



HAL
open science

Agilité organisationnelle et performance de la PME : Etude exploratoire au sein d'une PME gabonaise

Hubert Elise Fotso

► **To cite this version:**

Hubert Elise Fotso. Agilité organisationnelle et performance de la PME : Etude exploratoire au sein d'une PME gabonaise. Gestion et management. Université Paul Valéry Montpellier 3; UFR4, 2022. Français. NNT: . tel-03643537

HAL Id: tel-03643537

<https://theses.hal.science/tel-03643537>

Submitted on 15 Apr 2022

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.



THÈSE

Pour obtenir le Diplôme d'Université de Docteur en administration des affaires (DBA)

Diplôme d'Université délivré par
L'UNIVERSITE PAUL-VALÉRY MONTPELLIER III

Pour le Doctorate
in Business administration (DBA)

Thèse préparée au sein de l'unité de
Recherche **CORHIS**

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **Hubert Elisé FOTSO**



**Agilité organisationnelle et performance de la PME :
Etude exploratoire au sein d'une PME gabonaise**

Soutenue publiquement le 27 janvier 2022

Devant le jury composé de

Directeur de Recherche : Monsieur Jean-**Michel PLANE**, Professeur des universités, Université Paul-Valéry-Montpellier 3

Rapporteurs : Monsieur **Raphaël NKAKLEU**, Professeur des universités, Université de Douala

Madame **Isabelle BARTH**, Professeure agrégée des Universités en Science du Management, Université de Strasbourg

Suffragant : Madame **Florence NOGUERA**, Professeur des universités, Université Paul-Valéry-Montpellier 3

Expert : Monsieur Vincent **MAVOUNGOU BOUYOU**
Dr en Sciences politique, Député à l'Assemblée Nationale du Gabon



Communication, Ressources Humaines, Intervention Sociale - EA 7400
Université Paul-Valéry-Montpellier 3 - Université de Poitiers - Institut Régional du Travail Social



THÈSE

**Pour obtenir le Diplôme d'Université de
Docteur en administration des affaires (DBA)**

Diplôme d'Université délivré par
L'UNIVERSITE PAUL-VALÉRY MONTPELLIER III

**Pour le Doctorate
in Business administration (DBA)**

Thèse préparée au sein de l'unité de
Recherche **CORHIS**

Spécialité : **SCIENCES DE GESTION**

Présentée par **Hubert Elisé FOTSO**



**Agilité organisationnelle et performance de la PME :
Etude exploratoire au sein d'une PME gabonaise**

Soutenue publiquement le 27 janvier 2022

Devant le jury composé de

Directeur de Recherche : Monsieur **Jean-Michel PLANE**, Professeur des universités, Université Paul-Valéry-Montpellier 3

Rapporteurs : Monsieur **Raphaël Nkakleu**, professeur des universités, Université de Douala

Madame **Isabelle BARTH**, Professeure agrégée des Universités en Science du Management, Université de Strasbourg

Suffragant : Madame **Florence Noguera**, Professeur des universités, Université Paul-Valéry-Montpellier 3

Expert : Monsieur **Vincent MAVOUNGOU BOUYOU**
Dr en Sciences politique, Député à l'Assemblée Nationale du Gabon



L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces écrits doivent être considérés comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

« Un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas. » Lao-tseu

La présente thèse, a été le fruit de nombreuses années de recherches, elle peut être perçue à raison comme un aboutissement, après avoir interrompu pendant plus de 14 ans les études. Son chemin ne fut pas un fleuve tranquille, tantôt exaltant, tantôt parsemé de doutes. C'est pourquoi, je tiens ici à témoigner ma gratitude à tous ceux qui de près ou de loin m'ont aidé de quelques manières que ce soit dans l'accomplissement de cette thèse.

Tout d'abord, j'adresse mes sincères remerciements à mon directeur de thèse, le professeur Jean Michel PLANE pour sa rigueur, ses encouragements et ses nombreux conseils depuis notre première rencontre à Libreville en 2016.

J'adresse également mes remerciements aux professeurs Raphael NKAKLEU et Isabelle BARTH qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de ma soutenance de thèse. Je remercie vivement le professeur Florence NOGUERA, directrice du programme, pour la rigueur méthodologique qui nous a permis de parachever cette thèse. Je remercie aussi Michelle Dupont qui a été d'une aide incontestable pour ce travail, ainsi que le doyen, professeur Adda Benslimane pour ses encouragements. Je tiens aussi à remercier Soufiane Frimousse, pour ses orientations lors de nos échanges. Je tiens à remercier également l'ensemble du corps enseignant ayant intervenu lors des différents séminaires et parmi ceux qui m'ont le plus marqué, les professeurs Henri SAVALL et Véronique ZARDET, Isabelle BARTH. Je tiens aussi à témoigner de ma profonde gratitude à l'endroit de tout le personnel et les clients qui ont accepté de contribuer à l'enrichissement de ce travail.

Je tiens également à témoigner ma sympathie à tous mes collègues dont les différentes rencontres ont été des stimulants pour avancer vers le but escompté, principalement à mes camarades de promotion, mes collaborateurs professionnels, associatifs et tous mes amis entrepreneurs et directeurs d'entreprises dont les parcours ont été source de motivation et d'inspiration pour moi. A Stéphane MBA NGUEMA pour la relecture du manuscrit.

Ma reconnaissance va également à mes amis, ma famille, mon père, ma mère, mes petits frères et sœurs, mes tantes, oncles, cousins et cousines, neveux et nièces, chacun à son niveau pour l'amour qu'ils m'ont toujours témoigné. Enfin, je tiens à témoigner mon affection particulière à mes enfants, Steeve, Camille, Joseph et Nathan, ainsi qu'à mon épouse Miquette, sans qui cette aventure n'aurait pu être possible.

« Si le Seigneur ne bâtit pas la maison, en vain peine les bâtisseurs ». Merci Seigneur pour tes merveilles infinies.

SOMMAIRE

Remerciements.....	7
Sommaire	9
Introduction générale	11
Partie 1 : Cadre conceptuel et méthodologique de l'agilité organisationnelle.....	23
Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Revue de la littérature, ancrages théoriques et définition des concepts clés.....	25
Section1 : Le concept d'agilité organisationnelle.....	25
Section2 : Le concept de performance	49
Section 3 : Cadre théorique et modèle conceptuel.....	57
Chapitre 2 : Méthodologie de recherche : fondements épistémologiques, stratégie de recherche, présentation du terrain, techniques de collecte des données.....	69
Section 1 : Fondements épistémologiques.....	69
Section 2 : Stratégie de recherche	76
Section 3 : Présentation du terrain et techniques de collecte des données.....	83
Partie 2 : Résultats de la recherche et discussion	107
Chapitre 3 : Résultats de terrain : présentation des résultats, analyse des résultats.....	109
Section 1 : Traitement et vérification de la validité des données	109
Section 2 : Validité et fiabilité des données	118
Section 3 : présentation et analyse des résultats.....	120
Chapitre 4 : Discussion des résultats, préconisations et implications managériales.....	155
Section 1 : Analyse et discussion des résultats.....	154
Section 2 : Confrontation des résultats au cadre conceptuel.....	165
Section 3 : Préconisations et implications managériales.....	171
Conclusion générale.....	181
Bibliographie.....	191
Table des figures.....	205
Table des tableaux.....	206
Lexique.....	207
Table des matières.....	209
Sommaire des annexes.....	211
Annexes numérotées.....	213

INTRODUCTION GENERALE

Les Motivations de la recherche

La présente thèse qui est le fruit de trois (3) années de travail intense, est l'aboutissement d'un challenge débuté en 2014. Les nombreux obstacles rencontrés dans la vie de l'entreprise, nous ont poussé à prendre des décisions de différentes natures. Parmi ces décisions, nous pouvons évoquer la prise de conscience de la nécessité d'accroître nos capacités managériales par la formation du dirigeant de la PME. C'est d'ailleurs ce qui a motivé notre entrée en thèse de DBA. Ce besoin d'acquérir des compétences nouvelles dans le domaine de la gestion nous a motivé à faire un Bachelor en Marketing, Commerce et Négociation à Annecy. Le pari réussi de ce Bachelor en marketing nous a donné une envie de pousser un peu plus loin dans l'apprentissage du management des organisations. Ceci a débouché sur une inscription pour un Master en économie gestion à l'université de Paris 1 Panthéon Sorbonne et d'un MBA à l'IAE de Paris 1 Panthéon Sorbonne. Cette formation nous a ainsi donné des outils très précieux pour le management de notre entreprise. La curiosité intellectuelle devenant de plus en plus forte face aux différentes problématiques de management rencontrées au long de notre expérience à la tête de la PME que j'ai fondée et que je dirige depuis 2005 au Gabon, nous avons engagé l'expérience exaltante de la thèse. L'opportunité nous a ainsi été donnée par l'Université Paul Valéry de Montpellier 3.

Le sujet sur lequel nous nous penchons ici n'est pas le fruit du hasard, il s'inscrit dans la continuité du mémoire de Master sur les problématiques liées à la performance de l'entreprise. Tout au long de notre parcours principalement du MBA, nous nous sommes confrontés à plusieurs responsables et dirigeants d'entreprises de divers pays, que ce soit en tant que camarade de promotion ou lors des visites d'entreprise à Washington pendant notre séminaire de Georgetown en 2016. Le partage d'expériences avec les managers et les dirigeants comme nous, qui ont animés des séminaires nous a fortement marqué et conforté dans l'idée que nous pouvions capitaliser la grande expérience accumulée pendant toutes ces années à la tête de l'entreprise. L'expérience de l'école supérieure de commerce « sup de com » à Libreville, où je me suis inscrit au départ pour une thèse classique, et où nous avons passé quinze mois, a été aussi une occasion très heureuse, celle de la rencontre avec mon directeur de thèse.

C'est pourquoi, dans l'optique d'améliorer la gestion et la performance de notre entreprise, dans un contexte mondial où l'incertitude environnementale est grandissante et dans un contexte de

l'Afrique subsaharienne marqué en plus par d'autres incertitudes contingentes, nous avons essayé de poser un diagnostic afin de trouver les éléments susceptibles de freiner ou à contrario d'accroître cette performance. Que ce soient les facteurs endogènes ou exogènes, il fallait trouver un élément non seulement consensuel, mais aussi éviter « d'enfoncer des portes ouvertes »¹. Nous avons eu l'intuition que l'agilité organisationnelle pouvait être un facteur déterminant qui permettrait d'améliorer la performance de la PME, compte tenu de l'évolution hautement imprévisible de l'environnement des entreprises.

Contexte de la recherche

Contexte général

Cette recherche se déroule dans un contexte général marqué par la montée de l'incertitude de l'environnement des affaires dans une conjoncture mondialisée, hautement changeante, turbulente et imprévisible (Ireland & Hitt, 1999). Les développements géopolitiques, économiques et technologiques apparaissent comme un point d'inflexion stratégique qui ont contribué à l'accroissement de l'instabilité dans les entreprises (George, 2003), et qui les a poussés à s'adapter aux contraintes environnementales grâce à leur réactivité, leur agilité et leur capacité d'adaptation au changement (Eisenhardt, 1989).

En effet, les incertitudes grandissantes, les nouvelles stratégies d'influence, les réseaux sociaux et le numérique bouleversent tout le système classique de la concurrence dans laquelle comme le précise Jérôme Barrand, la société actuelle se trouve profondément transformée par le développement des technologies de l'information et de la communication. Les entreprises sont désormais confrontées à la « complexité, à l'interdépendance, à l'incertitude et à l'individualité » (Barrand, 2009). Alors qu'au niveau mondial, la montée de l'incertitude est accélérée par les guerres d'influence, les guerres commerciales, on assiste à l'arrivée au pouvoir des personnalités imprévues et imprévisibles. La mondialisation accrue qui intervient vers la fin du 20^e siècle, ainsi que « l'ouverture de l'environnement économique des entreprises augmente l'instabilité des PME ». (Chalus-Sauvannet, 2006).

¹Il s'agit d'une expression qui signifie déployer beaucoup d'efforts pour prouver ce qui est déjà avéré

Le contexte africain

Le contexte africain est marqué par une grande irrationalité. En effet, l'environnement des affaires est considéré comme l'une des principales causes de l'échec ou de la faible performance des entreprises. L'amélioration du climat des investissements constitue d'ailleurs l'une des priorités de la Banque mondiale sur ce continent (Bigsten et Söderbom, 2006) in (Josée st Pierre et al., 2015). En effet, L'environnement africain, en plus d'être soumis à l'influence de la mondialisation, est marqué par des facteurs endogènes. Alors que les PME représentent l'essentiel du tissu économique dans la majorité des pays du monde (Ferrier, 2002 ; Commission Européenne, 2009) in (Nkakleu, 2016), elles contribuent de façon très significative à la création de richesses en Afrique (Kamdem et al. 2011). Dans le contexte africain, l'accès des PME au marché des financements est très marginal, particulièrement en Afrique subsaharienne. En effet, en plus du taux de pénétration bancaire très limité (Lefilleur, J., 2008), plusieurs études montrent que le principal obstacle au développement des PME en Afrique subsaharienne est la difficulté d'accès au financement (Africappractice, 2005 ; FMI, 2004 ; Aryeetey, 1998) in (Lefilleur, J., 2008). En effet, en plus des difficultés de financement on peut relever les déficits de compétences humaines (Banque Mondiale, 2011, AFD²). En effet, en 2010, seuls un pour cent d'adultes avaient achevé des études tertiaires contre une moyenne mondiale de 3,9 pour cent. L'Afrique subsaharienne est aussi caractérisée par la mauvaise qualité des infrastructures, l'accès difficile aux équipements, aux matières premières et aux pièces de rechange, la pression fiscale, les créances difficilement payées par l'Etat, etc. (Mambula, 2002). L'Afrique subsaharienne est également caractérisée par une très grande informalité à tous les niveaux. Que ce soit au niveau institutionnel ou dans le secteur privé, on note une absence d'instituts de statistiques fiables et indépendants (Lefilleur, J., 2008), ce qui constitue une entrave majeure à la collecte des données. La plupart des bases de données qu'on retrouve dans cette partie du monde n'est pas actualisée.

Le contexte gabonais

Au niveau local, on assiste depuis plus d'une décennie à une incertitude grandissante dans l'environnement des affaires. En effet dès 2009, la situation du Gabon a connu un basculement avec le décès du président. Nous avons assisté à une situation institutionnelle inextricable et

² *Rapport sur le développement en Afrique 2011 de l'agence française de développement : www.afdb.org/afdb/Documents/Publications : des compétences pour le développement du secteur privé en Afrique. ... déficit de compétences de l'Afrique. ... capacités humaines*

sans précédent dans l'histoire du pays, avec une transition qui a été beaucoup redoutée, mais qui s'est finalement bien achevée avec l'organisation des élections présidentielles, suivie d'une crise post-électorale suite à la contestation des élections par le principal candidat de l'opposition de l'époque. Avec l'accession du nouveau président au pouvoir, plusieurs situations ont changé dans l'environnement des affaires. Celui-ci a totalement bouleversé le fonctionnement de l'économie par plusieurs décisions majeures parmi lesquelles, celle de l'arrêt des exportations de bois en grumes et de l'arrêt de l'importation des voitures d'occasion. Ces décisions bien que courageuses, ont surpris tout le monde au vu de leur spontanéité. L'Etat s'est ainsi vu privé de plusieurs sources de recettes douanières et fiscales, sans compter l'impact sur l'emploi.

Parmi les décisions majeures prises par le nouveau Président de la République gabonaise, il y a celle de diversifier l'économie afin de réduire la dépendance du pays aux matières premières et principalement au pétrole, celle de supprimer et/ou réduire certaines primes pour une catégorie de fonctionnaires. Toutes les réformes entreprises par le nouveau Président ont bouleversé des pratiques en place depuis plusieurs décennies. En 2016, l'élection présidentielle qui a vu la réélection du Président en fonction, a débouché sur une crise post-électorale sans précédent³, dont les conséquences ont été le saccage, l'incendie et le pillage de plusieurs commerces, fragilisant encore plus le tissu économique en général, et celui des PME en particulier. Dans la suite des crises au sommet de l'Etat Gabonais, il y a eu l'accident vasculaire cérébral du Président de la République en octobre 2018, qui a entraîné un vide constitutionnel⁴. Cela a accentué l'incertitude environnementale dans ce pays producteur de pétrole. Cette incertitude a été renforcée par la crise économique mondiale qui a entraîné la chute brutale des cours des matières premières et principalement du pétrole (rapport de la Banque mondiale, 2019)⁵, qui a impacté grandement l'économie du Gabon. En effet, Peu après les débuts de l'extraction du pétrole, les hydrocarbures représentent « près de 50 % du PIB, 60% des recettes fiscales et 80 % des exportations du pays. Le Gabon est en 2012 le 37^e producteur mondial de pétrole avec 242 000 barils par jour et le cinquième producteur d'Afrique⁶.»

Néanmoins, le Gabon a enregistré au cours de la décennie passée une forte croissance économique, induite par la production du pétrole et du manganèse. Le secteur pétrolier a représenté entre 2009 et 2015, en moyenne 80% des exportations, et 45% du PIB. La situation économique s'est dégradée en 2015 avec la baisse des cours du pétrole. C'est ainsi que le pays

³ https://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/09/02/comprendre-la-crise-au-gabon_4991633_3212.html

⁴ Le cas d'indisponibilité temporaire du président n'est pas prévu dans la constitution gabonaise.

⁵ Voir le site de la banque mondiale le rapport sur la chute de la production pétrolière au Gabon

⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_du_Gabon

a enregistré pour la première fois depuis 1998, un déficit budgétaire. Les enjeux du développement sont un défi majeur pour le gouvernement. En effet, au vu de la piètre qualité du climat des affaires du Gabon, le pays se classe à la 167^e place sur 190 pays dans l'édition 2018 du rapport « Doing Business »⁷, ce qui constitue une sérieuse entrave à la diversification de son économie.

