

Les pratiques managériales dans les organisations agiles en Algérie : Etat des lieux

The state of managerial practices in an agile organization in Algeria

Fatima Zahra Boukhedimi ^{1*}, Kamel Zerrouki ², Mohamed Abdelwahab Merad ³

¹ Maitre assistante, Université Hassiba Ben Bouaali de Chlef, Email : f.boukhedimi@univ-Chlef.dz

² Enseignant-chercheur, Ecole Nationale Supérieure de statistiques et d'Economie Appliquée, Email : zekdz@yahoo.fr

³ Enseignant- Chercheur, Ecole Supérieure des Banques, Email : meradmohamed20@gmail.com

Date de soumission : 16/ 10/ 2023 Date d'acceptation : 08/ 12/ 2023 Date de publication : 31/ 12/ 2023

Résumé :

Le management agile a évolué depuis les années 2000 pour s'adapter à un environnement en constante évolution. Il repose sur la flexibilité, la réactivité, la collaboration et la qualité. Les méthodes agiles comme Scrum et Kanban encouragent la gestion itérative et la livraison continue. Présentement l'agilité est essentielle pour relever les défis économiques et technologiques. Les organisations agiles mettent en avant les équipes multidisciplinaires, l'auto-organisation et une culture centrée sur le client. Cet article explore l'évolution et les pratiques du management agile, ainsi que son état dans les établissements publics en Algérie.

Mots clés : Management Agile, Organisation Agile, Etablissements Publics Algériens.

Code de classification JEL : M14, M54, O32.

Abstract :

Agile management has evolved since the 2000s to adapt to a constantly changing environment. It is based on flexibility, responsiveness, collaboration and quality. Agile methods like Scrum and Kanban encourage iterative management and continuous delivery. In current times, agility is essential to meet economic and technological challenges. Agile organizations emphasize multidisciplinary teams, self-organization and a customer-centric culture. This article explores the evolution and practices of agile management, as well as its state in public establishments in Algeria.

Keywords : Agile Management, Agile Organization. Algerian Public Establishments.

Jel classification codes : M14, M54, O32.

Pour citer l'article : Boukhedimi, F, Zerrouki, K, Merad, M, " Les pratiques managériales dans les organisations agiles en Algérie : Etat des lieux ", JSPR, vol. 04, n°02, année 2023, pp38-59.

Disponible sur : <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/703>

* **Auteur correspondant :** Fatima Boukhedimi, Email : fzboukhedimi@gmail.com

1. Introduction

Le management traditionnel, basé sur des structures hiérarchiques et des processus prédéfinis, est en train d'évoluer pour répondre aux défis d'un environnement en constante évolution. Le management agile est une approche plus flexible et collaborative, axée sur la qualité et la réactivité. Il encourage la communication, la collaboration, et l'auto-organisation au sein des équipes et des organisations pour s'adapter rapidement aux changements. Cette transition vers le management agile est de plus en plus courante dans un monde caractérisé par des avancées technologiques rapides et des besoins changeants.

L'application des principes du management agile dans les organisations peut exiger une certaine démarche particulière. A cet effet, nous essayerons à travers ce papier, d'étudier et d'analyser les pratiques managériales impliquées au niveau des organisations agiles. Afin de nous enquérir de l'état des pratiques agiles dans les organisations algériennes, nous posons la question principale suivante : quelles sont les caractéristiques du management des organisations agiles en Algérie ?

De cette problématique, découle les sous questions suivantes :

- Comment le concept du management agile a-t- il évolué ?
- quelle est la démarche du management agile ? et quelles sont ses méthodes ?
- Quelles sont les pratiques du management agile dans les établissements publics algériens?

Méthodologie de recherche :

La nature de la connaissance scientifique que nous cherchons nous pousse à positionner notre recherche au paradigme épistémologique positivisme, qui vise à comprendre la réalité du management agile dans les organisations. Cela nécessite une méthodologie basée sur recherche documentaire et analyse littérature à propos des pratiques managériales dans les organisations agiles.

2. Le management Agile : Origine et évolution :

2.1 Origines et Emergence :

(Prange & Heracleous, 2018) avancent que la pensée Agile puise ses racines dans divers domaines académiques, dont la sociologie, l'éducation et la fabrication. D'autres soulignent les racines du concept dans la communauté de programmation de logiciels au cours des années 1990. Bien que des opinions divergentes subsistent quant aux racines de la pensée Agile, il est bien établi que le concept a pris de l'ampleur au tournant du millénaire,

principalement grâce à la publication du "Manifeste Agile". Les 17 auteurs de ce manifeste étaient des penseurs influents au sein de la communauté du logiciel. Le document en question contenait une description générale du concept Agile, ainsi que l'exposition de quatre valeurs fondamentales et de 12 principes du développement logiciel Agile. De plus, d'autres contributions ont noté que la publication du Manifeste a marqué le début du "mouvement Agile" (Mimbs, 2017)

2.2 Evolution de management Agile :

Le concept Agile a fait preuve d'une grande dynamique et a connu une évolution significative au fil du temps. Sa trajectoire évolutive a été influencée par les développements survenus au cours des deux dernières décennies, notamment par :

- Les changements dans l'environnement des affaires ;
- Un changement dans l'air du temps dans le monde des affaires.

Le terme « VUCA World » (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) fait référence à ce nouvel environnement d'affaires turbulent et dynamique dans le monde des affaires (Nathan & Lemoine, 2014). Au cours des années 2000 et 2010, plusieurs évolutions notables ont influencé favorablement le mouvement Agile. Pendant cette période, la réflexion et l'attention de la communauté de la gestion stratégique se sont déplacées vers une mise en avant accrue des innovations perturbatrices et de l'innovation du modèle commercial, comme le note (Johnson, 2010).

On peut donc dire que le concept Agile correspond bien à l'idéologie new âge qui domine le monde des affaires depuis le début des années 2000, comme le souligne (Kieser, 2007) , le timing revêt un rôle essentiel pour décider si un nouveau concept de gestion est attrayant pour les dirigeants d'entreprise ; Les nouveaux concepts de gestion doivent toucher les « nerfs des managers d'aujourd'hui ».

