

Entre Pratiques Managériales et Equipes Agile

¹Dr Moussaoui ZAHIA & Dr Moussaoui RAFIKA²

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 au 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. L'équipe agile est une adepte du changement. Elle l'explore et tire profit des modifications de l'environnement qu'elle considère comme une opportunité à saisir.

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

between managerial practices and agile teams

Dr Moussaoui ZAHIA & Dr Moussaoui RAFIKA

¹ Maitre de Conférence, classe 'B' Université Abou bekr belkaid, Tlencen : zahia_16@yahoo.fr

² Maitre de Conférence, classe 'B' Ecole Supérieure de Management, Tlemcen, moussaouirafika@gmail.com

Abstract:

The agility is a coherence, a setting in adequacy of the various devices and internal and external mechanisms with the company. The objective is to develop to the maximum the performance of the company so that it is registered perfectly in a competing logic while being pressed on a welded team, organized, and justified car. The role of the leader is modified: instead of “ordering” and controlling its team, he becomes the nimble manager who supports the creation of the optimal conditions to allow each one to effectively contribute to the result of the team for a better satisfaction of the customer.

The nimble leader conceives an architecture in which one evolves in the course of time, and not to carry out a vast data collection then a final plan or a remote architecture gives and which evolves to a vague goal and applying pas à la reality. The nimble team is a follower of the change. She explores it and benefits from the modifications of the environment which she regards as an opportunity to seize.

Key word: company, the agility, equips, autonomy, leader

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 rendre une**

ressource humaine agile et performante dans un contexte marqué par une concurrence rude et l'instabilité?

1. Les définitions de l'agilité

Plusieurs définitions de l'agilité ont été proposées :

« 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)³

« L'agilité organisationnelle est la capacité d'une entreprise à s'adapter en permanence à un environnement complexe, incertain et tumultueux .Beaucoup d'entreprises considèrent désormais l'agilité organisationnelle essentielle pour leur survie et la compétitivité, car elle leur permet de développer un ensemble de capacités distinctives qui permettent à l'entreprise de réagir aux changements rapides et continus et de saisir de nouvelles opportunités. »(Nick Horney, 2013)⁴,

« 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** »⁵

Rachel beaujolin-Bellet, en 2004 présente la définition suivante « l'agilité est une compétence organisationnelle à travers trois dimensions interdépendantes.

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

⁴Nick Horney,2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute page3.

⁵Stéphanie 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_Agilite_de_1_Entreprise_4.pdf

- 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 ».⁶

2. La création d'une organisation axée sur l'agilité

L'environnement concurrentiel et dynamique pousse les entreprises à explorer de nouvelles formes d'organisation. La complexité du marché exige des employés à tous les niveaux à adopter des comportements proactifs, adaptatifs, et génératifs, soutenus par un état d'esprit favorable, fortement motivés, capables individuellement et collectivement, en utilisant leur talent pour créer et déployer des capacités organisationnelles afin que les concurrents ne peuvent facilement répliquer ou éviter.

Les réponses aux nouvelles réalités de la concurrence ont pris la forme de corrections programmatiques - la réingénierie des processus, gestion de la qualité totale, les équipes inter-fonctionnelles, la participation des employés (ou empowerment), et autres. Ce qui signifie d'explorer des paradigmes organisationnels alternatifs. Les options sont nombreuses, et en forte expansion. Nous nous focalisons sur l'organisation agile.

C'est une organisations « qui cherchent délibérément à être infiniment innovante et adaptable sur le marché, en adoptant des formes organisationnelles faiblement couplés, qui associent harmonieusement les caractéristiques du chaos, de la fluidité et de la flexibilité d'une part avec un minimum d'ordre, de contrôle, et la prévisibilité de l'autre »

Les employés agiles jouent des rôles multiples; qui se traduisent en plusieurs capacités, et contribuent individuellement et collectivement dans les projets et les frontières organisationnelles, même externes, parfois en série, mais souvent simultanément. En outre, ils se redéployent rapidement à travers ces rôles avec un minimum de perte de temps et d'efforts. Une fois dans de nouveaux rôles, ils collaborent spontanément en

⁶Rachel beaujolin-Bellet, 2004, « flexibilités et performances », édition la découverte, paris, page 34.

s'engageant activement avec des collègues autour de la tâche à accomplir, plutôt que d'être pris dans les activités périphériques. Leur responsabilité devient une évidence.

