

L'agilité n'est plus un slogan : enquêtes exploratoires et étude du cas Sanofi en temps de crise du Covid-19

Marie Noeline Sinapin

► **To cite this version:**

Marie Noeline Sinapin. L'agilité n'est plus un slogan : enquêtes exploratoires et étude du cas Sanofi en temps de crise du Covid-19: l'agilité est-elle un slogan?. Cahiers Risques et Résilience, L'Harmattan, A paraître. hal-02517222

HAL Id: hal-02517222

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02517222>

Submitted on 24 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'agilité n'est plus un slogan : Enquêtes exploratoires et étude du cas Sanofi en temps de crise du Covid-19

Sinapisé, Marie-Noëlle, LITEM, Univ Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, France.

Résumé :

Cet article s'intéresse au construit théorique de l'agilité, perçu comme un moyen pour répondre aux difficultés du management, dans le but de permettre aux entreprises de faire face à un univers incertain, non prédictible, en rupture et instable. Un outil qui offre aux organisations l'opportunité d'accompagner le processus transformationnel et organisationnel vers un nouveau cycle de croissance, ce paradigme prend en compte la dimension humaine au service du changement dans les années 90. Depuis, le construit connaît un véritable engouement au sein de la communauté scientifique notamment sur ses pratiques et attributs. Si les entreprises ont pris conscience qu'il faut changer de modèle de management et d'organisation, très peu d'entre elles savent comment y arriver. À partir d'une étude qualitative menée auprès des entreprises à dimension européenne, ce papier présente et discute les résultats des entretiens exploratoires pour savoir comment les organisations se saisissent de cet outil et les pratiques et attributs qu'elles utilisent pour s'inscrire dans une nouvelle approche organisationnelle dans des situations inédites et urgentes..

Mots clés : construit agile, état d'esprit, opérationnalisation.

Introduction

L'agilité organisationnelle est une réponse à une nécessité économique, induite par un changement de comportements humains, que la révolution numérique et digitale impulse. Elle impacte les entreprises sur le plan de leur business modèle, du management et de l'innovation. Elles doivent faire face à un monde où tout est devenu complexe, marqué par des crises, manifestations sociales, remise en cause des principes du capitalisme et surtout par une révolution technologique vertigineuse et impactant notre manière de penser (Nagel, Goldman, Preiss, 1995). Le construit agile se veut être un état d'esprit (Barrand, 2006), avec comme attribut, la capacité à réagir, à être réactif, flexible, à s'adapter, à innover, à avoir une vision commune et l'aptitude à développer l'apprentissage collectif (Shafer, 1997). En filigrane de la crise et les mutations sans précédent, les entreprises sont nombreuses à considérer l'agilité comme un moyen de survie face à un environnement non prédictible (Sharifi, Zhang, 1999) afin de mettre en place un avantage concurrentiel durable, à ce niveau la théorie des capacités dynamiques de (Teece, Pisano, 2004) représente une référence majeure. En effet, les entreprises doivent se doter de capacités distinctives pour faire face à une société en disruption.

Depuis les années 1990, l'agilité organisationnelle fait l'objet d'intérêt par la communauté scientifique en management, si le discours qui en découle se focalise sur ce construit un peu comme une sorte d'incantation magique pour éviter que l'entreprise puisse voir les forces que traverse son espace, les chercheurs voient dans ce construit un outil de survie dans un monde qui change très vite. Ce construit est nouveau et sa conceptualisation est inachevée, en effet la littérature à son sujet est disparate hétérogène, n'offrant pas un consensus au niveau de sa définition, de son contenu (pratiques opérationnelles et attributs) (Karwowski, Layer, 2007), et donc ce constat nous interpelle et ouvre droit à la recherche dans ce domaine très complexe. Les recherches qui s'intéressent à l'agilité organisationnelle dans son ensemble sont pauvres voire insuffisantes, ce qui rend son opérationnalisation difficile et sans réelle échelle de mesure, (Barclay, Yusuf, 1999) Les chercheurs qui s'intéressent au construit agile l'abordent dans un certain degré bien spécifique, l'agilité au niveau des systèmes et technologies de l'information (Kassim et Zain, 2004 au niveau de la logistique (Lin et al. 2006), au niveau des fonctions RH (Shafer et Dyer, (1999). Le construit est un outil sans être un mode d'emploi ou une recette clef en main pour répondre aux maux du management, si les outils de mesure ou de diagnostic existent, ils ne sont pas disponibles (Barrand, 2006) [op.cit.]. D'une manière générale, les propositions d'outils sont présentes dans la littérature scientifique mais nous n'avons pas de résultat tangible, car ils n'ont pas fait l'objet de tests empiriques (Goldman, 1995).

Notre étude se propose de répondre aux limites précitées en testant la validité du concept théorique sur le terrain par la mise en lumière d'entreprises qui l'utilisent dans leur nouvelle approche organisationnelle, et à quel degré elles l'utilisent et comment elles le considèrent dans ses pratiques opérationnelles et ses attributs.

Notre démarche méthodologique adoptée se base dans un premier temps sur une revue de la littérature pour se saisir des attributs du construit théorie de l'agilité organisationnelle et dans un deuxième temps sur une étude qualitative menée auprès de dirigeants, cadres, managers, salariés, RH d'entreprises françaises, allemandes, hollandaises et suisses, afin d'avoir un éclairage sur ce construit d'agilité organisationnelle, sur l'évolution des structures, sur la gestion des RH, la fonction numérique et digitale et sur la création de valeur pour les clients.

Les résultats obtenus permettent de restituer un ensemble riche sur les pratiques de chaque entreprise et si les disparités ou similitudes existent entre les différentes cultures quant à la mise en œuvre des principes de l'agilité organisationnelle qui sont multidimensionnels et

inattendus. Les entretiens sont réalisés à partir d'une grille mettant en exergue les thèmes principaux abordés au regard de la théorie. Les résultats des analyses montrent comment les entreprises se saisissent du construit théorique pour faire face aux défis auxquels elles sont de plus en plus confrontées. D'un point de vue méthodologique, cette étude fait l'objet d'une étape qualitative de validation d'un outil très complexe et pas toujours connu d'avance, qui permettra à l'avenir de mieux cerner le construit agile, de mieux définir ses principes et attributs et admettre son caractère multidimensionnel et inconnu. Nous présenterons dans un premier temps le cadre théorique de l'agilité organisationnelle et les pratiques opérationnelles ainsi que ses attributs qui sous-tendent ce construit. Dans un second temps, nous présentons les résultats, apports, les limites ainsi que les perspectives de recherche pouvant découler d'une telle étude.