3. Les fondements de base, les règles de mise en valeur et la démarche du management agile

3.1 Les fondements de base du management agile :

Les termes de « Agilité » et « Agile » ont fait leur réapparition récemment dans le jargon de la gestion d'entreprise. Ils sont utilisés pour justifier la nécessité d'être flexible,

réactif et innovant en réponse à la crise économique. Ces termes trouvent leur origine dans le mot latin "agere," signifiant "actif." Par conséquent, le concept d'agilité peut être compris comme la volonté d'agir, d'être réactif, voire de prendre des risques, dans un contexte de crise où la réorientation et la détermination sont requises (Chronique , 2012).

Il est à reconnaître qu'à ses débuts, l'agilité a été fortement influencée par le domaine de l'ingénierie informatique, en particulier dans la conception de logiciels. Par la suite, cette approche a été progressivement adoptée dans d'autres secteurs et domaines, notamment ceux liés à la créativité, à l'innovation, ainsi que dans divers projets d'entreprise.

D'un point de vue stratégique, l'agilité implique la capacité à conquérir de nouveaux marchés, à accepter des prises de risques, de relever des nouveaux défis environnementaux, sociaux et économiques. Sur le plan opérationnel, l'agilité inclut la capacité d'intégrer les parties prenantes dans les pratiques du métier de l'entreprise, à travers la meilleure compréhension du business basée sur la ré estimation de tous les maillons de la chaîne de valeur, afin de créer un avantage compétitif.

Quand on parle de l'agilité, il est nécessaire de parler de l'organisation, de sa culture et son mode de management, ce qui permet de mieux répondre aux besoins de réactivité et d'adaptabilité aux changements (BOUKHEDIMI, 2023). Selon (Beaujolin-Bellet, 2004) l'agilité se définit comme étant « la 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. »

(BARRAND , 2006) Précise que l'agilité réside dans la capacité d'une organisation à s'adapter à des conditions de marché en constante évolution et à un environnement cahoteux (complexe, incertain, interdépendant, turbulent). Il explique que le concept d'organisation agile tente de décrire un modèle qui permet non seulement d'accélérer le temps de réaction (séquence observation + décision), mais aussi de développer la flexibilité, et ainsi que d'encourager l'anticipation et l'innovation perpétuelles, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs tant internes qu'externes à l'entreprise. Il intègre le concept de l'agilité à la capacité d'innovation d'une entreprise en réponse à la demande de produits différenciés ; la différenciation fait référence à la création d'une offre perçue comme distincte par rapport à une offre d'origine (PORTER , 1982). Voire comme une aptitude (CARBONNELL, DUSSOL, & HERE, 2012) d'une entreprise de satisfaire ses clients grâce à l'innovation, réactivité, la flexibilité et la différenciation.

-« 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. » (Horney, 2013)

- « une organisation agile comme étant capable de reconfigurer à temps et à bon escient sa structure, sa technologie, ses processus de production et de prise de décision afin d'intégrer les changements de l'environnement. L'organisation agile est donc fondée sur une gestion des grappes de compétences individuelles et collectives, chacune de ces grappes étant à la base d'un portefeuille d'options stratégiques d'actions, générant ainsi une flexibilité opérationnelle et stratégique. » (SANCHEZ , 2002).

- La gestion agile est une approche progressive et adaptative, principalement appliquée à des parties de systèmes d'information qui fonctionnent en cycles courts. Son objectif principal est de répondre de manière flexible aux clients le plus souvent au cours du projet, en corrigeant et en modifiant les objectifs et les plans du projet avant qu'il ne soit pleinement mature (Khalil, 2011).

- Le site officiel (CADRE EMPLOIS, 2023) définit : un management agile est avant tout « un ensemble de comportements, de réflexes et une façon de travailler qui permettent de s'adapter à divers changements ». L'approche de gestion agile est largement utilisée dans les entreprises qui être plus réactives aux évolutions du marché et à favoriser l'innovation. Le management agile peut également aider les entreprises à développer plus rapidement des produits et services innovants, à améliorer la satisfaction client et à stimuler la croissance dans un environnement en constante évolution. Les fondamentaux de l'agilité reposent sur les éléments suivants : L'amélioration continue, la flexibilité et l'adaptation.

Le management agile permet de se concentrer sur le changement pour servir les besoins des clients au lieu de se concentrer sur les processus. Il permet ainsi aux entreprises de devenir plus efficaces, aborde (BARRAND , 2006) sept 07 principes de base de l'agilité : la coopération, l'anticipation, l'innovation, l'offre globale, la culture client, la réduction de la complexité et la culture du changement, qui permettant de construire un avantage concurrentiel durable.

3.2 Les caractéristiques du management agile :

Les attributs du management agile peuvent différer en fonction des méthodes et des contextes analysés. Dans le tableau ci-dessous, nous mettons en évidence les distinctions entre une organisation traditionnelle et une organisation agile :

Table n°1 : La comparaison entre les caractéristiques d'une organisation traditionnelle et une organisation agile

Caractéristiques de l'organisation		
	Traditionnelle	Agile
Propriétés communes	Comprendre les besoins d'affaires. Implication des utilisateurs. Satisfaction du client.	
Culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> -Recherche l'ordre et la standardisation. -Adéquation aux règles de l'industrie. -Similaire au génie traditionnel. Commande et contrôle. -Suit les processus établis -Recherche une certaine assurance. -La production est une activité de construction, qu'il est possible de planifier en détail. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sur le bord du chaos, avant gardiste. -Place à la créativité et à l'innovation. -Collaboration et leadership. -L'organisation doit faire confiance et vivre avec les décisions des développeurs. -La production est une activité créative, qui est impossible à planifier en détail.
Participation avec le client	<ul style="list-style-type: none"> -Entente contractuelle prouvent être forfaitaire Peut se déresponsabilisé du système. -Participe aux spécifications et aux approbations. -Surtout sollicité au début et implication fin du processus. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tarif horaire, révision mensuelle. -Décide du contenu. -Sentiment de responsabilité envers le système. -Demande une forte implication. -Participe aux spécifications et doit être disponible tout au cours du projet. -Approuve le produit et fournit ses commentaires pour apporter des corrections.