Globalement, l'agilité organisationnelle découle de la combinaison de deux éléments: une infrastructure organisationnelle et une ressource orientées agilité. Le principe de base est que ces deux éléments doivent être synergiques pour favoriser un état d'esprit et un comportement axé sur l'agilité.

Audrey CHARBONNIER⁷ décrit l'organisation agile comme une structure « plate » (la lean entreprise), souple et décentralisée qui facilite la réactivité et l'action en privilégiant les principes d'autonomie, d'initiative et de responsabilité et en fonctionnant en mode projet et par le biais d'équipes transversales selon les opportunités identifiées.

3. 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 efficaces 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 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 »⁸.

⁷ Audrey CHARBONNIER-VOIRIN 2011 , page 6

« Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle :étude exploratoire et confirmatoire » page 6 url : www.reimsms.fr/agrh/docs/actes...des.../2009charbonniervoiron029.pdf

⁸BARRAND Jérôme (2006)« Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod, page118.

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-estimée, 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 »⁹.

4. Fonctionnement d'une équipe agile

Une "équipe" au sens Agile peut être représentée comme un petit groupe de personnes travaillant sur un seul projet, les membres d'une équipe peuvent avoir plusieurs responsabilités opérationnelles. La notion d'équipe implique le partage des connaissances, et chacun à une part de responsabilité dans les résultats obtenus. L'équipe réunit l'ensemble des compétences nécessaires fonctionnelles et techniques. Elle se focalise sur les résultats à obtenir plutôt que sur les rôles et responsabilités de chacun, chaque membre exerce plusieurs fonctions au même temps, pour mieux cerner les exigences du client qu'il faut détecter pour y remédier pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'agilité met en avant des valeurs et des principes humanistes, ainsi que de nombreuses pratiques collaboratives ; les comportements attendus restituent une image d'équipe soudée, auto-organisée, engagée, solidaire...

Une équipe agile se base sur l'autonomie « Les équipes autonome de travail rompent avec l'isolement, la déresponsabilisation et la disparition de la conscience professionnelle, longtemps classées au rayon des utopies sociales »¹⁰, les équipes autonomes ont un rôle important dans l'organisation de l'entreprise agile, elles mènent la production à un ajustement avec l'environnement externe, c'est-à-dire à travers les voies de la communication informelle : réunion de lancement et de fins de travaux, réunions de suivi, multiplication des discussions informelles entre les opérateurs au cours des travaux, etc. Ce qui permettrait de résoudre un nombre important de problèmes dans certaines activités

L'organisation qui se base sur l'agilité, se traduit par la recomposition de l'entreprise sur la base de flux (de produits, de services, d'informations) orientés clients. Chaque participant au flux doit matérialiser l'enchaînement global des activités à l'intérieur du

⁹Véronique Messager Rota « Gestion de projet Vers les méthodes agiles », page 8, édition EYROLLES 2008

¹⁰ Mathieu Detchessahar, « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion* 2003/1 (no 142), p. 65-84.

flux et être capable de se coordonner directement avec les phases amont et aval, sans le détour hiérarchique propre aux organisations traditionnelles.

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. Barrant¹¹, 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. et pour cette article nous allons mesurer les pratiques managérial.

