

L'AGILITE ORGANISATIONNELLE : UN NOUVEAU DEFI POUR LA GRH

Audrey CHARBONNIER
LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I
Place Anatole France
31042 TOULOUSE CEDEX
audrey.charbonnier@sip.univ-tlse1.fr

Résumé :

Le modèle de l'entreprise agile offre aux organisations confrontées à des environnements complexes, incertains et turbulents, la possibilité de construire un avantage concurrentiel sur le long terme par la combinaison de capacités distinctives. A ce titre, la fonction RH joue un rôle majeur par la mise en œuvre spécifique de certaines pratiques. Ce papier propose de tester la solidité des propositions théoriques d'un tel modèle au travers de l'analyse de 21 entretiens qualitatifs. Les résultats permettent d'enrichir la compréhension des possibilités de mise en œuvre, sur le plan humain, de cette nouvelle configuration.

Mots-clés : agilité organisationnelle, entreprise agile, changement organisationnel et environnemental

Les changements continuels se produisant sur les marchés, les technologies, dans les rapports d'affaires obligent les organisations à réinterroger leurs modes de fonctionnement afin de maintenir ou obtenir une position de leadership. Face aux défis actuels, les sources d'un avantage concurrentiel durable ne résident plus seulement dans l'accès à d'importantes ressources financières ou à des technologies de pointe, mais également dans les individus et les processus capables de satisfaire les clients et d'innover rapidement [Wright et al., 1994].

Dans ce contexte, le modèle de l'entreprise agile est présenté comme une solution permettant de faire face à des marchés volatils, à une concurrence globale et turbulente et à de continus progrès techniques [Goldman et al., 1995 ; Ulrich, 1996]. Il offre une combinaison de capacités de flexibilité distinctives difficilement imitables par les concurrents, qui permettent à l'organisation de réagir à tous les défis et saisir les meilleures opportunités se présentant sur les marchés.

Dans ce modèle, les ressources humaines sont présentées comme un levier majeur [Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997 ; Shafer et al., 2001]. Ce sont en effet les compétences et comportements des collaborateurs qui déterminent grandement la réussite d'une stratégie agile. Cette dernière nécessite de mettre en œuvre des pratiques ressources humaines renouvelées au profit des équipes et des individus.

Dans ces perspectives, ce papier a pour objectif de présenter le modèle théorique de l'entreprise agile et de tester la solidité de ses propositions au travers de l'analyse d'une série de 21 entretiens qualitatifs menés auprès de dirigeants et responsables des ressources humaines d'entreprises françaises de tailles et de secteurs d'activité différents.

Nos observations permettront d'éclairer l'évolution des structures et des conditions de travail ainsi que des outils utilisés pour mener ces transformations. Elles viseront également à enrichir la compréhension des interactions entre les évolutions des contextes externes et internes aux organisations et les pratiques de gestion des ressources humaines. Il s'agira notamment de mieux comprendre la manière dont la fonction RH contribue et intègre ces évolutions.

1. Cadre conceptuel de la recherche

1.1 Fondements et définition du construit d'agilité organisationnelle

Le construit d'agilité organisationnelle fut créé par Goldman, Nagel, Preiss et Dove en 1991 dans un rapport consacré à la stratégie des entreprises industrielles du 21^{ème} siècle. Ce dernier déterminait que l'amélioration incrémentale du système de production de masse ne permettrait pas aux entreprises américaines de regagner un niveau de compétitivité suffisant face à l'évolution de la concurrence mondiale et des facteurs de compétitivité des années à venir. Ces diverses mutations devaient être réunies dans un système productif renouvelé.

L'agilité organisationnelle est alors promue comme une solution apte à maintenir un leadership concurrentiel [Goldman et al., 1991 ; 1995], en permettant aux entreprises de répondre rapidement à des attentes variées des clients [Katayama et Bennett, 1999], à l'internationalisation de la concurrence [Kasarda et Rondinelle, 1998], à la fragmentation des marchés et l'accroissement des relations de coopération externes [Yusuf et al., 1999].

Il s'agit d'une réponse organisationnelle délibérée permettant « *de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible* » [Goldman et al., 1995, p. 8]. Elle constitue une capacité de réponse de l'organisation aux changements non anticipés, par la mise en œuvre d'ajustements rapides et

efficaces sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants. Cette capacité de reconfiguration s'entend comme la possibilité d'une part, de réagir rapidement aux distorsions générées par l'environnement externe (concurrents, clients, Etat, etc.), et d'autre part, comme l'aptitude d'exploiter les avantages du changement [Kidd, 1994] en saisissant des opportunités nouvelles ou en provoquant des « ruptures » par le biais de l'innovation [Prahalad et Hamel, 1990 ; Yusuf et al., 1999 ; Breu et al., 2001, Dyer et Shafer, 2003].

Suite à la présentation de ce rapport [Goldman et al., 1991], le forum de l'entreprise agile, l'AMEF¹ fut créé en 1992 afin de développer et disséminer cette vision originale à travers l'industrie des Etats Unis.

En pratique, cette conception a été adoptée dès le milieu des années 1990 par les plus grandes entreprises américaines. Microsoft en constitue un exemple emblématique. Depuis les années 2000, la société diffuse largement son slogan publicitaire d' « entreprise agile » et l'ensemble des discours est orienté vers l'adoption de ce modèle, tant pour eux que pour leurs clients. A ce titre, le Président Directeur Général Microsoft France, Christophe Aulnette, dans une interview datant du 15 février 2002, tient ces propos : « *dans un environnement en perpétuel changement, [les entreprises] les mieux armées seront celles qui auront su se remettre en cause, développer leur agilité pour réagir à tous les challenges et saisir toutes les opportunités se présentant sur leurs marchés* »...« *Les entreprises agiles ont une vision et une organisation d'avance* »². Diverses grandes entreprises, essentiellement dans les secteurs de l'informatique et de la téléphonie (IBM, Motorola) s'appuient également sur ce modèle pour développer leur compétitivité [Dyer et Shafer, 1998], et plusieurs sociétés de conseil proposent à leurs clients des solutions susceptibles d'améliorer leur agilité, en particulier dans le domaine des systèmes d'informations.