Sur le plan social, les dépenses sont largement insuffisantes : une étude du cabinet McKinsey⁸ réalisée en 2013 et complétée par un rapport de la banque mondiale (2017), indique qu'environ 30 % de la population sont vulnérables, avec un revenu mensuel inférieur au salaire minimum garanti de 122 euros (80 000 FCFA). Cette étude montre par ailleurs que la situation sociale s'est dégradée en termes d'accès aux services de base comme la santé, l'eau potable et l'électricité. En 2016 le Gabon est classé 109^e/188 dans l'Indice de Développement Humain (IDH) du PNUD⁹. Il faut aussi noter les failles dans le système statistique national, dont les dernières données disponibles sur la situation économique et sociale remontent à 2010. L'indice des prix à la consommation est toujours calculé en fonction d'une structure de la consommation des ménages établie à partir d'une enquête de 2003¹⁰.

Cette situation de fortes incertitudes qu'a subie le Gabon depuis 2009¹¹ a évidemment joué et continue de jouer sur la performance des entreprises de telle sorte que plusieurs multinationales de différents secteurs ont quitté le pays¹². Dans ce contexte d'incertitude grandissante de l'environnement, nous sommes amenés à réfléchir pour trouver des pistes de solutions pouvant permettre de maintenir et/ou accroître la performance et la compétitivité des entreprises.

La pertinence de ce travail de recherche sur l'agilité organisationnelle se trouve renforcée après la survenue de la crise sanitaire du corona virus dès 2019. En effet, cette crise est révélatrice de l'incertitude perpétuelle de l'environnement mondial qui est de plus en plus imbriqué à cause de la mondialisation. Nous avons tous assisté à l'impuissance des grandes puissances et à la cacophonie dans les stratégies de riposte contre la pandémie. On peut affirmer sans risque de se tromper qu'il y a eu un manque d'agilité dans la majorité des réponses à cette crise planétaire.

⁷https://français.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Fact-Sheets/DB18/DB18_SSA_Factsheet_FR.pdf

⁸ www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Gabon_-Rapport__Combin%C3%A9_du_Document_de_strat%C3%A9gie_pays_DSP_2016-2020_et_de_revue_de_la_performance_du_portefeuille_RPPP_.pdf

⁹ PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement.

¹⁰ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/gabon/overview>, mise à jour le 06 mars 2019.

¹¹ www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/gabon_-_environnement_de_l'investissement-privé.pdf

¹² <https://www.jeuneafrique.com/mag/869255/economie/gabon-leclaircie-des-entreprises-francaises/>

Problématique de Recherche

« Pourquoi le management agile va s'imposer en particulier dans les PME ? » Ce titre d'un article paru dans le journal les échos¹³ en date du 03/02/2016 est assez évocateur quant à l'importance croissante de la thématique de l'agilité organisationnelle pour les organisations. Ce concept a été introduit pour la première fois aux Etats-Unis au début des années 1990 à la demande du congrès américain, qui trouvait que le système productif de l'époque n'était pas assez compétitif. Le rapport produit par S. Goldman, K. Preiss, R. Nagel et R. Dove avait pour objectif de déterminer les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine (Nagel, Dove et *al.*, 1991). C'est ainsi que l'agilité organisationnelle est apparue comme une réponse stratégique et organisationnelle aux fluctuations de l'environnement (Barzi, 2011).

Dans ce contexte, on assiste à la fin de l'avantage compétitif durable qui remet en cause les méthodes de gestion classique et condamne les entreprises à devenir agiles. L'agilité est ainsi définie comme la capacité d'adaptation de l'entreprise à un environnement complexe, turbulent et incertain (Goldman, Nagel, & Preiss, 1995 ; Jorroff, Porter, Feinberg, & Kukla, 2003 ; Shafer, 1997). Elle donne à l'organisation la capacité de croître dans un environnement imprévisible, caractérisé par une demande « de qualité supérieure, de haute performance, et de faible coût de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs. » (Breu, Hemingway et *al.*, 2001). La plupart des travaux sur l'agilité concerne les grandes entreprises. Ces grandes entreprises, surtout de la high-tech ont très rapidement compris la nécessité de mettre en œuvre l'agilité au sein de leurs organisations. C'est ainsi que les entreprises comme Microsoft¹⁴, Google, IBM¹⁵, etc., n'hésitent plus à utiliser les slogans « d'entreprise agile » dans leurs publicités. Cependant, l'agilité a été jusqu'ici très peu étudiée au sein des petites et moyennes entreprises, alors que celles-ci représentent environ 99% des entreprises dans le monde (Julien, 2008). Dans ses caractéristiques, la PME se révèle comme une entreprise particulière aux vertus multiples : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail conviviale (Torrès, 2000). Elle présente des spécificités telles que la centralisation des décisions, les stratégies non formalisées, la réduction des niveaux hiérarchiques et de la taille de la structure (Marchesnay, 1988 ; Julien, 1994). Cette recherche se propose d'étudier l'agilité organisationnelle en lien avec la performance au sein des PME, à travers le cas d'une PME de services au Gabon.

¹³ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-149610-pourquoi-le-management-agile-va-simposer-en-particulier-dans-les-pme>

¹⁴ Propos de John Baker (23 juillet 2007) sur le site Internet de Microsoft : <http://www.microsoft.com>

¹⁵ Propos de Gary Pollice (15 mars 2007) sur le site Internet de IBM : <http://www128.ibm.com>

La performance d'une organisation étant définie « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » (Bourguignon, 2000 p.934). Selon Lebas (1995), on ne peut parler de performance que si on peut la mesurer. Pour mesurer la performance, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités (Bouquin, 2004). Cette étude exploratoire qui sera réalisée au sein d'une petite et moyenne entreprise de services au Gabon a un double intérêt : premièrement, il s'agit de l'étude d'un concept original et novateur dans le management stratégique et organisationnel des PME (Barzi, 2011) ; deuxièmement ce travail de recherche tire son originalité de l'actualité du terrain de recherche. En effet, depuis 2009, le Gabon traverse une période de forte instabilité politique et économique qui a un impact considérable sur la vie des entreprises et principalement des PME.

Question de recherche

Dans quelles mesures et de quelles manières l'agilité organisationnelle peut améliorer la performance de la PME ?

Questions secondaires

QR1 : Qu'est-ce que l'agilité organisationnelle et quels sont ses effets sur la PME ?

QR2 : Quelles sont les caractéristiques d'une PME agile ?

QR3 : Comment l'agilité organisationnelle peut être mise en œuvre au sein de la PME ?

QR4 : Dans quelles mesures la proximité peut-elle favoriser l'agilité de la PME ?

QR5 : Quel est le rôle du dirigeant dans l'agilité de la PME ?

Hypothèse principale :

L'agilité organisationnelle permet à la PME de prospérer dans un environnement complexe et incertain.

Hypothèses secondaires

HS1 : L'agilité organisationnelle est une compétence organisationnelle qui offre aux PME la capacité de répondre de manière rapide et efficace aux changements imprévisibles de l'environnement.

HS2 : Une PME agile doit posséder une capacité de lecture des marchés, une capacité de réponse rapide et une grande capacité d'apprentissage.

HS3 : L'agilité organisationnelle peut être mise en œuvre au sein d'une PME grâce à des leviers reconfigurables pouvant être déployés lors des changements.

HS4 : La proximité de la PME favorise l'agilité en permettant une prise de décision rapide

HS5 : Le dirigeant est une personne clé dans la PME, par conséquent il joue un rôle central dans l'agilité de la PME.

L'ensemble des hypothèses est décliné en hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives qui forment le corps d'hypothèses tel que présenté dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Corps d'hypothèses

Hypothèses descriptives Quoi ?	Hypothèses explicatives Pourquoi ?	Hypothèses prescriptives Comment ?
Une PME agile possède une capacité de lecture des marchés, de réponse rapide et une grande capacité d'apprentissage.	Le dirigeant joue un rôle central dans l'agilité de la PME dans la mesure où il est une personne clé dans la PME.	L'agilité organisationnelle peut être mise en œuvre au sein d'une entreprise grâce à des leviers reconfigurables pouvant être déployés lors des changements.
L'agilité organisationnelle est une compétence organisationnelle qui offre aux PME la capacité de répondre de manière rapide et efficace aux changements imprévisibles de l'environnement.	La proximité favorise l'agilité de la PME car elle permet une prise de décision rapide	

Source : auteur

Intérêt du sujet

Le concept d'agilité organisationnelle est assez récent dans la littérature en sciences de gestion, sa théorisation n'est d'ailleurs pas encore achevée. Cependant, le concept a été plus étudié dans le cadre des grandes entreprises, les études concernant les PME étant assez marginales. Ainsi, le sujet a un double intérêt : un intérêt théorique dans la mesure où il apportera des données empiriques sur les liens entre la pratique de l'agilité et la performance de la PME, et un intérêt managérial. En effet, il est difficile pour une entreprise non performante d'assurer sa pérennité. De plus, la PME de par sa taille subit le plus souvent l'influence de son environnement. Ainsi, les facteurs explicatifs de l'absence de performance de beaucoup de PME dans un environnement incertain et turbulent, peuvent être recherchés dans l'absence ou l'insuffisance

de leur agilité. Cette étude sera un cadre de référence pour les managers et pourrait être utile dans le cadre du diagnostic organisationnel des PME.

Objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est double, d'abord étudier la pratique de l'agilité au sein des petites et moyennes entreprises, ensuite voir s'il existe un lien entre la pratique de l'agilité et la performance de la PME.

Le champ de la recherche

L'agilité organisationnelle est un concept assez récent et complexe, qui mobilise plusieurs champs en sciences de gestion, notamment le management stratégique, la conduite du changement et la gestion des ressources humaines.

Notre recherche se positionne dans le champ du management stratégique et de la conduite du changement.

Architecture de la thèse

Cette thèse est composée de l'introduction générale, de deux parties de deux chapitres chacune et de la conclusion générale. Dans l'introduction il est question du contexte, des objectifs, des enjeux et du plan de recherche.

La *première partie* composée des deux premiers chapitres traite du cadre conceptuel et méthodologique de l'agilité organisationnelle ; tandis que la *deuxième partie* permet de présenter et discuter les résultats issus des observations empiriques.

Partie 1 : Cadre conceptuel et méthodologique de l'agilité organisationnelle

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : revue de la littérature, ancrages théoriques et définition des concepts clés.

Le premier chapitre traite de la revue de la littérature, des théories mobilisées et de la définition des concepts clés, notamment l'agilité organisationnelle, la performance et la PME. Ainsi, il sera question :

- Dans la première section, d'explorer le concept d'agilité organisationnelle.
- La deuxième section sera consacrée au concept de performance.
- La troisième section quant à elle, traitera du cadre théorique et du modèle conceptuel.

Chapitre 2 : Méthodologie de recherche : fondements épistémologiques, stratégie de recherche, présentation du terrain, techniques de collecte des données

Le deuxième chapitre constitué de trois sections traite de la méthodologie de recherche :

- Dans la première section, nous aborderons les fondements épistémologiques.
- La stratégie de recherche sera présentée en deuxième section.
- Dans la section trois, il sera question de présenter le terrain de recherche et les techniques de collecte des données.

Partie 2 : Résultats de la recherche et discussion

Il sera question dans cette deuxième partie, de présenter et discuter les résultats de la recherche.

Chapitre 3 : Résultats de terrain : présentation et analyse des résultats

Dans le troisième chapitre structuré en trois sections, nous allons présenter et analyser les résultats :

- Dans cette première section, nous allons présenter la méthode de traitement, de vérification et de validation des données.
- La section 2 sera consacrée à la validation et la fiabilité des données collectées.
- Dans la section trois, nous allons nous atteler à présenter et analyser les résultats.

Chapitre 4 : Discussion des résultats, préconisations et implications managériales

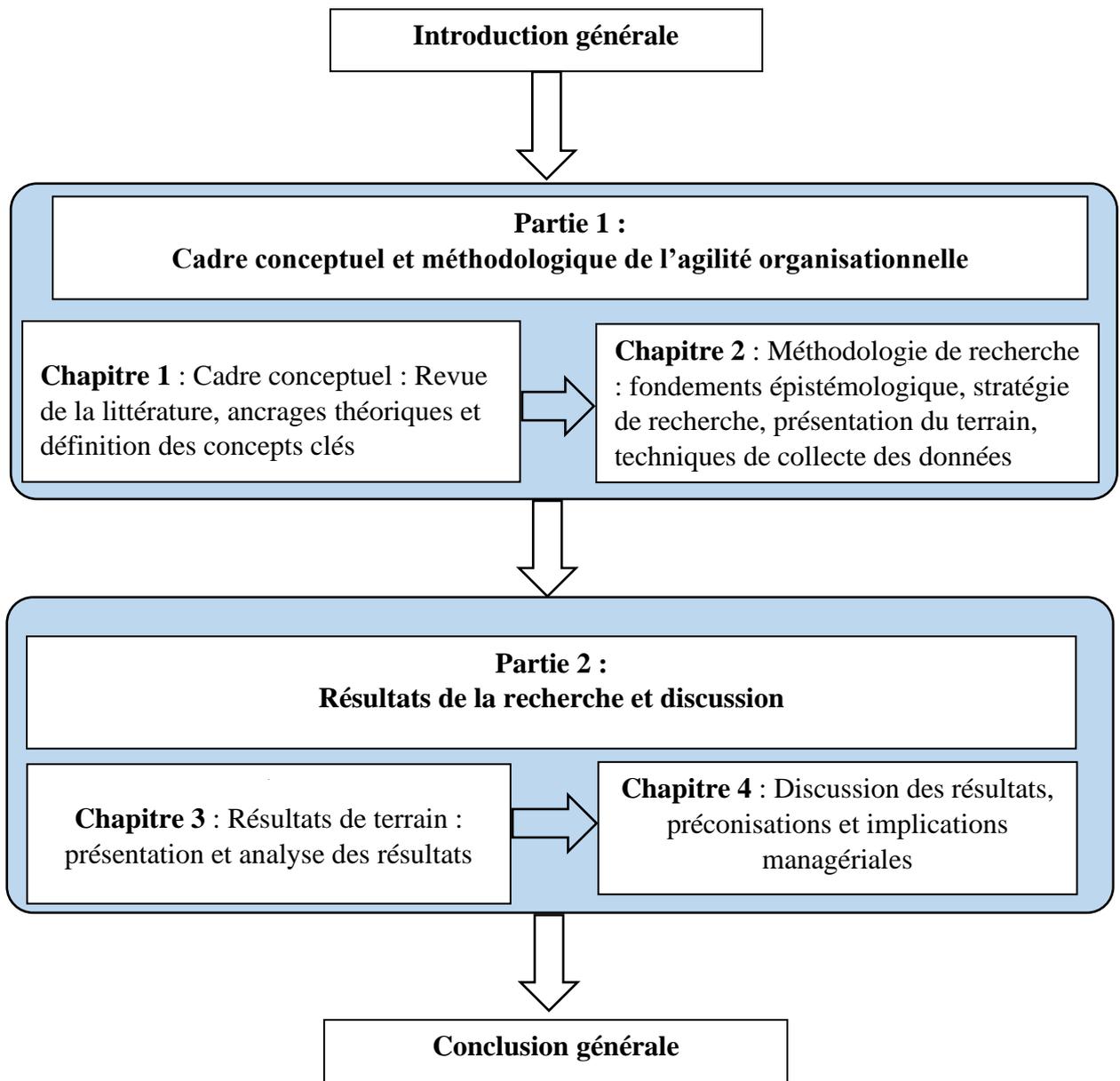
Le chapitre quatre à travers ses trois sections sera consacré à la discussion des résultats ainsi qu'aux préconisations et implications managériales.

- Dans la première section, il sera question d'analyser et de discuter les résultats
- Dans la deuxième section de ce chapitre 4, il sera question des préconisations de notre recherche
- La troisième section servira à présenter les implications managériales très utiles dans une thèse DBA.

Conclusion générale :

La conclusion générale à ces travaux permettra de rappeler les hypothèses, ainsi que les résultats obtenus. Ensuite, nous allons présenter les contributions de la recherche sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Nous terminerons en présentant les limites de l'étude et les perspectives de recherches futures.

Figure 1 : Architecture de la thèse



PARTIE 1 :

CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE

Dans cette première partie, il sera question de présenter le cadre conceptuel et méthodologique de l'agilité organisationnelle à travers deux chapitres. Ainsi, dans le premier chapitre nous aborderons la revue de la littérature dans laquelle nous ferons l'état de l'art concernant l'agilité organisationnelle. Par la suite, il sera question de présenter les théories mobilisées et de définir les concepts clés, notamment l'agilité organisationnelle, la performance et la PME. Dans le deuxième chapitre nous traiterons des fondements épistémologiques, de la stratégie de recherche. Nous présenterons aussi le terrain de recherche qui est un groupe de PME de services au Gabon, ainsi que la technique de collecte des données.

Plan de la Partie 1

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : revue de la littérature, ancrages théoriques et définition des concepts clés.

Section 1 : Le concept d'agilité organisationnelle.

Section 2 : Le concept de performance de la PME.

Section 3 : Cadre théorique et modèle conceptuel.

Chapitre 2 : Méthodologie de recherche : fondements épistémologiques, stratégie de recherche, présentation du terrain, techniques de collecte des données.

Section 1 : Les fondements épistémologiques.

Section 2 : La stratégie de recherche.

Section 3 : Présentation du terrain de recherche et techniques de collecte des données.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Revue de la littérature, ancrages théoriques et définition des concepts clés.

Dans ce chapitre consacré au cadre conceptuel de notre recherche, nous aborderons la revue de la littérature, qui nous permettra de faire l'état de l'art sur l'agilité organisationnelle, concept apparu en sciences de gestion dans les années 1990, et ainsi de définir les concepts clés notamment l'agilité organisationnelle et la performance des PME. Nous aborderons ensuite le cadre théorique dans lequel seront présentées les théories mobilisées. Nous présenterons enfin le modèle conceptuel qui a été élaboré.

Section 1 : Le concept d'agilité organisationnelle.

Section 2 : Le concept de performance dans la PME.

Section 3 : Cadre théorique et modèle conceptuel.

