

L'agilité facteur de synergie gagnante vers l'excellence opérationnelle

Agility a winning synergy factor towards operational excellence

Aissa ROUABHIA*	Fatma Zohra CHAIB	
Université 20 Aout 1955 Skikda, Algérie a.rouabhia@univ-skikda.dz	Université Badji Mokhtar Annaba, Algérie chaibfatmazohra@yahoo.fr	
Date de réception : 03/04/2023	Date d'acceptation : 08/05/2023	Date de publication : 01/06/2023

Résumé

L'objectif de la présente étude est de démontrer l'indispensabilité de l'agilité comme facteur de synergie permettant la pertinence dynamique dans le management. L'étude est réalisée auprès de 112 managers à l'aide d'un questionnaire. L'analyse des réponses a démontré, qu'appuyée par les compétences et de meilleurs managers, l'agilité s'estime être un rappel à l'ordre permanent et le maître mot d'une synergie gagnante vers l'excellence opérationnelle.

Mots-clés : Excellence opérationnelle ; Agilité ; Systémique ; Complexité ; Synergie.

Codes de classification JEL : L25, M1, M19.

Abstract

The objective of this study is to demonstrate the indispensability of agility as a synergistic factor allowing dynamic relevance in management. The study is conducted among 112 managers using a questionnaire. The analysis of the responses showed that, supported by skills and better managers, agility is a permanent call to order and the key word of a winning synergy towards operational excellence.

Keywords: Operational excellence; Agility; Systemic; Complexity; Synergy.

JEL Classification : L25, M1, M19.

* Auteur correspondant.

Introduction

L'instabilité de l'environnement ainsi que la concurrence accrue obligent les entreprises à chercher et à essayer perpétuellement, plusieurs moyens pour se frayer un chemin voire des chemins devant elles, pour survivre. Ce qui nécessite l'importance d'atteindre un niveau de performance pouvant leur procurer des possibilités de compétitivité. La performance se révèle être une des conditions de pérennisation d'un projet inscrit dans un environnement complexe et dont la capacité d'adaptation, la flexibilité, le façonnage de l'environnement, la saisie d'opportunité, l'aptitude à se créer des options (Cadiou, 2008, p. 13) représentent des éléments de mesure de la performance. Ceci implique une transversalité du management et du pilotage qui exige une transversalité des connaissances. Et pour que l'entreprise arrive à réaliser un certain niveau de performance compatible avec les exigences des parties prenantes, il est indispensable, aujourd'hui, qu'elle développe des compétences et capacités multiples et transversales, des compétences managériales, opérationnelles, des compétences de base, des compétences distinctives, des capacités dynamiques..., qui reposent sur des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-agir, qui eux-mêmes nécessitent des niveaux d'intelligence, à savoir l'intelligence décisionnelle, économique, individuelle, collective, informationnelle...(CHAIB, 2022, p. 15). D'ailleurs, Christian Hohmann affirme que les maîtres mots de la performance sont désormais adaptabilité, souplesse et transversalité (Hohmann, 2012, p. 36). En parallèle, dans son ouvrage « de la performance à l'excellence » Jim Collins, avance, que l'immense majorité des entreprises ne deviennent jamais ultraperformantes précisément parce qu'elles atteignent un niveau relativement bon, ce qui constitue son principal handicap (Collins, 2006), d'autant plus que la pérennité n'est pas synonyme d'immortalité et que la recherche de pérennité n'est qu'une façon de repousser l'échéance fatale de toute entreprise : celle de devoir un jour se transformer et / ou disparaître (Mignon, 2013, p. 14).

Ceci accentue la difficulté des entreprises à perdurer et beaucoup d'entre elles perdent assez de temps dans le fait d'essayer de déchiffrer et comprendre la complexité dans leur environnement, alors que ce qui est complexe est sans cesse en mutation, ce qui empêche d'en comprendre de manière définitive et détaillée l'organisation (Barrand, 2017, p. 61) d'où son caractère dynamique et instable. Thompson (1967) a suggéré que l'une des tâches les plus importantes pour toute

organisation est de gérer les incertitudes, et Small & Downey (1996) affirment que la turbulence et l'incertitude dans l'environnement des affaires comme étant devenus les principales causes des échecs dans l'industrie manufacturière (Zhang & Sharifi, 2000, p. 496). En revanche, l'un des principes simples des systèmes complexes mis en avant par Jean- Louis Le Moigne est qu'un système complexe est capable d'intelligence, est en perpétuelle évolution et développe pour ce faire une certaine capacité d'autonomie (Barrand, 2017, p. 63) D'ailleurs même si l'on prend en considération l'étude de Moinet, dans laquelle il mentionne que, selon John Boyd -un stratège de renommée-, on ne peut déterminer la nature et le caractère d'un système dans lequel on se trouve, et que toute tentative en ce sens conduira à un plus grand désordre et une plus grande confusion. C'est pourquoi, il propose l'application des principes des manœuvres des transitions rapides dans une boucle qu'il a appelée OODA (Observation – Orientation – Décision - Action) (Moinet, 2007, pp. 149-150) **Dans ces conditions, que doivent faire ces entreprises pour atteindre l'excellence opérationnelle qui serait en mesure de leur assurer une compétitivité apte à procurer une durabilité face à la concurrence dans un environnement des plus incertains ?** Dans ce contexte, le modèle de l'entreprise agile est présenté comme une solution permettant de faire face à des marchés volatils, à une concurrence globale et turbulente et à de continus progrès techniques (Goldman et al., 1995 ; Ulrich, 1996). Il offre une combinaison de capacités de flexibilité distinctives difficilement imitables par les concurrents, qui permettent à l'organisation de réagir à tous les défis et saisir les meilleures opportunités se présentant sur les marchés (Charbonnier, 2006, p. 2). Donc devenir une entreprise agile, c'est accepter l'incertitude et composer avec la complexité et emprunter un chemin peu ou pas encore exploré.

L'émergence de nouvelles règles suppose une remise en cause complète des schémas de pensée et nécessite aussi un courage et une audace exceptionnels pour oser façonner ce monde non plus par une complexification accrue, des règles en place, ce qui en renforce l'inertie, mais par une simplification rendue possible par la remise en cause des idées reçues (Barrand, 2017, pp. 18-19). De ce fait, ces entreprises sont contraintes de faire preuve d'excellence pour arriver à puiser leurs empreintes et peser dans leurs marchés. Dans ces conditions elles ont besoin d'un programme de transformation, vers une performance durable, d'un comportement visant à leur assurer compétitivité et agilité sur leurs marchés.