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	21560employées	2000
	MOBILIS		SPA , EPE	+de 10000 employées	2004
	DJEZZY	Entreprise Privées	SPA	plus de 4000 employés	2001
	OOREDOO	Entreprise international	SPA	2500employés	2004
Industrie de téléphone	INATEL	Entreprise publique	SPA	76 employées	2001

¹¹Responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations,Grenoble Ecole de Management

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	AFRICAFA	Entreprise privées	SARL	52 employées	1975
	GEPLAIT	Entreprise publique	SPA	173 employées	

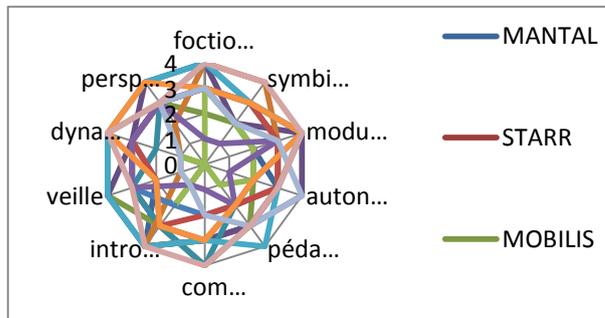
5.2 Les pratiques managériales dans les entreprises étudiées

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

les pratiques managériales	MANTAL	STARR	MOBILIS	SEROR	DJEZZI	GEPLAIT	INATEL	SONELGAZ	METANOF	ALGERIE	AFRICAFA	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	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	4	2	3	3

managériale														
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

Figure1 : 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). Ces résultats s'expliquent à travers le fonctionnement pyramidale de ces organisations gérées par des

règles et procédures et qui s'expliquent aussi 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 4G 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 leurs clients 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 responsables 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 leurs clients 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). (AFRICAFAE, 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, AFRICAFAE, 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.

5.3 Les vecteurs et les freins des pratiques managériales

Les vecteurs et les freins pour les pratiques managériales des entreprises étudiées par rapport à la moyenne des moyennes (2,8)

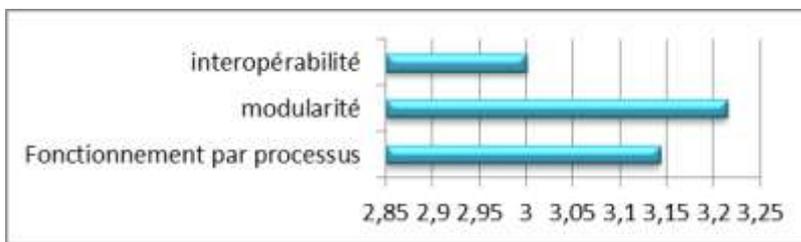
5.3.1 Les vecteurs des pratiques managériales dans les entreprises étudiées

Certaines variables contribuent de façon substantielle à l'agilité des entreprises

Tableau 3: Les vecteurs des pratiques managériales

Les vecteurs	Moyenne
Fonctionnement par processus	3,1429
Modularité	3,2143
Interopérabilité	3
Dynamique collaborative	2,9286
Perspective	2,8571

Figure2: Les vecteurs des pratiques managériales



Le fonctionnement par processus c'est-à-dire placer les acteurs les uns relativement aux autres. De même si le processus ne fonctionne pas, on le rétablit sans se dénigrer mutuellement. Alors on s'auto organise sans l'intervention de la hiérarchie. Dans (78%) des entreprises étudiées les employés dominent leur processus et maîtrisent la plupart des tâches.

La modularité synergique. C'est la capitalisation des ressources en leur donnant un degré de liberté important pour s'approprier les modifications de l'environnement qui sont considérées comme une chance qu'il faut saisir. (80%)des entreprises étudiées réagissent de manière souple aux circonstances diverses de l'environnement.

L'interopérabilité le système d'information doit stimuler l'agilité en rendant créative l'offre et aussi originale pour toujours mieux satisfaire le client. (75%) des entreprises étudiées détectent rapidement les évolutions des attentes de leurs clients.

Nous remarquons que les variables suivantes participent à l'agilité mais à un niveau relativement faible. Ces variables ne peuvent être considérées ni comme vecteur ni comme frein.

La dynamique collaborative. C'est favoriser une culture visant le partage des connaissances et des expériences et l'ouverture entre les différentes entités ce qui générera plus d'agilité. (73%) des entreprises étudiées encouragent cette pratique.

Les perspectives d'épanouissement la performance de l'entreprise est le résultat des évolutions des performances et compétence de ses employés. Dans 71% des entreprises étudiées les employés sont encouragés à évoluer verticalement et horizontalement.