Section1 : Le concept d'agilité organisationnelle

1.1 L'origine de l'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle est un concept assez récent en sciences de gestion. Cette notion a été introduite aux Etats-Unis dans les années 1990 par un rapport du « Iacocca Institute de Lehigh University », faisant suite à une requête du congrès américain qui estimait que la compétitivité de l'industrie américaine était insuffisante surtout face à la concurrence asiatique (Nagel, Dove et al. 1991). Il fallait ainsi identifier les facteurs pouvant favoriser la compétitivité de ces industries. La conclusion du rapport était que l'amélioration du système de production de l'époque n'était plus suffisante, la maturation rapide de l'industrie, le développement et l'utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication ont créé un nouvel ordre industriel (Goldman, 1994). A l'issue de ce rapport le forum d'entreprise agile (AMEF)¹⁶ fut créé afin de vulgariser cette nouvelle vision au sein des industries américaines (Goldman et al., 1991). Très rapidement, certaines grandes entreprises américaines ont adopté le concept d'entreprise agile afin de développer leur compétitivité (Dyer et Shafer, 1998).

¹⁶ Agile Manufacturing Enterprise Forum

1.2 Définitions de l'agilité organisationnelle

Nous allons donner dans cette partie les différentes définitions de l'agilité organisationnelle selon les auteurs et en fonction de l'évolution du contexte. Les définitions données par les pères fondateurs de l'agilité, seront complétées au fil des travaux sur l'agilité. Ainsi, L'agilité organisationnelle peut être définie comme une capacité d'adaptation permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude (Goldman, Nagel, & Preiss, 1995 ; Jorroff, Porter, Feinberg, & Kukla, 2003 ; Shafer, 1997). L'agilité permet à une organisation d'apporter des réponses rapides et flexibles à des modifications imprévisibles et continues de l'environnement. Elle donne à l'organisation la capacité de croître dans un environnement imprévisible, caractérisé par une demande « de qualité supérieure, de haute performance, et de faible coût de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs. » (Breu, Hemingway et al., 2001). En effet, l'agilité apparaît comme une réponse globale aux problèmes posés par un environnement changeant et imprévisible (Goldman et al., 1994). Elle apparaît aussi comme une réponse organisationnelle permettant de « prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible » (Goldman et al., 1995, p. 8), en donnant la possibilité aux entreprises d'apporter des réponses rapides aux diverses attentes de la clientèle (Katayama et Bennett, 1999). Pour d'autres auteurs, l'agilité apparaît comme une réponse 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). L'agilité offre aux organisations d'une part, la capacité de répondre de manière rapide et efficace aux changements non anticipés et aux distorsions produits par l'environnement externe (Charbonnier, 2006) et d'autres part, une capacité d'exploiter les avantages issus du changement (Kidd, 1994) en saisissant de nouvelles opportunités ou à travers des innovations (Prahalad et Hamel, 1990 ; Yusuf et al., 1999 ; Breu et al., 2001, Dyer et Shafer, 2003). La littérature met en exergue plusieurs aspects de l'agilité. Il sera évoqué entre autres, l'agilité des compétiteurs (Goldman, Nagel et al., 1995), l'agilité des chaînes d'approvisionnements (Christopher, 2000 ; Lin, Chui et al., 2006), l'agilité des systèmes de support à la décision (Huan, 1999), l'agilité de la force de travail (Hopp et Van Oyen, 2004). En effet, on ne peut parler d'entreprise agile sans personnel agile (Chonko et Jones, 2005, P. 371), ainsi l'agilité de la force de travail est la clé de l'agilité organisationnelle (Goldman et Nagel, 1993 ; Goldman, Nagel et al., 1995 ; Katayama et Benet, 1999). Certains auteurs pour définir l'agilité

organisationnelle utilisent certaines caractéristiques descriptives. Il s'agit d'un concept qui intègre à la fois flexibilité, réactivité et même adaptabilité (Kidd, dans Barzi, 2006).

En résumé, l'agilité est plus vaste et plus globale. En effet, elle renvoie à « l'interface entre l'entreprise et son marché. C'est un ensemble de capacités visant à répondre aux différentes exigences des consommateurs en termes de prix, de caractéristiques, de qualité, de quantité et de livraison » (Katayama et Bennett, 1999). Ces capacités peuvent être internes et/ou externes (Sharifi et al., 2001). Barrant (2006) parle de l'organisation agile en ces termes : c'est « un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction, mais aussi d'être flexible, et plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise ».

L'agilité est ainsi définie comme un but stratégique de toute entreprise désirant voir dans ses défis, non pas des menaces pour sa survie, mais des opportunités de croissance et de prospérité (Barzi, 2006). Elle apparaît comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients. Elle intègre non seulement la flexibilité et la réactivité, mais aussi une réponse à la turbulence de l'environnement et l'incertitude des marchés, et la promotion de la compétence (Lindberg, 1990 ; Sharifi et Zhang, 1999).

Il faut relever cependant, un manque de consensus dans les définitions données par différents auteurs, bien que toutes mettent en avant un certain nombre d'éléments consensuels. C'est ainsi que dans la plupart des définitions, l'agilité organisationnelle renvoie à la capacité d'adaptation à un environnement turbulent et incertain. Dans la suite de notre travail, nous pouvons retenir une définition qui semble la plus consensuelle. Selon cette définition, l'agilité d'une entreprise renvoie à sa capacité à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, hautement performante, de coûts très réduits, et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs. L'agilité d'une organisation caractérise donc son exploitation réussie de ses bases compétitives, dans un environnement marqué par des changements rapides, à travers l'intégration et la reconfiguration de ses ressources et pratiques dans le but d'offrir aux consommateurs des produits et des services correspondant à leurs attentes (Yusuf, Sarhadi et al. 1999).

Le tableau 2 ci-dessous donne la synthèse des définitions de l'agilité ainsi que les concepts clés.

Tableau 2 : synthèse des définitions de l'agilité et concepts clés

Authors	Definition	Keywords
DeVor and Mills (1995) Booth (1996),	Ability to thrive in a competitive environment of continuous and unanticipated change and to respond quickly to rapidly changing markets driven by customer-based valuing of products and services.	A new, post-mass production systems for the creation and distribution of goods and services.
Booth (1996), McGrath (1996)	More flexible and responsive.	Moving from lean to agile
Adamides (1996)	Responsibility-based manufacturing (RBM).	Most adjustments for process and product variety to take place dynamically during production without <i>a priori</i> system reconfiguration.
Gupta and Mittal (1996)	Agile stresses the importance of being highly responsive to meet the 'total needs' of the customer, while simultaneously striving to be lean. Agile places a higher priority on responsiveness than cost- efficiency while a manufacturer whose primary goal is to be lean compromises responsiveness over cost-efficiencies.	Integrates organizations, people, and technology into a meaningful unit by deploying advanced information technologies and flexible and nimble organization structures to support highly skilled, knowledgeable and motivated people.
James-Moore (1996), Kidd (1996), Gould (1997)	More flexible and responsive than current.	New ways of running business, casting of old ways of doing things.
Hong <i>et al.</i> (1996)	Flexibility and rapid response to market demands.	Flexible technologies such as Rapid Prototyping, Robots, Internet, AGVs, CAD/CAE, CAPP and CIM, FMS.
Abair (1997).	Provides competitiveness	Customer-integrated process for designing, manufacturing, marketing and support, flexible manufacturing, cooperation to enhance competitiveness, organizing to manage change and uncertainty and leveraging people and information.
Kusiak and He (1997)	Driven by the need to quickly respond to changing customer requirements.	Demands a manufacturing system to be able to produce efficiently a large variety of products and be reconfigurable to accommodate changes in the product mix and product designs, Design for assembly.
Gunasekaran (1998)	Capability to survive and prosper in a competitive environment of continuous and unpredictable change by reacting quickly and effectively to changing markets.	Virtual Enterprise, E-Commerce, Strategic Partnership formation, and Rapid prototyping.
Cho <i>et al.</i> , (1996), Gunasekaran (1999a), Yusuf <i>et al.</i> (1999)	Capability for surviving and prospering in a competitive environment of continuous and unpredictable change by reacting quickly and effectively to changing markets.	Standard Exchange for Product (STEP) models, Concurrent Engineering, Virtual Manufacturing.

Source : Gunasekaran et Yusuf (2002)

1.3 Le concept d'agilité dans les PME

1.3.1 Définition de PME

Les recherches sur les PME¹⁷ ont permis de les catégoriser en fonction des pays et des professions. Ainsi, on peut les classer en TPE (Très Petites Entreprises) pour un effectif compris entre 1 et 10 personnes, les PE (Petites Entreprises) entre 10 et 50 personnes, et les ME (Moyennes Entreprises) entre 50 et 250 personnes (Marchesnay, 1991). Selon une définition de l'INSEE¹⁸, « les Petites et Moyennes Entreprises sont celles qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Elles incluent les catégories des micro-entreprises qui occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ». Les auteurs s'accordent à dire que parler d'une PME ne serait pas approprié à cause d'un manque de consensus quant aux critères de définition, et aussi à cause de la diversité des caractéristiques des PME. Ainsi, on peut dire que les PME sont caractérisées par la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples, une stratégie intuitive et peu formalisée (GREPME, 1994) in (Torres, 2000). Longtemps délaissées dans les recherches en sciences économiques, les PME sont désormais depuis un plus de trois décennies l'objet de beaucoup de recherches surtout en sciences de gestion (Julien, 2008). La PME n'est pas une grande entreprise en miniature, elle a des caractéristiques qui lui sont propres : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail conviviale (Torrès, 2000). Elle présente des spécificités telles que la centralisation des décisions, les stratégies non formalisées, la réduction des niveaux hiérarchiques et de la taille de la structure (Julien, Marchesnay, 1988 ; Julien, 1994). D'autres chercheurs ont montré que certaines caractéristiques telles qu'une proximité particulière avec le personnel de l'entreprise et la clientèle différenciaient les petites et moyennes entreprises des grandes (Torrès, 2003 ; Pacitto et Julien, 2006). Pour Marchesnay (1988), Les PME se distinguent des grandes entreprises par un certain nombre de spécificités, notamment une direction très personnalisée autour de son dirigeant¹⁹. « Les dirigeants sont des propriétaires-dirigeants dans la grande majorité des cas ». (Chanut-Guieu et Guieu, 2010, p. 145) in (Pierre, A. & Fernandez, A.-S., 2018)

¹⁷ Le terme PME est un acronyme utilisé pour désigner les « Petites et Moyennes Entreprises ».

¹⁸ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962>

¹⁹ Le terme dirigeant sera utilisé pour représenter le dirigeant, le propriétaire-dirigeant ou le groupe de dirigeants à la tête de la PME et possédant ou ne possédant pas une part du capital.

Les PME constituent une part importante du développement économique, et du développement international en particulier, tant dans les pays développés que dans les pays émergents (Collin & al.,2011). En effet, elles représentent environ 95% des entreprises en France et emploient 67% de personnes (Torrès, 2000). En Afrique, bien qu'il soit difficile d'obtenir des statistiques fiables sur les PME, celles-ci à plus de 50% au PIB et à l'emploi (Africappractice, 2005) in (Lefilleur,208). Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont l'épine dorsale de l'économie africaine, car elles représentent plus de 90 % des entreprises et emploient approximativement 60 % des travailleurs, dont beaucoup de femmes et de jeunes (Banque mondiale, 2016)²⁰

1.3.2 L'agilité de la PME

Le concept d'agilité a été beaucoup plus étudié en rapport avec les grandes entreprises, les études portant sur l'agilité des PME étant assez marginales. Dans ce travail, il sera question d'étudier l'agilité organisationnelle en lien avec la performance de la PME. En effet, la PME est une entreprise qui a des particularités propres ; elle n'est en aucun cas une grande entreprise miniature. Parmi les auteurs qui ont étudié l'agilité des PME, certains mettent l'accent sur les réseaux d'apprentissages et les partenariats stratégiques pour accroître le dynamisme et une agilité durable (Bessant et al.,2001, 1998). D'autres à l'instar de Coronado (2003), mettent l'accent sur les systèmes d'information dans l'agilité des PME industrielles et particulièrement sur les systèmes de production. Une étude réalisée par Barzi (2011), révèle quatre dimensions de l'agilité des PME à savoir la *Proximité*, la *Flexibilité*, la *Réactivité* et la *différenciation*. Ce qui semble proche des facteurs consensuels de la littérature sur l'agilité organisationnelle que sont la Flexibilité, la Réactivité, la rapidité et les compétences (Sharifi et Zhang, 1999 ; Sharifi et al., 2001 ; Lin et al., 2006 ; Crocitto et Youssef, 2003 ; Netiam et Hossein Zarei, 2013). Il faut noter que l'agilité et l'innovation sont des facteurs de performance et constituent des leviers essentiels pour le développement des PME (Issor, 2017, Gueguen, Janssen, & Giacomini, 2016). Selon certains auteurs, l'agilité est un facteur de différenciation des PME (Muller, L., Moya, C., Carmago, M. & Gouttes, S., 2020). En effet, celles-ci possèdent souvent des moyens limités, ce qui les pousse à exploiter au maximum les ressources existantes. Certains auteurs évoquent la notion de frugalité (Pisoni, Michelini, & Martignoni, 2018), pour expliquer cette agilité qui tend à disparaître lors de la croissance des PME vers les ETI²¹ par exemple, avec la création des cloisonnements et la multiplication des niveaux hiérarchiques que l'on trouve généralement

²⁰ Voir base de données de la Banque Mondiale sur le développement des PME en Afrique

²¹ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

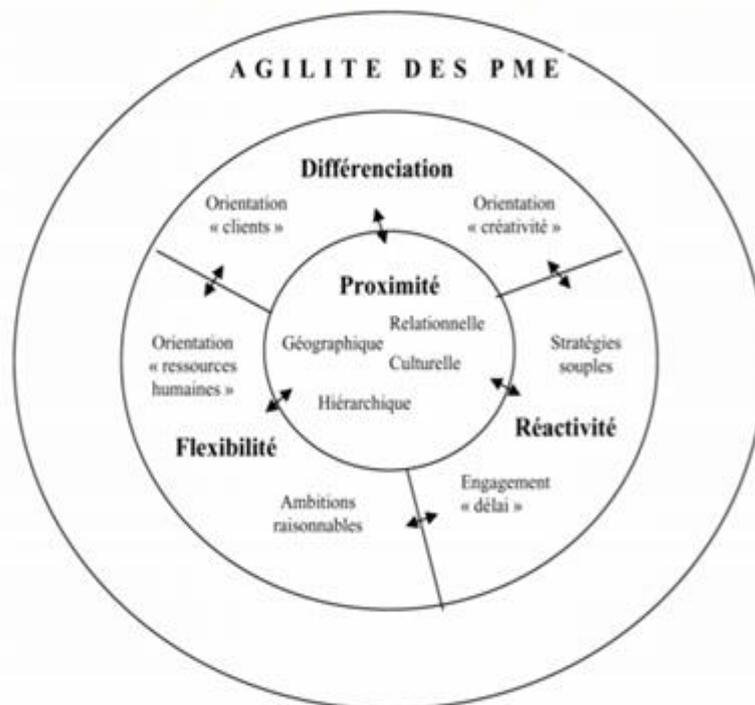
dans les grandes entreprises. Le rôle central que joue le dirigeant dans la PME, permet de dire que l'agilité d'une PME dépendrait de l'agilité de son dirigeant. Parmi les principaux leviers individuels de performance, les caractéristiques du dirigeant occupent une place essentielle (Grand Claude, D. & Nobre, T. , 2015). En effet, il n'y a pas d'entreprise agile sans personnel agile (Charbonnier, 2006). De même, serait-il assez difficile d'imaginer une PME agile sans dirigeant agile. Pour mettre en œuvre l'agilité, les PME ont besoin de faire preuve d'inventivité, là où les grandes entreprises vont déployer des gros moyens en R&D, surtout lorsqu'on sait qu'il n'y a pas de cloisonnement dans l'environnement concurrentiel entre les PME et les Grandes entreprises. Les PME africaines arrivent à tirer leur épingle du jeu grâce à des stratégies frugales (Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G. & Plane, J., 2020). Pour justifier le rôle central du dirigeant dans l'Agilité de la PME, il faut relever selon certains auteurs, l'impact réel du profil psychologique du dirigeant sur la performance des PME (Boubakary et al., 2017, Hernandez, 1997 ; Hernandez et Kamdem, 2007, Sogbossi, 2010, Ndoume Essingone, 2014 ; Mamboundou, 2009). Quoique certains auteurs évoquent le modèle arbitraire agile de gestion des ressources humaines (Nizet et Pichault, 2007) qui caractériserait un modèle de management paternaliste et une gestion discrétionnaire (Hernandez et Kamdem, 2007), la place du dirigeant de PME se pose comme une question essentielle dans l'agilité de la PME.

Tableau 3 : – Les attributs de l'agilité des PME (Barzi, 2006)

Dimensions de l'agilité	Facteurs d'agilité	Attributs	
Proximité (relationnelle, culturelle, géographique, hiérarchique)	Flexibilité	Orientation « ressources humaines »	Formations continues Personnel polyvalent Mobilisation facile des ouvriers Participation du personnel Fortes relations interpersonnelles Très bonne communication dirigeant /personnel Equipes interentreprises
		Ambitions raisonnables	Investissement prudent Taille raisonnable de l'entreprise Production flexible (zéro stocks, flux tendus)

	Différenciation	Orientation « clients »	Bon relationnel Fidélisation Services irréprochables
		Orientation « créativité »	Nouveaux produits Création des besoins – clients
	Réactivité	Engagement «délais »	Délais courts de production et de livraison Rapidité dans la satisfaction des clients
		Stratégies souples	Orientations non formalisées Orientations à moyen terme

Figure 2 : l'Agilité des PME (Barzi, 2011)



Parmi les attributs de l'agilité organisationnelle appliquées aux PME, la proximité semble un élément intégrateur. En effet, les PME se caractérisent par des mécanismes de proximité, aussi bien hiérarchique, fonctionnelle, temporelle que territoriale, baptisés « mix de proximité », qui influencent leur fonctionnement (Torrès, 2003). De façon plus générale, les mutations économiques, environnementales et sociales ont conduit à la modification du cadre spatiotemporelle (Asselineau & Cromarias, 2011). Ces mutations accentuées par la mondialisation obligent les entreprises à réagir de plus en plus vite aux signaux de l'environnement (Torrès-Blay, 2004).