L'objectif de cette étude est de démontrer l'importance et l'indispensabilité de l'agilité comme élément intégrateur et dynamique dans l'obtention d'un niveau de performance, d'excellence voire de compétitivité, et ce, à travers une étude effectuée auprès de 112 managers dans des entreprises économiques étatiques (secteurs confondus, au niveau de quatre entreprises de production et cinq entreprises de services), à différents niveaux (stratégique, de pilotage, opérationnel), afin de bien prendre en considération la problématique du passage de l'information entre les niveaux de management et l'agilité très importante dans ces niveaux pour que les programmes d'amélioration puissent être assez pertinents. L'appui d'un système d'information qui sera un élément intégrateur, à l'intérieur comme à l'extérieur, qui lui-même nécessite des compétences adéquates pour se développer vers une utilisation visée, à l'intérieur pour mieux intégrer les flux informationnels, vers une meilleure réception visée, et en temps réel, et à l'extérieur, pour mieux intégrer les systèmes d'information des partenaires et collaborateurs (CHAIB, 2022, p. 15).

Ce choix de l'étude des entreprises économiques étatiques, précisément les grandes entreprises, est justifié par plusieurs facteurs :

- le nombre de managers à travers les trois niveaux de management ;
- l'agilité nécessite entre autres, un certain niveau d'inter-connectivité, une certaine maîtrise des flux d'information et des feed-back, éléments que dans le cas de PME, où un engouement général est possible, et avec une stratégie bien définie et une gestion efficace, il est bien possible d'arriver à atteindre un niveau pertinent d'agilité lui permettant de perdurer. En revanche dans les grandes entreprises, notamment étatiques, il est extrêmement difficile d'envisager un niveau d'agilité satisfaisant sans la présence d'un niveau très élevé de flexibilité et une certaine maîtrise des flux d'informations ;
- les problèmes de la longueur des niveaux hiérarchiques qui peut peser sur la communication et la fluidité du passage d'informations entre niveaux, notamment si on parle d'agilité dont la gestion des flux d'informations ainsi que la qualité de celle-ci s'avèrent être des éléments déterminants ;
- les problèmes de communication et passage d'informations entre les niveaux de management sont plus ou moins guidés en termes de poste, où le collaborateur ne prend en compte que la supériorité hiérarchique, bien plus qu'en termes de management, où il est plus

concerné par le travail en groupe et vers la satisfaction de l'ensemble et la recherche de résultats plus globaux pour l'avenir et l'épanouissement de l'entreprise.

Pour cela, nous avons opté pour une approche anonyme et subtile dans des entreprises appartenant à différents secteurs, dans lesquelles nous avons utilisé nos contacts pour la collecte d'informations plus ou moins critiques, afin de maximiser nos chances d'avoir des réponses sincères loin d'être arrangées et idéalisées. Il nous a paru donc pertinent d'établir un questionnaire comportant des questions directes et claires et d'exclure toute ambiguïté ou perceptions distinctes, pouvant laisser place à une certaine dérive à cause des confusions chez les répondants à propos des termes (agilité, flexibilité...). Par l'analyse des réponses des managers à différents niveaux de management dans ces entreprises, nous espérions avoir un aperçu sur leur vision, leur perception quant à l'indispensabilité de l'agilité pour la performance, l'excellence et la compétitivité, vue la nécessité de la présence d'orientation vers la mobilisation des managers pour une meilleure gestion et appréhension de l'environnement et des tendances dans le domaine. D'autant plus que la rapidité des changements et perturbations de l'environnement et l'accélération de l'obsolescence des technologies et des modes de production obligent les entreprises à combiner approches, théories, méthodes et outils, d'où la confusion et la dérive et même le déclin de certaines entre elles. Pour cela nous seront amené à passer de l'excellence opérationnelle, la complexité, à l'agilité comme étant facteur d'une synergie gagnante dans la quête des entreprises en vue d'amélioration permanente dotée d'un certain niveau d'agilité stratégique et organisationnelle dans le but d'une opérationnalisation agile.

1. Excellence Opérationnelle

L'excellence opérationnelle est le résultat d'une démarche d'amélioration continue, dans le but d'accroître la performance globale d'une entreprise, une démarche qui se structure autour d'un objectif duré, un art de l'exécution, qui s'apprend, s'entretient et se perfectionne. Mais un changement durable ne peut se produire que lorsque les principes de l'excellence opérationnelle sont compris et profondément enracinés dans la culture d'une organisation (Rins, 2018), un système où les différentes composantes interagissent entre elles et dont l'objectif est d'arriver à mettre en place, les mécanismes d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation (Perfony, 2021). Elle favorise donc d'explorer et de combiner plusieurs théories, approches,

méthodes, procédés, techniques..., un besoin d'innovation continue et une perpétuelle remise en question.

Elle intègre le Lean, Six Sigma, la Théorie des Contraintes (TOC : Theory Of Constraints), les méthodes agiles, l'approche systémique, Kaizen... et plus encore. Mais comment ? Dans quel ordre, n'existe-t-il pas de contradictions entre ces méthodes ? L'entreprise peut-elle tous les pratiquer en même temps ? Plusieurs questions auxquelles il est indispensable de répondre. Leur combinaison ne peut-elle pas perturber, déstabiliser ou mener à l'ambiguïté ? D'un autre point de vue, les entreprises optant l'approche des ressources, misent entre autres sur l'ambiguïté causale, pour se construire un avantage concurrentiel. Ce qui mène souvent à la confusion voire au désarroi des managers.

2. L'utilisation simultanée et combinatoire des méthodes d'amélioration

En fait les entreprises utilisent de nombreuses approches différentes, entre autres, et chaque responsable a tendance à utiliser l'approche ou la méthode avec laquelle il est le plus à l'aise et qui présente d'après lui, le meilleur résultat. Un défilé de mode présentant à chaque fois une théorie, une approche, une méthode ...comme étant l'ultime solution susceptible de promouvoir les entreprises à l'échelle d'excellence. Peut-on dire, voire affirmer que ces méthodes sont successives, complémentaires, contradictoires... ?