1.2 Les caractéristiques de l'organisation agile

Les entreprises n'adoptent pas le même mode de fonctionnement, les mêmes procédures, la même forme organisationnelle ni la même stratégie selon les contraintes différentes auxquelles elles sont soumises (ressources internes et environnementales, caractéristiques de la demande). Le modèle de l'entreprise agile s'adresse à des organisations confrontées à des environnements complexes, incertains et turbulents [Goldman et al., 1991, 1995] qui développent pour y faire face de fortes capacités d'innovation (Entreprises high-tech, sociétés d'informatique, biotechnologies, conception, ingénierie, ou conseil). Mais les forces externes en elle-même ne conduisent pas nécessairement à l'adoption de l'agilité, cette dernière devant être volontairement recherchée [Shafer, 1997].

Shafer [1997] a le premier proposé un modèle théorique de l'agilité organisationnelle qui comporte trois compétences interdépendantes qu'une organisation doit maîtriser pour devenir « agile » : (1) une capacité de « lecture » des marchés ; (2) une capacité de réponse rapide ; et (3) une aptitude à intégrer et enraciner l'apprentissage qui en résulte.

La première dimension « lire le marché » réfère à la capacité de l'entreprise agile d'analyser et de déceler les changements susceptibles d'intervenir sur les marchés. Dans cette optique, elle possède une riche information sur son environnement d'affaires (clients, concurrents, produits) lui permettant d'identifier les menaces réelles ou potentielles et de détecter de nouvelles opportunités de marché ou le potentiel de marchés futurs [Sanchez et

¹ Agile Manufacturing Enterprise Forum

² Extraits recueillis sur le site Internet de Microsoft.

Nagi, 2000]. Cette capacité de veille inclut également l'analyse des développements en matière technologique, démographique, des évolutions des styles de vie ou des politiques publiques [Shafer,1997].

La seconde dimension « mobiliser une réponse rapide » définit la capacité de l'organisation agile de rapidement transformer les informations collectées en décisions actionnables, en particulier grâce à une culture propice au changement et à la mobilité de ses ressources (financières, physiques, humaines, et intangibles). Cette dimension réfère à la volonté de l'entreprise agile de chercher à maîtriser le changement et l'incertitude, non seulement en développant sa réactivité vis-à-vis du marché, mais également en adoptant une posture proactive, en particulier par le biais de l'innovation.

La dernière dimension révèle une capacité d'apprentissage organisationnel continu résultant et concourant aux deux premières dimensions. Cet apprentissage doit non seulement être adaptatif, mais également génératif, pour étendre les capacités à créer, à évaluer les opportunités de changement et à expérimenter des approches différentes pour faire face à des situations complexes [Dyer et Shafer, 1998].

Ces trois compétences organisationnelles inter reliées sont développées au travers d'un ensemble de leviers fondamentaux organisés en forme de *gyroscope* (Figure 1) [Shafer, 1997 ; Dyer et Shafer, 1998 ; Amos, 2000].

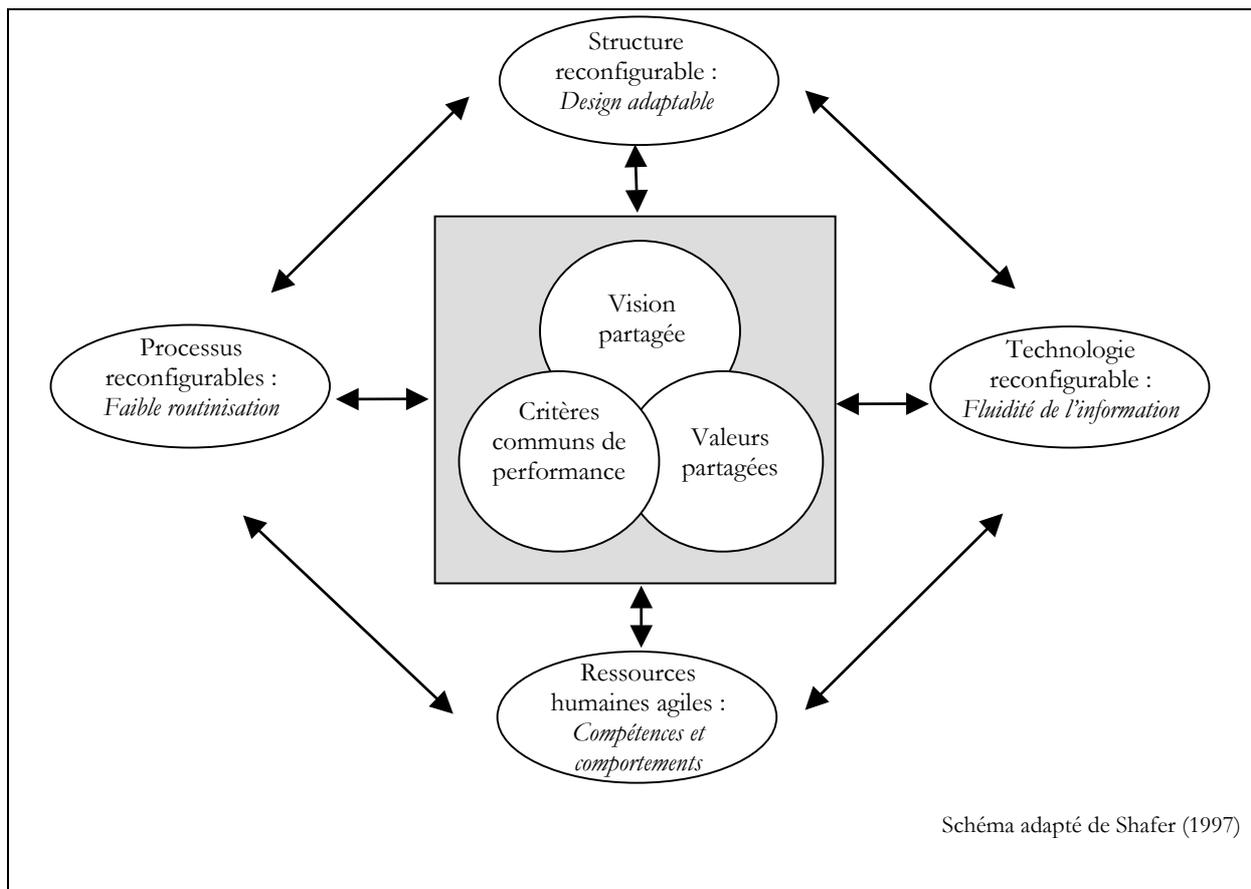


Figure 1 : Un modèle intégrateur de l'entreprise agile

Ce *gyroscope* permet de visualiser le modèle théorique de l'entreprise agile qui est capable, grâce à ses leviers reconfigurables (structure, processus, technologie, capital humain) de mettre en œuvre des ajustements rapides et efficaces, tout en assurant une certaine stabilité grâce à un ensemble de leviers stables (vision et valeurs partagées, critères communs d'évaluation des performances) [Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997].