1. L'agilité organisationnelle : le cadre théorique

La recherche qualitative visant à tester la validité du construit théorique dans les entreprises, suppose de définir ce concept et de mettre en lumière ses propres caractéristiques. Cette première partie présente les apports de la littérature dédiée au concept agile, ses définitions, son contenu théorique, ses attributs et principes. Cette première partie montre en outre les limites et les ambiguïtés théoriques intrinsèques au concept de l'agilité organisationnelle et l'intérêt de cet outil au service des entreprises souhaitant mettre en place une nouvelle approche managériale dynamique et agir dans l'incertitude.

1.1. Emergence du concept théorique agile

Le construit agile a été identifié par quatre chercheurs de l'université de Lehigh (Dove, Goldman, Nagel et Preiss, 1991) [op-cit]. A cette même époque le Congrès américain demande un rapport circonstancié sur la stratégie à adopter, afin d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles, face à la montée de la concurrence étrangère notamment de la Chine. Ce rapport conclut que l'agilité organisationnelle peut contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Suite à cet écrit, une association AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) a été créée, en vue de transmettre une nouvelle vision managériale aux entreprises américaines. Dans les années 1990, les grandes firmes américaines spécialisées dans la conception et dans la production ont intégré les principes dans leur approche managériale surtout dans le domaine électronique, informatique, logiciels, programmation.

Microsoft est la première entreprise qui a utilisé comme slogan publicitaire « Entreprise agile » pour toutes les parties prenantes de son écosystème. Google et IBM suivront le même pas. Cette époque est marquée par la frénésie totale des cabinets de conseils qui apportent des propositions aux clients, afin d'améliorer leur agilité dans la sphère des systèmes d'information.

Actuellement, les grands groupes industriels et tertiaires utilisent le terme « agile », dans leur axe de communication sans savoir réellement ce que recouvre ce construit, il y a manifestement un manque de consensus au niveau de ses attributs et pratiques opérationnelles, (Sherehly, et al. 2007).

Les recherches qui s'intéressent au construit dans son intégralité sont rares et il existe une ambiguïté au niveau de sa dimension principale, ce qui limite in fine ses prouesses opérationnelles, (Sherehly, 2007), (Shafer, 1997).

1.2. Définition du concept

Les auteurs se focalisent sur ce construit comme un moyen de survie pour les entreprises face à un environnement non prédictible, aussi ils le définissent d'une manière générale en lien avec un environnement changeant, dans lequel les organisations doivent s'adapter, (Breu, 2001), l'agilité organisationnelle correspond à l'aptitude des entreprises à

faire face à un environnement changeant, non prédictible, turbulent, interdépendant et à des conditions de marché changeantes. Il s'agit de survivre et de prospérer dans un environnement hautement concurrentiel dont les opportunités de marchés changent constamment et de manière imprévisible, (Goldman et al, 1995). Les auteurs qui proposent une définition exacte et opérationnelle sont rares (Sherely et al. 2007). Lorsque nous parlons de l'agilité, nous faisons allusion aux attributs comme la réactivité, la flexibilité, la proactivité, l'intelligence collective, l'innovation, l'adaptation, l'apprentissage collectif, la créativité. C'est une faculté de réagir aux mutations externes (technologique, attentes clients, les stratégies des concurrents).

La revue de littérature nous montre que certains auteurs se sont focalisés sur un des principes du construit agile qui est la proactivité, qui permettrait aux entreprises d'exploiter des opportunités lors des changements survenus dans son environnement, (Doz et Kosonen, 2007), Il s'agit d'anticiper ou innover pour provoquer des disruptions, (Breu et al, 2001) Le construit agile s'invite à être un outil pour accompagner le changement dans les organisations en développant des capacités de lecture de l'environnement, de prendre des décisions rapides et d'utiliser ses capacités d'apprentissage dans sa stratégie (Shafer,2007). Il s'agit aussi d'accroître des relations vertueuses avec les différentes parties prenantes internes et externes, (Sanchez et Nagi, 2001). Cette étude théorique et littéraire se propose ainsi de définir l'agilité comme non seulement une nécessité économique mais induite par les changements complexes au niveau des marchés et de l'environnement, que la révolution technologique impulse. C'est un moyen de survie face à l'inattendu, l'urgence. Les entreprises doivent s'armer de potentiels destinés à s'adapter à son univers en constante évolution. C'est donc par le biais de l'innovation, de l'intelligence collective, de l'apprentissage réciproque, des capacités distinctives que l'entreprise peut atteindre un avantage concurrentiel distinctif (Teece, Pisano, 2004). Le construit agile s'affirme comme un outil complexe et multidimensionnel latent relevant d'abord et avant tout d'un état d'esprit.

1.3. L'entreprise agile : étude du concept

De nombreux auteurs ont tenté de mettre en lumière un modèle agile ainsi que ses attributs (Sharifi et Zhang, 1999). Il semble que c'est un état d'esprit qui peut provenir soit des salariés ou soit du responsable hiérarchique, en effet, il s'agit pour les organisations d'agir dans la nécessité, l'urgence, l'imprévu (Barrand, 2006). Vue les limites de la littérature sur le construit agile, il nous a paru utile de mettre en évidence les caractéristiques de l'entreprise agile qui comprend les leviers, les pratiques et les capacités agiles et qui sont en interconnexion. Les leviers agiles renferment tous les facteurs tangibles et intangibles de l'entreprise, dans l'optique d'être reconfigurés autour d'un objectif commun pour obtenir un avantage compétitif durable qui vont permettre aux entreprises de mettre en place des pratiques agiles (le changement comme nécessité, la gestion des compétences et potentiels, la création de valeur pour les clients, les conditions pour réenchanter l'homme au travail, qui vont permettre d'avoir des capacités agiles (capacité de lire les informations dans l'environnement , de prendre des décisions rapides et d'intégrer cette capacité dans son processus d'apprentissage). Ces capacités agiles vont permettre aux organisations de mener le changement interne et externe (Sharifi et Zhang, 1999).

Pour certains auteurs, les capacités dynamiques recouvrent des dimensions multiples, à savoir, la flexibilité, l'adaptation, la prise de conscience, la construction du savoir, l'innovation, l'apprentissage réciproque (Dove, 2001). L'agilité se présente comme un outil qui a su s'inspirer des travaux scientifiques pour définir ses attributs, afin de faire face à un environnement incertain et très concurrentiel. Cette agilité suppose une base d'infrastructure susceptible de développer les pratiques agiles. A ce propos, il existe un léger consensus quant à ces leviers qui sont configurables ; le processus, la structure, la technologie numérique/digitale, les RH, (Amos, 2000). Ces auteurs précisent que les entreprises peuvent miser sur les leviers stables,

afin d'assurer une efficacité globale (sociale, économique et environnementale) ; l'objectif et une vision partagés sont importants.