2.1 Le Lean Management

Le Lean management est une démarche globale de gestion de l'entreprise qui invite tous les acteurs et les environnements interne et externe à mener une réflexion, à réagir et s'adapter et à « accepter les changements dans les méthodes de travail, les mentalités et dans le niveau d'adaptabilité » (Dies & Vérilhac, 2014, p. 17) pour rester compétitifs. Un processus qui recherche la performance de l'entreprise par la suppression des gaspillages, dans le but de respecter les exigences du client en termes de qualité, coûts, délais et réactivité. Il s'agit d'une traque à long terme des mudas ou sources de gaspillages, un processus d'amélioration continue. L'objectif du Lean c'est de découvrir les grands problèmes et de les résoudre mieux que les concurrents, conférant à l'entreprise un avantage concurrentiel durable et donc une croissance équilibrée et rentable (Ballé & Beauvallet, 2016). Selon les meilleures pratiques, cette démarche fait économiser de 25 à 40 % du budget alloué à la production et 63 % des entreprises les plus performantes ont

appliqué à la production les principes et les pratiques du Lean management (Hennion & Makhoulf, 2016, pp. 11-12).

L'avantage concurrentiel qui résulte de ce management est d'autant plus difficile à répliquer qu'il résulte d'une somme de courbes d'apprentissage individuelles : les compétences acquises par chacun se transforment en une nouvelle « capacité » du collectif (Ballé & Beauvallet, 2016). La pensée « Lean » s'appuie sur quatre niveaux d'analyse à savoir : la valeur, l'organisation de la production, le management, ainsi que la stratégie présentée comme étant une recherche permanente de l'excellence (Hohmann, 2012, p. 33). Cependant, le but du Lean n'est pas d'appliquer les outils Lean à chaque processus mais de développer l'esprit kaizen chez chaque personne (Ballé & Beauvallet, 2016, p. 14), c'est une stratégie d'entreprise, et non juste une technique de management. Les principes du Lean qui combattent toute inefficacité améliorent les performances et se traduisent par la recherche de la maîtrise et de l'optimisation des flux, pour laquelle l'entreprise Lean fait participer tous les partenaires (sous-traitant, fournisseur de matières premières, intégrateur, assembleur, marketing, commercial, logistique...).

De nombreuses déceptions rencontrées par ceux qui ont cru possible de mettre en place le système Lean sans changer fondamentalement leur approche de la gestion. Dans leur ouvrage de référence *Lean Thinking*, Womack et Jones insistent sur le fait que la réussite des approches Lean dépend du changement de paradigme sur le monde de l'organisation, de la création de valeur, et sur la quête de perfection (Hennion & Makhoulf, 2016, pp. 20-21). Aussi, la leanitude est une condition de survie favorable, mais non suffisante en temps de crise, il est important donc « de veiller à la réactivité et à l'agilité de l'entreprise (Fouque, 2012, pp. 9-11).

2.2 La Théorie des Contraintes

La Théorie des Contraintes part du postulat que toutes les usines sont déséquilibrées, à tout moment il y a des ressources surchargées – les goulots ou contraintes – et des "non-goulots", les règles de gestion doivent être repensées en conséquence (Marris, s.d.). Elle se focalise sur l'identification, l'analyse et l'exploitation des goulets d'étranglement. Eliyahu M. Goldratt son concepteur, considère que tout système est extrêmement simple et que, si l'on prend acte des interactions et des interdépendances, il est possible d'identifier quelques leviers d'action pour le

comprendre, le contrôler et l'améliorer (Gramdi, 2014) et quand le problème est bien compris, l'amélioration devient possible, d'après Taiichi Ohno, (Ballé & Beauvallet, 2016).

2.3 Le diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa est un outil très performant pour la recherche des causes d'un problème, basé sur un principe de classement des causes en cinq domaines (Matière, Main-d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu). Le QQOQCP est l'outil d'excellence pour bien définir le périmètre d'un problème et les actions à mener, une sorte de réflexion, de grille d'analyse, face à une situation donnée qui permet de se poser les bonnes questions sans rien oublier.

2.4 Le Six Sigma

Le Six Sigma est une méthode de création de valeur, une méthode de performance qui vise à assurer le zéro défaut pour chacun des processus de l'entreprise, en identifiant les processus vitaux de l'entreprise afin d'en augmenter la rentabilité et la satisfaction du client. Les dirigeants des entreprises qui ont lancé des démarches Six Sigma ne manquent jamais de souligner l'énergie considérable requise de tous les salariés. De ce fait, la suppression des non-valeurs ajoutées s'organise sur l'ensemble du système de management de l'entreprise (Dies & Vérilhac, 2014, p. 17). La réussite d'un projet Six Sigma requiert l'implication de toute l'entreprise.

La démarche de fond consiste à entreprendre une action pluriannuelle visant à transformer la culture de l'entreprise selon 3 principes du Lean :

- n'accepter que le juste nécessaire ;
- se remettre en cause en permanence ;

-favoriser l'émergence d'une « intelligence collective » et que tout l'art du déploiement du Lean Six Sigma consiste à combiner les avantages des méthodes descendantes (implication de la Direction, management par objectifs, homogénéité, alignement sur les objectifs stratégiques, etc.) et ascendantes (pertinence, réalisme, retour d'expérience, pragmatisme, etc.) (Hennion & Makhoul, 2016, pp. 15-16).

3. Combinaison pertinente

Nous pouvons continuer ainsi à relier les théories, approches, méthodes, procédés... à travers plusieurs optiques et mécanismes de causes à effets ainsi qu'à travers différents cheminements relationnels et de réactivité, démontrant qu'ils ne sont pas tous contradictoires ni s'opposent entre eux. Bien au contraire, plusieurs consultants et opérationnels dans le domaine en sont convaincus. Philip Marris, par exemple, explique, qu'en concentrant les démarches de progrès Lean au bon endroit, la Théorie des Contraintes permet d'améliorer les performances plus rapidement parce qu'elle fait office d'accélératrice du Lean et génératrice de croissance. Quand le Lean et la Théorie des Contraintes sont combinés, les progrès s'avèrent beaucoup plus rapides et toujours associés à une dynamique de croissance sans laquelle les gains obtenus se transforment en pure réduction de coût. La conjugaison des deux, permet d'atteindre un cercle vertueux par lequel l'entreprise devient continuellement plus efficace. Aussi que le Six Sigma, peut aussi être utilement combinée avec les 2 autres(Marris). D'ailleurs, le TLS (TOC, Lean et Six Sigma) a permis des économies de coûts considérablement plus élevées. Plus précisément, son application a permis de contribuer à 89 % des économies totales et que la valeur de TLS a été vue à tous les niveaux de l'entreprise (Pirasteh & Farah, 2006, p. 33).