Boschma (2004) évoque la proximité cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle et géographique. La proximité cognitive fait référence aux personnes qui partagent les mêmes bases de connaissances et peuvent apprendre les unes des autres ; Tandis que la proximité organisationnelle est fondée sur les « interactions effectives et de nature diverses » par lesquelles les acteurs partagent les mêmes espaces de connaissance de référence (Gilly et Torre, 2000) in Boshma (2004). La proximité sociale renvoie au fait que les relations économiques sont toujours, dans une certaine mesure « encadrées » dans un contexte social (Polanyi, 1994 ; Granovetter, 1985) in Bochma (2004)

1.4 Les conceptualisations de l'agilité organisationnelle dans la littérature

1.4.1 Les caractéristiques de l'entreprise agile

Dans la littérature, les attributs de l'agilité sont nombreux et diffèrent selon le domaine d'application. Ainsi, Pour Goldman (1994), une entreprise agile intègre le design, la production, le marketing ainsi que les supports de ses produits et services dans des process centrés sur le client en un minimum de temps et au moindre coût. En fonction des contraintes auxquelles elles sont soumises, les entreprises adopteront des stratégies, des formes organisationnelles différentes. Les organisations qui évoluent dans un environnement incertain, turbulent et complexe, sont les plus disposées à adopter l'agilité (Goldman et al., 1991, 1995). Pour cela, elles doivent développer une grande capacité d'innovation. Cependant, l'adoption de l'agilité doit découler de la volonté des dirigeants (Shafer, 1997). Certains auteurs évoquent la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à l'évolution de son environnement, puisque « Le développement des technologies de l'information et de la communication est à l'origine d'une transformation radicale de notre société et de son modèle économique, et que la complexité, l'interdépendance et l'incertitude sont désormais au cœur des organisations » (Barrand, 2009). Cette adaptation nécessite d'adopter des attitudes et des stratégies adéquates qui passent par l'écoute des clients et de l'environnement, l'acquisition des capacités de reconfiguration permanentes et rapides grâce à l'intelligence d'individus « agissants²² et coopérants ».

On peut ainsi dire que l'entreprise agile est caractérisée par sa capacité à se reconfigurer en fonction des évolutions de son environnement. L'agilité intègre les méthodes de production les plus avancées en termes de réduction de coûts, d'amélioration de la qualité et de la productivité

²² Barrand (2009) se propose de distinguer celui qui est actif de celui qui est agissant : les individus actifs réalisent la pensée des autres tandis que les êtres agissants agissent et pensent d'eux-mêmes.

comme le « Lean manufacturing, Total Quality Management (TQM), Computer Integrated Manufacturing (CIM), Business Process Reengineering (BPR), Just-in-time (JIT), etc. » (Yusuf et al., 1999). Barrant (2018) utilise certaines caractéristiques pour décrire l'agilité organisationnelle. C'est ainsi qu'il énonce sept principes d'agilité à savoir : l'anticipation afin de réduire l'incertitude occasionnée par les turbulences de l'environnement, la coopération qui permet d'organiser les entreprises en réseau, l'innovation qui permet de créer un avantage compétitif par rapport aux concurrents, la conception d'une offre globale pour intégrer les besoins de l'entreprise et du marché, la culture client qui permet d'être à l'écoute du marché, l'organisation par pôle à l'échelle humaine. Le tableau 4 ci-dessous récapitule les attributs de l'organisation agile.

Tableau 4 : récapitulatif des attributs de l'organisation agile.

Niveau de décision	Conception et caractéristiques de l'agilité
Technologie	Grande attention accordée à la technologie Longueur d'avance dans l'utilisation de la technologie actuelle Compétences et connaissances développant les technologies Technologie de production flexible
Compétence	Capacités associant plusieurs entreprises Pratique d'affaires développée et difficilement copiée
Construction d'équipes	Individus participatifs « empowerment » travaillant en Équipes multifonctionnelles Équipes multi-entreprises Décisions décentralisées
Bien être	Satisfaction du personnel
Formation	Organisation apprenante Personnel flexible et multi-compétences Compétences de la force de travail mises à jour régulièrement Formations et développement continu
Changement	Amélioration continue Culture du changement
Marché	Introduction de nouveaux produits Innovations selon les besoins des clients Satisfaction des clients Réponses aux exigences changeantes du marché

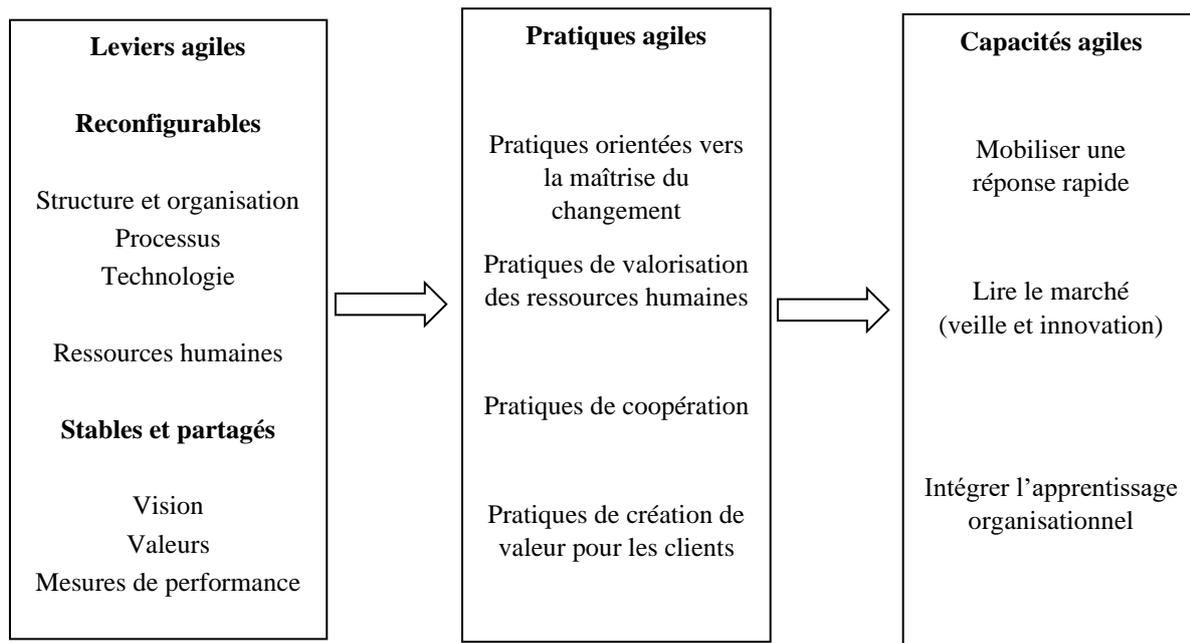
Qualité	Qualité plus importante que la durée de vie du produit Produits avec une valeur ajoutée pour les clients Cycles de développement courts
Partenariat	Formation rapide de partenariats Relations stratégiques avec les consommateurs Relations étroites avec les fournisseurs Relations avec les fournisseurs / clients basées sur la confiance
Intégration	Exécution simultanée des activités Information accessible aux employés

Source : Adapté de Yusuf et al., 1999, 41 in (Barzi, 2011)

1.4.2 Les modèles conceptuels d'agilité dans la littérature.

Les travaux fondateurs de l'agilité organisationnelle sont avant tout empiriques. Il faut noter que les travaux de Goldman et al. (1994) et Goldman et Nagel (1994) ont été essentiels dans le développement de l'agilité organisationnelle. A la suite des modèles empiriques, plusieurs recherches académiques ont tenté une théorisation du concept d'agilité (Bottani, 2009a, 2010 ; Crocitto & Youssef, 2003 ; Gunasekaran, 1998, 1999 ; Gunasekaran & Yusuf, 2002 ; Lin et al., 2006; Ranga, Shailesh, & Maliyakal, 2001; Sharifi et al., 2001; Sharifi & Zhang, 1999; Vázquez-Bustelo et al., 2007; Worley & Lawler Iii, 2010; Yusuf et al., 1999). En effet, même si la notion d'agilité organisationnelle devient la mode pour les grands groupes surtout de la hightech qui n'hésitent plus à utiliser le terme « agile » dans leurs slogans publicitaires, elle manque généralement de consensus quant à son contenu (Sherehiy, *et al.*, 2007). Les travaux qui prennent en compte l'intégralité du concept sont rares et les éléments qui la composent sont assez ambigus, ce qui rend son opérationnalisation assez complexe (Shafer, 1997 ; Sherehiy, *et al.*, 2007). Parmi les modèles conceptuels développés par nombre de chercheurs, plusieurs ont comme objectif de déterminer les circonstances qui poussent les entreprises à adopter l'agilité. La figure 3 ci-dessous représente les leviers susceptibles d'être mobilisés par les entreprises pour implémenter les pratiques agiles.

Figure 3: Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle



Source : Charbonnier, 2011

Ces pratiques représentent « le niveau le plus opérationnel de l'agilité organisationnelle et concourent au développement des capacités agiles » (Charbonnier, 2011). Les capacités agiles quant à elles sont les capacités stratégiques adéquates pour apporter des réponses appropriées au changement, permettant ainsi à l'entreprise de faire face à la concurrence (Sharifi et Zhang, 1999 ; Yusuf, *et al.*, 1999). Pour évoquer ces capacités, Plusieurs auteurs utilisent des termes comme adaptation, anticipation, efficacité, flexibilité, résilience, rapidité, innovation, apprentissage, etc. (Amos, 1998 ; Dove, 2001 ; Kidd, 1994 ; Sharifi & Zhang, 1999; Sharifi, *et al.*, 2001).

Il ressort des travaux de ces auteurs des éléments qui semblent consensuels et qui rejoignent le modèle de Shafer (1997), qui se fonde sur trois capacités organisationnelles clés.

Il s'agit entre autres de *l'aptitude de l'organisation à mobiliser une réponse rapide lors des changements*. Elle s'appuie sur la flexibilité, la réactivité et l'optimisation des ressources existantes. Celle-ci doit aussi conférer à l'organisation l'aptitude à mettre rapidement à profit les informations collectées, grâce à la culture du changement et à la mobilité des ressources financières, humaines, intangibles, etc.

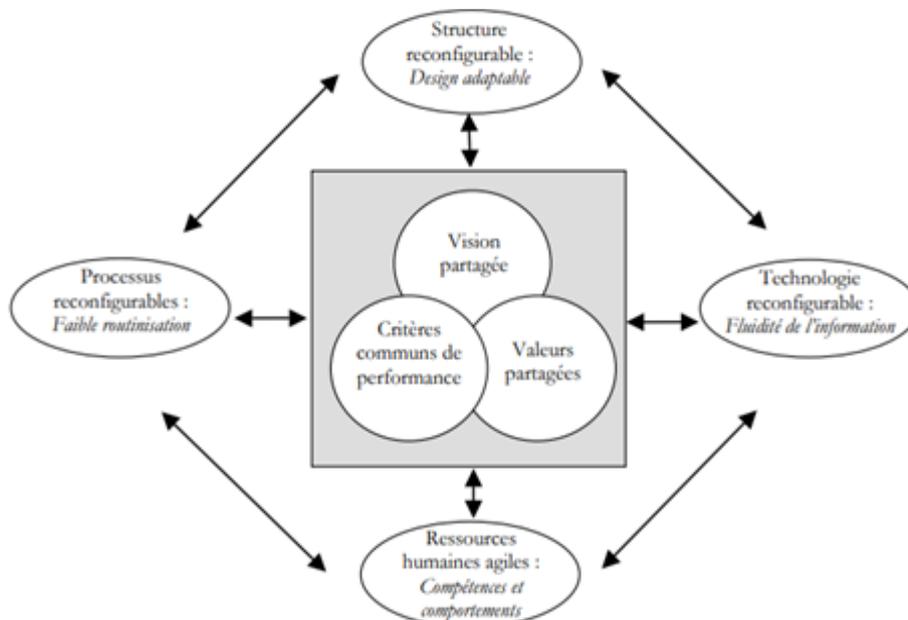
En second lieu, l'organisation agile *doit posséder la capacité de lire le marché*. Il s'agira pour elle d'être en mesure de déceler des changements potentiels du marché. Pour y parvenir, l'entreprise doit posséder une grande capacité de veille pouvant lui permettre d'être

régulièrement informé sur son environnement d'affaires, ce qui lui donnera des outils pour détecter les opportunités et les menaces potentiels de cet environnement (clients, concurrents, produits,...) (Sanchez et Nagi, 2001). Pour Shafer (1997), la mise en place d'un système de veille stratégique doit être portée par l'ensemble des acteurs. Celui-ci doit prendre en compte l'environnement global de l'entreprise (Chalus-Sauvannet, M., 2006). Ainsi, l'entreprise devra être en mesure de combiner analyse et intuition, solliciter la R&D²³, les fournisseurs, et scruter les besoins et innovations des clients. Elle doit également pouvoir exploiter rapidement l'information disponible grâce à une forte capacité d'innovation (Shafer, 1997 ; Shafer, *et al.*, 2001 ; Sharifi & Zhang, 1999).

La troisième *capacité est l'aptitude à intégrer et mettre en œuvre l'apprentissage organisationnel*. Elle s'appuie sur l'expérience de l'organisation, et doit permettre l'alignement des compétences humaines aux perspectives stratégiques à travers les échanges d'expériences et les transferts de connaissances (Shafer, 1997).

Ces trois compétences organisationnelles sont développées au travers d'un ensemble de leviers fondamentaux organisés en forme de gyroscope (Figure 4) (Shafer, 1997 ; Dyer et Shafer, 1998; Amos, 2000).

Figure 4 : Modèle d'entreprise agile (Shafer, 1997)



Le modèle théorique de l'entreprise agile de Shafer (1997) schématisé par le gyroscope fait appel aux leviers reconfigurables tels que la structure, les processus, la technologie, le capital

²³ R&D : recherche et développement est un département chargé des recherches et développements de solutions innovantes (ref...)

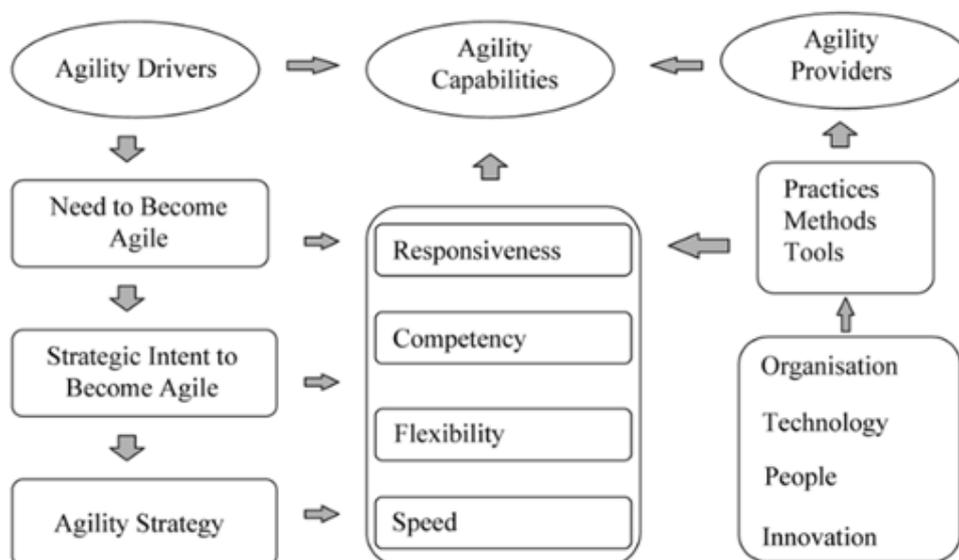
humain, pour des ajustements rapides et efficaces, mais aussi à des leviers stables tels que la vision et les valeurs partagées, les critères communs d'évaluation des performances (Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997).

D'autres auteurs estiment que le concept d'agilité se rapporte à la théorie de la contingence puisque l'entreprise doit se conformer aux exigences de son environnement (Badot, 1997), et à la théorie du design organisationnel, qui prône une reconfiguration organisationnelle grâce à une démarche volontariste des dirigeants (Galbraith, 1999).

Pour développer l'agilité au sein d'une entreprise, le modèle de Teece (2007) propose trois étapes clés : La *capacité de lecture du marché*, la *capacité à saisir des opportunités* et la *capacité de reconfiguration des actifs de l'entreprise*.

Un consensus semble se dégager par rapport à certains facteurs, notamment les circonstances qui poussent les entreprises à adopter les méthodes agiles. Il s'agit des *conducteurs d'agilité* (Lin, *et al.*, 2006 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Sharifi, *et al.*, 2001), des *capacités d'agilité* (Amos, 2008 ; Lin, *et al.*, 2006 ; Shafer, 1997; Sharifi & Zhang, 1999; Sharifi, *et al.*, 2001; Yusuf, *et al.*, 1999), des *pratiques agiles* (Barrand, 2006; Breu, *et al.*, 2001; Dyer & Shafer, 1999; Yusuf, *et al.*, 1999 ; Kassim & Zain, 2004), ainsi que des *leviers de l'agilité* (Dyer & Shafer, 1999 ; Shafer, 1997 ; Sharifi & Zhang, 1999 ; Sharifi, *et al.*, 2001 ; Lin, *et al.*, 2006). Ainsi, L'un des modèles conceptuels apparaissant comme le plus consensuel a été développé par Sharifi et al. (2001) (voir figure N°5 ci-dessous).