Ces leviers permettent de mettre en lumière les attributs agiles qui sont en réalité les sphères les plus opérationnelles de l'agilité.

La littérature souffre d'une absence de consensus au niveau de ses pratiques opérationnelles ; certains auteurs ont mis en exergue leur existence (Sharifi et Zhang, 1999), toutefois, d'autres chercheurs (Yusuf et al, 1999) ont défini des attributs de l'agilité d'une manière très générale qui touche le partage des connaissances, du suivi client, de l'amélioration du processus de production.

Ces attributs très généraux nécessitent un éclairage, lorsqu'il s'agit d'étudier l'individualité d'un outil/objet (Simondon, 1968). D'autres auteurs ont étudié la technologie et les systèmes d'information. Constatant ses limites, (Grundy et Bradish, 1995) ont défini quatre dimensions agrégeant des pratiques agiles offrant de surcroît un regard plus aiguisé de la théorie agile.

Ainsi, les pratiques opérationnelles dirigées vers la maîtrise du changement permettent aux organisations d'éveiller leur réactivité, leur proactivité, la veille technologique, l'apprentissage réciproque, l'innovation, le partage des connaissances, des visions partagées, en vue d'accompagner l'entreprise vers un nouveau paradigme (Dyer et Shafer, 1999) des pratiques orientées vers la valorisation des RH qui se traduisent par l'implication des salariés dans le processus opérationnel et transformationnel en misant sur leurs compétences, leurs potentiels, leurs émotions, leurs états d'esprit, leur accompagnement et leur évolution, afin de faire face à un environnement incertain et en forte mutation, (Kidd, 1994), D'autres pratiques liées aux pratiques de coopération visant à créer des passerelles vertueuses entre les différentes parties prenantes internes et externes, dans le but d'améliorer les connaissances, de développer les apprentissages mutuels et de construire un projet commun (Sanchez et Nagi, 2001) L'agilité organisationnelle consiste aussi à développer une culture clients en créant de la valeur, par sa propre perception mais aussi de tenir compte de ses besoins, et de ses attentes.

Ces auteurs précités ont offert un éclairage majeur dans la littérature en ce qui concerne les pratiques opérationnelles tangibles, dans ce sens, l'intégration et la confrontation des apports de la recherche scientifique permettent un repérage et une structure des attributs agiles, toutefois, la littérature reste fragmentée, hétérogène dans ce domaine, il existe un vrai malaise au niveau du consensus quant aux pratiques agiles adaptables à toutes les entreprises.

Les attributs ont un aspect normatif et prescriptif, qui est en réalité des moyens pour rendre la structure agile. Ce qui est très complexe dans la littérature, c'est l'absence de recherche véritable et intégrale du construit agile, ce qui rend difficile son opérationnalisation, d'avoir une vision juste sur cet outil et surtout de sa mesure.

1.4. Les limites des outils d'évaluation de l'agilité organisationnelle

Certains auteurs ont mis en place des outils permettant d'évaluer le degré de la mise en place des capacités agiles (Valavaris, 2002), (Van Hoeck, 2001), notamment des indicateurs mesurant la capacité des entreprises à s'adapter à son environnement changeant, il s'agit de mesurer le niveau de réactivité face à l'évolution des marchés, le taux d'innovation, les dépenses en R&D, l'implication des salariés, la flexibilité des salariés, l'adaptation des offres aux attentes des clients.

Un outil de diagnostic de l'agilité organisationnelle a été mis en œuvre par (Barrand, 2006) à l'aide des questions relatives à la stratégie, l'organisation et les compétences organisationnelles, qui sont en réalité des pistes d'opérationnalisation acceptables mais insuffisantes.

Tous ces outils précités ne présentent pas un caractère exhaustif et n'ont pas encore testé leur validité sur le terrain, afin de vérifier la solidité du construit agile.

Ainsi, si plusieurs auteurs ont cherché à définir le construit agile et tenté de mettre en place des outils de mesure de l'agilité, il existe un manque de consensus sur sa définition, sur ses attributs et principes et sur les caractéristiques des entreprises agiles, en prenant en compte son aspect très multidimensionnel.

Nous avons décidé de mener une étude exploratoire auprès des entreprises françaises et étrangères, afin de tester la validité du construit agile et de voir comment elles se saisissent des degrés de l'agilité pour faire face aux différents défis auxquels elles sont confrontées. Cette démarche représente un enjeu majeur au niveau de la recherche aussi bien au niveau théorique, afin de favoriser la recherche dans ce domaine et aussi d'un point de vue managérial, afin d'offrir aux entreprises les clés des variables d'actions concrètes.

A ce propos, l'objectif de cette recherche est de proposer un apport sur le différent degré de l'agilité et le rôle de la culture d'entreprise et de la fonction RH dans la démarche transformationnelle de l'entreprise face à un environnement hostile. Dans cette vision, une étude qualitative semble utile, afin de mettre en lumière les pratiques en vogue dans les 25 entreprises sélectionnées ainsi que les enjeux. La démarche qualitative s'appuie sur le paradigme de (Churchill, 1979) et sur les travaux de (Goldmann, 1995).

2. L'étude qualitative

La démarche se veut qualitative à la lumière de la question de recherche pour répondre à la problématique du concept agile.

2.1 Démarche méthodologique de la recherche

La méthodologie retenue s'appuie sur une approche qualitative dont la finalité repose sur un éclaircissement du construit agile, de la prise en compte de la dimension humaine dans le processus transformationnel de la firme, en confrontant ses attributs aux évolutions auxquelles doivent faire face les entreprises depuis une trentaine d'années, ainsi de déceler les pratiques, approches des entreprises dans la conduite du changement.

Les données qualitatives ont été collectées grâce à une série de 5 entretiens semi directs et 20 entretiens par focus groupent auprès de Managers, Cadres RH, Salariés, Dirigeants PDG d'entreprises, deux études de cas, une réunion participative, une observation dans une entreprise et enfin l'étude documentaire sur Sanofi. Dans une perspective de recherche de similarités et de différences de fonctionnement organisationnel, nous avons sélectionné des entreprises de tailles différentes (PME/PMI, grandes entreprises, start-up) intervenant dans des secteurs d'activité divers (Automobile, pharmaceutique, acier, conseils, aéronautique, téléphonie, gastronomie, agroalimentaire) dans des pays différents (Suisse, Allemagne, France, Hollande).

