

## Les pratiques managériales du leader agile

**AHMED-BELBACHIR Wafa**

belwafa90@yahoo.com

**BENDIABDELLAH Abdeslam**

a\_bendiabdellah@yahoo.fr

Labo LARMHO<sup>1</sup>-Univ. Tlemcen

**Résumé :** L'agilité est une cohérence, une mise en adéquation des différents dispositifs et mécanismes internes et externes à l'entreprise. L'objectif est de développer aux maximum la performance de l'entreprise afin qu'elle soit parfaitement inscrite dans une logique concurrentielle en s'appuyant sur une équipe soudée, auto organisée, et motivée. Le rôle du leader se trouve modifié : au lieu de « commander » et contrôler son équipe, il devient le manager agile qui favorise la création des conditions optimales pour permettre à chacun de contribuer efficacement au résultat de l'équipe en vue d'une meilleure satisfaction du client.

Le leader agile conçoit une architecture dans laquelle on évolue au fil du temps, et non de réaliser une vaste collecte de données puis remet un plan final ou une architecture lointaine et qui évolue vers un but flou et ne s'appliquant pas à la réalité. Le leader agile est un adepte du changement. Il l'explore et tire profit des modifications de l'environnement qu'il considère comme une opportunité à saisir.

**Mot clef :** entreprise, l'agilité, équipe, autonomie, leader

**ملخص :** رشاقة هيالتناسقوتلائم مختلفالاجهزةوالالياتالداخليةوالخارجيةفالمؤسسة . الهدفهو تطوير الناقصدممكناعداء المؤسسةلتكون منافسةمعتمدة علىفر يقمحفز وملاحمذاتالتنظيم . اندور القائدتغير فيدلامناعطاء الاوامرورقابة علىالفريق ،فانهيصبحقادماهر يساعدهلنتهيئةالظروفالمثلالتمكنالافرادمنالاسهامال فعالفنتائجالمؤسسةومناجلتليتر غباتالزبائن . القائديقومبتصميمهيكليتطور معمرور الوقتوليسفقطجمعمجموعهمنالبيانات ،ثميعر ضخطةنهائيةاو هيكليتحر كصوبهدفغامض ،لا تنطبقعلبالواقعمحيطالمؤسسة . قائدالفعالهمو محبذلتغير ،كما انيستكشفويستفيدمنالتغيير اتالبيئةالتتعتبر فرصتيستوجباستغلالها .  
**الكلماتالمفتاحية :** المؤسسة ، الرشاقة ، الفريق ، القائد ، الاستقلالية

### Introduction

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

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

Les pratiques agiles exigent, de la part des membres de l'équipe et de leur leader, des attitudes d'ouverture, de dialogue et de transparence. Elles transforment également les pratiques de travail, en facilitant l'utilisation de l'outil de traitement ou de communication le mieux adapté pour accéder aux informations requises au moment voulu, et en favorisant une collaboration plus efficace à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Notre objectif consistera donc à comprendre : **comment le leader agile peut mener une démarche d'adaptation dans un environnement si instable ?**

### 1. Les définitions de l'agilité

Plusieurs définitions de l'agilité ont été proposées :

<sup>1</sup>Laboratoire de Recherche en Management des Hommes et des Organisations (LARMHO)- UNIV. TLEMCCEN

« 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)<sup>2</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>3</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.

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>4</sup>

Rachel beaujolin-Bellet, en 2004 présente la définition suivante « 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.

L'organisation agile a la capacité de détecter, de veiller, de scruter et d'analyser les changements qui s'opèrent aux niveaux des marchés. Une fois ces informations collectées, elle les transforme en décisions actionnables et mises en application. Ces décisions se transforment en actions efficaces grâce à une culture favorable au changement et à la mobilité des ressources ».<sup>5</sup>

## 2. les caractéristiques d'un leader agile

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

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

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

« Chaque manager à son niveau porte les projets et les processus, développe une attitude positive, en congruence avec les valeurs et la finalité de l'entreprise, qu'il s'efforce d'insuffler

<sup>2</sup>ERIC ALONSO ,2012, « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises »,Keyrus Management, p1/3

<sup>3</sup>Nick Horney,2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute page3.

<sup>4</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>5</sup>Rachel beaujolin-Bellet, 2004,« flexibilités et performances »,édition la découverte, paris,page34.

et de faire partager à l'ensemble des collaborateurs. Il est donc à leur service et stimule les coopérations internes afin d'optimiser les processus de fonctionnement »<sup>6</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

« Avant tout, il est un chef d'orchestre, animé par le souci de réaliser une œuvre collective, avec des profils et des rôles variés. Sa tâche consiste à rendre cohérent le jeu de l'ensemble des acteurs en leur donnant un rythme commun. C'est sa compétence de leader et ses capacités à bien communiquer qui favorisent cette adhésion »<sup>7</sup>.