Au centre de ce *gyroscope*, un noyau interne relativement stable permet d'assurer une certaine continuité et l'identité de l'organisation. Le partage de la vision et des valeurs de l'organisation, ainsi que l'existence de critères d'évaluation communs ont pour objectif de donner une signification aux buts organisationnels, une raison de travailler ensemble afin de générer la cohésion et l'identité nécessaires pour soutenir les transformations de l'organisation agile. En temps de changement continu, elles constituent des points de repère stables et des guides pour l'action.

Les éléments mobiles du gyroscope regroupent les leviers qui peuvent être rapidement reconfigurés ou redéployés lorsque les circonstances changent. La structure, les processus et les technologies de l'entreprise agile doivent permettre un redéploiement rapide pour s'adapter aux nouvelles conditions de marché et saisir les meilleures opportunités [Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997]. Néanmoins, il ne s'agit pas de procéder à des reconfigurations permanentes et déstabilisantes, non guidées par des principes clairs, qui pourraient conduire l'entreprise à être contre performante [Dyer et Shafer, 1998].

Concernant les caractéristiques de ces leviers mobiles, selon Goldman et al. [1995], les attributs essentiels de l'entreprise agile sont les suivants :

- L'agilité organisationnelle suppose de mettre en place des processus focalisés sur la satisfaction du client et en particulier sur ses perceptions de la valeur de la solution proposée.
- Au niveau de la conception des produits et services, les auteurs insistent sur l'importance de créer des équipes transversales et de mettre en œuvre l'ingénierie simultanée afin de confronter au plus tôt les objectifs, intérêts et contraintes de chaque fonction, pour réduire les délais et coûts de conception et favoriser la créativité.
- Au niveau de la production, les produits et services doivent être fabriqués rapidement et de manière flexible selon les commandes clients, afin de faire face à la volatilité de la demande et aux difficultés de prévision. La reconfigurabilité des processus et des technologies, par exemple, avec l'usage de technologies de CFAO, ou l'utilisation du potentiel offert par les NTIC permet de réduire les coûts et délais de conception et de fabrication.
- Au niveau de l'organisation dans son ensemble, l'entreprise doit être capable d'ajuster les nouvelles capacités productives avec les ressources nécessaires, à savoir l'expertise des individus et les moyens physiques existants à l'intérieur de l'entreprise ou entre entités distinctes. En effet, le développement de l'entreprise agile repose également sur le synergisme issu de la coopération externe [Goldman et al., 1995 ; Sharp et al., 1999 ; Sanchez et Nagi, 2001] car l'exploitation de certaines opportunités ou l'accès à certains marchés nécessitent des combinaisons de ressources et d'expertise hors d'atteinte d'une seule compagnie [Goldman et al., 1991].

Le quatrième levier reconfigurable est représenté par les ressources humaines [Amos, 2000, Dyer et Shafer, 1998 ; Shafer, 1997]. Les salariés constituent en effet un levier essentiel pour réaliser les trois compétences organisationnelles précitées (lecture du marché – réponse

rapide – intégration de l'apprentissage), par exemple en constituant un réseau participatif de veille, en recherchant des opportunités de développement ou d'amélioration, en improvisant au travers d'approches créatives, en s'adaptant rapidement à de nouveaux projets, en coopérant facilement ou en acquérant rapidement les nouvelles compétences rendues nécessaires par le changement [Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997].

Dans cette perspective, la fonction RH joue un rôle crucial. Partenaire d'affaire et agent du changement, elle doit inciter les salariés à mettre tout leur potentiel et toute leur énergie au service de l'organisation agile. Il s'agit alors de comprendre sur quels outils et quelles pratiques elle peut s'appuyer pour faire acquérir aux salariés les comportements et compétences rendues nécessaires par l'agilité.

En réponse à cette problématique, plusieurs propositions théoriques peuvent être déduites de la littérature consacrée aux activités RH de l'entreprise agile [Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997, Shafer et al., 2001].

Réaliser l'agilité organisationnelle suppose en premier lieu d'accorder aux salariés l'autonomie nécessaire pour faire face rapidement et efficacement aux multiples aléas rencontrés et au volume des informations à traiter et des décisions à prendre [Amos, 2000, Breu et al., 2001 ; Dyer et Shafer, 1998 ; Shafer, 1997 ; Shafer et al., 2001 ; Van Oyen et al., 2001]. Afin de répondre au changement, il devient nécessaire de décentraliser le pouvoir décisionnel non stratégique en cascade jusqu'aux niveaux les plus bas, organiser la remontée des informations opérationnelles et développer une infrastructure plus participative.

Dans cette optique, le management assume de nouvelles responsabilités et développe des habilités interpersonnelles destinées à accompagner, soutenir et motiver les salariés dans l'exécution de leur mission [Whetten et al., 2000].

P1 : La fonction RH contribue à l'agilité organisationnelle en organisant l'empowerment de la force de travail.

Cette politique de responsabilisation ainsi que la continuité du changement supposent d'enrichir et de développer le répertoire des compétences des salariés [Wright et Snell, 1998]. La fonction RH doit leur offrir les outils leur permettant de continuellement se former et de progresser vers l'atteinte des compétences nécessaires à l'agilité organisationnelle (référentiel de compétence et gestion des compétences, GPEC, identification des besoins, enrichissement du travail, gestion des carrières, investissement dans des formations) [Dyer et Shafer, 1998 ; Shafer, 1997 ; Shafer et al., 2001].

P2 : Dans l'optique de développer l'agilité organisationnelle, la fonction RH crée les outils et met en œuvre les pratiques qui soutiennent le développement des compétences, des capacités d'apprentissage et d'improvisation des individus.