Figure 5: modèle conceptuel d'agilité de Sharifi et al. (2001)

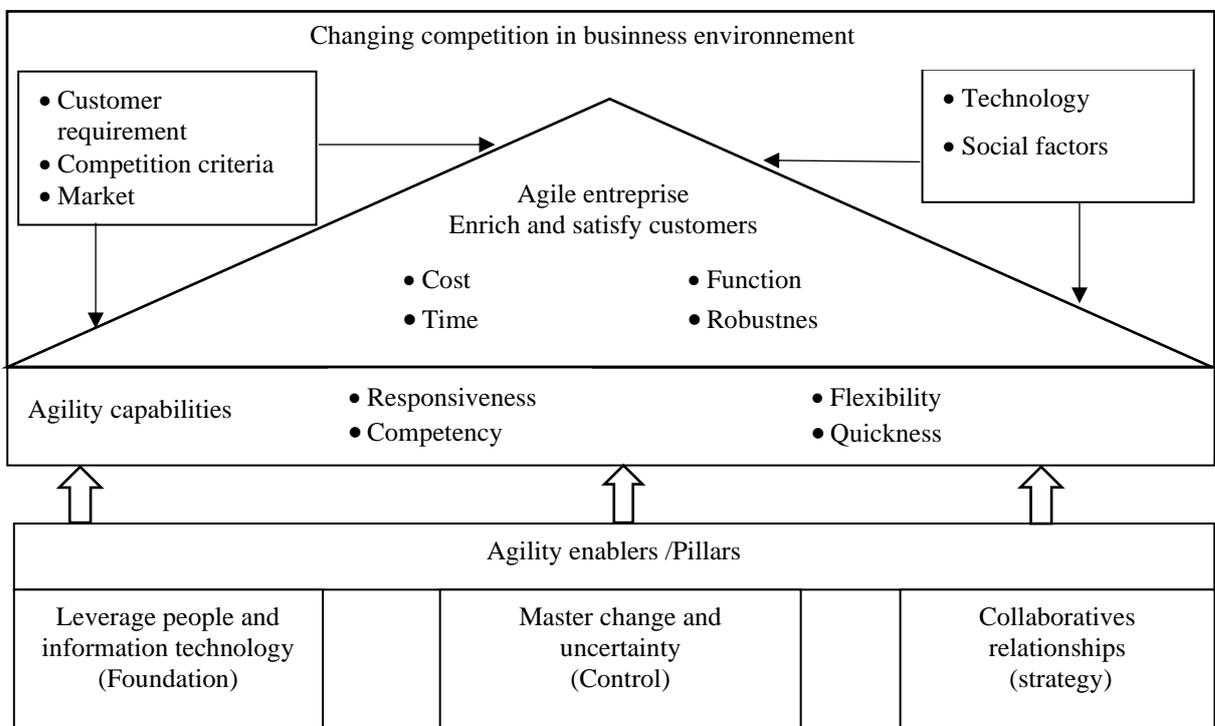


Ce modèle soulève toutefois un questionnement majeur autour du construit d'agilité organisationnelle. En effet, celui-ci repose sur quatre capacités qui sont la *réactivité*, la *flexibilité*, la *compétence*, et la *rapidité*. Or, ces quatre capacités se trouvent également être quatre courants de recherche à part entière dans la littérature en sciences de gestion (Ferrante, 2016).

Le modèle conceptuel de Lin et al. (2006), met en exergue un certain nombre de piliers sur lesquels se basent l'agilité. Ces piliers sont constitués par trois éléments (figure 6) : La *fondation* qui consiste à tirer parti des ressources humaines et de la technologie, le *contrôle* dont l'objectif est la maîtrise du changement et de l'incertitude, et enfin la *stratégie* qui est basée sur les relations collaboratives.

Ces trois piliers qualifiés de facilitateurs d'agilité soutiennent les capacités d'agilité que sont la réactivité, la flexibilité, la compétence et la rapidité. Ces capacités d'agilités qui apparaissent dans les travaux fondateurs de l'agilité, reviennent de façon récurrente dans les différents travaux sur l'agilité organisationnelle, ce qui permet de retrouver une certaine redondance dans les écrits mobilisés.

Figure 6 : Modèle conceptuel de Lin et al. (2006)



Au sommet de ce modèle, se trouve l'entreprise agile dont l'objectif premier est d'enrichir et de satisfaire le client. Elle doit aussi s'adapter à l'évolution de la concurrence dans les environnements commerciaux à travers les facteurs d'agilité basés sur l'exigence du client, les critères de compétition et les marchés d'une part, ainsi que la technologie et les facteurs sociaux d'autre part.

Malgré l'insuffisance de conceptualisation dont souffre le construit et le manque de consensus quant à sa définition, les auteurs s'accordent à dire que l'agilité organisationnelle combine à la fois les concepts de flexibilité, réactivité, proactivité et résilience. Nous allons développer ces concepts dans la suite.

- ***La flexibilité***

La flexibilité est la qualité de quelque chose qui peut s'adapter aux circonstances. En sciences de gestion, elle est définie comme « l'aptitude d'un système à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie. » (Tarondeau, 1999a). Ainsi, dans un environnement incertain, la flexibilité peut être déterminée et mesurée par le nombre d'état qu'un système est capable de prendre pour atteindre ses finalités, et par les coûts et temps consommés pendant les changements d'état. (Tarondeau, 1999a; 1999b). Dans la littérature en sciences de gestion, les définitions de la flexibilité ainsi que ses interprétations montrent beaucoup de convergences (Maggi, B., 2006). Plusieurs auteurs insistent sur la flexibilité comme un moyen pour une entreprise de faire face à l'incertitude grâce à son aptitude à développer une grande capacité d'apprentissage (Reix, 1997).

Toutes ces définitions renvoient la notion de flexibilité à la capacité d'adaptation face à l'incertitude (Gerwin, 1987,1993 ; De Toni et Tonchia, 1998). Plusieurs auteurs insistent sur différents aspects de la flexibilité. Ainsi, ils distinguent la flexibilité défensive de la flexibilité proactive, et la flexibilité statique et réactive de la flexibilité dynamique, temporelle et proactive (Gerwin, 1993 ; Cohendet et Llerena ,1999).

Dans ce travail de recherche, nous allons nous appuyer principalement sur trois formes de flexibilité : la *flexibilité quantitative externe* dans laquelle l'entreprise fait varier le volume de sa main-d'œuvre en fonction de ses besoins en recourant au marché du travail ; la *flexibilité quantitative interne* qui consiste en une variation du temps de travail au sein de l'entreprise dans le cas où l'entreprise reçoit des commandes urgentes et imprévues, et enfin *l'externalisation* dans lequel l'entreprise fait appel à la sous-traitance pour toute ou une partie

de sa production. On retrouve aussi dans les PME la flexibilité fonctionnelle qui désigne l'aptitude des salariés à changer de poste de travail sans coûts supplémentaires.

- ***La rapidité***

Les chercheurs et les praticiens en gestion étudient depuis longtemps la vitesse des différents processus organisationnels. Perlow et al. (2002) citent à ce titre les travaux de Taylor sur l'organisation scientifique du travail. Cependant, si ces travaux sont centenaires, les auteurs estiment que l'émergence de techniques telles que le « Lean Manufacturing », ou encore la diffusion de technologies comme Internet ont intensifié la prise en considération à la fois des praticiens et des chercheurs (Perlow et al., 2002). La notion de rapidité est un concept fondamental en sciences de gestion. Ainsi, la vitesse de prise de décision a été introduite par Eisenhardt (1989). Il estime que la rapidité des décisions stratégiques dépend de plusieurs paramètres. En premier lieu, il faut noter que la vitesse d'une décision stratégique dépend du niveau d'exhaustivité ; deuxièmement, la centralisation du pouvoir décisionnel accélère la prise de décision ; en troisième lieu, la réduction du nombre de conflits est un accélérateur des prises de décision.

- ***La réactivité***

La réactivité est la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements de son environnement grâce à la flexibilité des ressources. Elle est considérée comme la capacité d'une organisation à percevoir et anticiper les changements en y répondant immédiatement (Sharifi et al., 2001). La réactivité représente ainsi la rapidité avec laquelle une entreprise apporte une réponse appropriée aux signaux de l'environnement (Zaheer et Zaheer, 1997). Elle dépend de la capacité de l'entreprise à collecter les informations permettant d'évaluer rapidement les fluctuations de l'environnement. La réactivité peut aussi être définie comme « l'aptitude d'une organisation à répondre aux sollicitations de l'environnement dans un délai rapide. » (Mahé de Boislandelle, 1998).

- ***La proactivité***

La proactivité est la capacité d'anticiper les changements de l'environnement. Ainsi, une entreprise proactive est celle qui « adopte une démarche et une perspective d'anticipation et d'innovation à la fois plus sereines, plus créatrices et plus audacieuses que dans les stratégies trivialement qualifiées de réactives » (Savall et Zardet, 2000). Elle se distingue de la réactivité en ce sens qu'elle traduit un comportement anticipateur de changements fondé sur l'observation

des modifications de l'environnement (Mahé de Boislandelle, 1998)²⁴. Les stratégies proactives sont celles qui impulsent les changements grâce à des innovations de rupture. Il s'agit de stratégies plus offensives qui nécessitent la mobilisation optimale des ressources (Chalus, 2000). Ce type de stratégie est qualifié de stratégie proactive innovatrice (Savall et Noguera, 2001).

- **La Résilience**

En sciences de gestion, « le concept de résilience organisationnelle fait son apparition dans le cadre des recherches sur la gestion des crises et les organisations à haute fiabilité » (Bégin et Chabaud, 2010).

Les travaux sur la résilience organisationnelle se focalisent sur la capacité d'une entreprise à apporter une réponse adéquate aux perturbations issues des changements de l'environnement (Lengnick-Hall et Beck, 2005, 2009). Des débats demeurent encore quant à la définition réelle de ce concept difficile à mesurer malgré les efforts des chercheurs (Somers, 2009). Cependant les actions et réactions des entreprises ayant survécus à des évènements inattendus permettent d'éclairer les mécanismes sur lesquels se fondent la capacité de résilience des organisations (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Weick et Sutcliffe, 2007). Pour Hollganel *et al.* (2009), il faut analyser attentivement les facteurs et processus qui permettent à l'entreprise de traverser avec succès les épreuves, pour avoir une compréhension de la capacité de résilience dans le temps. Pour résumer, la résilience organisationnelle comporte trois principales dimensions. Ainsi, une entreprise résiliente est caractérisée par *son pragmatisme face à la réalité* ; elle sait aussi faire preuve *d'ingéniosité et d'innovativité* en mobilisant les ressources pour faire face à des situations inhabituelles ; elle possède un *système de partage de ses valeurs fondamentales* qui lui permet de faire face aux difficultés rencontrées (Coutu, 2002). Hamel et Välikangas (2003) estiment que pour être résiliente, une entreprise doit faire face à des défis *cognitifs* (réalisme face au changement), *stratégiques* (faire preuve d'innovation stratégique), *politique* (notamment l'allocation optimale des ressources) et *idéologiques* (pour insuffler une attitude proactive axée sur la recherche perpétuelle de nouvelles opportunités). Pour Christianson *et al.* (2009), la résilience doit permettre à l'entreprise de mener une réflexion sur les crises traversées, notamment identifier ses faiblesses afin de pouvoir les corriger en cas de survenue de nouvelles crises. Pour cela, la résilience renvoie à trois capacités interreliées. Il s'agit de : *la capacité à absorber le choc*, *la capacité de renouvellement*, et *la capacité d'appropriation*.

²⁴ Opcit. P. 37

Concernant la capacité d'absorption, l'entreprise doit être en mesure de mobiliser des ressources immédiatement disponibles ou mobilisables auprès de sources externes appelées « slack organisationnel » qui permettent non seulement de protéger l'entreprise des turbulences de l'environnement, mais aussi de favoriser l'innovation en donnant la capacité de mobiliser les ressources en fonction des besoins (De Carolis *et al.*, 2009). L'entreprise doit aussi être en mesure d'imaginer des solutions innovantes dans des situations inhabituelles : C'est la « capacité de renouvellement ».

La résilience de l'entreprise passe aussi par sa capacité à tirer des leçons des chocs subis. Selon Altintas et Royer (2009), réaliser un « apprentissage post-crise » permettra à l'entreprise de mieux préparer l'avenir. En effet, tirer parti de ses échecs revient à reconnaître leur contribution à l'apprentissage (Thorne, 2000). La capacité d'appropriation des expériences passées aussi douloureuses soient-elles dans la mémoire organisationnelle, accroît la capacité de résilience de l'entreprise (Lucie et Chabaud, 2010). Le tableau 5 présente une synthèse des principaux travaux consacrés à l'agilité organisationnelle.

Tableau 5 : Synthèse des principaux travaux consacrés à l'agilité organisationnelle

Auteurs	Conception et caractéristiques de l'agilité
Barrand (2006)	7 principes d'agilité : anticipation, coopération, innovation, culture client, culture du changement, offre globale, complexité à taille humaine
Breu, et al. (2001)	Caractéristiques générales : veille environnementale, réceptivité au changement, évaluation et développement des compétences, empowerment des salariés et autonomie dans la prise de décision, accès à l'information et aux connaissances, collaboration et entreprise virtuelle, intégration des processus et des systèmes d'information, technologies flexibles
Goldman, et al. (1995)	Caractéristiques générales : structure plate, souple et coopérative (mode projet, équipes transversales, ingénierie simultanée, partenariats, entreprise virtuelle), décentralisation et empowerment, fonctionnement en temps réel, utilisation de technologies flexibles, enrichissement du client, innovation, apprentissage continu. 4 catégories de pratiques agiles : (1) Enrichir le client, (2) Coopérer pour accroître la compétitivité, (3) Maîtriser le changement et l'incertitude, (4) Valoriser les RH et les informations
Gunaseka-ran (1999)	L'agilité requiert de la flexibilité et une capacité de réponse dans : (1) les stratégies (entreprise virtuelle, supply chain, ingénierie concourante), (2) les technologies (équipements, outils et technologies de l'information), (3) les RH

	(compétence, soutien managérial, empowerment des salariés, formation) et (4) les systèmes (de conception, de contrôle, de planification de la production)
Kassim & Zain (2004)	4 catégories de pratiques agiles adaptées aux systèmes et technologies de l'information : (1) Enrichir le client, (2) Gérer le changement, (3) Coopérer et (4) Exploiter les ressources, notamment humaines
Lin, et al. (2006)	4 capacités agiles : réceptivité, compétence, flexibilité, rapidité 4 attributs principaux : relations collaboratives, intégration des processus, intégration de l'information, sensibilité aux clients
Long (2000)	Agilité stratégique évaluée par 28 questions structurées autour de 7 thèmes : (1) Clarté de la vision, (2) Connaissance des clients, (3) Compréhension des compétences clés, (4) Sélection des cibles stratégiques, (5) Responsabilité partagée, (6) Compréhension de la concurrence et (7) Capacité d'action. Exemples d'items : j'ai une bonne compréhension des compétences et des savoirs qui sont nécessaires pour fournir les résultats attendus par nos clients, mes clients sont pleinement impliqués dans l'exécution des projets, j'en connais beaucoup sur les capacités de nos concurrents
Shafer (1997)	3 capacités agiles : lire le marché, mobiliser une réponse rapide, intégrer l'apprentissage organisationnel. 3 leviers stables (vision, valeurs et mesures partagées) et 4 leviers reconfigurables (structure, processus, technologies, RH). 7 activités RH de l'entreprise agile : développement et formation, gestion de la performance, reconnaissance, relations de travail, conception du travail, recrutement, communication interne. 20 comportements agiles : par exemple capacité à travailler en équipe, à innover, à gérer les priorités, à être orienté client
Sharifi, et al. (2001)	4 capacités agiles : réceptivité, compétence, rapidité, flexibilité. 5 leviers : organisation, RH, technologie, système d'information, innovation
Yusuf, et al. (1999)	Caractéristiques générales : haute qualité et produits individualisés, à forte valeur ajoutée, mobilisation des compétences clés, réceptivité au changement, utilisation efficace des technologies, réponse au changement et à l'incertitude, coopération et collaboration. 6 bases concurrentielles (capacités agiles) : vitesse, flexibilité, innovation, proactivité, qualité et profitabilité 4 concepts clés : gestion des compétences clés, entreprise virtuelle, entreprise apprenante, capacité de reconfiguration

Source : adapté de Charbonnier (2011).

1.4.3 Instrumentation et mesures de l'agilité organisationnelle

Pour mieux cerner l'agilité organisationnelle, il faut prendre en compte les instruments de mesure. Plusieurs auteurs proposent la mise en œuvre d'un certain nombre d'indicateurs parmi lesquels on peut citer : le temps de réaction face au changement, la capacité à anticiper les changements, le taux d'innovation, les dépenses en recherche et développement, la capacité technologique, la satisfaction client, la flexibilité des individus, le degré de décentralisation de la prise de décision (Charbonnier, 2011). Face aux limites inhérentes aux outils d'évaluation de l'agilité organisationnelle, plusieurs auteurs proposent des index afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des capacités agiles (Lin, et al., 2006 ; Tsourveloudis & Valavanis, 2002 ; Yusuf & Adeleye, 2002 ; Van Hoek, Harrison, & Christopher, 2001).

Ils utilisent à cet effet un ensemble d'indicateurs globaux permettant d'apprécier les coûts et les temps de réponse de l'entreprise face au changement. Tsourveloudis et Valavanis (2002) notent à ce sujet qu'une évaluation plus précise de l'agilité organisationnelle est difficile à réaliser à cause de la nature floue et multidimensionnelle du construit. Il est également souligné l'imprécision de ces indicateurs due à la complexité du phénomène (Lin et al., 2006). Ces indicateurs sont de plus, difficilement interprétables en l'absence d'éléments de comparaison destinés à calculer un « score global d'agilité » par agrégation (Sherehiy, et al., 2007). En ce sens, ils n'offrent pas une réelle information sur les moyens d'action et les pratiques à développer par une entreprise afin d'améliorer son niveau d'agilité. Plusieurs cabinets de conseil dans leurs prestations ont développé des instruments de mesure. On peut citer aussi le modèle de Long (2000) qui propose un diagnostic d'agilité organisationnel destiné aux dirigeants. Ce modèle évalue un certain nombre de compétences comme : la clarté de la vision stratégique, la connaissance des clients, la maîtrise des compétences clés et de la concurrence de l'entreprise. Jérôme Barrand dans le cadre de ses activités de conseils a mis en œuvre un outil de diagnostic d'agilité organisationnelle en trois phases : il s'agit de faire à priori un diagnostic stratégique, organisationnel et comportemental avant d'envisager une évolution vers plus d'agilité. Ces outils méritent un questionnement sur leur validité scientifique, compte tenue de l'indisponibilité des informations sur la méthodologie utilisée pour leur construction ainsi que leurs qualités psychométriques (Charbonnier, 2011). D'autres propositions d'opérationnalisation sont faites par Goldman et al (1995) et Shafer (1997) qui présentent des limites certaines. En effet, ces travaux présentent des outils très abstraits et ne sont pas supportés par des résultats empiriques (Charbonnier, 2011). Par ailleurs, l'une des études les plus accessibles a été menée par Charbonnier Voirin (2011) et a permis de développer un instrument

de mesure de l'agilité organisationnelle présentant des propriétés psychométriques satisfaisantes, que nous allons d'ailleurs utiliser dans ce travail afin de compléter notre propre étude.