Source : Elaboré par nous-mêmes d'après (Tremblay, 2007)

Les organisations traditionnelles et agiles partagent l'objectif de répondre aux besoins clients, mais se distinguent par leurs approches. L'agilité permet une flexibilité méthodologique, où l'adaptation aux priorités, la tolérance au risque, la rapidité d'exécution et la performance sont équilibrées pour atteindre les objectifs. Le management agile repose sur une collaboration étroite entre les membres de l'équipe, les clients et d'autres parties prenantes. Il encourage la constitution d'équipes pluridisciplinaires capables de s'adapter rapidement aux changements, d'expérimenter pour améliorer les résultats, et met l'accent

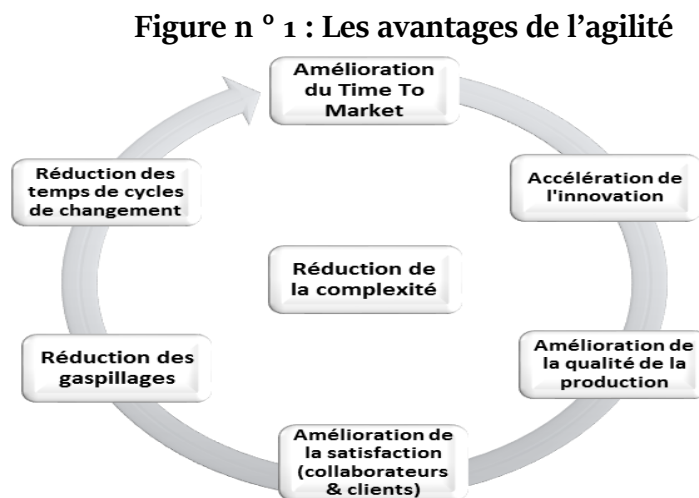
sur la création de valeur par l'innovation. Dans ce cadre, les équipes agiles sont souvent auto-organisées, ce qui leur confère une grande autonomie dans leur travail.

3.3 Les avantages de l'agilité :

L'agilité améliore la performance en favorisant des cycles de développement courts, une collaboration étroite, et une adaptabilité aux changements, conduisant à une meilleure réactivité, qualité, et satisfaction client dans les organisations offrant ainsi des avantages importants :

- L'agilité renforce l'innovation et la réactivité grâce à une collaboration accrue, réduisant les anomalies et les coûts.
- Elle diminue les délais de production, maintient des budgets et des échéances respectées, et intègre activement les besoins du client.
- Elle offre une prévisibilité tout en permettant une adaptation rapide aux changements environnementaux.
- Elle réduit les écarts entre le cycle de développement et les processus organisationnels, tout en mettant l'accent sur la satisfaction du client et la rentabilité.

La figure en ci-dessous, illustre les avantages de l'agilité :



Source : Elaborée par nous-mêmes d'après (Etasse & Rousseau, 2023)

3.4 Objectifs du management agile :

Les managers qui mettent en œuvre des méthodologies agiles dans leurs équipes poursuivent quatre objectifs qui servent les intérêts de l'entreprise :

- ✓ Offrir une capacité de rebond à l'entreprise : La méthode agile permet des changements rapides pour des résultats de haute qualité et une adaptation aux changements (Sutherland & Sutherland , 2014).
- ✓ Réduire les délais de remise des projets : L'approche agile itérative en gestion de projet permet des livraisons fréquentes de produits fonctionnels, maximisant ainsi la valeur pour le client et favorisant la collaboration (Schwaber, 2004)
- ✓ Améliorer la productivité des équipes : En augmentant la productivité des équipes, l'entreprise peut planifier efficacement, gérer les coûts, garantir la qualité des produits, et maximiser la valeur client. (Cohn, 2006).
- ✓ Satisfaire le client, en répondant à ses attentes (Bruno , 2023): L'objectif ultime de l'entreprise est de fidéliser le client en développant une culture client interne, en améliorant la relation client et en répondant rapidement à leurs attentes.

Le management agile motive les employés à travailler sur divers sujets dans des sprints courts (2 à 4 semaines), stimulant l'engagement et la productivité.

4 Les valeurs et les principes fondamentaux du management agile :

En 2001, l'émergence du management agile a conduit à la création du Manifeste Agile par un groupe de développeurs et d'experts américains. Ce document définit quatre valeurs fondamentales et douze principes qui guident la gestion agile des projets informatiques, mais qui ont également une applicabilité étendue à divers secteurs d'activités.

4.1 Les valeurs du management agile :

La méthode agile se base sur quatre valeurs essentielles (Bruno , 2023), Les auteurs du manifeste mettent l'accent sur les personnes et leurs interactions, la livraison de solutions opérationnelles, la collaboration avec les clients, et l'adaptabilité au changement, en priorité par rapport aux outils, à la documentation, aux contrats, et aux plans stricts.

1. L'équipe et la communication avant les processus et les outils (BELBACHIR & BELBACHIR, 2015): En gestion agile, l'équipe prime sur les outils et les procédures. Une équipe diversifiée et communicante est privilégiée, mettant en avant le rôle crucial de la communication.
2. La solution opérationnelle (application) avant la documentation exhaustive : L'efficacité du projet est essentielle en gestion. La documentation et les outils aident, mais ne sont pas l'objectif principal. La précision de la documentation facilite la communication, et le partage des compétences est bénéfique pour l'équipe.
3. La collaboration avec les clients avant la négociation contractuelle : L'implication continue du client est cruciale pour le succès du projet, dépassant la simple

négociation de contrats initiaux. La collaboration et l'adaptation aux besoins changeants garantissent une satisfaction client optimale.

4. L'acceptation du changement et la flexibilité avant la planification : La flexibilité du plan initial et de la structure du projet est essentielle pour répondre aux évolutions souhaitées par le client et s'adapter aux changements d'objectifs.

4.2 Les 12 Principes fondamentaux et méthodes du management agile :

Le management agile a douze principes fondamentaux qui sont (Bruno , 2023) :

1. La priorité absolue est la satisfaction du client grâce à des livraisons fréquentes de solutions à haute valeur, mettant constamment l'accent sur la qualité du résultat final.
2. Accueillir favorablement les changements de besoins, même en cours de développement, car les processus agiles les utilisent pour renforcer l'avantage concurrentiel du client.
3. Livrer fréquemment des solutions opérationnelles, de quelques semaines à quelques mois, en privilégiant les échéances courtes et en adoptant une approche basée sur la livraison de valeur.
4. Les personnes en charge du métier ou des affaires et les personnes en charge de la réalisation doivent travailler ensemble chaque jour, tout au long du projet.
5. Construire les projets à partir des personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour mener à bien le travail.
6. La communication en face-à-face est la méthode privilégiée en gestion agile, car elle est la plus efficace et économique pour transmettre des informations au sein de l'équipe et favoriser les échanges.
7. La disponibilité de solutions opérationnelles est la principale mesure d'avancement.
8. Les méthodes agiles encouragent un rythme de travail soutenable, permettant à tous les acteurs de maintenir une cadence constante.
9. Porter continuellement attention à l'excellence technique et à la qualité de la conception renforce l'agilité.
10. En gestion agile, la simplicité est cruciale, visant à minimiser le travail redondant et inutile pour assurer un flux de travail durable et efficace.
11. Les meilleures architectures, les meilleures spécifications de besoins, et les meilleures conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux façons de devenir plus efficace, puis modifie son comportement et l'ajuste en conséquence.