Les entretiens ont été dirigés et conduits à l'aide d'un guide d'entretien, conçu selon les apports de (Goldman et al, 1995). Ce guide comprend quatre grandes dimensions présentées dans un tableau en guise de clarté de la compréhension.

Dimension	Thèmes des questions
	➤ L'implication des salariés dans le processus décisionnel.

<ul style="list-style-type: none"> • La valorisation des ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le rôle de la fonction RH. ➤ La technologie numérique dans le partage de la connaissance. ➤ La gestion des compétences et carrières.
<ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les capacités de réaction aux changements. ➤ Veille technologique. ➤ Veille concurrentielle. ➤ Stratégie.
<ul style="list-style-type: none"> • Les réseaux internes et externes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Création de partenariats ➤ Avantages des passerelles gagnantes.
<ul style="list-style-type: none"> • La création de valeur pour les clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les attentes des clients ➤ La gestion des données sur le client. ➤ Association des clients à la vie de l'entreprise et pratiques mises en œuvre. ➤ L'innovation.

2.2. Résultat et analyse des données recueillies

Une analyse de contenu qualitative informatisée a été réalisée grâce au logiciel adapté et fiable **QSR NVivo2.0**. Il s'agit d'une démarche de recherche de sens au travers d'une analyse thématique (**Paillé et Mucchielli, 2003**) qui a pour finalité de définir la singularité du discours et découpe transversale ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème.

Des extraits de chaque entretien ont donc été retenus pour illustrer les thèmes préétablis du guide d'entretien précité et soutenir les principes du modèle théorique

Les entretiens exploratoires ont été menés de façon non directive et ont visé des spécialistes (managers, membres de direction, responsables des ressources humaines, économistes, ingénieurs, techniciens, cadres et collaborateurs) du sujet qui nous ont fait part de leur connaissance du terrain. Il nous était également possible de mener des entretiens préparatoires avec des collaborateurs de la population ciblée dans l'entreprise afin de pré-identifier leur rapport à l'objet de notre recherche, leurs croyances et valeurs. Dans les deux cas, il ne s'agissait pas de recueillir des données, mais plutôt d'explorer les pistes existantes par rapport à notre objet de recherche et à formuler les hypothèses.

Les entretiens étaient caractérisés par le non directivité au cours desquels notre interlocuteur était pleinement libre de réponses qu'il apportait, à partir du thème (le management en vigueur dans l'entreprise) qui lui était proposé. Notre rôle en tant que chercheur se limitait à proposer un stimulus initial, et éventuellement à relancer le discours.

Les entretiens nous ont permis de recueillir des perceptions, des expériences et des attitudes par rapport au sujet proposé. L'avantage de ces entretiens était bien qu'ils nous ont fournis des informations riches en détails et nuancées, ce qui nous a permis de pouvoir procéder à une analyse systématique incluant tant la forme que le fond et les modes d'expression de l'interlocuteur. Avec l'accord de ce dernier, nous avons pu enregistrer les entretiens pour nous permettre d'en faire une transcription fidèle.

Dans certaines entreprises nous avons eu recours à un questionnaire afin de nous permettre de traduire les indicateurs dans la situation de travail en question et pouvoir les formuler adéquatement. L'enquête par le questionnaire a visé à vérifier les hypothèses de notre recherche, en vérifiant les interdépendances imagées. La formulation des questions fut donc une étape importante de l'enquête. La grille d'analyse du questionnaire nous a permis de vérifier au préalable si chaque question correspond en effet à un ou des indicateurs en rapport avec la situation de travail.

Pour être plus facilement traitable, tant dans l'administration que l'analyse, nous avons eu recours à des questions fermées. Nous avons fait usage de deux possibilités de réponse (oui/non) et d'un échantillon plus large (jamais – parfois – souvent – toujours). Il était possible qu'un seul choix fût possible ou que plusieurs réponses fussent acceptées (Par exemple : « Entourez les trois propositions les plus pertinentes pour vous »).

Pour ne pas rendre le questionnaire ennuyeux pour les intéressés, nous avons également introduit quelques questions ouvertes afin de permettre aux collaborateurs de pouvoir s'exprimer librement. Nous avons veillé que tous les sujets abordés dans le questionnaire n'avaient exclusivement un rapport qu'avec leur situation de travail.

Quant à l'accueil des questionnaires par l'ensemble des collaborateurs dans les entreprises concernées, nous avons pu constater une posture coopérative et volontaire des intéressés au niveau de leur engagement. Le résultat de l'enquête a été présenté sous forme d'un aperçu global, sans mention des collaborateurs concernés, aux dirigeants des entreprises en question.

Les réponses données dans les questionnaires, nous ont permis d'avoir d'une impression générale sur le fonctionnement du management dans ces entreprises enquêtées, mais sans pour autant d'en tirer des conclusions au niveau d'une éventuelle introduction du style de changement de management dans l'entreprise. Les répondants notent l'importance d'impliquer les salariés dans le processus transformationnel de l'entreprise. D.G. (nous faisons apparaître que les initiales des Managers pour des raisons de respect), mentionne « *les salariés ont des informations à rapporter vécues de leurs expériences sur leur lieu de travail qui permet une meilleure vision sur le secteur et d'améliorer son processus* », pour ce faire, l'organisation met en place un outil numérique pour remonter les informations aux Managers. La culture collaborative et participative permet aux salariés de mieux libérer leur potentiel de créativité et de donner du sens à leur mission. Ce nouveau paradigme semble s'insérer dans les grandes entreprises et fait partie d'un élément important dans la culture de l'entreprise. I.F. précise « *que le fait de donner des responsabilités aux salariés, ils accompagnent le changement dans l'entreprise* », surtout dans les secteurs de conception et de services aux entreprises. K.V. précise « *ce que nous attendons de nos ingénieurs dans l'aéronautique, c'est d'améliorer la sécurité et la qualité des vols pour les passagers et de développer chez eux la posture réflexive et constructive en autonomie pour répondre au bien-être des clients et en misant sur les compétences et potentiels de chaque collaborateur qui seront récompensés* ».

*pour leurs idées émises ».*I.F. apporte une nuance au niveau de l'autonomie laissée aux salariés « *le lancement d'un produit peut prendre six mois ou plus mais un changement de mode de penser peut prendre des années, en effet tous les salariés ne sont pas prêts pour prendre des décisions et attendent parfois des instructions de leur Managers, alors que d'autres réalisent leur projet sans poser de questions »* .