5.3.2 Les freins des pratiques managériales dans les entreprises étudiées

Tableau 4 : les freins des pratiques managériales

Les freins	Moyenne
Symbiose environnemental	2,6429
Autonomie	2,7143
Pédagogie managérial	2,5
Communication	2,6429
Veille	2,5

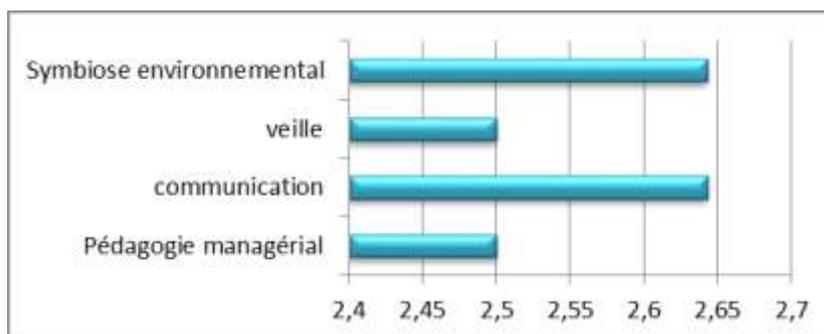


Figure 3: les freins des pratiques managériales

La symbiose environnementale c'est mettre une organisation suffisamment agile pour modifier pro activement et en temps réel ses processus, produit, offre pour être en harmonie avec son environnement. Dans (66%) des entreprises étudiées ce n'est malheureusement pas le cas. on n'entretient pas une récurrente relation. On propose des offres sans tenir compte de la réalité de l'environnement qui implique nouveauté, prix bas et plein d'autres avantages.

L'autonomie l'un des plier de l'agilité qui se base sur l'évaluation par le résultat et la réalisation des objectif collectifs. Dans 67 % des entreprises étudiées l'autonomie n'est pas pratiquée, on respecte scrupuleusement les directives des supérieurs hiérarchiques sans prendre d'initiative.

La Pédagogie managériale pour que l'agilité s'opère, il faut évidemment que la hiérarchie le permette. Les managers doivent faire preuve de vertus pédagogiques en traduisant le sens général en un ensemble de pratique claire. Ceci se réalise par un fonctionnement autonome, responsable et efficace.(62%)des entreprises étudiées veillent à la bonne exécution des consignes des responsables.

La communication les flux de communication doivent être pensés de sorte à produire du sens chez son récepteur et lui permettent de réagir plus vite. Dans (66%)des entreprises étudiées les systèmes d'information ne sont pas en adéquation avec les modifications de l'environnement et ne permettent pas la bonne circulation de l'information.

La veille c'est être vigilant aux moindres signes de modification de son l'environnement en utilisant une multiplicité de réseaux internes et externes. Dans 62% des entreprises étudiées on n'est pas attentif aux opportunités et menaces provenant de l'environnement.

Conclusion

L'organisation agile c'est modifier 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.

Une "équipe" au sens Agile partage des responsabilités: bonnes ou mauvaises, le résultat obtenu est le fait de l'équipe plutôt que de tel ou tel individu. Il ne s'agit pas seulement de proposer de nouveaux produits ou services mieux adaptés, mais bien de favoriser de nouveaux comportements avec les différents collaborateurs.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer. Elle nécessite aussi un système d'information RH permettant de prendre à chaque instant la décision appropriée à la situation donnée.

Les pratiques agiles exigent, de la part des leaders et des équipes, 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

- 1) ERIC ALONSO ,2012, « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises »,Keyrus Management
- 2) Nick Horney,2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute.
- 3) 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 ? »
- 4) Rachel beaujolin-Bellet, 2004,« flexibilités et performances »,édition la découverte, paris.

- 5) BARRAND Jérôme (2006) « Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod.
- 6) Véronique Messenger Rota « Gestion de projet Vers les méthodes agiles », édition EYROLLES 2008
- 7) Larry C. Spears Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders