'investir dans des efforts qui, au final, ne seront pas utiles ou seront considérés comme du gaspillage de temps et d'argent.
10. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions sont issues d'équipes qui s'auto-organisent : ce principe encourage l'intelligence collective et évite que les spécialistes, comme les architectes, deviennent des goulots d'étranglement aux engagements d'équipes et nuisent à leur autonomie.
11. A intervalle régulier, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis accorde et ajuste son comportement dans ce sens : ce principe est celui de l'amélioration continue. Pourquoi faire des post-mortem à la fin des projets pour servir de recommandations aux prochaines équipes ? il est plus utile de s'améliorer sur une base continue, d'utiliser les itérations comme des points de visibilité et de s'améliorer tout au long de son propre projet³².

4. Le changement et l'agilité :

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.

³²Mathieu Boisvert, Sylvie Trudel « choisir l'agilité , du développement logiciel à la gouvernance», page 3 édition Dunod, paris 2011.

« 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 faurie2008)³³

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)³⁴

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 l'innovation aura pris le pouvoir, où l'agilité sera naturelle et constante. Il ne s'agira passeulement de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés, mais bien defavoriser 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)³⁵

5 . L'innovation agile

Si l'on y ajoute les raisons précédentes, 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.

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

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

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

« *Complexité + anticipation + coopération + culture client = innovation* »³⁶

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.

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

³³Christophe faurie,2008,« conduire le changement »édition Maxima, paris, page8

³⁴Olivier vassal 2005, « crise du sens Défis du management », pearsoneducation France, paris ,page 279.

³⁵Arnaud Tonnelé,2011, « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif », Eyrolles, édition des organisations, page 2.

³⁶BARRAND Jérôme (2006) ,op.cité, page 74.

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)³⁷

« 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)³⁸

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 (20) vingtaine 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 (0à4), 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 : MOBILIS

MOBILIS société par actions au capital social de 100.000.000 DA, pour la téléphonie mobile. Filiale d'Algérie Télécom, est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003.

Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 10 Million d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « Partout avec vous ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

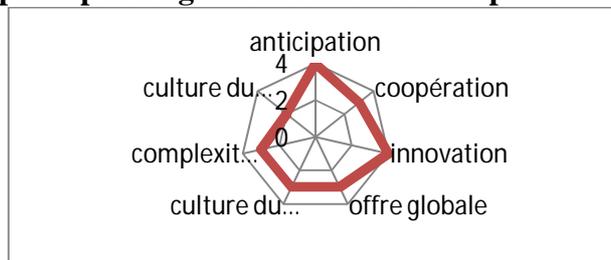
Se munissant des valeurs : Transparence, Loyauté, Dynamisme et Innovation. Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients. **Mobilis** est le premier opérateur mobile en Algérie, compte actuellement plus de 13 millions d'abonnés.

³⁷ Pirmin Lemberger, Houda Berrada, Julie Lemaire et Arnaud Gonzales, 2013, « Le management Agile : Quels rôles pour le management dans un contexte informatique agile ? », SQLI Group, page 21.

³⁸ Sandrine Fernez-Walch, François Romon, 2008, « management de l'innovation », édition Vuibert. Page 41.

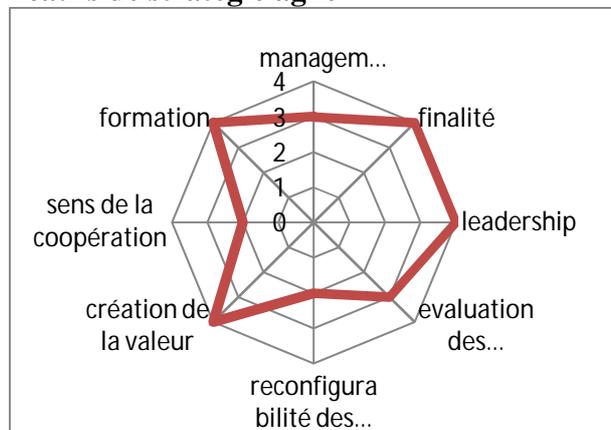
MOBILIS s'inscrit aujourd'hui dans une politique d'adaptation et d'évolution qui vise à la transformer en un opérateur de télécommunications moderne, efficace et performant. Mobilisa en effet besoin de consolider son organisation, d'améliorer son fonctionnement et surtout d'anticiper pour mieux appréhender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

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



Le score de (3;14) (78,5%) sur 4 reflète une certaine dynamique qui va vers le sens de l'agilité. Mais la plus petite valeur se situe au niveau de la culture du changement ceci s'explique par cette vision du changement qui est planifié au lieu de le voir de façon naturelle, d'où la nécessité de changer, en intégrant le changement comme composante fondamentale. Mobilis en tant qu'entreprise étatique n'arrive pas à se dégager de ses anciens réflexes hérités de l'économie dirigée, où l'on préfère la stabilité plutôt que le changement qui impose de nouvelles pratiques qui déstabilisent le quotidien de cette entreprise. L'innovation reste importante chez Mobilis vu son importance pour faire la différence. Les responsables lui accordent une importance, mais n'arrivent toujours pas à la concrétiser sur le terrain, même si de nombreuses actions ont été lancées mais qui n'ont pas encore donné de fruit. L'anticipation se manifeste par une rapidité d'action et de réaction qui permettra à Mobilis de réduire l'incertitude.