Pour s'adapter efficacement au changement, les équipes doivent agir de manière proactive en évaluant régulièrement leur processus et en apportant des ajustements pour améliorer l'efficacité.

Il faut noter que les méthodologies agiles se démarquent par leur approche itérative et incrémentale, facilitant une adaptation rapide aux besoins changeants. Nous présentons en ci-dessous quelques méthodes agiles en management :

1. **La méthode Scrum** : La méthode agile la plus couramment utilisée en gestion de projet est le Scrum, créé en 2002 et inspirée du rugby. Elle découpe le projet en itérations appelées "sprints" d'une durée typique de 2 semaines à 1 mois. Il faut souligner que le Scrum comprend des pratiques et des rôles bien définis pour planifier, surveiller et contrôler le travail de l'équipe, avec la livraison d'un produit partiellement fonctionnel à la fin de chaque sprint. Cette approche renforce l'engagement des équipes, la collaboration avec les clients et vise à créer un produit de la plus grande valeur répondant aux besoins du marché. L'application de la méthode Scrum exige de (BELBACHIR W. , 2016):
 - ✓ Diviser l'organisation en petites équipes multidisciplinaires et auto-organisées
 - ✓ Diviser le travail en une petite liste de résultats concrets.
 - ✓ Divisez le temps en petites itérations de longueur fixe (appelées sprints) et exécutez à la fin de chaque sprint avec un produit livrable.
 - ✓ Optimisez la planification de la publication et mettez à jour en collaboration les priorités avec le client, en fonction de ce qui a été décidé après chaque sprint.
 - ✓ Optimisez le processus en organisant une rétrospective après chaque sprint.
2. **XP (Extreme Programming /programmation extrême)** : Cette méthode met l'accent sur l'aspect technique du travail en encourageant des pratiques telles que le développement orienté par les tests et la programmation en binôme. Son objectif est d'améliorer la qualité, de réduire les erreurs et de minimiser les coûts liés aux changements. Elle favorise la revue de code en binôme, les tests systématiques avant chaque développement, la conception continue (refactoring), la simplicité et la représentation des exigences sous forme de métaphores.
3. **Lean management** : Cette méthode vise à réduire le gaspillage et à améliorer l'efficacité en éliminant les activités inutiles et en rationalisant les flux de travail. Elle utilise des outils comme la cartographie des flux de valeur et la méthode des "5S" issue du Toyota Production System pour améliorer la qualité du travail (MERAD, 2022). Il

faut noter que le Lean vise à créer un environnement de production optimal pour la production de masse avec une flexibilité pour changer de lot facilement. Cette méthode, inspirée par Toyota, cherche à réduire les stocks inutiles et à améliorer l'efficacité (Mariani, 2019) ; la méthode Lean repose sur le développement des compétences pour améliorer les processus de production et sur un système de production Juste à Temps (JAT) pour optimiser les flux de production et réduire les coûts.

Les méthodes agiles sont de plus en plus utilisées en gestion pour leur adaptabilité et leur efficacité, mais il est essentiel de choisir la méthode la plus adaptée en fonction de la situation (réduction des déchets et des coûts de stockage, diminution du temps de production).

4.3 Les règles de mise en valeur du management agile :

Le management agile se fonde sur des pratiques de gestion de projet axées sur la collaboration, la flexibilité et l'adaptation au changement. Pour développer l'agilité au niveau de l'entreprise, il est recommandé de suivre des règles de bon sens selon (Claude, 2007):

- ✓ Modestie, détermination et cohérence : engager des projets réalistes qui puissent aboutir et en cohérence avec ses différents plans de vie ;
- ✓ Être ou se mettre en chemin : engager une autoévaluation et réaliser un travail sur soi en profondeur : « un apprentissage transformant » ;
- ✓ Auto-évaluation des prérequis : l'autoévaluation qui est proposée concerne cinq thèmes ou fondations à acquérir avant de s'engager plus avant dans un développement cohérent et réaliste de l'agilité ;
- ✓ Appliquer les cinq thèmes concernant la communication, l'efficacité immédiate (gestion du temps), la démarche par processus, la gestion de projet et les techniques élémentaires de résolution de problèmes ;
- ✓ Promouvoir une communication efficace signifie encourager des échanges transparents et réguliers entre les membres de l'équipe de projet, éventuellement à l'aide d'outils numériques ;
- ✓ L'implication de toutes les parties prenantes, notamment les clients, utilisateurs et l'équipe interne, est cruciale pour l'efficacité et la réussite du projet, en raison de la valeur de leurs retours .

La démarche par processus reste essentielle, mais la priorisation des tâches en fonction de leur importance est mise en avant. Cela implique d'établir une liste de tâches basée sur leur valeur ajoutée pour le projet, favorisant ainsi une gestion plus efficace.

Le management agile implique des itérations courtes et incrémentales pour permettre des ajustements réguliers et encourager l'auto-organisation de l'équipe. Cela demande de l'autonomie (GROSJEAN, qualitystreet, 2023) et une remise en question constante des processus et méthodes de travail pour améliorer la qualité du travail.

4.4 La démarche du management agile :

Au cours des 30 dernières années, le développement de logiciels a été tenté avec des approches prédictives inspirées de la production de masse, mais cela ne convient pas car il s'agit d'un domaine créatif rempli d'incertitudes et de changements constants. Les méthodes traditionnelles avec une documentation initiale lourde, une gestion hiérarchique et une organisation individualisée se sont avérées inefficaces. Le management agile rassemble tous les collaborateurs pour décider de la composition de l'équipe, faciliter la collaboration entre les membres et optimiser l'utilisation des ressources, obtenant ainsi des résultats plus rapides avec une implication, une mesure et une motivation accrues (GROSJEAN, Le Management Agile au Quotidien, 2003). Cette approche met l'accent sur la flexibilité, la transparence, la collaboration, l'adaptation au changement, l'innovation et l'amélioration continue. La gestion agile peut être subdivisée en plusieurs composantes, comme le montre une illustration ci-dessous :

Figure n° 2 : La roue du management agile



Source : Elaborée par nous-mêmes d'après (GROSJEAN, qualitystreet, 2023)

Le management agile se concentre sur certaines activités tout en abandonnant d'autres, et il nécessite l'acquisition de nouveaux savoir-faire. (GROSJEAN, Le Management Agile au Quotidien, 2003) :

- ✓ Inspirer et donner du sens ;
- ✓ Soutenir l'effort d'auto-organisation des Equipes ;
- ✓ Créer une relation de confiance avec les personnes ;
- ✓ Développer les talents et mettre en place un environnement source de motivation ;
- ✓ Améliorer l'organisation en permanence.