1.4.4 Evolution des recherches sur l'agilité organisationnelle.

Depuis le début des années 1990 où l'agilité a été introduite aux Etats-Unis, avec la création de l'AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) dont l'objectif était de vulgariser ce concept dans l'industrie américaine, s'en est suivi un engouement surtout au sein des géants du numérique. Plusieurs études empiriques et même académiques ont été réalisées depuis les travaux pionniers de Goldman (1991). Nous avons ainsi porté notre attention sur une étude récente dans laquelle trente praticiens, experts et universitaires ont répondu à ces questions sur le thème du management agile : « En quoi le mode agile constitue-t-il une innovation en management et en changement ? Pourquoi le mode agile prend-t-il tant d'importance aujourd'hui et comment s'inscrit-il comme un facteur de performance durable ? » (Frimousse et Peretti, 2015). Celle-ci a donné des réponses riches et variées sur l'évolution de ce concept apparu il y a une trentaine d'années. Dans ces réponses, nous avons sélectionné quelques verbatim en rapport avec notre travail sur l'agilité organisationnelle :

« Ce n'est pas que dans le processus ou la méthode que se situe le secret du mode agile, mais dans ce qui l'entoure, et en particulier dans l'anticipation des besoins en prenant en compte les évolutions de l'environnement et des utilisateurs finaux plutôt que les outils qui les soutiennent ». Eric BACHELLEREAU, Directeur adjoint des Ressources Humaines Groupe Veolia.

« Le mode agile apporte une toute autre philosophie : celle du « faire avec », de la co-construction du changement au fur et à mesure qu'il se dessine. » Céline BAREIL, Professeure titulaire, CETO, Pôle Santé, HEC Montréal.

« L'évolution des technologies et la connectivité immédiate à travers le monde ont profondément modifié les modes de relations. Rapidité voire instantanéité des réponses, accès rapide à de l'information, à de la connaissance accélèrent la vie au sein des entreprises. » Mireille BLAESS, DRH OCP

« Face à un environnement macro-économique et géopolitique de plus en plus instable, le modèle de l'agilité se configure comme une posture stratégique reflétant une vision renouvelée de l'entreprise, de sa vocation et de son rôle dans l'écosystème. Maria Giuseppina BRUNA, ISTECS Paris, Chaire « Management & Diversité » de l'Université Paris-Dauphine.

« Le mode agile apporte une souplesse dans la réalisation d'une œuvre collective. Il favorise les comportements collaboratifs et modifie les relations entre les parties prenantes quel que soit le niveau hiérarchique. **Adriana BURLEA SCHIOPUIU, Professeur, Université de Craiova, Roumanie** **Pascal BERNARDON, Expert en organisation collaborative et gestion des savoirs.**

« L'agilité est le concept miroir qui permet de compenser le danger inhérent à l'alignement stratégique à savoir que l'organisation devienne sa propre finalité ». **Laurent CHOAIN, DRH Groupe Mazars**

« Le fait que l'agilité fasse l'objet d'un très grand engouement ne signifie pas forcément une innovation. Il se pose la question si l'agilité tient vraiment ses promesses, en convoquant le PIB par heure travaillé en France, ainsi que et le taux de suicide au travail ». **Jean-Yves DUYCK, Professeur émérite, Université de la Rochelle**

« Le modèle de l'entreprise apprenante comme mode de « développement agile. Seule une action de transformation continue des personnes peut conduire au changement agile » l'entreprise apprenante se positionnant ainsi comme le terrain d'expérimentation et de développement de l'agilité organisationnelle. Pour ainsi répondre à la critique selon laquelle l'agilité organisationnelle serait plutôt apparentée à des incantations, le résultat ne se faisant pas ressentir sur le terrain, il serait impératif que les structures de développement des talents évoluent vers un nouveau modèle, en puisant les ressources dans les théories des organisations apprenantes ». **Corinne FORASACCO, Fondatrice d'Alma Alter Consulting, Coach et Enseignant Chercheur.**

« Le mode agile s'impose non seulement comme une nouvelle innovation managériale dans nos marchés, mais comme une réponse adaptative des systèmes qui doivent toujours devenir plus efficaces dans un contexte d'épuisement des ressources. (...) » **Kevin J. JOHNSON, Professeur, HEC Montréal**

« Le management agile est en passe de devenir une obligation de survie pour les entreprises ». **Jean-Michel MOUTOT, Professeur à Audencia, titulaire de la chaire ERDF**

« Le modèle d'Agilité délivre une cartographie qui aide à visualiser les attitudes et comportements à déployer dans les organisations, dont l'environnement se complexifie et accélère. Ainsi, plutôt que de se centrer sur le résultat, l'Agilité donne aux managers la possibilité de s'interroger sur le fonctionnement de leur organisation et sur leur propre fonctionnement. Ils ont ainsi la possibilité de prendre du recul pour adopter un management « agile » pour lequel « Coopération, Anticipation, Innovation » sont des postures à forte valeur ajoutée ». **Jocelyne Deglaine, responsable des Programmes Badge Coach Agile Professionnel Niveau 1 et 2, et Jérôme Barrand, co-développeur des modèles. Tous deux, enseignants-chercheurs à GEM.**

Pour avoir une idée précise sur l'engouement et sur l'évolution des recherches sur l'agilité, nous avons lancé des recherches sur internet avec plusieurs mots clés. C'est ainsi qu'on obtient 17 000 000 résultats pour « agile », 6 080 000 résultats pour « agilité », 88 300 000 résultats pour « agility », 986 000 résultats pour « agilité organisationnelle » et 2 030 000 résultats pour « organisational agility ». La plupart des cabinets conseils²⁵ actuels ont introduit l'agilité comme une partie de leur offre. On peut citer à titre d'exemple les cabinets Ernst & Young²⁶, Deloitte²⁷, KPMG²⁸, Price Waterhouse cooper²⁹, Alma Consulting Group³⁰. Ces cabinets n'hésitent pas à réaliser leurs propres études sur l'agilité. A titre d'exemple, le cabinet PWC (Price Waterhouse Cooper) a réalisé une étude en mars 2019³¹ sur la transformation agile auprès de 40 responsables des secteurs de l'Energie, des BTP, des Télécoms, de la banque et assurance, de l'automobile et de l'industrie. On retrouve aussi du côté de certaines écoles de commerce, des programmes de formation sur l'agilité. On peut citer quelques-unes parmi lesquelles, « Grenoble Ecole de Management », où l'on retrouve l'Institut d'Agilité des Organisations créé et dirigé par Jérôme Barrant et Jocelyne Deglaine, ainsi que « Neoma Business School » qui, dans le cadre de son programme sur l'agilité a créé en collaboration avec Goetzpartners un outil de diagnostic d'agilité « the Agile performer Index », coordonné par Hans Gerd Prodoehl, Sebastian Olbert Partner (de Goetzpartners), et Christopher G. Worley (Professeur à Neoma Business School).

Il existe aussi plusieurs associations qui font la promotion de l'agilité organisationnelle. On peut citer quelques-unes parmi lesquelles, l'AMEF³² qui est la plus ancienne, Agile Alliance³³ Agile France³⁴, Agile Canada.

²⁵<https://www.linkfinance.fr/classement-entreprises-Audit-Conseil-1.html>

²⁶ https://www.ey.com/fr_fr/agilite-et-transformation-des-organisations

²⁷ <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/consulting/solutions/agilite.html>

²⁸ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ca/pdf/2019/06/kpmg-in-canada-agile-ia-fr.pdf>

²⁹ <https://www.pwc.fr/fr/publications/innovation/la-transformation-agile-des-organisations.html>

³⁰ <https://www.eng.alma.fi/en/references/raahopolis-alma-agile-system-all-real-estate-management>

³¹[https://images.content.pwc.com/Web/PwCGlobal/%7B631d0ab8-a831-4156-a2b3-](https://images.content.pwc.com/Web/PwCGlobal/%7B631d0ab8-a831-4156-a2b3-4898182b2637%7D_AD_Etude_Transformation_Agile_Organisations_2018_web_(1).pdf)

[4898182b2637%7D_AD_Etude_Transformation_Agile_Organisations_2018_web_\(1\).pdf](https://images.content.pwc.com/Web/PwCGlobal/%7B631d0ab8-a831-4156-a2b3-4898182b2637%7D_AD_Etude_Transformation_Agile_Organisations_2018_web_(1).pdf)

³² L'AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) est l'une des premières associations créées au début des années 1991 dans le but de diffuser et de promouvoir l'agilité dans les industries américaines.

³³ (<http://www.agilealliance.org/>)

³⁴ (<https://agile-france.org/>),

Section2 : Le concept de performance

2.1 Définitions et recension des écrits sur la performance

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de nombreuses recherches en sciences de gestion. Cette notion a évolué au fil du temps avec la théorie des organisations.

Depuis plusieurs années, on étudie le lien entre la stratégie, l'incertitude de l'environnement, la structure et la performance de l'entreprise (Perera et Poole, 1997; Ittner et Larcker, 1997; Chong et Chong, 1997; Mia et Chenhall, 1994; Carr et Needham, 1997; Chia et Gul, 1994; Gul, 1991; Govindarajan et Fisher, 1990; Govindarajan et Gupta, 1985) *in* (Bergeron, 2000).

Les études sur les organisations se sont longtemps intéressées aux seules performances financières, sans doute parce que celles – ci étaient facilement mesurables et que le but de toute entreprise est la réalisation du profit. Au fil de l'évolution, les chercheurs ont compris que l'organisation n'était pas une entité isolée, la théorie des parties prenantes a mis en évidence la nécessité de prendre en compte toutes les parties prenantes dans les objectifs de l'entreprise (les actionnaires, les salariés, les populations environnementaux, etc.). Pour certains auteurs, la théorie des parties prenantes a ainsi affecté la pratique de la gestion (Freeman, R. & Mcvea, John, 2001). Les nombreux écrits sur cette théorie montrent qu'elle est également mobilisée en gestion des ressources humaines, pour mettre en évidence sa contribution à la performance organisationnelle (Winstanley et Woodall, 2000 ; Greenwood, 2002). Ainsi, l'évaluation des performances sociales des entreprises se fonde sur la théorie des parties prenantes (Gond et Mercier, 2003). A la suite de la théorie des parties prenantes, les recherches ont mis en évidence plusieurs aspects de la performance. Selon Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F. & Taskin, L. (2016), la recension des écrits concernant la performance des organisations a permis d'en identifier neuf types : ***la performance sociale*** (Allouche et Laroche, 2005 ; Fabi, Raymond et Lacoursière, 2009), ***la performance organisationnelle*** (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004 ; Obloj, Obloj et Pratt, 2010 ; Perry-Smith et Blum, 2000 ; Stavrou, Brewster et Charalambous, 2010), ***la performance opérationnelle*** (Fabi, Raymond et Lacoursière, 2009 ; Faems, Sels, De Winne et Maes, 2005), ***la performance environnementale*** (Hitchens, Clausen, Trainor, Keil et Thankappan, 2003), ***la performance économique*** (Brulhart, Gherra et Rousselot, 2009) , ***la performance financière*** (Allouche et Laroche, 2005 ; Brulhart, Gherra et Rousselot, 2009 ; Faems et al., 2005; Maes, Sels et Roodhooft, 2005 ; Sels et al., 2006)), ***la performance comptable et boursière*** (Allouche et Laroche, 2005 ; Bughin et Colot, 2008), ***la performance humaine, commerciale et productive*** (Allouche et Laroche, 2005 ; Brulhart, Gherra et

Rousselot, 2009) *et la performance globale* (Blackburn, Hart et Wainwright, 2013 ; Fernhaber et Li, 2010 ; Gronum, Verreynne et Kastle, 2012 ; Lonial et Carter, 2015 ; Maseda, Iturralde et Arosa, 2015 ; Oswald, Muse et Rutherford, 2009 ; Pettersen, St-Pierre et Brutus, 2011 ; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014).

Pour résumer, nous pouvons dire que la performance est un concept polysémique, complexe et difficile à définir. Cependant, les auteurs s'accordent à dire qu'elle combine à la fois efficacité et efficacité (Bourguignon, 1997).

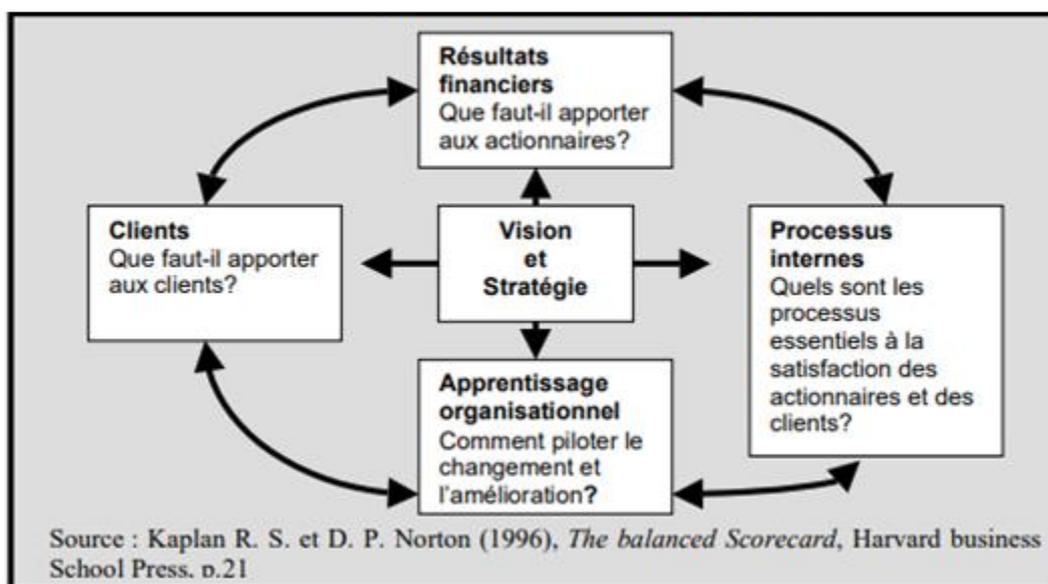
Tous ces écrits montrent que la performance définie sous l'aspect financier ne suffit plus. En effet, l'entreprise évolue dans un environnement complexe et incertain, ce qui rend la mesure de la performance complexe. Le modèle de Kaplan et Norton (1996), prend en compte en plus de la dimension financière de la performance, d'autres dimensions liées aux opportunités de croissance de l'entreprise comme les clients, les processus internes, l'apprentissage et l'innovation. Or ces derniers éléments renvoient aux attributs de l'agilité organisationnelle (Bergeron, 2000). Les résultats des études menées par Abernathy et Lilis (1995) permettent de dire « qu'une entreprise qui adopte une stratégie lui permettant de se conformer à la demande du client le plus vite possible et le mieux possible, donc qui se rapproche d'une stratégie de différenciation, utilisera moins d'indicateurs financiers traditionnels au profit d'indicateurs de performance de nature plus qualitative ou non financière ».

2.2 Les indicateurs de mesure de la performance

Les études sur les performances des organisations ont donné lieu à la mise en place des indicateurs parmi les lesquels le plus célèbre est le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (figure 7). Il a pour rôle d'aider au pilotage de l'entreprise, et incorpore des données financières et qualitatives (Savall et Zardet, 1992).

Le tableau de bord prospectif comporte quatre dimensions qui sont réparties autour du pilier central qu'est la vision et la stratégie. Il s'agit des résultats financiers qui concernent principalement la rémunération du capital ; de la dimension clients qui concerne ce qu'il faut apporter aux clients en fonction de leurs besoins ; la dimension processus interne quant à elle concerne l'ensemble des processus essentiels pour obtenir une meilleure performance économique et atteindre la satisfaction de la clientèle; la quatrième dimension est l'apprentissage organisationnel : elle concerne principalement le pilotage du changement et l'amélioration des processus au sein de l'organisation.

Figure 7 : le tableau de bord prospectif (Kaplan et Northon, 1996)



Grâce à cette ouverture aux éléments non monétaires, l'instrument offre un champ de contrôle large qui peut s'étendre à l'ensemble des dimensions de l'entreprise (technique, économique, stratégique, humaine, environnementale). Au contraire des systèmes budgétaires et comptables qui reposent sur une modélisation financière de l'activité de l'entreprise axée sur le contrôle du processus d'appauvrissement ou d'enrichissement, le tableau de bord propose une lecture qualitative et interprétative du processus de valorisation économique, puisque son rôle consiste avant tout à identifier et suivre les leviers d'action qui sont à l'origine de la création de la valeur au sein de l'entreprise, c'est-à-dire les inducteurs de performance (Germain, 2001). Le tableau 6 représente les détails des indicateurs de performance selon les axes du tableau de bord prospectif (TBP). On retrouve d'un côté, les dimensions du pilotage et de l'autre les indicateurs associés à chacune des quatre dimensions.