Les membres de l'organisation doivent également disposer de l'ensemble des informations et connaissances leur permettant de comprendre l'environnement dans lequel ils agissent et la manière de pouvoir mener des actions efficaces [Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997]. Notamment, l'accès à une information complète et transparente sur les plans d'action stratégiques sous tendant les objectifs propres, sur l'environnement d'affaires de l'organisation, son marché, les facteurs clés de succès ainsi que les résultats devient fondamental [Dyer et Shafer, 1998 ; Shafer et al., 2001]. La réussite de la transformation

passera également par une communication réussie sur la nécessité du changement, un état clair de ses besoins, et sur son déroulement [Gratton, 1999].

P3 : La fonction RH participe au développement de l'agilité organisationnelle en facilitant la compréhension par les salariés du contexte organisationnel et environnemental dans lequel ils agissent (communication, partage des informations et connaissances, soutien et accompagnement au changement, etc.)

Il s'agit également, pour entretenir l'élan mobilisateur, de reconnaître l'impact des actions individuelles et collectives sur la performance globale, en fournissant un feed-back approprié sur les performances et en valorisant les contributions de chacun à la performance organisationnelle [Burke et Terry, 2004 ; Kennedy, 2003].

P4 : La fonction RH contribue à développer l'agilité en organisant le feed-back et la valorisation des contributions de chacun à la performance globale.

Néanmoins, bien que les contributions de plusieurs chercheurs [Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Goldman et al., 1991, 1995 ; Shafer, 1997 ; Shafer et al., 2001] participent à enrichir les connaissances théoriques du rôle de la fonction RH dans la recherche d'agilité, la rareté des études empiriques³ empêche d'attester la solidité de ces propositions. La volonté de tester leurs possibilités de mise en œuvre réelles nous a donc conduit à réaliser des analyses complémentaires par le biais d'une étude exploratoire qualitative menée sur le fonctionnement de 21 entreprises.

2. L'étude qualitative

2.1 Méthodologie de la recherche

La méthodologie choisie repose sur une démarche qualitative destinée à clarifier le construit théorique de l'agilité organisationnelle, en particulier quant à sa dimension humaine, en confrontant son contenu aux évolutions auxquelles font face les organisations contemporaines ainsi que les pratiques et outils qui sont mis en œuvre pour conduire et accompagner le changement.

Les données qualitatives ont été collectées grâce à une série de 21 entretiens semi-directifs menés auprès de responsables ou d'adjoints RH, et de dirigeants d'entreprises ou de business unit de la région Midi Pyrénées tournées vers l'innovation. Afin de cerner les similarités et les différences de fonctionnement organisationnel, nous avons sélectionné des sociétés de tailles différentes (start-up, PME/PMI, multinationales) intervenant dans des secteurs d'activité divers (automobile, informatique, électronique, mécanique, téléphonie, aéronautique), et exerçant des activités de conception, de service aux entreprises et/ou de production.

Les entretiens ont été conduits à l'aide d'un guide d'entretien, essentiellement élaboré à partir des apports de Goldman et al. [1991, 1995] et de l'AMEF. Ce dernier contient quatre thèmes :

³ Seulement deux études empiriques, menées par Shafer [1997] sont consacrées à la dimension humaine de l'entreprise agile.

(1) *La valorisation des ressources humaines* : avec des questions relatives à l'empowerment et la participation au processus décisionnel de la force de travail, aux outils visant à développer les compétences et à partager les connaissances, aux actions qui encouragent la créativité et la coopération, et enfin au rôle de l'encadrement dans ces processus.

- (2) *La maîtrise du changement* : est analysée au travers de questions liées aux capacités de réponse de l'organisation au changement (réactivité, veille et proactivité, clarté de la vision stratégique, accompagnement du changement).

- (3) *Les relations de coopération externe* : ce thème est lié à la posture de l'organisation vis-à-vis de la constitution de partenariats (création de partenariats durables et opportunistes, avantages liés à la constitution de partenariats, posture vis-à-vis des fournisseurs).

- (4) *La création de valeur pour les clients* : est étudiée au travers de questions portant sur la connaissance des attentes clients et de leurs évolutions, à l'introduction d'innovations dans les offres proposées, au degré d'individualisation de l'offre, et au type de relations construites.

Une analyse de contenu qualitative informatisée a été réalisée grâce au logiciel QSR NVivo 2.0. Il s'agit d'une démarche de recherche de sens au travers d'une analyse thématique [Paillé et Mucchielli, 2003] qui « *définit en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l'entretien et cherche une cohérence inter-entretiens* » [Blanchet et Gotman, 1992]. Des extraits de chaque entretien ont donc été retenus pour illustrer les thèmes préétablis du guide d'entretien et soutenir les propositions du modèle théorique.

2.2 Les observations issues de l'étude qualitative : le cas du thème « valorisation des ressources humaines »

L'agilité organisationnelle est réalisée par le biais de différents leviers, en particulier, de pratiques RH spécifiquement articulées [Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997 ; Shafer et al., 2001] qui doivent permettre aux individus de développer les compétences et comportements adéquats pour faire face à la complexité des situations de travail. Dans cette optique, et conformément aux propositions théoriques qui ont été énoncées, les observations issues des entretiens sont orientées vers l'enrichissement de notre connaissance sur les pratiques et outils RH mis en œuvre dans les organisations empruntant la voie de l'agilité⁴.

⁴ Sur les 21 entreprises ayant participé à l'étude qualitative, 14 organisations sont identifiées comme évoluant moyennement à fortement vers un modèle d'organisation agile (elles avaient été présélectionnées selon cette hypothèse), 4 ont récemment pris conscience de l'importance de développer des pratiques correspondant à une stratégie plus « agile », et 3 entreprises de production sont identifiées comme « non agiles ». Cette conclusion tient à l'analyse de leur mode de fonctionnement au travers des quatre thèmes du guide d'entretien, et à leur comparaison aux exigences du modèle théorique. Les entreprises retenues ont par exemple adopté une forte réactivité vis-à-vis du marché, couplée à un comportement proactif reposant sur l'innovation et l'anticipation, la recherche de création de valeur pour leurs clients, la constitution de partenariats et réseaux leur permettant d'être plus compétitives et de saisir des opportunités de marchés.

2.2.1 L'empowerment de la force de travail et sa participation au processus décisionnel

Les répondants s'accordent à dire que les salariés de tous les niveaux hiérarchiques ont gagné en autonomie ces dernières années, afin de mieux faire face à la complexité des situations de travail. M.E.⁵ explique : « *comme on ne peut pas tout contrôler au niveau le plus haut de la hiérarchie, il faut que les gens à leurs niveaux, soient capables de prendre des décisions* ». C'est pourquoi « *on est en train de faire descendre le point de décision le plus bas possible, en tout cas d'un point de vue logistique* ».