Dans les entreprises de fabrication ou de conception, les principes du construit agile ne se manifestent pas dans toute la chaîne de valeur de l'entreprise surtout au niveau des processus qui sont à forte productivité et ces organisations fonctionnent sur un modèle de management hybride où deux écoles de pensées s'affrontent, le système taylorien et le modèle d'entreprise libéré. D.G. Explique « *dans le secteur automobile, au vue de la cadence de travail et de l'existence des chaînes automatisées, les salariés restent encore des exécutants pensants; ce qui ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas émettre des idées pour améliorer la chaîne de production »* .

Dans le secteur des services aux entreprises où les problématiques sont plus complexes et qui demandent un travail plus collaboratif, I.F. nous dit : « *la constitution d'une équipe autonome, dynamique, ouverte, motivée, compétente, efficace est très importante, et d'ailleurs les espaces de travail en openspace favorisent cette étroite coopération »* .

Les collaborateurs sont impliqués dans le processus transformationnel, opérationnel et décisionnel via les conditions créées par les entreprises agiles (réunion de partage d'expériences, séminaires, enquêtes, lean management, switch lab. hackathons..), et dont le but est d'échanger des idées d'amélioration d'un process, de développer l'apprentissage réciproque et de remonter les informations aux managers, I.F. précise les conditions « *la régularité des rendez-vous, la cohésion des petits groupes constitués de membres qui se retrouvent tout au long de l'année et des réunions qui privilégient les apports pratiques »* . Les salariés se sentent plus impliqués, responsabilisés dans leur travail au quotidien, D.G. mentionne « *la compétence des salariés et leur niveau de qualification jouent un rôle moteur, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions, il est vrai que ce profil de salarié possède des savoirs techniques aux autres et sont souvent sollicités par les Managers, d'autres collaborateurs moins qualifiés qui vont exécuter les ordres et la problématique d'implication de ces salariés se font au niveau de leur réactivité et respect des délais »* .

Les salariés vivent cette expérience comme très valorisante et les grandes entreprises interrogées voient dans leurs salariés compétents, qualifiés, comme un réseau organisé de veille pour s'inscrire dans un cycle d'amélioration en continue. « *Les salariés motivés, qualifiés impliqués épanouis au travail fournissent des informations pertinentes, qui permettent à la fois d'améliorer leurs conditions de travail mais participent à la performance organisationnelle de l'entreprise, c'est eux qui sont dans la réalité des missions confiées et peuvent enfin remonter des informations sur le bon déroulement des tâches ou les difficultés rencontrées »* .

Cinq grandes entreprises invitent certains salariés à s'exprimer sur la stratégie à mettre en place dans l'entreprise pour une meilleure efficacité. La société de K.V. pratique un management très participatif et implique très souvent ses ingénieurs dans la stratégie de l'entreprise en matière de sécurité et de qualité de travail. Cette entreprise mise sur l'innovation en continue surtout dans un secteur de pointe. Le développement des compétences des salariés relève du soutien de la fonction RH qui pilote l'accompagnement des salariés vers la réussite.

Pour les Managers des 12 entreprises identifiées comme « agiles », le développement des compétences des salariés est primordial pour faire face aux évolutions des technologies qui accentuent les incertitudes des marchés, de l'environnement et aux complexités des missions confiées. S.N. précise « *quotidiennement, les salariés ont besoin d'outils, de savoirs*

pour effectuer leurs tâches ; la fonction RH soutient la formation, et fait de la veille en matière de formation (compétences requises, entretiens, plan de formation, évolution des postes, création de nouveaux postes de travail, séminaires, conférences, ateliers de partage d'expériences, mobilité et polyvalence). Toutes ces entreprises consacrent 4.5% de leur masse salariale à la formation et soutiennent un apprentissage dynamique en continu. La majorité de ces organisations ont compris la place du knowledge management pour rendre l'entreprise apprenante et communicante. Toutes ces firmes reconnaissent la difficulté de mettre en place en permanence des mesures d'adaptation aux postes de travail, souvent vécus comme un stress chez certains salariés, car tout va vite. I.F. mentionne « *Les RH ont une tâche lourde à gérer qui est le dispositif de la gestion de la formation et leur degré de cohérence avec l'évolution des postes et les stratégies de l'entreprise* ».

En matière de créativité, d'innovation K.V. met l'accent sur l'adaptation des produits aux besoins des clients, de l'évolution de l'offre pour garder les parts de marché ou d'acquérir de nouvelles opportunités. « *Il faut miser sur le potentiel créatif de chaque salarié, afin de bénéficier une longueur d'avance sur les concurrents, d'où l'importance de l'innovation et de la création de valeur client* ». Air France Industrie a recours aux technologies digitales et numériques pour assurer la sécurité et qualité des services sur ses compagnies aériennes.

La créativité au sein des entreprises agiles est perçue par les collaborateurs comme une seconde nature, pour anticiper le contexte devenu incertain. Les idées sont recueillies, évaluées, traitées et adoptées dans la stratégie de ces entreprises agiles. Les entreprises n'hésitent pas à apporter un équilibre entre contribution et rétribution, ce qui est un facteur fondamental en matière de motivation et de la continuité de l'innovation. Certaines entreprises ouvrent la voie à l'initiative, sachant émettre des idées est une démarche démocratique et libre. Les Managers recherchent des profils très spécifiques et parfois encouragent l'entrepreneuriat au sein de leur organisation.

Ces mêmes entreprises avouent que les impératifs liés à la créativité et à la réactivité nécessitent la mise en place des conditions pour motiver et enthousiasmer l'homme au travail tout en respectant les règles communes, en faisant ce qu'ils disent et en s'adaptant, ce qui est un principe fondamental du construit agile (Shafer,1997).Toutefois malgré l'aptitude de l'organisation à jeter un œil subreptice sur son avenir, les Managers précisent « si la conduite du changement est facile à dire, elle plus difficile à faire pour deux raisons principales, la diversité cognitive et émotionnelle de l'homme » . Ces deux facteurs peuvent impacter le changement et le montage des projets en cas de divergence. Les entreprises « agiles » encouragent dans la pratique le travail collaboratif et coopératif, toutefois les salariés ont un grand besoin de savoirs au sujet du fonctionnement de l'entreprise, pour mieux donner du sens à leur travail.