### **3.les aptitudes et attitudes du leader agile**

en 1990, Larry Spears<sup>8</sup> a complété le modèle du servant leader , en décrivant les dix comportements à adopter.

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

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

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

<sup>6</sup>BARRAND Jérôme (2006)« Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod, page118.

<sup>7</sup>Véronique Messenger Rota « Gestion de projetVers les méthodes agiles », page 8, édition EYROLLES 2008

<sup>8</sup>Character and Servant Leadership: TenCharacteristics of Effective, Caring Leaders Larry C. Spears

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

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

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

7- La perspicacité étroitement liée à la conceptualisation. : Il est plus difficile de prévoir l'issue probable d'une situation à définir, mais plus facile à identifier. La prospective permet au leader serviteur de comprendre les leçons du passé, les réalités du présent, et les conséquences probables d'une décision pour le futur.

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

9-Engagement et évolution des individus

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

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

10- bâtir une communauté

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

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

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

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

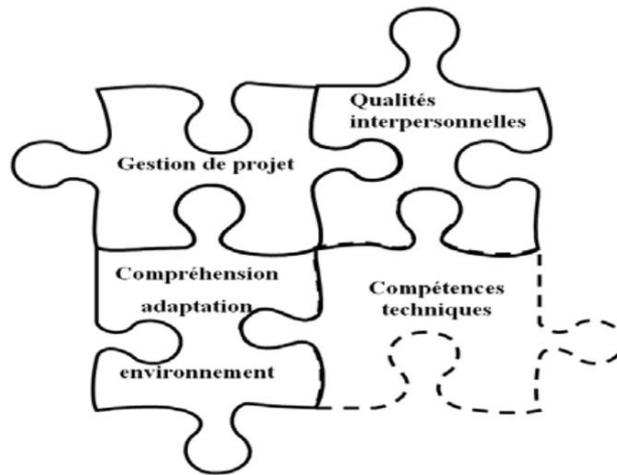
Avec des compétences très variées des éléments de l'entreprise, le dirigeant orchestre en coordonnant le jeu de tous les acteurs.

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

Figure 1 : Le chef de projet multi compétent<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Véronique Messenger Rota, (2008) op. Cité ,page 9.



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

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

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

#### 4. Leader agile et le changement

Un dirigeant traditionnel se concentre sur le suivi d'un plan avec des changements minimes, tandis qu'un leader agile se concentre sur le succès inévitable d'adaptation aux changements. Dans un contexte de volatilité, d'ambiguïté et d'incertitude le changement est inévitable, nous pouvons le gérer à travers les réponses appropriées à l'environnement.

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

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

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

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

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

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

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

## 5. partie pratique

### 5.1 Cadre méthodologique

L'agilité comme moyen d'adaptation, devient une exigence plus qu'une nécessité pour pouvoir survivre et répondre aux mutations de l'environnement. La méthodologie choisie, repose sur une démarche quantitative. En utilisant le modèle de J. Barrant<sup>10</sup>, publié dans son ouvrage *Le Manager agile* (Dunod, 2006), qui a reçu le prix Mutations et Travail en 2007. Il a mis en place un outil de diagnostic de l'agilité qui évalue le degré d'agilité de l'entreprise

#### Les caractéristiques des entreprises appréhendées par l'étude

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

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons utilisé l'enquête par questionnaire, qui a été remis aux directeurs et responsables d'entreprises.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises sollicitées