Il faut souligner que le management agile se base sur la collaboration, la flexibilité, l'auto-organisation, la confiance, l'amélioration continue et la réactivité pour livrer des produits de qualité rapidement.

4.5 Les pratiques managériales et la stratégie adoptée dans une organisation agile :

Selon (GOLDMAN, 1994), (MATES , GUNDRY , & BRADISH, 1998), (KASSIM & ZAIN , 2004), et (CARBONNELL, DUSSOL, & HERE, 2012) nous pouvons identifier des pratiques managériales des organisations agiles :

1. Les pratiques orientées vers la maîtrise du changement : posture réactive, proactive, activité de veille, stratégie d'innovation, intégration du « temps réel », construction d'un lien entre objectifs individuels et stratégie, partage d'une vision ;
2. Les pratiques de valorisation des ressources humaines : empowerment, apprentissage en continu, reconnaissance de l'impact des actions individuelles et collectives sur la performance globale ;
3. Les pratiques de coopération : ou la mutualisation au sens opérationnel en interne et/ou en externe à travers le montage de partenariats, et le travail d'équipe « en mode projet » ;
4. Les pratiques de création de valeur pour les clients à travers la combinaison individualisée des produits et des services qui est perçue par le client comme une véritable solution à ses attentes.

Les entreprises agiles se caractérisent par leur efficacité et leur flexibilité. Leur structure et leur culture favorisent la capacité à s'adapter au changement (CARBONNELL, DUSSOL, & HERE, 2012). De plus, ajoute (BELBACHIR W. , 2016) notamment : le fonctionnement par processus, la symbiose environnementale, la modularité synergique, l'autonomie, la pédagogie managériale, la communication, l'interopérabilité, les dynamiques collaboratives, les perspectives d'épanouissement. Il ne faut point oublier qu'en management

agile, la stratégie repose sur le développement des équipes, l'apprentissage, l'innovation et la qualité des produits pour satisfaire les clients. La stratégie agile consiste à reconnaître rapidement les opportunités, à changer de direction et à produire les bons produits au bon endroit, au bon moment et au bon prix. (Cynthia , Lengnick, & Tammy , 2009). L'objectif principal d'une stratégie agile est de fournir rapidement des produits ou des services de haute qualité en répondant rapidement aux besoins changeants des clients et des parties prenantes. Cela permet de maximiser la satisfaction des clients et la rentabilité du projet. Les stratégies agiles se caractérisent par des actions rapides, décisives et efficaces pour saisir les opportunités et tirer parti des changements. La courbe en S utilisée dans la stratégie agile met en évidence les possibilités offertes aux entreprises par l'innovation, les nouvelles technologies, la veille, la maîtrise du changement, les orientations stratégiques orientées vers les clients ou la culture clients. Elle illustre la transition d'une courbe à une autre, symbolisant la transposition des produits en créant une valeur adaptée aux évolutions des marchés et aux attentes des clients, ce qui permet de créer de nouvelles valeurs avec des produits de haute qualité. Cette approche agile permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements et d'innover pour répondre aux besoins changeants du marché (Yogesh , 2023) . On peut avancer que la stratégie agile vise à créer un positionnement exceptionnel en offrant une valeur satisfaisante aux clients grâce à l'innovation, au développement continu des compétences, à la technologie pertinente, à la collaboration, à la culture client et à la maîtrise du changement.

4.6 Les critères d'une équipe agile :

Dans une entreprise agile, les membres de l'équipe travaillent de manière collaborative, axée sur la communication et l'adaptation au changement. Ils sont souvent multidisciplinaires et auto-organisés, travaillant ensemble pour atteindre les objectifs communs du projet. Des réunions plénières, appelées « cérémonies » régulières favorisent la collaboration. (Messenger , 2012). Cependant, les comportements attendus dans un contexte agile sont essentiels pour favoriser une culture de collaboration, de confiance et d'efficacité au sein de l'équipe. Ils incluent l'importance de mettre l'intérêt collectif avant les objectifs individuels, de cultiver la confiance envers les membres de l'équipe, de favoriser la solidarité et l'entraide en cas de problème, et de prendre collectivement la responsabilité des décisions et des résultats, sans chercher à blâmer en cas d'échec. L'autonomie, l'engagement envers le client, le droit à l'erreur et l'apprentissage continu sont également valorisés, tout comme la transparence, l'adaptabilité, l'exemplarité, le courage et le respect mutuel. La disponibilité du manager pour lever les obstacles est particulièrement soulignée pour soutenir l'équipe dans son travail (Messenger , 2012). L'équipe agile dépend fortement de la communication pour faciliter les échanges entre les membres, les acteurs du projet et les clients, considérés comme

des partenaires intégrés. La motivation et l'innovation sont également essentielles pour la performance et la réussite du projet de l'entreprise.

5. Les pratiques du management agile dans les établissements publics :

5.1 La pratique du management agile dans les établissements publics :

L'agilité organisationnelle est essentielle pour permettre aux entreprises publiques de s'adapter aux besoins changeants de la société. Pour cela, elles doivent encourager la flexibilité des processus, favoriser l'innovation, et promouvoir la collaboration interne et externe, selon les recommandations de (Philippe & Gaëlle , 2016), l'agilité organisationnelle dans les entreprises publiques repose sur une culture d'entreprise axée sur la flexibilité, la transparence, la collaboration, l'innovation, l'apprentissage continu et la prise de risques calculés. Elle nécessite également la formation d'équipes autonomes et multidisciplinaires, l'adoption de méthodologies agiles, des processus flexibles, et une communication ouverte à tous les niveaux.