D.G. précise « *la réalisation de l'agilité organisationnelle est vécue et souvent acceptée par les salariés, d'où la nécessité de leur transmettre des informations nécessaires par le biais des réunions et qui portent sur la stratégie de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise* ». L'état d'esprit est un aspect fondamental du construit agile, il s'agit d'expliquer aux collaborateurs comment leur créativité et réactivité peuvent influencer positivement la performance organisationnelle, (Barrand, 2016).

La fonction RH soutient le processus transformationnel de l'entreprise et y contribue en mettant en place les supports de communication. « *Les salariés attendent une reconnaissance de leur contribution par la mise en place d'une politique d'intéressement salarial* » note N.S. L'équilibre entre contribution et rétribution représente un facteur de motivation pour les salariés, les organisations dites « agiles » ont compris et intégré l'idée que la transformation de l'entreprise repose sur une vision holistique et humaine.

La fédération de l'équipe autour d'une vision et d'un objectif partagé est une nouvelle posture managériale visant à impliquer les salariés dans le processus décisionnel et à reconnaître surtout leurs contributions à la performance globale (économique, sociale et environnementale). Dans cette vision, les 12 entreprises inscrites sur la voie de l'agilité ont adopté le management par objectif et la politique de l'intéressement.

D.G. mentionne « *les objectifs globaux sont fixés, et la mesure des objectifs par département sont surveillés jusqu'à la contribution individuelle, d'où la mise en place de reporting et de feed-back pour cerner les apports de chacun, par la distribution de prime, de bonus, et de parts variables aux salariés impliqués, motivés ayant atteint des objectifs fixés* ».

L'agilité est un concept qui demande d'agir dans l'urgence, l'imprévu, ainsi face à l'épidémie, le Covid-19, l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris et **Sanofi** s'unissent pour accélérer la recherche clinique dans la lutte contre l'épidémie. Gabriel Steg vice président du Directoire en charge de la recherche, l'AP-HP crée un comité scientifique pour coordonner le soutien logistique et financier aux projets de recherche portés par ses équipes. C'est ainsi, que cette entreprise se saisit des principes et attributs agiles (que nous présentons dans un tableau).

Ressources	Fonctions
<ul style="list-style-type: none"> Financières 	<ul style="list-style-type: none"> Déblocage rapide de fonds pour soutenir l'effort de recherche des équipes scientifiques.
<ul style="list-style-type: none"> Humaines 	<ul style="list-style-type: none"> Fédérer, coopérer avec les différentes parties prenantes. Conforter la dynamique des équipes médicales et scientifiques.
<ul style="list-style-type: none"> Organisationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Pilotage stratégique et organisationnel. Lancement rapide des essais cliniques. Mutualiser les recherches publiques et privées. Mobilisation des équipes scientifiques à l'échelle nationale et internationale.

Certaines entreprises ont mis en place des avantages en nature (voiture de fonction, mobile, ticket, cinéma, place pour des conférences, participation aux ateliers d'animation, voyage, remise de trophées.).

Toutes ces observations nous amènent à considérer que les entreprises se saisissent des principes du construit agile comme un outil pour faire face à l'incertitude et d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Cela prend du temps, c'est un défi majeur pour ses entreprises et surtout construire cette passerelle vertueuse entre salariés et performance de l'entreprise.

Ces organisations sont devenues communicantes, apprenantes, créatives, pensantes, intelligentes qui intègrent tous les aspects de la dimension humaine, ce qui n'est pas toujours simple surtout lorsqu'il s'agit de mettre en place une approche organisationnelle agile apte à prendre en considération la diversité cognitive des humains, les émotions, les divergences, dans un contexte global qui nécessite le travail collaboratif et participatif.

3. Les limites

Franchissant d'importantes modifications structurelles depuis les années 1990, les entreprises et leurs dirigeants en appellent de plus en plus aux acquis et à la valeur ajoutée des sciences humaines et sociales, dans l'idée d'adopter l'usage des outils de communication modernes et innovants, préconisés et apportés par les chercheurs en SHS et considéré comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Les nouveaux modèles de management, le bien-être des salariés, les réseaux sociaux, la transformation digitale ou la mobilité informatique de l'entreprise sont autant de tendances qui ont profondément impacté les entreprises et au sujet desquels elles ont engagé des réflexions et des recherches significatives ces dernières années.

Hétérogènes et multiples, ces sujets relevant des SHS ont façonné en profondeur l'entreprise :

- équilibre vie professionnelle/vie privée
- accès abondant à l'information
- gestion des carrières en entreprises
- innovation intrapreneuriale
- adaptation du mode de management

En période de remise en cause profonde et structurelle des modèles de croissance économique, ces sujets sont devenus des leviers majeurs pour envisager des solutions globales et durables.

Depuis longtemps la valeur du produit a supplanté la valeur du service. Le service est pour l'entreprise au centre de la proposition de valeur. Cette prédominance de la notion de service engage l'entreprise à entamer des études ou des recherches qui appartiennent bien dans le champ SHS.

Notre recherche a eu lieu dans le champ SHS au service de la DRH des entreprises concernées. Néanmoins, même si cette recherche n'a pas posé des problèmes au niveau de la coopération, nous avons constaté qu'il y a une probabilité que certains facteurs peuvent inhiber une coopération spontanée, limiter la collaboration, et faire émerger une probable inhibition concernant :

- La méfiance par rapport aux attentes trouvant ses origines dans l'historique de l'entreprise
- Le constat d'une revalorisation de rémunération à la traîne depuis des années
- L'interrogation sur le bien-fondé d'une enquête de satisfaction
- La modification probable des conditions de travail
- plus de responsabilités signifie aussi plus de pression et de charge de travail et des intérêts personnels

Si notre recherche ne se serait limitée qu'à des travaux de satisfaction des collaborateurs liée à la technologie, par exemple, on courrait le risque de sous-estimer les rapports relationnels existants entre les acteurs. C'est là où réside, selon nous, les limites de recherche dans le domaine de la SHS en entreprise ; la communication existante qui trouve son origine historique dans le rapport de forces entre collaborateurs, développé et enveloppé dans des codes non communiqués et non dévoilé aux chercheurs. Cela a pour conséquence que le résultat d'une enquête sur la satisfaction ne reflète probablement qu'une réalité partielle. Les collaborateurs se gardent un certain degré de réserve ou de retenue par rapport aux affaires confidentielles à communiquer pendant l'enquête aux chercheurs. Néanmoins, notre recherche a tout de même permis aux entreprises concernées d'avoir une image globale de satisfaction et de bien-être au travail de leur salarié.