Certains considèrent l'empowerment comme un élément central de la culture de leur société « *c'est vraiment la philosophie de l'entreprise d'essayer de donner des responsabilités aux gens* » (D.F.). Il s'agit généralement d'entités de petites tailles, orientées vers des activités de conception et de services aux entreprises. D.S. explique : « *ce qu'on attend de chacun de nos ingénieurs, c'est effectivement d'apporter un service à nos clients, et de le faire en toute autonomie* ». Selon F.P., « *on doit avoir l'autonomie nécessaire pour prendre les décisions qui s'imposent chez le client, réajustements, pilotage (...). C'est là que se mesure effectivement le niveau de compétences d'une personne quant à sa capacité à prendre cette autonomie ou pas* ». Néanmoins, « *plus les gens occupent des niveaux élevés dans la hiérarchie, plus leur niveau d'autonomie est grand* » (C.C.), et ce degré d'autonomie dépend évidemment de l'autonomie personnelle de chaque salarié : « *on essaie à ce que les gens soient réellement autonomes mais cela dépend de leur autonomie personnelle puisque y en a qui viendront vous voir tous les deux matins, et à ce moment on est là pour eux, et d'autres qui vous remettent le projet terminé sans que nous ayons à intervenir réellement* » (S.M.).

Ce sont dans les entreprises de production et de fabrication où l'on rencontre les disparités les plus fortes. Si certaines, identifiées comme « non agiles », conservent un mode de fonctionnement taylorien dans lesquelles les opérateurs « *travaillent à la chaîne. Ils doivent monter ce qui arrive, donc, ils n'ont pas spécialement d'autonomie* » (C.T.), d'autres ont opté pour des pratiques de responsabilisation des salariés dans un souci de motivation et d'efficacité. Cela peut passer par la constitution d'« *une structure d'équipes autonomes, (qui) a joué beaucoup pour la responsabilisation des salariés* » (L.B.). F.L. explique pour sa part que « *les compagnons d'X ont la qualification de monteur-essayeur, et ça, c'est quelque chose de très responsabilisant* », « *il y a vraiment une liberté pour nos salariés, de gérer leur travail (...) de gérer leurs missions, d'être responsabilisé sur l'ensemble de l'intervention* ».

Les salariés sont également souvent impliqués dans le processus de décision opérationnel via la constitution de groupes de travail, de groupes d'amélioration et de résolution de problèmes, et par la mise en place d'outils organisant l'écoute des salariés et la remontée des informations (réunions, séminaires, enquêtes). Selon C.C. : « *sur ce qui les concerne au quotidien, ils sont forcément impliqués, et puis après, sur des choses qui sont d'ordre plus stratégique, mais dans lesquelles ils ont un impact au quotidien, ils participent* ». Le degré de participation des salariés au processus décisionnel dépend néanmoins de leur niveau de qualification. « *Il y a les gens qui ont un vrai savoir-faire technique, et ceux là, effectivement, ils sont mis à contribution régulièrement. Et puis, il y a une autre tranche d'opérateurs aujourd'hui qui ont un rôle très passif. Qui aujourd'hui, font ce qu'on leur dit de faire (...). Après, il faut les intégrer à la vie de l'entreprise à leur niveau par rapport à des choses simples de respect des délais ou de réactivité, mais, ça va être difficile de les impliquer à un niveau de décision parce qu'ils n'ont pas la compétence adéquate pour ça.* » (M.E.).

⁵ Seules les initiales des répondants apparaissent afin de respecter leur anonymat.

La participation des salariés au processus décisionnel paraît importante dans la mesure où ces derniers sont vus comme « *un réseau participatif de veille (...) ils sont là pour capitaliser, collecter l'information et la faire remonter* » (E.T.). C.T. « *considère que pour s'améliorer, il faut que les collaborateurs participent à l'amélioration de leurs conditions de travail (...). C'est eux qui voient là où il peut y avoir des problèmes et où ils peuvent l'améliorer* ».

Il est également intéressant de noter que quatre entreprises accordent la possibilité à leurs salariés de s'exprimer sur certaines orientations stratégiques, par exemple par le biais d'une « *participation de l'équipe à l'identification des axes de développement (du pôle)* » (F.P.). La société de F.L. pratique « *un management assez participatif. On fait participer un petit peu tout le monde aux décisions de l'entreprise. On est une entreprise qui marche bien et aujourd'hui on avance vers où veulent aller les gens* ». Cette position reste néanmoins exceptionnelle dans la mesure où la prise de décision stratégique appartient généralement au seul comité de direction.

2.2.2 Le développement des compétences des salariés

Pour les quatorze entreprises identifiées comme évoluant vers le modèle de l'entreprise agile, « *le développement des compétences est considéré comme un enjeu primordial* » (S.M.). Dans la mesure où les métiers, les technologies et l'environnement évoluent de façon continue, les salariés sont « *au quotidien en nécessité d'acquérir soit des outils, soit des méthodes, soit des savoir-faire client ou métier* » (E.T.).

Généralement, des outils formalisés ont été mis en place pour recenser les compétences détenues dans l'entreprise et identifier les besoins de formation actuels et futurs (référentiels de compétences, entretiens d'évaluation, démarche GPEC, plan de formation). Si des sommes conséquentes sont en principe consacrées à la formation (entre 3% et 4% de la masse salariale pour six sociétés), des différences substantielles apparaissent néanmoins dans la manière dont elle est considérée. Tandis que certaines sociétés recourent à des formations très ponctuelles en fonction des besoins spécifiques liés à un projet, cinq entreprises développent une véritable logique d'apprentissage continu: « *toutes les équipes techniques et commerciales doivent être formées en permanence sur nos produits, donc c'est en permanence une revalorisation des compétences* » (C.R.). Dans cette optique, certaines organisations ont créé leur propre centre de formation agréé qui fait que « *chacun est à tout moment en capacité d'acquérir de nouveaux savoir-faire, soit en binôme, soit, quand il a du temps de libre, en le passant en salle de formation* » (E.T.) ou leur université d'entreprise. Certaines pratiquent le knowledge management ou souhaitent « *voir comment on pourrait monter un système d'organisation apprenante* » (M.D).