Dès lors, l'entreprise doit essayer de trouver le lien qui rend possible une synergie à travers une logique systémique c'est-à-dire, gérant en essayant de penser et réfléchir systématiquement et en agissant à travers des étapes continues, interactives et interreliées. Tout cela en gardant un esprit permanent de remise en question et de critique, repenser encore et encore, les combinaisons établies entre les méthodes, les combinaisons possibles prenant en compte les contraintes existantes et éventuelles et les résultats. Cette interconnectivité sera aussi entre les méthodes adoptés (Gestion des flux, Kaizen, Lean, 6 Sigma, Toc, 9 Muda, Les cercles de qualité, Les 5 S, Poka-Yoké, SMED, ...). Essayer de combiner plusieurs méthodes, dans une logique qui utilise ou combine entre l'esprit d'une méthode, la philosophie d'une théorie ou une méthode et le côté technique d'une autre méthode ou approche...etc. L'entreprise n'est pas obligée de combiner entre les méthodes en ce qui concerne, la logique seulement ou les techniques seulement, mais chercher à trouver à chaque moment la combinaison la plus pertinente et fructueuse en considération des contraintes existantes. Cette recherche permanente d'une combinaison pertinente et dynamique, nécessite un certain niveau d'agilité stratégique, organisationnelle et opérationnelle.

Démontrer que l'utilisation simultanée de ces méthodes (plus ou moins, en nombre), peut être le facteur pertinent dans l'efficacité des entreprises dans les marchés, voire dans leur compétitivité, et ceci en gérant la complexité plutôt que d'essayer en vain -dans la plupart des cas- de la dissiper. Il est indispensable de comprendre que même les paramètres ou les variables concernés dans le processus de gestion, doivent être lu d'un point de vue interactif. Les voir à travers un cheminement en forme de cercle englobant plusieurs cercles interactifs et dont les flèches représentant les directions des flux sont dans la plupart des cas, si ce n'est pas dans tous les cas, des boucles appartenant elle mêmes à des boucles plus élargies dans un système complexe. Pour cela, la remise en question de ce qui est établi, prendre du recul et avoir un esprit critique, sont nécessaires pour avancer.

4. Gérer avec la complexité

La complexité est le fruit de la multiplication de la variété par l'évolution et par l'interconnexion. En effet, plus il y a d'éléments dans un système, ou plus ses éléments ont un potentiel d'évolution (incrémentale ou rupturielle), ou plus ces éléments peuvent développer des connexions entre eux, alors plus la probabilité de sa complexité est grande (Barrand, 2017, p. 62). Beaucoup d'entreprises perdent assez de temps dans le fait d'essayer de déchiffrer et comprendre la complexité dans leur environnement, alors qu'il est plus pertinent de le comprendre avec sa complexité, les entreprises gagneront plus de temps ainsi, et avec le temps, de l'expérience et de la veille, développeront, leur sens de capter les fluctuations significatives ; de l'agilité réactive dans leur management du changement et avec de l'insistance, du recul et une révision permanente des méthodes pratiquées et modes de comportement, une agilité proactive. La montée de la finitude, de la complexité, de l'individualité, l'accroissement de l'incertitude et de l'interdépendance sont des acteurs, des caractéristiques incitant les entreprises à réfléchir sur le thème de l'agilité affirme Barrand (Barrand, 2017, p. 53). L'agilité organisationnelle est la capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude (Goldman et al. 1995) (Mrani Zentar, Ilahyane, & Douari, 2020, p. 55).

5. L'agilité facteur d'une synergie gagnante

Le mot « agile » paraît être à la mode et s'invite à toutes les discussions académiques et professionnelles. Mais en parlant d'agilité les entreprises pensent automatiquement aux

méthodes agiles, aux programmes dits complexes, aux investissements informatiques coûteux et difficiles à suivre ou à installer. Le concept d'agilité est en fait né aux États-Unis au début des années 90, pour faire face à un environnement de plus en plus turbulent. L'agilité est bien plus qu'une simple méthode associée à des outils au service de la stratégie opérationnelle des équipes, c'est une approche systémique, la capacité de l'entreprise à anticiper de manière juste et coordonnée pour engager une action collective au service d'un sens commun. Avec l'agilité, l'entreprise peut mettre en œuvre sereinement et méthodiquement la flexibilité organisationnelle et comportementale. C'est un nouvel état d'esprit, une nouvelle habileté pour s'adapter, innover et interagir (Barrand & Deglaine, 2013). Elle s'appuie sur l'organisation et une culture forte avec des valeurs qui ont pour ambition de rendre plus souple et réactive la structure de l'entreprise.

Cette transformation de l'entreprise est d'ailleurs elle-même un projet de longue haleine qu'il convient d'accompagner et surtout de ne pas brusquer. Il s'agit d'un état d'esprit qui doit se partager par tous et à tous les niveaux de l'organisation pour réussir : opérationnel, tactique et stratégique. Plusieurs aspects sont à prendre en compte pour favoriser l'émergence d'une culture agile au sein de l'entreprise. Un système fait preuve d'agilité stratégique lorsqu'il est capable de se focaliser sur un point précis pour le renforcer ou le neutraliser ou inversement lorsqu'il est en mesure d'éviter de telles manœuvres. Là encore, un dispositif intelligent doit répondre à de tels objectifs par la concentration des efforts qu'il est susceptible d'opérer (Moinet, 2007, p. 153).

Une entreprise agile est une entreprise capable de mobiliser son intelligence collective pour créer de la valeur et évoluer de façon itérative et en continu, avec une économie de moyens et d'énergie, et en créant les conditions d'épanouissement de ses membres. Le management agile conduit à : une meilleure ouverture ; une plus grande flexibilité ; un mode projet incrémentiel et itératif ; une vision plus holistique ; une prise en compte des éléments exogènes à la réalité de l'entreprise, de l'institution, de l'organisation ; une appréhension de la complexité et une lecture plus accessible de cette complexité ; un sens de l'expérimentation et une acceptation / compréhension de l'échec ; un meilleur pilotage et un aboutissement des actions par objectifs ; une confrontation permanente avec la réalité (Cuvillier, 2012, pp. 201-202). Mais « les entreprises manquent de la discipline qui leur permettrait d'appréhender, avec une clarté, les domaines où elles pourraient le devenir, et de la volonté de mettre tout en œuvre pour concrétiser leur potentiel » (Collins, 2006, p. 127). Les meilleures entreprises sont des sociétés qui apprennent,

elles n'attendent pas que le marché les liquide, elles créent leur propre marché interne (Peters & Waterman, 2004, p. 125). Ces affirmations démontrent bien plus les causes de la difficulté d'un grand nombre d'entreprises à être performantes et de ce fait, incapables de survivre dans un environnement assez mouvant et imprévisible.