Cette agilité permet aux entreprises publiques de s'adapter rapidement aux changements et aux besoins changeants de la société, mais cela demande souvent des transformations culturelles et des ajustements de processus. Selon l'étude de (Sabben , 2020), qui a analysé un échantillon significatif d'entreprises publiques et privées (dont 72 % étaient des entreprises publiques), les recommandations clés pour adopter des pratiques de management agile sont :

- ✓ Gestion des risques : Les méthodologies agiles mettent l'accent sur les tests et le feedback rapides. L'agilité décisionnelle implique une stratégie de gestion des risques intégrant l'apprentissage continu des ressources pour créer des scénarios de développement adaptables.
- ✓ Résolution de problèmes : En complément de la gestion des risques, résoudre les problèmes est essentiel. Les entreprises performantes (90 %) ont des processus dédiés à la résolution de problèmes, tandis que les moins performantes (68 %) en sont dépourvues.
- ✓ Travail en équipes intégrées : Les équipes intégrées, adoptant un mode "Squad," regroupent toutes les compétences nécessaires pour une prise de décision rapide et une exécution efficace, ce qui est observé chez 78 % des entreprises performantes.
- ✓ Allocation flexible des ressources : L'organisation cognitive lie la structure de l'organisation aux interactions sociales, déterminant ainsi sa flexibilité. Cette flexibilité est cruciale pour s'adapter aux besoins changeants de l'environnement.

5.2 La pratique du management agile dans les établissements publics en Algérie :

L'agilité en gestion de projet favorise la flexibilité et l'adaptabilité. Son adoption est répandue dans les entreprises privées, mais reste limitée dans les entreprises publiques en Algérie. Les entreprises publiques algériennes sont souvent entravées par des hiérarchies rigides et une bureaucratie lourde, entravant ainsi leur agilité. De plus, les contraintes en personnel compliquent la formation et le développement des compétences agiles. Néanmoins, certaines entreprises publiques en Algérie ont pris des mesures pour adopter des méthodologies Agiles dans leur gestion de projets. Un exemple notable est Sonelgaz, une entreprise publique du secteur de l'énergie, qui a constitué une équipe agile pour superviser des projets liés aux énergies renouvelables. Cette équipe met en œuvre des pratiques Agiles telles que Scrum, favorisant ainsi la collaboration, l'adaptabilité et la transparence au sein de ses processus de travail. Cette transition vers l'agilité représente un pas positif vers une gestion plus efficace et réactive au sein des entreprises publiques en Algérie.

L'intégration de l'agilité dans les entreprises publiques en Algérie requiert un engagement durable et une volonté de changement, avec une formation et une sensibilisation essentielles pour encourager les employés à adopter ces pratiques bénéfiques dans leur travail quotidien. L'étude menée par (BELBACHIR W. , 2016) portant sur des entreprises en Algérie, majoritairement publiques, révèle qu'elles demeurent centrées sur leurs opérations internes, négligeant la mise en place de processus décisionnels agiles pour s'adapter à l'évolution de leur environnement. Par ailleurs, la culture orientée client est peu développée au sein de ces organisations, alors que la conversion des besoins des clients en stratégies s'avère essentielle pour promouvoir l'agilité.

L'acceptation du changement au sein de ces entreprises est souvent mitigée, même s'il peut favoriser le développement de l'agilité. De plus, la capacité à fusionner divers profils et compétences reste limitée, malgré son potentiel de flexibilité. Les entreprises du secteur des télécommunications en Algérie se distinguent par leur agilité, grâce à leur forte orientation client et à leur réactivité aux évolutions de l'environnement, amplifiées par la concurrence entre opérateurs télécoms.

Parmi les entreprises étudiées, une culture commune et des valeurs fortes soutiennent l'agilité, mais leur diffusion varie en fonction de la gouvernance et de la taille de l'entreprise. Historiquement hiérarchisées avec des processus de décision lents, elles ont évolué vers des processus plus rapides et des structures plus plates pour promouvoir l'agilité opérationnelle. Cependant, elles ne favorisent pas suffisamment l'autonomie, la responsabilisation et l'innovation, car les directives restent ancrées dans la hiérarchie, entravant leur agilité.

Il a été constaté que le rôle du DRH est crucial pour développer l'agilité face à un monde en évolution constante. Il doit désormais favoriser la réussite collective plutôt que de simplement donner des ordres, en contribuant à redonner un sens à la mission de l'entreprise, ce qui est essentiel pour motiver et engager le personnel. Selon l'étude de (Benmounah & Boughlita, 2022) sur Algérie Telecom Batna, le management agile a un impact significatif sur la gestion des ressources humaines. Toutefois, il est crucial d'accentuer l'amélioration continue, de développer des compétences polyvalentes au sein des équipes, et de privilégier la promotion interne plutôt que le recrutement externe pour garantir l'efficacité. En somme, la gestion agile dans les entreprises publiques en Algérie exige un engagement renforcé en matière de gestion des ressources humaines tel que :

- ✓ La diffusion de la culture d'amélioration continue (basée sur la fidélisation des clients et la qualité de service au temps opportun)
- ✓ La formation des salariés,
- ✓ L'amélioration de la performance et l'organisation du travail par objectifs.

Selon (Mundra, 2018), l'agilité est un voyage sans destination finale, incitant les entreprises agiles à considérer la gestion du changement comme une compétence essentielle à cultiver. Le changement permet aux organisations de croître régulièrement et de saisir de nouvelles opportunités. Cela implique souvent de redéfinir les stratégies, les structures, les systèmes et les méthodes de travail (Wipfler & Vorbach, 2015).

Face à des défis concurrentiels, les entreprises algériennes doivent repenser leur gestion à tous les niveaux. L'entreprise agile émerge comme une réponse aux changements environnementaux, remettant en question le modèle de production de masse et rivalisant avec le Lean Manufacturing qui a profité aux entreprises japonaises (Dove & LaBarge, 2014) ; (Ferrante, 2016).

La transition vers l'agilité est vitale pour les entreprises algériennes, qu'elles soient du secteur public ou privé. Comprendre en profondeur le contexte et les besoins est fondamental, et la recherche scientifique, comme l'indique (MISSOUM R. , 2022) est indispensable pour fournir des réponses cohérentes et éclairer les démarches d'expertise pertinentes dans cette transformation.