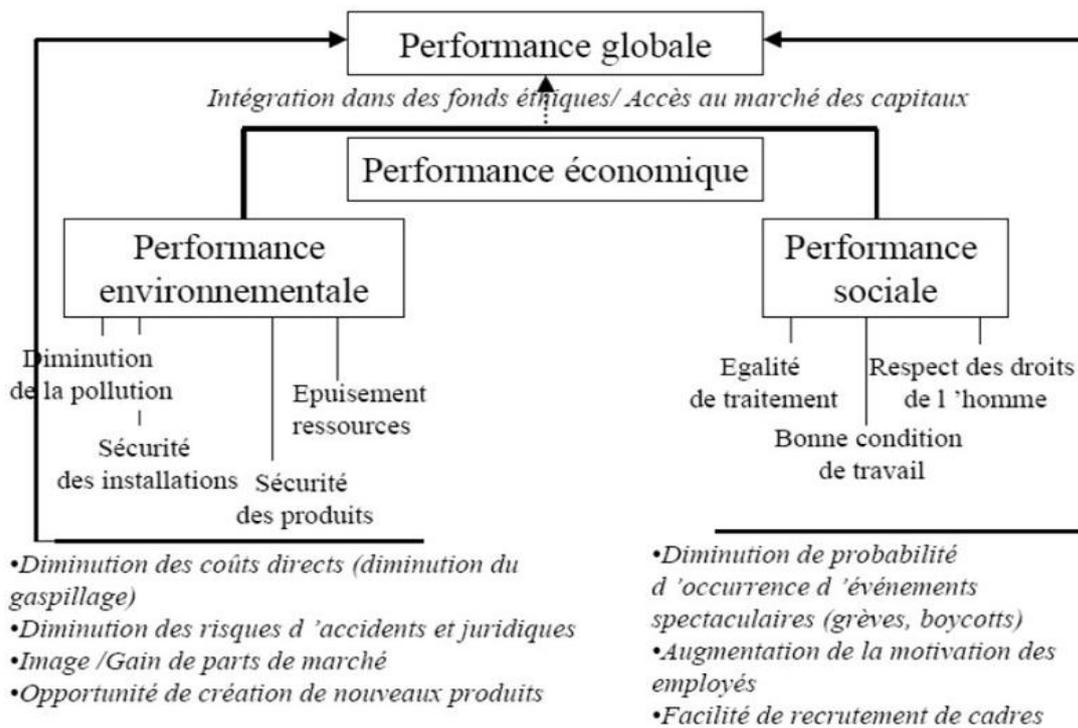
Parmi les critiques au Tableau de Bord prospectif de Kaplan et Norton (1996), on retrouve la non prise en compte de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ainsi, plusieurs auteurs ont estimé que cet aspect est primordial dans l'évaluation de la performance globale des organisations comme le montre la figure 8.

Tableau 6: Les indicateurs de performances issus du Tableau de Bord prospectif

	Dimensions	Indicateurs
Vision et stratégie	Résultats Financiers (Que faut-il apporter aux actionnaires ?)	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement du chiffre d'affaires - Réduction des coûts et amélioration de la productivité - Utilisation de l'actif - Réduction du risque - Croissance des ventes - % de bénéfice net - Rendement sur capital investi - Coûts unitaires
	Clients (Que faut-il apporter aux clients ?)	<ul style="list-style-type: none"> - Part de marché - Conservation de clients existants - Acquisition de nouveaux clients - Satisfaction des clients - Rentabilité par segment - % des ventes réalisées auprès des clients existants - % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients - Degré de satisfaction des clients - Taux de retour des produits
	Processus internes (Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?)	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus de l'entreprise soit : <ul style="list-style-type: none"> o L'innovation o La production o Le service après-vente - Argent investi en R&D - % des ventes réalisées avec des nouveaux produits - Temps de réponse aux appels de service - Coûts standards
	Apprentissage organisationnel (Comment piloter le changement et l'amélioration ?)	<ul style="list-style-type: none"> - Le potentiel des salariés - Réorientation des compétences - Capacités des systèmes d'information - Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise - Taux de satisfaction des employés - Argent investi en formation - Disponibilité de l'information - Nombre de suggestions par employé

Source : Bergeron (2000)

Figure 8 : les différentes composantes de la performance globale

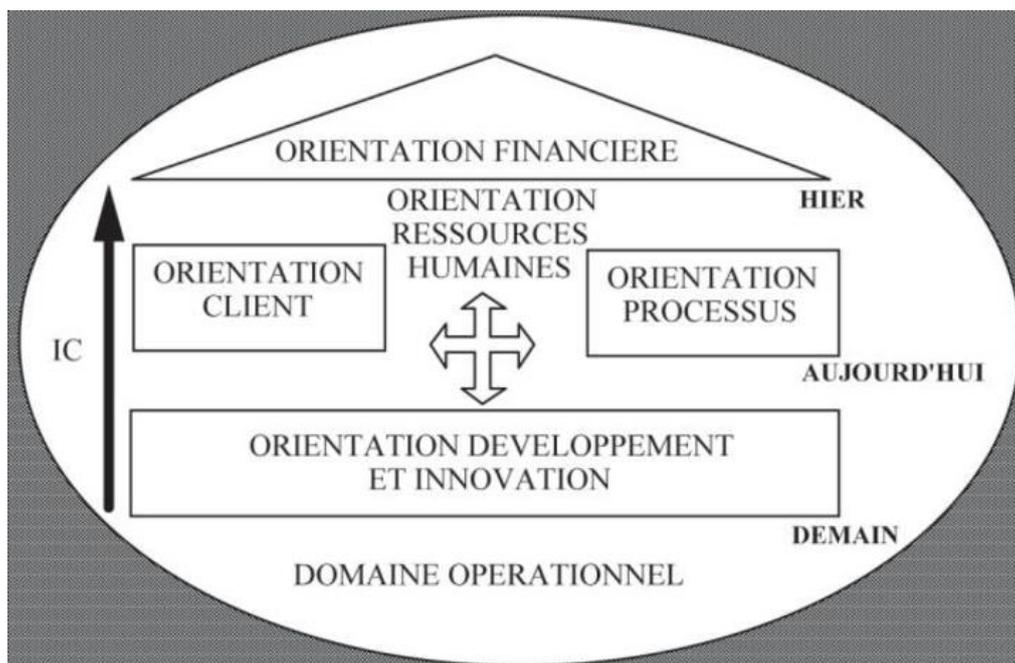


(Source : Reynaud, 2003)

Dans le modèle de (Reynaud,2003), la performance économique couplée à la performance environnementale et la performance sociale constitue la performance globale.

Parmi les outils de mesure de la performance, on trouve un autre instrument moins popularisé que le tableau de bord prospectif, il s'agit du navigateur Skandia AFS d'Edvinsson et Malone (1997). Il prend en compte l'aspect de la performance sociétale lié aux salariés et aux clients. Il s'agit d'une approche qui place le capital humain au centre de la démarche en privilégiant le pilotage de l'immatériel, notamment le capital intellectuel comme un véritable moteur de création de valeur. Le navigateur Skandia AFS (figure 9) offre selon Wegmann G. (2000) davantage de flexibilité que le BSC et se rapproche plus du modèle des ressources et compétences(MRC). En effet, les indicateurs du BSC étant rattachés à un axe stratégique, rend rigide la démarche d'élaboration de l'instrument avec le risque de la non prise en compte des phénomènes transversaux, alors que le navigateur Skandia AFS propose des indicateurs transversaux et dynamiques.

Figure 9: le navigateur Skandia AFS d'Edvinsson et Malone (1997)



2.3 La performance retenue.

Après avoir fait le tour des différentes définitions et aspects de la performance dans la littérature, nous retiendrons dans cette thèse la **performance** telle que définie dans le tableau de bord prospectif de **Kaplan et Northon (1996)**. En effet, les éléments du tableau de bord prospectif semblent avoir des similarités avec les caractéristiques les plus consensuelles de l'agilité organisationnelle. De plus, les éléments du BSC nous paraissent plus appropriés pour la mesure de la performance des PME. Aussi, les indicateurs du tableau de bord sont plus aisés à mettre en œuvre au sein des PME, qui dans la majorité des cas disposent d'outils de gestion assez simples et peu formalisés. Kaplan et Norton (2001, p.369) prônent l'applicabilité du BSC aux PME. En effet, ils considèrent qu'on peut transposer le modèle de BSC des grandes entreprises aux PME. Le BSC peut être considéré comme un modèle « universel et générique » prêt à l'emploi (Méric, 2003), qui ne nécessite qu'un effort minime d'adaptation (Bourguignon *et al.*, 2002 ; Choffel et Meyssonier, 2005) in (Oriot, F. & Misiaszek, E., 2012). Certains auteurs recommandent l'utilisation du BSC dans les PME, afin d'accroître leur compétitivité face à l'incertitude de leur environnement (Tennant et Tanoren, 2005 ; Fernandes *et al.*, 2006 ; Gumbus et Lussier, 2006 ; Naro, 2006 ; Santin et Van Caillie, 2006). Ils estiment que le BSC incite le dirigeant de PME à formaliser davantage sa stratégie, à bien choisir ses indicateurs de pilotages et à choisir un système de mesure multidimensionnel.

2.4 La mesure de la performance dans les PME

L'évaluation de la performance dans les PME n'est pas tout à fait la même chose que dans les grandes entreprises. En effet, la plupart des recherches sur les performances et leurs mesures sont portées sur les grandes entreprises, alors que les PME représentent environ 99% des entreprises dans le monde (Julien, P., 2008).

Cependant, depuis quelques décennies pas mal d'études ont été menées sur les caractéristiques et le fonctionnement des PME spécialement dans la stratégie, les technologies, l'entrepreneuriat, etc. (Chaston et Mangles, 1997 ; Gélinas et al., 1997; Kotey et Meredith, 1997; McMahan et Holmes, 1991; Chicha et al., 1990; Gul, 1991). Les études spécifiques portant sur les performances des PME sont très rares. Des études réalisées auprès de 83 entreprises de 10 à 200 salariés par C. Germain (2004) montrent que les outils d'évaluation de la performance dans les PME ne prennent pas en compte tous les éléments définis par le « Balanced Scorecard ». Ces études relèvent que les axes « clients » et « processus internes » sont plus ou moins représentés en fonction des entreprises alors que l'axe « innovation et apprentissage organisationnel » n'existe presque pas. Pour parvenir à une mesure équilibrée de la performance, Kaplan et Norton suggèrent d'utiliser une variété d'indicateurs classés en quatre grandes catégories. Il s'agit : des indicateurs financiers (cashflow, rentabilité, chiffre d'affaires, etc...) ; des indicateurs relatifs aux clients (satisfaction, part de marché, taux de retour des produits, etc...) ; des indicateurs centrés sur l'efficience et l'efficacité des processus essentiels au regard des objectifs stratégiques (qualité, coûts, rendement, flexibilité, réactivité, durée de cycle, etc.) ; des indicateurs orientés vers le développement de l'innovation et l'apprentissage organisationnel (satisfaction, fidélité, motivation et formation des salariés, qualité des systèmes d'information, etc.) (C. Germain - 2004).

A travers l'analyse des indicateurs réalisée dans le tableau 6, il apparaît une grande similarité dans la finalité des indicateurs entre les PME et les grandes entreprises, à savoir, une volonté de vérifier ou d'évaluer des résultats quantifiables. Un autre constat est celui de la prépondérance d'indicateurs financiers ou économiques pour définir la performance dans les PME (Brulhart, Gherra et Rousselot, 2009 ; Gronum, Verreyne et Kastle, 2012 ; Fernhaber et Li, 2010 ; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014 ; Sheehan, 2014 ; Steffens, Davidsson et Fitzsimmons, 2009 ; Wolff et Pett, 2006), laissant ainsi supposer que parler de performance d'entreprise revient en fait à traiter de ses capacités et de ses résultats financiers. Bien que cela se vérifie également pour les grandes entreprises, on remarque cependant une plus grande

diversité d'indicateurs de natures différentes (Dohou et Berland, 2007 ; Ducrou, 2008 ; Morin et Savoie, 2002 ; Neely, Adams et Kennerley, 2002 ; Poissonnier et Drillon, 2008). La différence semble surtout se marquer du côté des indicateurs relatifs à l'organisation du travail et aux conditions de travail, et par extension, à la présence et à l'utilisation de pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, dans les mesures de performance des PME étudiées, les indicateurs relatifs à la satisfaction, à la motivation, à la gestion des emplois et des compétences, à la présence d'un règlement de travail ou d'une charte ou encore, au climat social sont rares. Par contre, le taux d'absentéisme ou la rotation du personnel sont parfois envisagés, parce qu'il s'agit là d'un coût susceptible d'affecter directement les résultats économiques ou financiers (Whyman et Petrescu, 2013). À rebours de ceci, de nombreuses études interrogent pourtant le lien entre pratiques RH et performance de la PME (Arcand et al., 2004 ; Fabi, Raymond et Lacoursière, 2009 ; Faems et al., 2005 ; Lacoursière et al., 2005 ; Perry-Smith et Blum, 2000 ; Sels et al., 2006 ; Sheehan, 2014 ; Stavrou, Brewster et Charalambous, 2010), mais n'intègrent pas pour autant des indicateurs RH dans leur mesure de la performance. Par conséquent, nous plaignons pour l'intégration de ces éléments afin d'enrichir la mesure de la performance des PME. Enfin, le troisième et dernier constat est celui de l'existence d'indicateurs propres aux PME et qui chercheraient à contextualiser et/ou à relativiser la nature de la performance dans ces entreprises. A cet égard, il convient d'opérer une distinction entre des indicateurs relevant de facteurs internes et ceux relevant de facteurs externes. Parmi ces derniers, on retrouve la portée de la PME qui peut aller du local à l'international. Certains auteurs expliquent qu'en fonction de la dimension de la PME, le contexte concurrentiel diffère (St-Pierre, Janssen, Julien et Therrien, 2005). On retrouve également le contexte institutionnel et économique (Bouabdallah et Tholoniati, 2006 ; Retour, 2009). A titre d'exemple en Belgique des divergences apparaissent entre le Nord (Flandre) et le Sud du pays (Wallonie) tant en termes de culture d'entreprise (De la Croix, Docquier, Mainguet, Perelman et Wasmer, 2002), que d'investissements en R&D (Claus, Vloeberghs).

Section 3 : Cadre théorique mobilisé.

Dans cette section, il sera question de présenter les théories mobilisées dans la première sous-section. Ensuite, dans la deuxième sous-section, nous évoquerons la relation entre l'agilité organisationnelle et la performance de la PME dans la littérature. Enfin, dans la troisième sous-section, nous élaborerons le cadre conceptuel de cette recherche.

3.1 Ancrage théorique

Dans cette partie, nous allons faire l'état des théories que nous avons recensé en lien avec l'agilité organisationnelle, et par la suite nous aborderons plus en détail la théorie mobilisée.

3.1.1 Les Théories en relation avec l'agilité organisationnelle

Dans la majorité des travaux que nous avons mobilisés, il ressort que l'agilité organisationnelle renvoie à la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement, ce qui permet de faire un rapprochement avec la théorie de la contingence (Badot, 1997). Certains auteurs considèrent que la mise en œuvre de l'agilité est possible grâce à la théorie du design organisationnel (Galbraith, 1999, 2002). En effet, celle-ci met en avant la capacité de l'organisation agile à se reconfigurer grâce à une démarche volontariste des acteurs, afin de s'adapter aux modifications imprévisibles de l'environnement. D'autres auteurs considèrent qu'il n'y a pas d'organisation agile sans personnel agile (Charbonnier, 2006). Ainsi, la théorie des ressources - compétences et capacités dynamiques, permet de mettre en avant l'agilité des ressources humaines qui est l'une des clés de l'agilité organisationnelle. En effet, dans le modèle sous forme de gyroscope (figure 3), les ressources humaines sont présentées comme un levier majeur de l'agilité organisationnelle (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 de ressources humaines renouvelées au profit des équipes et des individus.

3.1.2 La théorie mobilisée : la théorie des ressources et compétences.

Le modèle des ressources et compétences est essentiel pour comprendre l'agilité d'une organisation. En effet, certains auteurs considèrent que parmi les ressources de l'entreprise, les ressources humaines sont essentielles pour mettre en œuvre l'agilité au sein de l'entreprise. Ainsi, les théories des ressources et compétences (Prahalad et Hamel, 1990) et des capacités

dynamiques (Teece & Pisano, 1994) permettent de mettre en avant l'agilité des ressources humaines qui est l'une des clés de l'agilité organisationnelle. En effet, ce sont les compétences et comportements des collaborateurs qui déterminent la réussite d'une stratégie agile. Le modèle des ressources et compétences comporte trois courants (Koeing, dans S. Loufrani-Fedida, 2006) : la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984, 1989 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991), la théorie des compétences fondamentales (Hamel & Prahalad, 1990, 1995) et la théorie des capacités dynamiques (Teece & al., 1997).

3.1.2.1 La théorie des ressources

La théorie des ressources s'est beaucoup développée en sciences de gestion depuis les travaux de Wernerfelt (1984) qui ont permis que l'approche par les ressources soit élevée au rang de théorie (Brulhart, et al., 2010). Actuellement, c'est l'une des théories les plus mobilisées en management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). Elle permet d'expliquer la différence de performance entre les organisations à travers la création et le maintien de l'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984, 1989 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991). En effet, certaines organisations peuvent s'approprier des rentes fondées sur l'usage de leurs ressources supérieures (Rumelt, 1987 ; Peteraf, 1993 ; Koenig, 1999). La théorie des ressources se focalise uniquement sur les ressources qui ont la « caractéristique d'être de valeur, rares, difficiles à imiter et à substituer, et ignore donc les autres ressources qui ne remplissent pas ces conditions » (Montgomery, 1995, p. 257).

L'approche par les ressources vient relever un certain nombre d'insuffisances dans l'analyse stratégique classique dont l'objet est de déterminer l'avantage concurrentiel à travers les facteurs externes au détriment des facteurs internes. L'approche par les ressources permet ainsi de comprendre l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Dans cette approche, la stratégie ne serait plus uniquement basée sur l'attractivité absolue du secteur d'activité, elle devra donc être conçue comme une combinaison de l'adaptation à l'environnement et la valorisation des ressources et compétences accumulées au sein de l'entreprise (Hamel & Prahalad, 1989) *in* (S. Loufrani-Fedida, 2006). C'est ainsi que la théorie des ressources ne peut prétendre se substituer à l'approche classique de la stratégie. En effet, « *la plupart des produits nécessitent l'utilisation de plusieurs ressources, et la plupart des ressources peuvent être utilisées pour plusieurs produits* » (Wernerfelt, 1984, p. 171).