Effort des entreprises pour un management humain et social sur le long terme en étant agile

Pendant notre recherche nous avons constaté que le bien-vivre en entreprise est de plus en plus à la mode, et des grands groupes comme Pepsico en ont déjà fait des axes stratégiques innovants faisant intégralement partie de leur politique stratégique globale. Les exigences au niveau de performance économique obligent les entreprises de s'inscrire dans une politique stratégique sur court terme, tandis que l'approche globale sur le bien-être en entreprise se fait

sur long terme (Goeudevert, 2001), car une approche innovante de management humain s'étale sur des années. L'humain est bien un vecteur de performance à différents niveaux dans l'entreprise, et non seulement économique ou financier.

Actuellement, la tendance est toujours à l'immédiateté et à la mesure : l'entreprise valorise ce qui a un effet immédiat et qu'elle puisse mesurer. Nous avons vu que même si l'entreprise espère quelques effets immédiats et qu'elle puisse mesurer quelques impacts, elle doit s'inscrire dans une stratégie dans le long terme et sortir des schémas classiques de mesure d'impact à court terme (Goeudevert, 2001). En effet, nous observons que, par définition, l'être humain est très complexe et difficilement mesurable.

Déjà dans les années 1970, l'ancien PDG de Danone, Antoine Riboud, l'avais bien compris, quand il concluait son discours du 25 octobre 1972 par : « *Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'Homme sont infinies s'il se sent motivé.* »

Au cours de notre enquête dans les différentes entreprises nous avons pu observer que l'avancement vers le bien-être au travail passe par une approche systémique et globale prenant en compte, comme, par exemple, chez Air France Industries, l'appartenance de l'entreprise à un environnement spécifique, la configuration de la structure, l'organisation au sein de cette structure ainsi que la gestion des Ressources Humaines.

Absence d'indications sur la recherche empirique dans la littérature

Notre démarche empirique par des enquêtes qualitatives en entreprise s'est efforcée à vérifier les hypothèses que nous avons formées sur la base de la littérature traitant les méthodes de management en organisations et entreprises. Les entreprises enquêtées avaient réellement la volonté de se diriger vers une implication active et agile de leurs collaborateurs. Nous avons constaté que la littérature qui traite le sujet ne donne pas vraiment des liens utiles pour aborder une recherche empirique dans ce domaine. Cela reste malheureusement dans le cadre d'une approche théorique non testé dans la pratique.

A propos de l'approche agile dans le management, une seule référence en France est les œuvres de (Barrand, 2016) dans lesquelles il décrit les techniques à appliquer et des outils éprouvés (L'Agile Profile), son ouvrage de référence donnera les clés pour devenir un manager agile et insuffler l'agilité dans l'entreprise.

Les limites des recherches en entreprise se situent surtout dans l'absence d'un cadre théorique basé sur l'expérience pratique dans le quotidien de l'entreprise. Le bien-être au travail est une notion vaste. Le lieu de travail n'est en rien isolé du monde extérieur et le système dans lequel chaque collaborateur vit à une influence sur le rapport qu'il aura au travail (son lieu de vie, sa situation familiale et sociale, les transports nécessaires pour venir travailler etc.) L'agilité place l'homme au sein des valeurs de l'entreprise, à se demander où il était passé avant.

4. Conclusion et perspective

Jusqu'aux années 1930 la méthode de management, appliquée dans les entreprises, était la méthode verticale influencée par le Taylorisme (« l'homme est une main »). L'homme était considéré comme un simple exécutant, répétant les mêmes gestes quotidiennement sans aucune réflexion possible sur les tâches effectuées. L'objectif était de raccourcir le temps nécessaire à la production en augmentant la vitesse d'exécution des gestes ouvriers, obtenu par la décomposition du travail en gestes élémentaires. On ne demandait pas l'avis des ouvriers sur leur vécu et sur leur implication dans le processus de production, souvent à la chaîne. L'objectif principal fut faire de bénéfices au profit de l'entreprise et de ses dirigeants. On ne se souciait pas encore trop des conditions de travail des ouvriers.

L'étude de la littérature managériale nous a montré que cette situation avait un impact sur la motivation et la performance des travailleurs. C'est aussi après la deuxième guerre

mondiale que l'on commençait à faire des recherches sur d'autres méthodes de management afin d'améliorer la performance des travailleurs. Ceci impliquait lentement l'abandon de la méthode verticale vers un mode de management horizontal où les travailleurs furent davantage impliqués dans l'exécution des tâches. La lente évolution débutait avec une boîte à idées dans l'entreprise qui s'est développée au fil des années vers la participation au niveau décisionnel de l'entreprise.

Il en sort des études que l'objectif principal est toujours le profit de l'entreprise, et ce n'importe la méthode managériale pour sa réalisation. Les méthodes innovantes sont la bienvenue dans l'entreprise sous condition que cela aura un impact positif sur la performance et le chiffre d'affaires. On voit aussi que l'on procède à la recherche des méthodes pour augmenter la performance et l'efficacité. L'introduction de la psychologie humaniste, (Maslow, 1962), dans les méthodes de management a contribué à la prise en compte des besoins fondamentaux des travailleurs afin de créer des conditions de « bien-être » au travail. C'est ainsi, on a vu naître plusieurs courants dans les méthodes de management, comme entre autres:

- Le management délégitif ou consultatif ; il repose sur la confiance envers les collaborateurs, centré sur le résultat avec une moindre implication du manager. Les collaborateurs sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe.
- Le management participatif est un management d'ouverture ; il repose sur la construction d'une relation de confiance entre les collaborateurs et le manager. Les collaborateurs sont fortement impliqués dans la prise de décisions, ils disposent d'une grande liberté dans leur méthode de travail et ils peuvent s'exprimer librement par leur créativité et dans leurs idées.
- Le management collaboratif repose sur le travail en commun pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les équipes travaillent d'une façon autonome en liaison avec les autres sections. Elles ont un pouvoir décisionnel, mais les salariés restent sous la responsabilité de l'entreprise.

L'étude sur la littérature abondante ainsi que la consultation de nombreux sites spécialisés (u.s anglophone, francophone et germanophone) dans le domaine du management, nous ont montré qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises méthodes de management, mais qu'il s'agit plutôt d'adapter le style du management :

- à la situation ; en cas de crise existentielle, on privilégiera le style directif car il s'agit de la survie de l'entreprise
- à l'équipe ; face à des équipes bien initiées, qui ont bien l'habitude de travailler ensemble, le management délégitif ou consultatif sera le mieux adapté
- à l'individu ; une équipe est composée d'individualités au profil divers. L'état psychologique de chaque individu peut diversifier, personne n'est pareil. Certains ont besoin d'être rassurés, encadrés, dirigés..., pour ces personnes un management plus directif sera le mieux adapté. Le management agile est plus adapté pour une équipe qui préfère que l'on leur laisse davantage de responsabilités et d'autonomie.