Outre la formation, de nombreuses actions sont mises en œuvre pour enrichir le répertoire des compétences des salariés, telles que la mobilité et la polyvalence, l'enrichissement des tâches ou la diversité des expériences proposées, ainsi que la possibilité d'assister à des réunions, à des conférences et colloques extérieurs pour acquérir « *d'autres façons de voir les choses* » (F.P) et « *apprendre des choses nouvelles* » (D.F.).

Les entretiens font néanmoins apparaître des tensions à l'intérieur des mécanismes décrits en montrant les difficultés inhérentes à la lourdeur des dispositifs de gestion des compétences, l'évaluation de ces dispositifs et leur cohérence avec les actions de développement entreprises.

2.2.3 L'importance de la créativité et de l'expérimentation

Les entreprises de l'échantillon empruntant la voie de l'agilité ont révélé que l'innovation était un facteur de différenciation crucial. A ce titre, elles sont « *en permanence dans une démarche d'innovation et d'introduction de nouveaux produits* » (S.G.) et cinq considèrent que leur réussite repose sur l'avance qu'elles ont su prendre vis-à-vis de la concurrence : « *ce qui a fait la réussite de la société, c'est quand même qu'on était en avance de 10 ans sur tout le monde, et que cette avance, il faut absolument la conserver si on veut rester leader sur le marché* » (C.R.).

Ainsi, la créativité des salariés semble naturellement encouragée, mais concerne principalement les individus travaillant dans des métiers de conception. Notons que six répondants associent la créativité aux actions d'amélioration continue : « *on crée aussi des groupes d'amélioration continue pour extraire les bonnes idées, toutes les idées du terrain et traiter les sujets avec les opérateurs* » (L.B.).

Ce potentiel créatif est parfois récompensé pécuniairement : « *tout salarié d'X peut déposer une invention, et est accompagné par une structure qui elle, connaît très bien les rouages de déposer un brevet (...), et chaque salarié est rémunéré sur le dépôt de son invention* » (P.B.), ou non monétairement : « *lorsque l'on a des géniaux, on essaie de les monter dans la hiérarchie, pour que justement ils sortent du lot, qu'ils sortent de l'environnement à moindre valeur ajoutée* » (S.M.).

2.2.4 Encourager le travail coopératif

Le travail d'équipe est aujourd'hui considéré comme une nécessité face aux impératifs de réactivité et de créativité. « *C'est nécessaire de faire travailler les gens en équipes (...). Quand vous devez mettre un produit sur le marché, les intervenants ça va de la recherche en passant par le développement, le marketing, la production. Si les gens ne savent pas travailler ensemble, on ne sort pas le produit* » (M.K.).

En principe, l'organisation est structurée pour faciliter le travail d'équipe : « *La coopération est vraiment quelque chose qui est encouragée par la direction du groupe et c'est surtout vrai à travers un certain nombre de séminaires, d'actions, d'échange (...) on utilise beaucoup les réseaux en ligne, etc.* » (S. G.).

Néanmoins, sept répondants avouent que malgré un fonctionnement qui encourage le travail coopératif, certains problèmes de cloisonnement persistent compte tenu de l'existence d'intérêts divergents ou d'incompréhensions entre unités ou fonctions différentes: « *Je crois que tout est pensé dans X pour essayer de créer cette synergie. Mais néanmoins, au jour le jour, il y a quand même les difficultés inhérentes à un grand groupe qui font que si vous travaillez sur un très grand projet où interviennent plusieurs divisions, chaque division réagit par rapport à ses objectifs, donc y a pas forcément coopération très active* » (P.B.).

2.2.5 Faire comprendre aux salariés le fonctionnement de l'organisation

Réaliser l'agilité organisationnelle suppose d'informer les salariés sur le fonctionnement de l'organisation, son environnement, et ses évolutions. « *On responsabilise les salariés en leur expliquant où on va, comment on y va, en leur donnant une information claire* » (...) « *on aide, en étant très présent sur le terrain, en déployant beaucoup de*

communication, de formations, de support». (L.B.). Selon M.D., les salariés « *vivent le changement, ils l'acceptent mais il faut leur expliquer. Donc voilà, tout le but du jeu, mon rôle et le rôle des managers, c'est de l'accompagner* ».

Généralement, cette communication se fait par le biais de réunions : « *le PDG fait une réunion et réunit tout le personnel, il fait un résumé des réunions managériales qu'on a eues, où il rappelle chaque objectif. Et ensuite, tous les trimestres, il y a une réunion générale, où il explique où on en est par rapport aux objectifs qu'on s'était fixés, et après, il donne le reporting chiffré et d'activité de la boîte* » (C.R.). Il s'agit essentiellement de donner à l'ensemble des salariés les informations leur permettant de comprendre le contexte dans lequel ils réalisent leur travail, et la manière dont ils peuvent positivement influencer sur l'efficacité de leur organisation.

Mais les supports de communication sont généralement nombreux (journal interne, lettre d'information, mise en ligne des informations, feed-back informel, etc.), ce qui peut créer une surinformation préjudiciable aux impératifs de réactivité. Une difficulté majeure reste d'allier économie de temps et efficacité de la communication.

2.2.6 Reconnaître l'impact des contributions de chacun sur la performance globale

Afin de mobiliser les salariés vers la réalisation des objectifs communs, l'organisation doit faire en sorte qu'ils aient conscience de leurs contributions à la performance globale, et que ces dernières soient reconnues par l'organisation. Dans cette optique, treize entreprises de l'échantillon ont adopté un système de management par objectifs : « *Par rapport aux objectifs globaux de l'organisation, les objectifs des départements, etc., tout est décliné jusqu'au niveau individuel. Ça permet quand même de mesurer la contribution de chacun au résultat attendu* » (M.K.). Des mécanismes de feed-back et de reporting sont généralement mis en place pour identifier ces contributions.

Concernant la reconnaissance des contributions collectives à la performance organisationnelle, sept entreprises de l'échantillon ont mis en place « *la participation et l'intéressement (...) qui permet aux gens, sur des critères présélectionnés, de partager un certain niveau de profit* » (F.L.). Seize entreprises lient directement une partie de la rémunération à l'atteinte des objectifs, ou aux contributions individuelles par des systèmes de primes, de bonus, ou de parts variables. Néanmoins, le plus souvent, ces dispositifs ne sont pas généralisés à l'ensemble du personnel, et ne concernent que les populations de managers ou de commerciaux.