Œuvrant pour être pérenne l'entreprise doit être compétitive, pour cela elle doit booster sa performance au niveau de l'excellence qui exige une certaine renouveau et dynamisme en continu. Un dynamisme qui pour perdurer, il a besoin d'une certaine agilité au niveau stratégique (lecture, assimilation et interprétation de l'environnement externe) prenant en considération l'environnement interne (ressources et compétences et capacités de traduction dans la structure organisationnelle) et maîtriser les flux et cheminement des activités et processus pour une opérationnalisation pertinente...vers un cercle vertueux obtenu à travers des gains en flexibilité, rapidité et enfin, en agilité (Annexe 05).

À notre avis, il est primordial de bien penser au chemin qui mène à la qualification « entreprise agile » car il existe un processus plus ou moins long et chaotique, notamment les premiers temps, qui dépend de plusieurs variables à savoir entre autres ; la culture, la gouvernance, le mode de management, les outils, les compétences, les ressources...Et pour passer de l'agilité stratégique, organisationnelle, et la rendre opérationnelle ces variables peuvent déstabiliser les actions prévues pour l'atteinte de l'agilité qui représente l'objectif intermédiaire pour les entreprises pour gagner en compétitivité. Il en faut plus qu'une bonne lecture du marché pour arriver à matérialiser et opérationnaliser les informations puis les décisions dont elles découlent pour concrétiser l'agilité. Pour cela Shafer (1997) a proposé un modèle théorique qui comporte trois compétences interdépendantes qu'une organisation doit maîtriser pour devenir agile (Charbonnier, 2006, pp. 3-4), à savoir :

- une capacité de lecture des marchés : la capacité de l'entreprise agile d'analyser et de déceler les changements susceptibles d'intervenir sur les marchés ;
- une capacité de réponse rapide : la capacité de l'organisation agile de rapidement transformer les informations collectées en décisions actionnables ;
- une aptitude à intégrer et enraciner l'apprentissage qui en résulte : une capacité d'apprentissage organisationnel continu.

Ces compétences organisationnelles inter reliées sont développées au travers d'un ensemble de leviers fondamentaux (Dyer & Shafer, 1998, p. 11).

Nous sommes persuadés qu'il est extrêmement important de mettre l'accent sur le passage de l'agilité comme étant un état d'esprit entre les trois niveaux ou dimensions à savoir ; stratégique, organisationnelle, opérationnelle et dont nous pensons que sans une certaine interactivité dynamique continue et permanente, les entreprises ne peuvent réellement bénéficier du bienfondé des bénéfices stables et permanents et dynamiquement évolutifs de l'agilité d'où, il est possible de qualifier l'entreprise d'agile. Nous pensons que la non prise de l'interactivité, (l'influence) entre les trois dimensions de l'agilité ou les trois niveaux de management laisse plus d'ambiguïté et de contradiction des résultats de recherches ainsi qu'au décalage entre veille, décision stratégique, assimilation, acquis, compétence, opérationnalisation et enfin état d'esprit.

Si nous prenons en considération quelques études effectuées sur les entreprises, nous verrons qu'il y a une relation positive entre l'agilité, l'excellence et l'avantage concurrentiel, comme nous constaterons que la non prise de quelques éléments cités avant comme étant importants pour l'entreprise agile en considération, peut entraver la concrétisation de cette relation. Dans une étude menée au niveau de quelques entreprises de télécommunication en Irak, les résultats démontrent que l'agilité stratégique a un impact significatif sur l'excellence compétitive et que l'augmentation d'une unité de l'agilité stratégique augmente l'excellence compétitive de 126%(Khodir Ahmed, Chaiir, & Abass M'hemed, 2021, p. 131). Il s'est avéré aussi que l'agilité stratégique a un impact sur l'avantage concurrentiel dans l'entreprise économique algérienne étatique et privée(Laouedj, 2020, p. 523). Dans l'étude menée par (Heba Amrou), l'agilité stratégique permet d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme si elle est exploitée et appliquée de manière optimale (Mohammed Mohammed Amrou, 2016, p. 172). Une autre étude démontre que l'agilité stratégique a un impact sur l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise, dû à l'agilité des compétences, cependant l'entreprise trouve des difficultés à s'adapter au niveau organisationnel (Keroumi, 2018, p. 120). Dans une étude comprenant 14 entreprises de différentes natures juridiques, et secteurs économiques, il apparaît que certaines variables ; culture du client et du changement, constituent des freins à l'agilité des entreprises (Ahmed Belbachir & Ahmed Belbachir, 2016, pp. 15-16).

6. L'étude de terrain

Suivant le cheminement cité avant, nous avons pensé qu'il est plus pertinent d'établir un questionnaire visant les postes de management et de responsabilité dans les trois niveaux de management d'une manière anonyme et subtile dans des entreprises appartenant à différents secteurs, dans lesquelles nous avons utilisé nos contacts pour la collecte d'informations plus ou moins critiques, afin de maximiser nos chances quant au sérieux des réponses et éviter les réponses arrangées et idéalisées.

Le nombre de managers ayant acceptés de répondre à nos questions (différents niveaux) est 112, entre (15 – 20 ans d'expérience) travaillant tous dans des entreprises étatiques. Il est impératif de préciser que nous avons posé des questions préalables pour déterminer la connaissance de ces managers, en ce qui concerne les notions (Agilité / flexibilité), les méthodes de perfectionnement et de qualité citées dans l'étude ainsi que la circulation des informations. Ce qui nous a poussé à définir ces notions dans le questionnaire pour démontrer les différences pouvant induire à des nuances déviant les réponses des managers. Les questions qui s'ensuivent, comprennent :

- le rôle des méthodes (Six Sigma, Lean, Théorie des contraintes...) utilisées séparément dans l'obtention de la performance, l'excellence et la compétitivité des entreprises ;
- Le rôle de ces méthodes utilisées simultanément dans l'obtention de la performance, l'excellence et la compétitivité des entreprises ; -laquelle entre (utilisation séparée / utilisation simultanée) aide plus l'entreprise dans l'obtention de performance, de perfectionner son métier et gagner en termes d'excellence et de compétitivité ;
- Quelle (s) est (sont) l'élément (s) d'entre (Temps, Culture, Compétences, Technologie, Flexibilité, Meilleurs managers, Agilité, Autonomie, Implication des travailleurs) dont l'entreprise a, le plus besoin pour maximiser l'utilisation simultanée de ces méthodes ;
- Parmi ces éléments, lequel pensaient-ils être le (s) plus indispensable (s) pour que l'entreprise puisse maximiser l'utilisation simultanée de ces méthodes.