Les pratiques d'agilité managériale mises en œuvre au sein d'Algérie Télécom, comme évoquées par (BELBACHIR & BELBACHIR, 2015), reflètent un profond engagement de la part de ses cadres. Parmi ses applications, nous citons en ci-dessous :

- ✓ Centre d'appel orienté client : en 30 juillet 2022 Algérie Télécom a établi un centre d'appels dont la mission est de rester en contact avec les clients, d'écouter leurs besoins et de répondre à leurs questions, ce qui montre un engagement envers une culture centrée sur le client.

- ✓ Concours national d'innovation : En lançant un concours national d'innovation dans le domaine des TIC (9avril2014), Algérie Télécom a démontré son intérêt pour la créativité et l'innovation, avec des récompenses attractives, ce qui encourage l'agilité et la recherche constante d'améliorations.
- ✓ Partenariats avec des PME locales: 11 octobre 2014 Algérie Télécom a établi des partenariats avec 266 petites et moyennes entreprises locales, les formant pour participer à des projets TIC d'envergure nationale, montrant ainsi sa volonté de collaborer et d'adapter ses pratiques pour stimuler l'économie locale.
- ✓ Paiements électroniques : 28 mai 2014, l'introduction de paiements électroniques dans le catalogue de services d'Algérie Télécom facilite les transactions pour les clients, réduisant les frictions et améliorant l'expérience client.
- ✓ Bibliothèque numérique : Février 2014, Algérie Télécom a mis à disposition d'une bibliothèque numérique avec un accès illimité à des ouvrages scientifiques et pluridisciplinaires montre un engagement envers l'éducation et l'accès à l'information, favorisant ainsi le développement des compétences.
- ✓ -Application de paiement : En21 novembre 2019,le lancement d'une application "Espace Client E-Paiement" facilite le paiement des factures de téléphone et la recharge des comptes Idoom, offrant une expérience client plus fluide et pratique.
- ✓ Boutique virtuelle : L'annonce de la boutique virtuelle en 2022 souligne la volonté d'Algérie Télécom de s'adapter aux besoins changeants des clients et de rester à l'avant-garde des services numériques.

Ces initiatives mettent en lumière comment l'agilité managériale permet à Algérie Télécom de s'adapter à un environnement en évolution constante, de répondre aux besoins changeants de ses clients et de réagir de manière proactive aux changements du marché. L'intelligence économique est étroitement liée à l'agilité managériale en facilitant la veille stratégique face aux évolutions environnementales. Une étude en entreprises algériennes par (MISSOUM M. , 2021) montre que l'intelligence économique favorise l'émergence d'une agilité efficace. Cependant, des obstacles internes et externes peuvent entraver ces pratiques économiquement intelligentes. L'agilité managériale est cruciale pour toutes les entreprises, publiques ou privées, englobant des éléments tels que l'intelligence économique, la gestion des ressources humaines, la communication, et l'adaptabilité rapide pour satisfaire les clients. Une étude de Moussaoui ZAHIA, Moussaoui RAFIKA sur des entreprises telles que Mobilis, Djazzy, Algérie Télécom, Africafé, Ooredoo et Metanof qui se concentrent sur les opérations internes et l'application de principes, tandis que certaines entreprises encouragent leurs gestionnaires à surveiller étroitement l'évolution de l'environnement et à incorporer dans leur stratégie, obtenant ainsi de bons résultats. Dans le cadre Agile, l'équipe partage la responsabilité des résultats, positifs ou négatifs, résultant de l'effort collectif plutôt que de

l'individu. De plus, elle vise à promouvoir de nouveaux produits, services et comportements parmi ses membres. Les pratiques agiles nécessitent ouverture, dialogue et transparence des dirigeants et des équipes. Elles modifient les méthodes de travail, favorisent l'utilisation d'outils appropriés pour un accès rapide à l'information, et encouragent une collaboration efficace, en interne et avec des partenaires externes.

6. Conclusion

L'agilité organisationnelle peut aider les entreprises à s'adapter rapidement au changement en adoptant une culture flexible, en formant des équipes autonomes, en mettant en place des processus flexibles, en favorisant la communication ouverte, en gérant les risques de manière agile, en résolvant les problèmes efficacement, en travaillant en équipes intégrées et en allouant les ressources de manière flexible. Cette transition vers l'agilité est de plus en plus reconnue comme essentielle pour rester compétitif.

L'adoption de l'agilité dans les entreprises publiques en Algérie se heurte à des structures hiérarchiques rigides et à des défis culturels. Cependant, certaines organisations, comme Sonelgaz, ont commencé à intégrer des pratiques agiles pour améliorer la gestion de projets liés aux énergies renouvelables. Il est essentiel de former et de sensibiliser le personnel aux principes agiles et d'encourager la collaboration pour réussir cette transition. L'étude montre également que l'agilité peut avoir un impact positif sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans ces entreprises. Cependant, il reste des défis à relever pour développer une véritable culture agile et répondre efficacement aux besoins changeants des clients et de l'environnement économique.

5. Liste Bibliographique

- Mimbs, C. (2017). The Winter Getaway That Turned the Software World Upside Down: How a group of programming rebels started a global movement. *The Atlantic*.
- Artus, P., & Legros, F. (1999). *Le choix du système de retraite* (éd. Economica, Paris). Paris: Economica.
- Barr, N. (2018). *The Economics of the Welfare State* (éd. (6th ed.). Oxford University Press.). Etats Unis: Oxford University Press. .
- BARRAND, J. (2006). *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Paris: DUNOD.
- Beaujolin-Bellet, R. (2004). *flexibilités et performances*. 34: édition la découverte.
- BELBACHIR, W., & BELBACHIR, M. (2015). Les entreprises familiales comme une alternative de développements en Algérie, L'agilité de l'entreprise : une réponse à l'incertitude et la complexité de l'environnement.cas d'Algerie-Telecom. *Les cahiers du MECAS*.