Une reconnaissance non monétaire est également organisée par le biais de promotions, ou d'avantages concédés aux salariés : « *On a des petits outils (remise de trophées, attribution de places pour des événements sportifs), qui permettent de montrer, que le salarié, il s'est un peu défoncé quelque part, et qu'il a fait quelque chose de bien* » (M.D.).

Nos observations font cependant apparaître un défi majeur pour la plupart des entreprises interrogées : la mise en place d'un système de gestion de la performance capable d'équilibrer la tendance à l'individualisation dans la fixation des objectifs, les évaluations et les rétributions, dans une réflexion plus globale qui intègre le travail en équipes et les efforts collectifs.

2.2.7 Faire évoluer le rôle des supérieurs hiérarchiques

Compte tenu de l'ensemble de ces évolutions, les rôles des managers évoluent nettement. Si les rôles de commandement, de supervision et de contrôle font toujours partie de la mission des supérieurs hiérarchiques, en particulier dans les entreprises de production, ils doivent dorénavant « *faire tout ce qui est nécessaire, (on leur apporte un support par ailleurs), pour que la délégation puisse fonctionner correctement* » (B.D.). Ainsi le manager « *va avoir le rôle d'animer son équipe* » (B.D.), « *de soutenir l'équipe, (...) de les assister aussi bien dans le pilotage de projets que dans les outils, méthodes, et la façon de répondre à une demande* » (F. P.).

Ils « *montent en puissance de manière très nette, et ils règlent de plus en plus de problèmes* » (L.B.), de telle sorte qu'ils sont parfois considérés comme de véritables gestionnaires RH de proximité : « *on essaie de plus en plus de responsabiliser les managers et de leur transférer du « savoir RH »* » (M.K.). « *On a mis en place comme dans tout le groupe X, ce qu'on appelle manager 1er RH. 80% de la relation salarié/RH se fait au travers du manager de proximité, le n+1* », « *Alors le manager, on lui dit, sur tout ce qui est RH de proximité, il doit être un peu comme le coach sportif. Il doit être là pour tirer vers le haut toute sa population. Il évalue, il fait le plan de formation, il s'occupe du développement des compétences. Il gère un plan de charges donc il affecte les ressources là où il faut qu'elles soient, il gère le temps de travail. Voilà essentiellement les missions qu'on lui confie. Plus une veille sociale au niveau du climat social* » (M.D.).

Néanmoins, les questions de stress au travail issues de ces responsabilités multiples ainsi que les actions à mettre en œuvre pour préparer les supérieurs hiérarchiques à l'exercice de ces nouveaux rôles sont à l'origine de nombreuses tensions et interrogations pour plusieurs entreprises de l'échantillon.

Conclusion

Les observations issues de l'enquête qualitative permettent de mieux appréhender les enjeux auxquels font face un certain nombre d'entreprises et les réponses qu'elles sont en mesure d'y apporter, en particulier sur le plan humain. Nos analyses supportent en partie le postulat selon lequel le modèle de l'entreprise agile offre des pratiques et outils adéquats pour prospérer dans un environnement complexe et dynamique. Les principes d'organisation préconisés par le modèle paraissent effectivement pouvoir répondre à plusieurs défis rencontrés par certaines entreprises de l'échantillon. A ce titre, le renouvellement des pratiques RH semble constituer un levier important pour la réussite des démarches d'adaptation et de maîtrise du changement. Ce renouvellement prend notamment la forme d'une gestion plus responsabilisante et plus participative qui mobilise l'énergie, la créativité, et l'esprit coopératif vers les nouveaux défis concurrentiels. Conformément aux propositions énoncées, la fonction RH semble pouvoir contribuer au développement de l'agilité organisationnelle, en fournissant un large soutien aux membres de l'organisation (managérial, matériel, informationnel, en terme de développement de compétences et des capacités d'apprentissage et de prise de décision.).

Néanmoins, conformément à l'approche évolutionniste du changement [Nelson et Winter, 1982], il apparaît que les formes organisationnelles évoluent progressivement sans disparition totale des configurations passées. Les formes d'organisation qui apparaissent comme « nouvelles » s'enracinent souvent dans des expériences antérieures de telle sorte qu'il y a cohabitation entre « forme ancienne » et « nouvelle » beaucoup plus que passage de

l'une à l'autre [Livian, 2001, p. 172]. Shafer, dans son étude de cas sur l'agilité [1997] souligne en effet que dans les organisations étudiées, l'ancien état continu souvent d'exister. Le modèle de l'entreprise agile apporte certes de nouvelles avancées et propositions pour faire face aux conditions environnementales contemporaines, mais certaines sont retenues, d'autres écartées en fonction des jugements que chaque direction porte sur l'efficacité des configurations proposées et de son expérience passée. Ainsi assiste-t-on à des juxtapositions ou à des superpositions de structures, de systèmes de coordination et de contrôle, de décision, et de conception du travail individuel à l'intérieur d'une même organisation [Roussel, 2006], qui font qu'un même ensemble organisationnel peut présenter des traits caractéristiques de plusieurs configurations ou comprendre des entités ayant un fonctionnement différent [Nizet et Pichault, 2001].

Nos observations, conformément à l'étude empirique de Shafer [1997], ne permettent pas de reporter un seul exemple d'organisation totalement agile. De nombreuses entreprises tentent de mettre en œuvre une variété de changements selon les principes clés du modèle de manière à réduire les cycles de temps et accroître leurs capacités d'innovation, mais l'agilité n'est pas adoptée à tous les niveaux de l'entreprise. Certaines unités, telles que les pôles de conception ou de recherche et développement, tendent effectivement à évoluer vers ce modèle d'entreprise agile tandis que d'autres unités, au sein de ces mêmes organisations, à la recherche de gains de productivité, continuent d'adopter des modèles rationnels (modèles taylorien, japonais, hybride). C'est souvent le cas des unités de production et de fabrication ou de certains métiers en contact direct avec le client (centres d'appels, restauration rapide, grande distribution, etc.) qui font encore souvent appel à une main d'œuvre relativement peu qualifiée et peu responsabilisée [Roussel et Charbonnier, 2006] qui ne bénéficie pas des mêmes pratiques RH.