7. Résultats et analyse

L'analyse des réponses des managers démontrent :

- Il est utile de préciser qu'une certaine confusion existe dans le terrain quant à la signification des termes agilité – flexibilité, que nous avons dû préciser la différence. Ainsi que la constatation d'une non-connaissance de certains modes (d'amélioration) de qualité et de management, en termes d'appellation. D'où le problème d'incompréhension entre les praticiens dans les entreprises et les chercheurs, dans plusieurs cas.
- La réponse vite donnée de la part de quelques responsables notamment concernant le traitement et passage d'information, ce qui ne nous permet pas d'en savoir plus sur la pertinence de la gestion des informations, nécessaire pour une meilleure flexibilité.
- Les managers sont convaincus que l'utilisation séparée des méthodes (Six Sigma, Lean, Théorie des contraintes...) peut aider l'entreprise à gagner en termes de performance (100% soit 112), à perfectionner son métier et gagner en termes d'excellence (66,07% soit 74), et à perfectionner son métier et gagner en termes de compétitivité (77.68% soit 87).
- Les managers sont convaincus que l'utilisation simultanée des méthodes (Six Sigma- Lean, Théorie des contraintes...) peut aider l'entreprise à gagner en termes de performance (83.04% soit 93), à perfectionner son métier et gagner en termes d'excellence (87.5% soit 98), et à perfectionner son métier et gagner en termes de compétitivité (80.36% soit 90).
- En ce qui concerne : le mieux entre le fait d'utiliser ces méthodes séparément ou simultanément par l'entreprise pour gagner en termes de performance, les managers ont répondu oui pour l'utilisation séparée à (100% soit 112), oui pour l'utilisation simultanée à (83.04% soit 93).
- En ce qui concerne : le mieux entre le fait d'utiliser ces méthodes séparément ou simultanément par l'entreprise pour perfectionner son métier et gagner en termes d'excellence, les managers ont répondu oui pour l'utilisation séparée à (66.07% soit 74), oui pour l'utilisation simultanée à (87.5% soit 98).
- En ce qui concerne : le mieux entre le fait d'utiliser ces méthodes séparément ou simultanément par l'entreprise pour perfectionner son métier et gagner en termes de compétitivité, les managers

ont répondu oui pour l'utilisation séparée à (77.68% soit 87), oui pour l'utilisation simultanée à (80.36% soit 90).

- Dans le fait de désigner les éléments entre (Temps, Culture, Compétences, Technologie, Flexibilité, Meilleurs Managers, Agilité, Autonomie, Implication des travailleurs) dont l'entreprise a besoin pour maximiser l'utilisation simultanée de ces méthodes, les managers ont répondu comme suit : Temps (100% soit 112), Culture (20.54% soit 23), Compétences (100% soit 112), Technologie (83.04% soit 93), Flexibilité (73.21% soit 82), Meilleurs Managers (67.86% soit 76), Agilité (86.61% soit 97), Autonomie (56.25% soit 63), Implication des travailleurs (75.89% soit 85).

- En ce qui concerne le choix entre ces éléments (Temps, Culture, Compétences, Technologie, Flexibilité, Meilleurs Managers, Agilité, Autonomie, Implication des travailleurs), pour désigner celui / ceux qu'ils pensent être le (s) plus indispensable (s) pour que l'entreprise puisse maximiser l'utilisation simultanée de ces méthodes, les réponses étaient plutôt combinées entre deux et trois de ces éléments : 39 managers (soit 34.82%) ont désignés (les compétences, l'agilité, meilleurs managers) ; 33 managers (soit 29.46%) ont désignés (les compétences, le temps, la technologie) ; 29 managers (soit 25.89%) ont désignés (les compétences, la technologie) ; 11 managers (soit 9.82%) ont désignés (flexibilité et implication des travailleurs). La culture et l'autonomie n'ont pas été désignés comme étant plus indispensables en comparaison des autres éléments de l'étude.

L'agilité est prise en considération avec les compétences et de meilleurs managers, comme étant les plus indispensables pour que l'entreprise puisse maximiser l'utilisation simultanée des méthodes d'amélioration et de perfectionnement. Ce choix combiné des éléments en question, démontre une certaine maturité des managers dans le fait que, l'entreprise doit prendre en considération plusieurs éléments. Et bien que les managers dans l'étude n'excluent pas les autres éléments, ils n'ont pas jugé la culture et l'autonomie, comme étant assez indispensables par rapport aux éléments présentés dans l'étude. Alors que l'agilité a doublement besoin de la présence d'une culture d'entreprise favorisant l'implication de tous les travailleurs, l'innovation et un certain degré d'autonomie qu'exige la flexibilité, et que bien étudier l'interrelation et l'interactivité des éléments, constitue un moyen bien pertinent pour une restructuration organisationnelle vers une agilité organisationnelle. L'étude auprès des 112 managers dans les

entreprises prises comme cas dans la présente étude, ne suffit pas de constituer une conclusion généralisée, cependant elle donne un aperçu sur un nombre de managers dans les entreprises économiques étatiques en ce qui concerne leurs perceptions et visions, vis-à-vis de l'agilité et son importance dans la performance, l'excellence et la compétitivité. Ce qui peut encourager vers des études futures éventuelles poussées quant au nombre d'entreprises et secteurs à étudier vue l'importance cruciale du thème.

Conclusion

Le modèle de l'entreprise agile semble être une solution permettant de faire face à la concurrence plus rude et à la complexité dans la gestion. L'agilité devient l'élément par lequel l'entreprise se remet à l'ordre, et à travers un développement graduel partant du raisonnement ou réflexion agile, comportement agile, développement de la réactivité qui devient de plus en plus agile, flexibilité automatique, réponse visée et rapide... décisions stratégiques agiles, décisions opérationnelles agiles, et ainsi de suite jusqu'à ce que l'entreprise devienne agile dotée : d'agilité organisationnelle, d'agilité du pilotage, qui elle-même permise par l'agilité stratégique, rendu possible par une culture agile.