- BELBACHIR, W. (2016). L'AGILITE DE L'ENTREPRISE.CAS D'UN GROUPE D'ENTREPRISES ALGERIENNES, . *These de doctorat, En management des organisations*. tlemcen , ALGERIE: université de.
- Benmounah , R., & Boughlita, I. (2022). The impact of agile management on human resources management practices in Algeria Telecom Batna. *Journal of Economic Integration, Vol: 10 - N°: 04*, 202-221.
- Blanchet, D. (1988). Un système de retraite mixte par capitalisation et par répartition permet-il de corriger les effets du vieillissement? *Vol. 43*(No. 1 (Jan. - Feb., 1988), pp. 77-102 (26 pages)).
- BOUKHEDIMI, F. Z. (2023, juin). La pratique de la mutualisation un levier de rationalisation des ressources des organismes de la sécurité sociale. Alger, Algerie: Ecole supérieure de la sécurité sociale.
- Bruno , B. (2023, 03 27). *Adaptation et traduction*. Récupéré sur manifestagil: <https://manifesteagile.fr/>
- Bruno Palier, C. M. (2018). *The Politics of Aging: Globalization and Aging Policy Challenges*. Oxford University Press.
- Bütler , M., & Teppa , F. (2007). The economics and politics of the social security reform in Switzerland. *143(III)*, 283-315.
- CADRE EMPLOIS. (2023, 03 29). *CADRE EMPLOIS*. Récupéré sur CADRE EMPLOIS: <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/qu-est-ce-qu-un-manager-agile>
- CARBONNELL, S., DUSSOL, A., & HERE, S. (2012). GRH et agilité de l'entreprise, Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ? . 27.
- Chronique , E. (2012). Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises. *Keyrus Management*, 1-3.
- Claude, J. (2007). *le management agile ! Construire et accompagner le changement*. AFNOR.
- Cohn, M. (2006). *Agile Estimating and Planning*. KindleÉdition.
- Cynthia , A., Lengnick, H., & Tammy , E. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment . *THE UNIVERSITY OF TEXAS AT SAN ANTONIO, COLLEGE OF BUSINESS JOURNAL*, 199-209.
- Dove, R., & LaBarge, R. (2014, 30juin-3jul). International Council on Systems Engineering Fundamentals of Agile Systems Engineering - Part 1. *International Council on Systems Engineering*.
- Etasse , E., & Rousseau, J.-R. (2023, 03 02). *comhom*. Récupéré sur comhom: http://www.com-hom.com/Fiches/0904_Vers_Un_Developpement_Agile.pdf
- Ferrante, G. (2016). 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. *Thèse de doctorat*. Université de Grenoble Alpes.
- Fleurbaey, M., & Michel, P. (1992). Quelle justice pour les retraites ? *Revue d'économie financière*, 23(4), p. 47-64.
- GOLDMAN, S. (1994). Agile competition and virtual corporations. *AGILITY*, p. 43649.
- GROSJEAN, J. (2003, 03 28). Le Management Agile au Quotidien. PARIS, FRANCE.
- GROSJEAN, J. (2023, 03 29). *qualitystreet*. Récupéré sur <https://www.qualitystreet.fr/2013/03/14/management-agile-solution-focus/roue-du-management-agile-22/>
- Horney, N. (2013). *Agility Research: History and Summary*. 4-54: 2013stitute.
- Johnson, M. (2010). Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. *Harvard Business Press*.

- KASSIM , N., & ZAIN , M. (2004). Assessing the measurement of Organizational Agility. *The Journal of American Academy of Business*, 174-177.
- Khalil, C. (2011). *Agile project management methods : a practice-based analysis*. France.: Paris Institute of Technology.
- Kieser, A. (2007). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 49-79.
- Malthus, T. R. (1798). *Essai sur le principe de population*. Paris: Éditions Gonthier.
- Mariani, T. (2019). Un nouveau regard sur le Lean -Six Sigma Pourquoi la méthode est-elle toujours d'actualité ? *The International Journal of Lean Six Sigma*.
- MATES , G., GUNDRY , J., & BRADISH, P. (1998). Agile Networking: Competing through the Internet and Intranets. *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR*.
- MERAD, M. (2022). *Contribution à la mise en place d'un projet LEAN SIX SIGMA* . KOLEA: ENSM.
- Messenger , V. (2012). *Coacher une équipe agile* . Paris: Groupe Eyrolles.
- MISSOUM, M. (2021). Relation intelligence économique et agilité de l'entreprise : proposition d'un modèle Théorique. *Business Sciences Review Vol. 20, N°01*, 90-108.
- MISSOUM, R. (2022). L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre. *Algerian Journal of Management Sciences (AJMS)*, Vol. 01, N°01 , 19-38.
- Monetary, F. I. (2019). *The Challenges of Demographic Change: A Fiscal Perspective*. Washington, DC: IMF.
- Mouez, F., & Le Maitre, P. (2008). Système de retraite par répartition et chômage involontaire. *L'Actualité économique, Volume 84*(numéro 1, mars 2008, p. 71-99).
- Mundra, S. (2018). *Enterprise Agility, Being Agile in a Changing World*. Packt Publishing, Birmingham.
- Nathan, B., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92.
- Philippe , L., & Gaëlle , R. (2016). Développer l'agilité managériale, le manager coach. *cairn info*.
- Piggott, J. &. (2006). Modelling New Zealand's retirement income policies. *The Economic Record*, 82(259), 187-206. .
- PORTER , M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*, . Economica.
- Prange, C., & Heracleous, L. (2018). Introduction. In *Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times*. Cambridge University Press, 1-16.
- Ricardo, D. (1817). *Des Principes de l'économie politique et de l'impôt*. . Paris: Flammarion.
- Sabben , N. (2020). Caractérisation, mesure et incidence de l'agilité dans le management des organisations. *thèse de doctorat en sciences de gestion*. université Normandie.
- SANCHEZ , R. (2002). Understanding Competence-based Management, Identifying and Managing Five Modes of Competence. *Journal of Business Research*, 1-15.
- Schwaber. (2004). *Schwaber.K.(2004). Agile Project Management with Scrum*.
- Sutherland , J., & Sutherland , J. (2014). *The Art of Doing Twice the Work in Half the Time Hardcover*
- Taleb, N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random house.
- Tremblay, R. (2007). *theses ulaval*. Récupéré sur theses ulaval: theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/24937/cho3.html
- United Nations, D. o. (2019). *World Population Prospects 2019: Highlights*. New York: United Nations. Disponible à l'adresse. New York: United Nations.
- United Nations, D. o. (2020). *World Population Ageing* . New York: United Nations.
- United Nations, D. o. (2022). *International Migration Report* . New York: New York: United Nations.
- wikipedia, 2. (s.d.).

Wipfler, H., & Vorbach, s. (2015). Agile Management for Organizational Change and Development., *Change management and the human factor.*, p. 195.

Yogesh , K. (2023, 03 30). *Agile SAgile Strategy Manifesto*. Récupéré sur INFOQ:
<http://www.infoq.com/articles/agile-strategy-manifesto>