A ce titre, le modèle de l'entreprise agile peut être analysé comme un idéal type au sens de Weber [1965], c'est-à-dire une forme théorique pure que le chercheur élabore à partir d'une extrapolation des tendances les plus significatives existant dans la réalité, pour ensuite s'en servir comme un instrument d'investigation par rapport auquel il est possible de mesurer les écarts de cette même réalité.

D'autre part, si nos observations permettent de progresser dans la compréhension des possibilités humaines de mise en œuvre du modèle de l'entreprise agile, le nombre restreint d'entretiens ne nous autorise pas à postuler la solidité des propositions théoriques. Notamment, nos observations ne permettent pas de dire si les activités RH examinées, et leur articulation permettent d'avoir une stratégie RH qui soit la seule appropriée pour développer l'agilité organisationnelle. Etant donné la nature exploratoire de la recherche et les limites inhérentes à la subjectivité des personnes interrogées, utiliser les résultats de cette recherche pour faire des préconisations est inapproprié.

Une étude de cas permettrait notamment de réfléchir aux conditions dans lesquelles les propositions peuvent s'appliquer, de mieux cerner les difficultés d'appréhender certaines parties du modèle concernant la GRH, et de décrire les contradictions et les tensions existant à l'intérieur des mécanismes décrits.

Les propositions doivent également être confrontées à un échantillon plus large, mais qui soit différencié selon les métiers de l'entreprise (conception vs. production). Les recherches futures auront notamment pour objectif la création d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. Un effort de modélisation devra également être réalisé pour enrichir notre compréhension des liens existants entre le degré d'agilité des diverses entités constituant une organisation, les principes sur lesquels repose les activités RH et managériales pour chacune de ces entités, et leur impact sur les types de comportements et de compétences mobilisés par les salariés pour relever les défis actuels et futurs.

Bibliographie

- Amos J.W. (2000), *Agility as an organizational competence*, JAI Press, p. 1-31.
- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Blanchet A., Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan: Paris
- Breu K., Hemingway C.J., Strathern M., Bridger D. (2001), « Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy », *Journal of Information Technology*, vol. 17, p. 21-31.
- Burke L., Terry B. (2004), « At the Intersection of Economics and HRM: An Argument for Variable Pay », *American Business Review*, vol. 1, n°22, p. 88-92.
- Dyer L., Shafer R.A. (1998), From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility », CAHRS Working Paper Series, Cornell University.
- Dyer L., Shafer R.A. (1999), « From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility », in Wright P.M., Dyer, Boudreau L., Milkovich J.W.(ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, JAI Press Inc., Stamford, CT, p. 145-154.
- Dyer L., Shafer R.A. (2003), Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People, Working Paper 2003-2004.
- El Akremi A., Devos V. (2004), « Flexibilité et gestion des compétences : dualité des nouveaux modes de régulation », In El Akremi A., de Nanteuil-Miribel M., *Pour une autre flexibilité ?* Editions Erès.
- Goldman S.L., Preiss K, Nagel R.N., Dove R. (1991), *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*, 2 vol., Iacocca Institute at Lehigh University, Bethlehem.
- Goldman S.L., Nagel R.N. (1993), « Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing », *International Journal of Technology Management*, vol. 8, p. 18-38.
- Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K. (1995), *Agile competitors and virtual organizations. Strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold.
- Gouldner A.W. (1960), « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, vol. 25, p. 161-178.
- Kassim N.M., Zain M. (2004), « Assessing the measurement of Organizational Agility », *The Journal of American Academy of Business*, vol. 4, p. 174-177.
- Katayama H., Bennett D. (1999), « Agility, adaptability and leanness: a comparison of concepts and a study of practice », *International Journal of Production Economics*, vol. 62, p. 43–51.
- Kennedy P.W (2003), Redefining Compensation in Challenging Times, *Employee Benefit Journal*, vol. 28, n°3, p. 63-70.
- Kidd P.T. (1994), *Agile manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Reading,MA.

- Livian Y.F. (2001), *Organisation : Théories et pratiques*, 2^e Edition, Dunod.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Nizet J., Pichault F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations : Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université.
- Paillé P., Mucchielli A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3, p. 79–91.
- ROUSSEL P. (2006), LES NTIC AU CŒUR DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS, MANUSCRIT NON PUBLIE, LIRHE CNRS, UNIVERSITE TOULOUSE I.
- Roussel P., Charbonnier A. (2006), Le rôle de la GRH dans l'accompagnement du changement organisationnel : le cas de l'entreprise agile. *Colloque et Séminaire International Doctoral organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management*, Division « Organization Development and Change », Lyon, 24 et 25 avril 2006.
- Sanchez L.M., Nagi R. (2001), « A review of agile manufacturing systems », *International Journal of Production Research*, vol. 39, n°16, p. 3561-3600.
- Shafer R.A. (1997), *Creating organizational agility. The human resource dimension*. Unpublished Ph. D dissertation, Cornell University.
- Shafer R.A., Dyer L., Kilty J., Amos J., Ericksen J. (2001), « Crafting a human resources strategy to foster organizational agility: a case study », *Human Resource Management*, vol. 40, n°3, p. 197–211.
- Sharp J.M., Irani Z., Desai S. (1999), « Working towards agile manufacturing in the UK industry », *International Journal of Production Economics*, vol. 62, p. 155-169.
- Ulrich D. (1996), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivery results*, Boston : Harvard Business School Press.
- Van Oyen M.P., Gel E.G.S., Hopp W.J. (2001), « Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work systems », *IIE Transactions*, vol. 33, n°9, p. 761–77.
- Volberda H.V. (1998), *Building the Flexible Firm. How to remain competitive*, Oxford University Press.
- Weber, M. (1965), *Essais sur la théorie de la science (1904-1917)*, Paris, Plon.
- Whetten D., Cameron, K., Woods, M. (2000), *Developing management skills for Europe*, Essex: Financial Prentice Hall.
- Wright P.M., McMahan G.C, McWilliams A. (1994), « Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, p. 301-326.
- Wright P.M., Snell S.A. (1998), « Toward a Unifying Framework for exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management », *Academy of Management Review*, vol.23, n°4, p.756-772.

Yusuf Y.Y., Sarhadi M., Gunasekaran A. (1999), « Agile manufacturing, The drivers, concepts and attributes », *International Journal of Production Economics*, n°62, p. 33-43.