Ainsi, suivre la mode et appliquer toute nouvelle théorie, approche, méthode... ne constitue en aucun cas, l'évolution pertinente de l'entreprise, et même avec quelques succès et les meilleures intentions, un certain dynamisme dans la prospection, les prévisions, l'assimilation, la diffusion, la concrétisation doit être ancrée dans les esprits et les comportements. Sans l'agilité comme pensée, esprit, comportement, gestion et management, l'entreprise aura du mal à suivre, car il est primordial aujourd'hui de savoir lire, comprendre, combiner et appliquer les théories, approches, méthodes et applications, transversalement dans une optique dynamique à travers une gestion systémique, dont le maître mot s'avère être l'agilité.

Référence

- Ahmed Belbachir, W., & Ahmed Belbachir, M. (2016). L'agilité de l'entreprise : une stratégie pour affronter la turbulence de l'environnement actuel. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*, 2(2).
- Ballé, M., & Beauvallet, G. (2016). *Le management Lean* (éd. 2e édition). France: Pearson.
- Barrand, J. (2017). *Le manager agile*. Dunod.

- Barrand, J., & Deglaine, J. (2013). *Développer l'agilité dans l'entreprise - De nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective*. Récupéré sur www.decitre.fr:https://www.decitre.fr/livres/developper-l-agilite-dans-l-entreprise-9782710124863.html
- Cadiou, C. (2008). La performance en management. *Presses universitaires de Rennes*.
- CHAIB, F. Z. (2022). *Performance et dynamique de progrès, Concepts de la gestion dans une optique d'amélioration*. Paris: L'Harmattan.
- Charbonnier, A. (2006, Novembre 16-17). Récupéré sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2006charbonnier01.pdf>
- Collins, J. (2006). *De la performance à l'excellence*. Paris: Pearson Education.
- Cuvillier, D. (2012). *Capter les tendances*. Paris: Dunod.
- Dies, A., & Vêrilhac, T. (2014). *la démarche Lean*. France: Afnor.
- Dyer, L., & Shafer, R. (1998). *From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness : Lessons from Research on Organizational Agility*. Récupéré sur <https://www.eveprogramme.com/48646/agilite-manageriale-nouveau-levier-de-transformation/>
- Fouque, F. (2012). *10 conseils Lean contre la crise*. Récupéré sur <http://www.excellence-operationnelle.tv>.
- Gramdi, J. (2014). *Excellence industrielle et théorie des contraintes*. Récupéré sur [techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/methodes-de-production-42521210/excellence-industrielle-et-theorie-des-contraintes-ag4111/excellence-et-performance-industrielle-globale-ag4111niv10001.html](https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/methodes-de-production-42521210/excellence-industrielle-et-theorie-des-contraintes-ag4111/excellence-et-performance-industrielle-globale-ag4111niv10001.html)
- Hennion, R., & Makhoulouf, A. (2016). *Les fiches outils du lean Six Sigma*. Eyrolles.
- Hohmann, C. (2012). Récupéré sur <http://www.excellence-operationnelle.tv>
- Keroumi, S. (2018). The Impact Of Strategic Agility On The Reinforcement Of The Competitive Advantage: Case Study Of The Complex "Hammadi" (Bechar). *مجلة البشائر الاقتصادية*, 4 (1).
- Khodir Ahmed, A. C. (s.d.).

- Khodir Ahmed, A., Chaiir, H. S., & Abass M'hemed, K. (2021). The role of strategic agility in achieving competitive advantage A field study of managers opinions in a number of Iraqi telecommunications companies. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*, 05 (01).
- Laouedj, Z. (2020). The impact of strategic lightness on the competitive advantage. A case study of the groupe of industrial zone entreprises- Sidi Bel Abbès. *Revue Algérienne d'Economie et gestion*, 14 (2).
- Marris, P. (s.d.). *la théorie des contraintes : accélératrice du Lean et génératrice de croissance*. Récupéré sur : <https://www.marris-consulting.com/notre-expertise/theorie-des-contraintes/la-theorie-des-contraintes-accelerateur-du-lean>
- Mignon, S. (2013). *la pérennité organisationnelle : un enjeu essentiel, Pilotage de pérennité organisationnelle*. Paris: Les édition EMS.
- Mohammed Mohammed Amrou, H. (2016). *dspace.hebron.edu* . Récupéré sur <http://dspace.hebron.edu/jspui/bitstream/123456789/651/1/>
- Moinet, N. (2007). L'AGILITÉ STRATÉGIQUE : UNE QUESTION DE DISPOSITIF INTELLIGENT. *Vie & sciences de l'entreprise* .
- Mrani Zentar, S., Ilahyane, H., & Douari, A. (2020). L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, 1 (2).
- Perfony. (2021, Avril). *Excellence opérationnelle, une démarche à la portée de tous*. Récupéré sur www.perfony.com:https://www.perfony.com/wp-content/uploads/2021/04/PERFONY-EBOOK-EXCELLENCE-OPERATIONNELLE.pdf
- Peters, T., & Waterman, R. (2004). *Le prix de l'Excellence*. Dunod.
- Pirasteh, R., & Farah, K. (2006, Mai). Récupéré sur proplanning.eu: http://proplanning.eu/wp-content/uploads/2015/12/TLS.pdf.
- Rins, R. (2018, Juin 26). Récupéré sur Kostango: <https://kostango.com/excellence-operationnelle-principes/>
- Zhang, D., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management* ., 4 (20).

Annexes :

Annexe (01) : Le rôle des méthodes d'amélioration utilisées séparément / simultanément dans l'obtention de la performance, l'excellence et la compétitivité des entreprises

Questions	OUI	%	NON	%	Néant	%
L'utilisation séparée des méthodes (Six Sigma, Lean, Théorie des contraintes...) peut aider l'entreprise à gagner en termes performance	112	100	0	/	/	/
L'utilisation séparée des méthodes (Six Sigma, Lean, Théorie des contraintes...) peut aider l'entreprise à perfectionner son métier et gagner en termes d'excellence	74	66.07	31	27.68	7	6.25
L'utilisation séparée des méthodes (Six Sigma, Lean, Théorie des contraintes ...) peut aider l'entreprise à perfectionner son métier et gagner en termes de compétitivité	87	77.68	25	22.32	/	/
L'utilisation simultanée de plusieurs méthodes peut aider l'entreprise à gagner en termes de performance	93	83.04	8	7.14	11	9.82
L'utilisation simultanée de plusieurs méthodes peut aider l'entreprise à perfectionner son métier et gagner en termes d'excellence	98	87.5	14	12.5	/	/
L'utilisation simultanée de plusieurs méthodes peut aider l'entreprise à perfectionner son métier et gagner en termes de compétitivité	90	80.36	8	7.14	14	12.5

Source : Les auteurs.