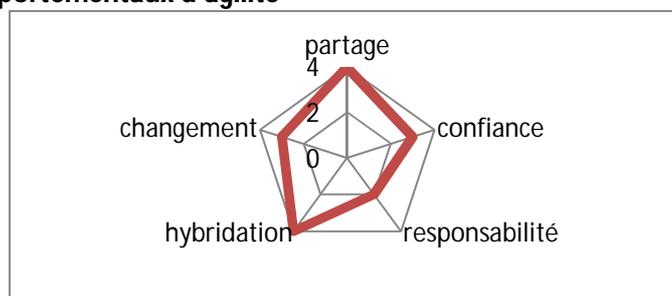
6.3. : les critères qualitatifs de stratégie agile



Le score est de (3.25) (81.25%). Derrière l'expression « stratégie agile » nous retrouvons le processus de décision stratégique. Ce score nous montre que la stratégie adoptée par l'entreprise Mobilis tend vers l'agilité. Mais la présence d'un management directif, basé sur la peur et la sanction où les subordonnés ne sont que des exécutants, et non considérés comme des individus mûres auxquels on peut faire confiance, bloque les initiatives des salariés. Le management participatif (l'inexistence de dialogue et de concertation, les ordres viennent de la hiérarchie et doivent être appliqués par les exécutants à la manière classique (rigidité). L'évaluation se fait par les supérieurs et à propos de ce qui devrait être fait (on donne des tâches à accomplir au lieu d'objectifs à atteindre). Le sens de la coopération est relativement faible l'entreprise doit d'avantage stimuler la participation et l'écoute du client puisque il est considéré comme facteur clef de la pérennité des entreprises. Pour y remédier Mobilis a mis en ligne un questionnaire qui permet de détecter les vrais besoins du

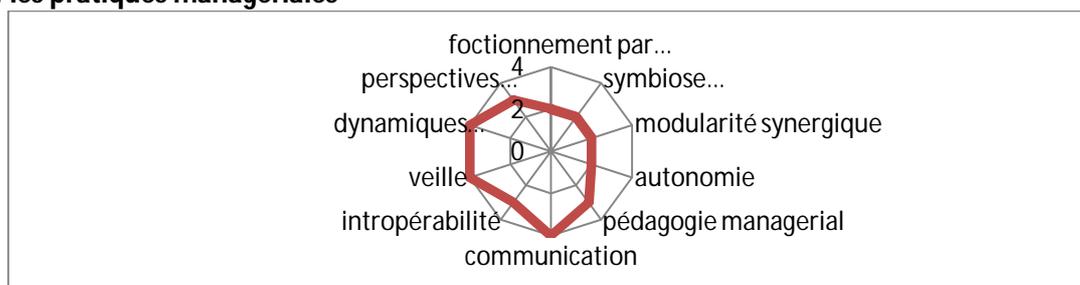
client. La reconfigurabilité des ressources, transformer les ressources en fonction des ruptures et mutation de l'environnement reste faible, et ne tiennent pas compte du changement de son environnement cette entreprise préfère la stabilité dans leur fonctionnement.

6.4. : les critères comportementaux d'agilité



Le score de (3,2) (80%) semble relativement intéressant mais il reflète en particulier des freins tels que la responsabilité et la confiance les cloisonnements existent toujours et montre la rigidité alors que la performance est le résultat 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 par l'état, dans le cas du besoin. On trouve toujours cette structure pyramidale.

6.5. : les pratiques managériales



Le score de 2,9 (72.5%) est relativement faible par rapport aux autres scores, ce qui explique que dans la pratique nous retrouvons plus de rigidité dans les comportements managériaux. 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. 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. 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 ».

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 est avant tout un véritable état d'esprit. Le cœur de cette philosophie, c'est la communication, l'autonomie, l'adaptabilité, la collaboration, l'innovation, la culture client, la

culture du changement. 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.

Bibliographie

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.

Pirmin Lemberger, 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 marocaine » 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.

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

Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY « GRH et agilité de l'entreprise, Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ? » MEMOIRE D'EXPERTISE MBA RH, 2012.