L'étude et la recherche dans la littérature, les articles et la consultation sur les sites spécialisés nous donnent une image de la complexité de la mise en œuvre d'un système de management le mieux adapté pour l'entreprise. L'histoire du management a environ 100 ans et elle est de ce fait encore relativement récente. Le progrès dans ce domaine s'est manifesté dans le monde des entreprises à partir des années 1960 et continue à se développer avec de nouvelles méthodes et approches. La dynamique d'une pensée engendre le changement des comportements. La recherche pour une méthode de gouvernance adaptée à une entreprise ou à une organisation sera donc en mouvement constant et perpétuel dans un environnement technologique et fortement évolutif.

Les entreprises rencontrées pendant nos travaux de recherche, espèrent un développement économique d'un genre nouveau, un cycle de croissance repensé, avec pour finalité une performance durable. Dans ce sens, l'adoption et l'acceptation par les salariés des pratiques managériales agiles apparaissent comme un levier incontournable.

Dans la perspective managériale stratégique, Goedevert, G. Ex n°2 de Volkswagen a insisté sur l'approche par les capacités dynamiques, une théorie qui s'impose comme un cadre de référence.

Si nous prenons un atome de cette pensée, les salariés sont bien source de processus d'apprentissage et de construction de la connaissance par la routinisation des activités confiées, lorsque ces derniers sont impliqués. Il en résulte une dimension de bien-être au travail, avec la volonté d'investir sur toutes ses compétences lorsque les collaborateurs d'un type nouveau se trouvent absorbés par l'action (Sinapin, 2018). La reconquête de la dimension humaine est un facteur d'efficacité pour atteindre la performance globale. Cette recherche nous a permis de constater que les salariés se sentent mieux lorsqu'ils sont impliqués dans la réalisation de leurs tâches confiées. Les pratiques agiles apparaissent comme un levier et non un « best way », pour animer l'âme des hommes au travail. Le bien-être est un concept multidimensionnel (Charpentier,2015) dans un contexte technologique hautement évolutif, qui d'emblée vise à réunir les hommes pour un objectif commun. La révolution digitale, numérique a aussi bouleversé l'ordre établi en matière de management, elle a contribué à dévier la trajectoire des entreprises classiques hiérarchiques vers un nouveau souffle collectif par les TIC qui jouent un rôle crucial dans la démarche du changement, nous avons bien vu lors de nos entretiens les apports de la technologie dans le partage quasi-instantané des données entre les parties prenantes avec une habilité à accroître la capacité de traitement des données, de stockage des informations et de diffusion plus rapide. Les TIC favorisent l'intégration des SI (systèmes d'information) facilitant l'accès des données par l'ensemble des acteurs de la firme, elles ne sont pas seulement un outil au service du changement dans les organisations, elles accompagnent les entreprises vers l'intelligence collective. En outre, elles ont modifié nos modes de communication en vigueur depuis des années.

Depuis les travaux fondateurs développés en Angleterre Tavistock sur le changement managérial en rupture avec le taylorisme et le fordisme, le courant de la théorie des écoles des relations humaines et l'approche sociotechnique ont profondément sensibilisé les managers sur leurs décisions stratégiques majeures touchant toute la sphère des décisions correspondant à la typologie d'Ansoff, (1918-2002) Les entreprises ont trouvé dans la dimension humaine une force de proposition pour innover, allier efficacité et épanouissement. Ce qui confère au management 3.0 un nouveau business model. La connaissance partagée, la mobilisation des compétences et talent sont en rupture avec le système pyramidal vertical. Nous parlons d'une mutation de la société « patriarcale » en société «fatriarcale » (Fouillet,2013) sociologue. La volonté est essentiellement collective, la jeune génération »y » baigne dans un mode collaboratif (Cloud, réseaux sociaux..) ; le management hiérarchique est désavoué.L'agilité est un outil au service de changement, les entreprises de notre échantillon le considère dans des degrés différents et l'utilisent sur certains chaînes de valeur porteur. Pour une future recherche, il serait intéressant d'étudier la multidimensionnalité du construit agile et comment les entreprises l'utilisent et dans quelles situations précises.Ainsi, Sanofi entreprise transnationale française dans le domaine de la santé applique l'agilité dans l'urgence pour faire face à l'épidémie Covid-19; dans cette vision, l'agilité n'est plus un slogan.

Bibliographie

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Barrand, J. (2006). *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Dunod, Paris.

Shafer, R. A. (1997). *Creating organizational agility: The human resource dimension*.

Unpublished Ph. D. dissertation, Cornell University.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction*. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 7-22.

Teece, D. ET G. Pisano (1994), the dynamic capabilities of firms: an introduction. Industrial and corporate change, 3:3, 537-556.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K., (2007). *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes*. International Journal of Industrial Ergonomics 37, 445-460.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 33-43.

- Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). *Assessing the measurement of Organizational Agility*. The Journal of American Academy of Business, 4(1), 174-177.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). *Agility index in the supply chain*. International Journal of Production Economics, 100(2), 285-299.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (1999). *From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility*. In M. A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 4 (pp. 145-174). Greenwich, CT: JAI Press. . Dyer, L., & Shafer, R. A.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). *Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy*. Journal of Information Technology, 17(1), 21-31.
- Gunasekaran, A. (1999). *Agile manufacturing: A framework for research and development*. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 87-105.
- Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). *The agile workplace*. Journal of Corporate Real Estate, 5(4), 293-311.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). *Strategic renewal: Building strategic agility*. International Strategic Management Society Conference. San Diego, CA.
- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York: Wiley.
- Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). *A review of agile manufacturing systems*. International Journal of Production Research, 39(16), 3561-3600.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). *Agility index in the supply chain*. International Journal of Production Economics, 100(2), 285-299.
- Yusuf, Y. Y., & Adeleye, E. O. (2002). *A comparative study of lean and agile manufacturing with related survey of current practices in the UK*. International Journal of Production Research, 40(17), 4545-456.
- Van Hoek, R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). *Measuring agile capabilities in the supply chain*. International Journal of Operations and Production Management, 21(1-2), 126-147.
- Churchill, G. A. (1979). *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. Journal of Marketing Research, 16(1), 64-73.
- Paillé, P, et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Broché.