Annexe (02) : laquelle entre (utilisation séparée / simultanée) aide plus l'entreprise dans l'obtention de performance, de perfectionner son métier et gagner en termes d'excellence et de compétitivité

Question	Utilisation Séparée	%	Utilisation Simultanée	%
Pensez-vous que l'utilisation séparée / simultanée de ces méthodes soit la mieux pour aider l'entreprise à gagner en termes de performance ?	112	100	93	83.04
Pensez-vous que l'utilisation séparée / simultanée de ces méthodes soit la mieux pour aider l'entreprise à perfectionner son métier et gagner en termes d'excellence ?	74	66.07	98	87.5
Pensez-vous que l'utilisation séparée / simultanée de ces méthodes soit la mieux pour aider l'entreprise à perfectionner son métier et gagner en termes de compétitivité ?	87	77.68	90	80.36

Source : les auteurs.

Annexe (03) : Éléments indispensables pour maximiser l'utilisation simultanée des méthodes d'amélioration

Questions Éléments	Entre les éléments suivants, de quoi l'entreprise a besoin pour maximiser l'utilisation simultanée de ces méthodes	Lequel pensez-vous être le plus indispensable pour que l'entreprise puisse maximiser l'utilisation simultanée de ces méthodes.
Temps	112 / (100 %)	33 / (29.46 %)
Culture	23 / (20.54%)	0
Compétences	112 / (100%)	101 / (90.18 %)
Technologie	93 / (83.04 %)	62 / (55.36 %)
Flexibilité	82 / (73.21 %)	11 / (9.82 %)
Meilleurs Managers	76 / (67.86 %)	39 / (34.82 %)
Agilité	97 / (86.61 %)	39 / (34.82 %)
Autonomie	63 / (56.25 %)	0
Implication des travailleurs	85 / (75.89 %)	11 / (9.82 %)

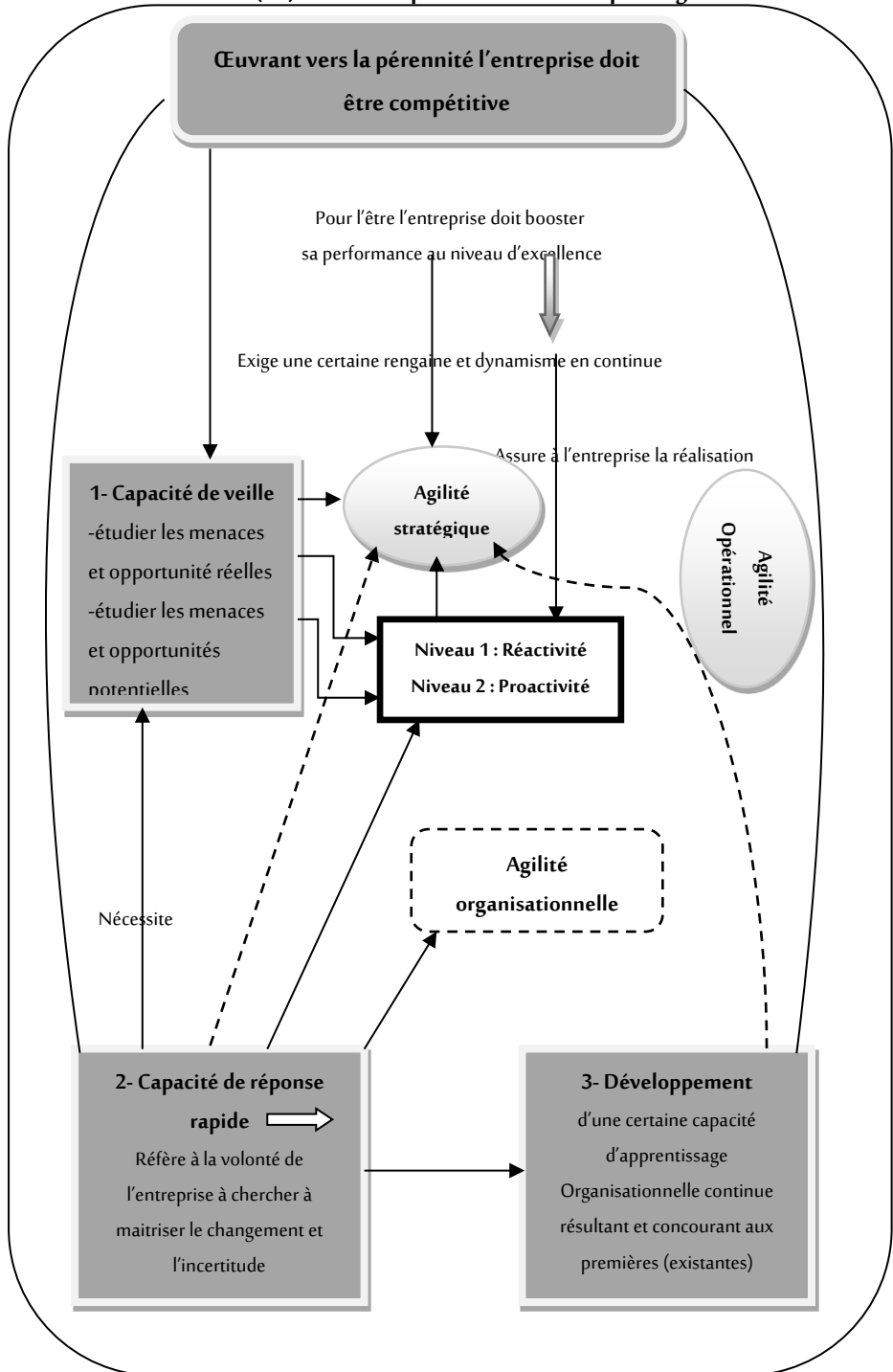
Source : Les auteurs.

Annexe (04) : Éléments indispensables combinés pour maximiser l'utilisation simultanée des méthodes d'amélioration

Éléments	Managers	%
Compétence/ Temps/ Technologie	33	29.46
Compétence/ Agilité / Meilleurs Managers	39	34.82
Flexibilité / Implication des travailleurs	11	9.82
Compétence / Technologie	29	25.89

Source : Les auteurs.

Annexe (05) : Vers une qualification d'entreprise agile



Source : Les auteurs.