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

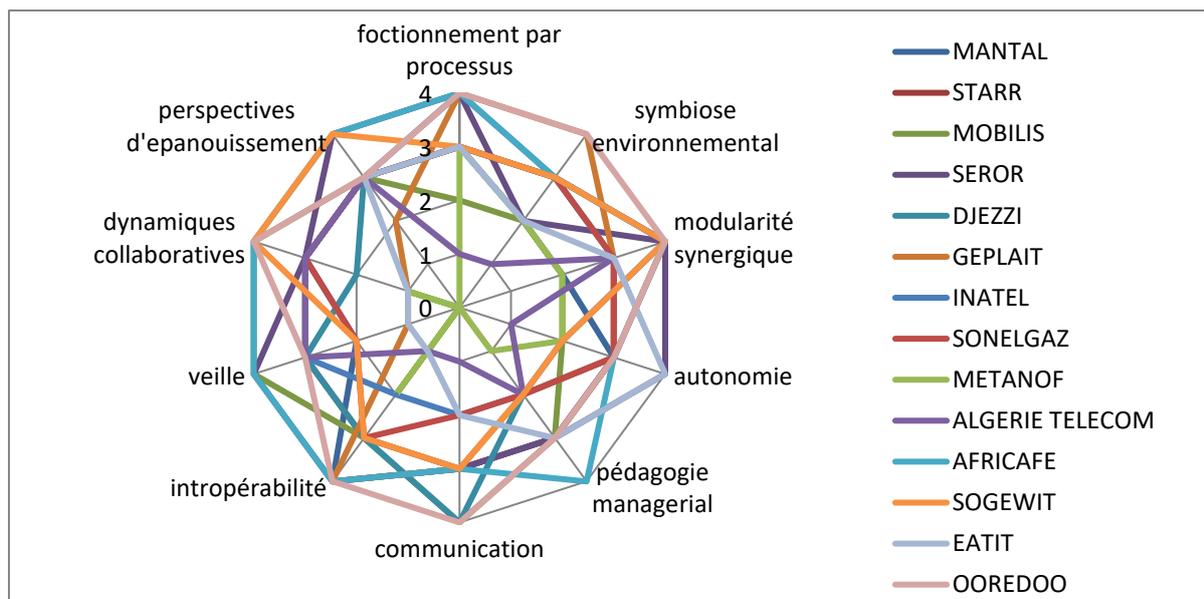
<sup>10</sup>Responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations, Grenoble Ecole de Management

## 5.2 Les pratiques managériales dans les entreprises étudiées

Tableau 2: score des variables des pratiques managériales dans les entreprises étudiées

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

Figure 2 : représentation des scores des pratiques managériales



**Le fonctionnement par processus :** c'est être capables de s'auto-organiser spontanément en fonction des turbulences de l'environnement. La moyenne des entreprises étudiées pour cette

variable est de (3,14). (OOREDOO, AFRICAFE, GEPLAIT , INATEL) enregistrent un maximum (4). Leurs employés maîtrisent les différentes tâches du système à travers leur poly compétence issue de l'apprentissage, sans l'intervention de la hiérarchie. Par contre MOBILIS enregistre un score au-dessous de la moyenne (2) et ALGERIE TELECOM enregistre un score de (1) on comprend ses résultats à travers le fonctionnement pyramidale de ces organisations gérées par des règles et procédures et qui s'explique par la présence de l'état en tant qu'actionnaire majoritaire.

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

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

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

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

**La communication** les flux de communication doivent être traités de sorte à produire un sens chez le récepteur, pour développer l'agilité de l'entreprise chacun doit être capable de capter l'information de la trier et de l'émettre vers qui en fera le meilleur usage. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,6) (DJEZZY, MOBILIS, OOREDOO) enregistrent un maximum (4) pour ces entreprises issues du même secteur de la téléphonie où la concurrence est rude, chacune d'elles essaie de capter les moindres signes en temps réel de son environnement pour répliquer par une offre ou un produit qui fera la différence. Nous pouvons citer les exemples, de portables, de bonus... Les entreprises qui enregistrent un score au-dessous de la moyenne EATIT, INATEL, SONELGAZ, avec un score de (2), ALGERIE TELECOM avec le score de (1) et enfin METANOF avec le score de (0). au niveau de ces entreprises, issues du secteur publique, l'information circule mal d'où l'existence d'une asymétrie d'information.

**L'interopérabilité :** les systèmes d'information (SI) ont été identifiés comme un facteur important générateur d'agilité, par excès de vitesse des communications et, en particulier, le traitement et l'analyse de données. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,9), les entreprises qui réalisent un score maximum de (4) (OOREDOO, AFRICAFE, GEPLAIT, SEROR, MANTAL) ces entreprises détectent rapidement l'évolution des attentes de leur client grâce à l'efficacité de leur système d'information exemple GEPLAIT connaît assez bien ses fournisseurs et distributeurs. Par contre (EATIT, ALGERIE TELECOM) enregistrent un score au-dessous de la moyenne (1) puisque leur SI ne prend pas en considération les perturbations de l'environnement (EATIT a un seul client l'armée et ALGERIE TELECOM garde encore ses anciens réflexes. Exemples, Le service client prend toujours beaucoup de temps avant d'intervenir.

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

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

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

## Conclusion

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

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

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

## Bibliographie

- 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.
- 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 ? »
- Rachel beaujolin-Bellet, 2004,« flexibilités et performances »,édition la découverte, paris.
- BARRAND Jérôme (2006) « Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod.
- Véronique Messenger Rota « Gestion de projet Vers les méthodes agiles », édition EYROLLES 2008
- Larry C. SpearsCharacter and Servant Leadership: TenCharacteristics of Effective, Caring Leaders