Ce développement permet de comprendre que l'approche par les ressources ne peut être déployée de façon autonome dans la mesure où il existe une certaine complémentarité avec

l'approche stratégique classique (Dierickx & Cool, 1989 ; Porter, 1991 ; Amit & Schoemaker, 1993 ; Dejoux, 1997 ; Koeing, 1999 ; Métais, 2002).

La compétence organisationnelle représente une autre composante de l'approche par les ressources et compétences. En effet, la compétence organisationnelle est une combinaison des différentes ressources de l'entreprise (Grant, 1991 ; Black & Boal, 1994). Elle fait partie des ressources intangibles de l'entreprise en ce sens qu'elle regroupe le savoir organisationnel, la mémoire organisationnelle, les processus organisationnels (Prahalad & Hamel, 1990). Les ressources tangibles représentent ce que l'entreprise possède et par conséquent, sont transférables alors que ressources intangibles telles que la compétence organisationnelle quant à elles représentent le savoir-faire de l'entreprise et ne sont donc pas transférables (Bogaert & al., 1994).

3 2.1.2 La théorie des compétences clés

Dans la suite de la théorie des ressources, les travaux de Prahalad & Hamel (1990) ont permis d'introduire la notion de compétences clés ou compétences distinctives. Ils furent les premiers à opérationnaliser et à populariser cette théorie, la rendant accessibles aux praticiens.

Les compétences clés peuvent être définies comme « *un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle* » (Hamel & Prahalad, 1995, p. 211). Une compétence distinctive doit satisfaire un certain nombre de critères, entre autres : procurer une vraie valeur ajoutée aux clients, être unique et difficilement imitable et sans équivalent sur le marché. En effet, fondamentalement différente de celle des concurrents, cette compétence n'appartient pas exclusivement à une seule entreprise, mais il faut dire que toute « *capacité à peu près universelle au sein d'un secteur d'activité donné ne mérite ce qualificatif que si l'entreprise y manifeste un niveau de compétence nettement supérieur à celui de tous ses concurrents* » (Hamel & Prahalad, 1995, p. 218). Elles doivent être transversales et pouvoir être déployées dans plusieurs segments stratégiques.

Pour bien cerner cette théorie, il faut noter que les compétences n'ont pas les mêmes importances. En effet, les compétences clés désignent ce que l'entreprise est capable de faire mieux que ses concurrents. Ces compétences résultent de l'apprentissage collectif de l'organisation, elles concernent en général, plusieurs domaines de l'entreprise, notamment, le processus productif qui intègre qualité, flexibilité, coût, rapidité d'exécution, respect des délais, ainsi que le processus d'accès au marché dont le management des marques, le marketing, la commercialisation, la distribution, la logistique. Elles concernent aussi la capacité de

différenciation des produits et services par l'entreprise. On retrouve ici des caractéristiques proches de l'agilité organisationnelle. Certains chercheurs considèrent qu'une compétence clé ne permet pas seulement de différencier une entreprise d'une autre, mais également à l'intérieur d'une même entreprise de distinguer une compétence d'une autre (Galunic et Rodan, 1998). En d'autres termes, grâce aux compétences clés, une entreprise peut réorganiser ses compétences selon la demande de son environnement. Il est important de distinguer les compétences clés des compétences individuelles ; Ces dernières sont en général considérées de façon isolée ; En effet, les compétences clés ne se résument pas à la somme des compétences individuelles, mais résulte de « l'agrégat de capacités, dans lequel une synergie est créée » (Stillman, et Coates, 1995). Dans les approches par les ressources et compétences, les savoir-faire résultent d'une complémentarité de compétences prises dans leur ensemble qui permettent la réalisation d'un produit supérieur difficilement imitable. Cette approche est soutenue par Coyne, Hall et Clifford (1997) qui estiment « *qu'une compétence clé est une combinaison de compétences et de savoirs complémentaires présents dans un groupe ou dans une équipe et qui se traduisent par la capacité de réaliser une ou plusieurs tâches essentielles à un standard de niveau mondial* ».

3.2.1.3 La théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques est un courant issu de l'approche par les ressources et compétences. Il s'agit d'une avancée récente dans le domaine de la stratégie en sciences de gestion (Arend et Bromiley, 2009 ; Barreto, 2010). Elle met l'accent sur le caractère instable de l'avantage concurrentiel dans un environnement qui change rapidement et de façon continue (D'Aveni et Gunther, 1995). Ainsi, les entreprises doivent s'appuyer sur les capacités dynamiques pour apprendre et modifier leurs bases et ressources dans le temps, afin de maintenir leur avantage concurrentiel (Helfat et Peteraf, 2009; Teece, Pisano et Shuen, 1997).

La critique faite à la théorie des capacités dynamiques concerne le manque d'opérationnalisation de ses concepts (Henderson et Cockburn, 1994 ; Simonin, 1999 ; Williamson, 1999). C'est dans ce sens que plusieurs chercheurs proposent une analyse des micro-fondations des capacités dynamiques (Teece, 2007 ; Ambrosini et Bowman, 2009), qui permettrait d'avoir une analyse fine de ce qui se passe à l'intérieur des entreprises. C'est l'objet du concept « *strategy-as-practice* », qui se propose d'observer les activités des individus dans l'optique de comprendre la stratégie des organisations. Degraevl (2012) et Regnér (2008) préconisent des apports possibles de la « *strategy-as-practice* » à la théorie des capacités dynamiques.

3.2 Relation entre l'agilité organisationnelle et la performance de la PME dans la littérature.

Toutes les études en sciences de gestion visent l'amélioration de la performance des organisations. En effet, si une organisation n'est pas performante, à terme elle sera appelée à disparaître. Ainsi, parmi les principales causes de défaillance des PME, on peut citer l'environnement macroéconomique et/ou concurrentiel de l'entreprise. La déficience stratégique et/ou opérationnelle font parties des causes de défaillance qu'il ne faut pas négliger (Nathalie CRUTZEN, 2008). Dans une étude menée par Nathalie CRUTZEN (2008), il apparaît que les principales causes de défaillance des PME sont liées à l'environnement. En effet, les entreprises qui entrent en défaillance n'ont pas su s'adapter à leur environnement. Ainsi, l'agilité organisationnelle apparaît comme une réponse à cette préoccupation des PME face aux différentes menaces de leur environnement. Elle apparaît comme la capacité d'une organisation à apporter une réponse globale aux problèmes posés par un environnement changeant et imprévisible (Goldman et al., 1994). Ainsi, l'agilité offre aux organisations d'une part, la capacité de répondre de manière rapide et efficace aux changements non anticipés et aux distorsions produits par l'environnement externe (Charbonnier, 2006) et d'autres part, une capacité d'exploiter les avantages issus du changement (Kidd, 1994) en saisissant de nouvelles opportunités ou à travers des innovations (Prahalad et Hamel, 1990 ; Yusuf et al., 1999 ; Breu et al., 2001, Dyer et Shafer, 2003).

A partir de ces définitions, il apparaît que l'agilité serait un facteur important susceptible de permettre aux PME non seulement de s'adapter, mais aussi de tirer un avantage de leur environnement afin de devenir plus performants.

Selon les auteurs qui ont étudié la relation entre l'agilité de la force de travail et les technologies de l'information, ils ont démontré que ce ne sont pas ces technologies qui confèrent l'agilité, mais la manière dont elles sont utilisées (Breu, Hemingway et al., 2001). Ainsi, l'agilité de la force de travail est considérée comme la clé de l'agilité organisationnelle (Goldman et Nagel, 1993 ; Goldman, Nagel et al. 1995 ; Kidd, 1994 ; Ambler et Scott, 2003). L'agilité de la force de travail permet d'augmenter la productivité, les profits et les parts de marché (Goldman, Nagel et al. 1995). Elle permet aussi de croître et de survivre dans un marché compétitif, changeant et imprévisible, ainsi que dans un environnement hautement volatile (Gehani, 1995, Katayama et Bennett, 1999). Nous notons dans ce qui précède cette capacité de l'agilité d'augmenter la productivité, les profits et les parts de marché et par conséquent la performance économique de l'entreprise. D'autre part, il faut rechercher dans l'agilité organisationnelle des leviers de la performance ; En effet, la performance organisationnelle est relative à l'efficacité

de la structure organisationnelle (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994). Elle détermine la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

La performance organisationnelle utilise un certain nombre d'indicateurs tels que : la satisfaction de la clientèle, la productivité, le management des ressources humaines, etc. Elle a un impact direct sur l'efficacité de la structure organisationnelle de l'entreprise (Kalika, 1988). Pour évaluer la performance organisationnelle, il faut prendre en compte le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure (Bergeron, 2000). Pour cela, l'agilité offre à l'organisation la capacité à apporter des réponses rapides et flexibles à des modifications imprévisibles et continues de l'environnement. (Breu, Hemingway et al. 2001) in (Barzi, 2007).

Une étude du Centre de Leadership et Efficacité Organisationnelle de NEOMA Business School et goetzpartner, met très nettement en lumière le lien direct entre l'agilité organisationnelle et la performance des entreprises. Elle estime que les entreprises agiles sont 2,7 fois plus performantes que les autres (C. Worley, 2017). Les auteurs ont mis en place un indicateur d'agilité : « The Agile Performer Index » qui s'appuie sur les quatre dynamiques que sont la *stratégie*, la *perception*, l'*expérimentation* et la *mise en œuvre*.

Concernant la *stratégie*, une organisation agile doit mettre régulièrement à jour ses objectifs, son orientation et son positionnement sur le marché ; la notion de *perception* quant à elle se traduit par le fait qu'une entreprise agile puisse être attentive à son environnement et doit parvenir à mieux anticiper et interpréter les modifications de l'environnement que les concurrents. L'entreprise doit s'inscrire dans une démarche d'expérimentation en encourageant la créativité, l'innovation et en s'inscrivant dans une logique d'apprentissage et d'adaptation permanente. Une entreprise agile doit *mettre en œuvre* ses expérimentations pour créer de la valeur ajoutée, grâce au développement de nouvelles capacités et de nouveaux modèles de gestion.

3.3 Elaboration du modèle conceptuel

Après avoir passé en revue les différentes conceptualisations de l'agilité organisationnelle, il ressort que l'agilité pratiquée dans les grandes entreprises ne peut pas être transposée aux PME. En effet, les PME se distinguent par des caractéristiques organisationnelles et managériales (comme la taille, la structure, les moyens financiers, les rapports interpersonnels, etc.) qui

appellent de nouvelles sources d'agilité, différentes de celles des grandes entreprises (Barzi, 2011). La littérature s'accorde à définir l'agilité comme un concept intégrateur regroupant la proximité, la flexibilité, la différenciation et la réactivité que nous avons récapitulé dans le tableau 7.

Pour concevoir le modèle conceptuel, il a été question de répertorier les différents modèles dans la littérature, les commenter et faire ressortir leurs limites, ensuite nous avons retenu les éléments les plus consensuels et susceptibles d'être appliqués aux PME.

Tableau 7: récapitulatif des différents concepts de l'agilité

Caractéristiques	Auteurs
Réactivité Flexibilité Rapidité Compétence	Sharifi et zhang (1999) ; Sharifi et al. (2001) ; Zhang et al. (2011) ; Lin et al. (2006) ; Crocitto et Youssef (2003) ; Netjatian et Hossein Zarei (2013)
L'Agilité renvoie à la théorie de contingence	O. Badot
Capacité de lecture des marchés Capacité de réponse rapide Intégrer et enraciner le changement (Apprentissage organisationnel)	Shafer (1997).
Gestion des compétences de base Capacité de reconfiguration Entreprise axée sur la connaissance Entreprise virtuelle	Yusuf et al. (1999) Fenneteau et Naro (2005)

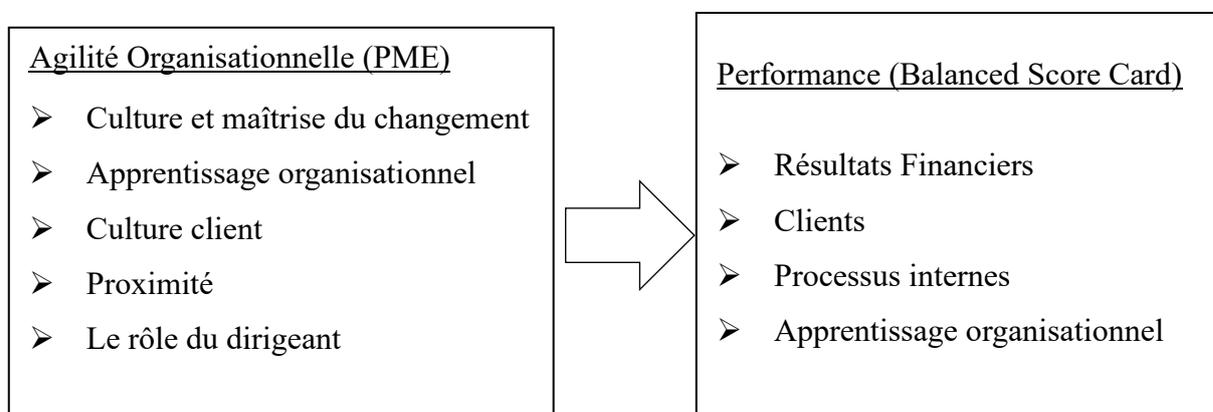
Source : auteur

Tableau 8 : Les attributs de l'agilité des PME

Dimensions de l'agilité	Facteurs d'agilité	Attributs	Caractéristiques
Proximité (relationnelle, culturelle, géographique, hiérarchique)	Flexibilité	Orientation « ressources humaines »	Formations continues Personnel polyvalent Mobilisation facile des ouvriers Participation du personnel Fortes relations interpersonnelles Très bonne communication dirigeant/personnel Equipes interentreprises
		Ambitions raisonnables	Investissement prudent Taille raisonnable de l'entreprise Production flexible (zéro stocks, flux tendus)
	Différenciation	Orientation « clients »	Bon relationnel Fidélisation Services irréprochables
		Orientation « créativité »	Nouveaux produits Création des besoins – clients
	Réactivité	Engagement «délais »	Délais courts de production et de livraison Rapidité dans la satisfaction des clients
		Stratégies souples	Orientations non formalisées Orientations à moyen terme

Source : Barzi, 2011

Figure 10 : Modèle conceptuel d'agilité en lien avec la performance de la PME



Source : auteur

Tableau 9: Les caractéristiques de l'agilité des PME selon le modèle conceptuel

Dimensions de l'agilité PME		Caractéristiques	
Proximité (Géographie Hiérarchique Relationnelle)	Culture et maîtrise du changement	Flexibilité	
		Réactivité	
		Proactivité	
		Rapidité	
		Résilience	
	Apprentissage organisationnel	Valorisation RH	
		Amélioration du processus organisationnel	
		Culture client	Connaissance client
			Réclamations
	Offres		
	Poids du dirigeant	Innovations	
		Vision	
		Profil	
	Personnalité		

Source : auteur

Tableau 10 : Thèmes consensuels de l'agilité selon les auteurs

Thèmes	Auteurs
Culture et maîtrise du changement	Barrand, 2006 ; Breu, et al., 2001 Goldman, et al., 1995 ; Kassim, & Zain, 2004 Yusuf, et al., 1999
Flexibilité	Breu, et al., 200 ; Goldman, et al., 1995 Yusuf, et al., 1999 ; Ginaseka-ran, 1999 Lin, et al., 2001 ; Yusuf, et al., 1999
Valorisation des ressources humaines	Breu, et al., 2001 ; Goldman, et al., 1995 Gunaseka-ran, 1999; Kassim, & Zain, 2004 Shafer, 1997; Sharifi, et al., 2001
Culture client	Barrand, 2006 ; Goldman, et al., 1995 Kassim, & Zain, 2004 ; Lin, et al., 2001 Shafer, 1997 ; Long, 2000

Source : auteur

Tableau 11 : Les principaux thèmes du modèle conceptuel

Dimensions	Caractéristiques
Culture & maîtrise du changement	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité - Réactivité - Proactivité (capacité d’anticiper les changements => mise en place d’un dispositif de veille) - Résilience - Optimisation des ressources existantes
Apprentissage organisationnel	<p><u>Valorisation des ressources humaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Autonomie - Empowerment - Transversalité des compétences - Fidélisation des ressources humaines - Culture d’agilité - Travail en intelligence collective (collaboration/ coopération) - Mode scrum - Organisation du travail en mode projet <p style="text-align: center;"><u>Amélioration du processus organisationnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maitrise du métier - Respect du cahier des charges - Respect des délais - Bonne répartition des tâches - Bonne gestion des stocks - Objectifs clairs et partagés - Amélioration continu (kaizen)
Culture client	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation - Différenciation de l’offre - Connaissance et écoute du client - Disruption
Proximité	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité géographique - Proximité culturelle - Proximité hiérarchique - Proximité horizontale - Proximité relationnelle
Le Poids du Dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> - Le profil : <ul style="list-style-type: none"> o Formation o Expériences o Age o Responsabilités familiales - La vision - La personnalité - Le style de management

Source : auteur

Les éléments du modèle conceptuel tels que déclinés dans le tableau 10 ci-dessus, tirent leur légitimité dans la recension de la littérature sur l'agilité organisationnelle. Nous avons ainsi retenu cinq dimensions de l'agilité des PME à savoir : 1) **La culture et maîtrise du changement** (la *flexibilité*, la *réactivité*, la *proactivité*, la *résilience* et l'*optimisation des ressources existantes*) ; 2) **L'apprentissage organisationnel** (la *valorisation des ressources humaines* et l'*amélioration du processus organisationnel*) 3) **La culture client** (l'*innovation*, les *offres différenciées*, la *connaissance et l'écoute du client*, la *disruption*) ; 4) **La proximité** (géographique, culturelle, hiérarchique, horizontale, relationnelle); 5) **Le poids du dirigeant** (son profil, sa vision, sa personnalité, son style de management).

Chapitre 2 :

Méthodologie de recherche : fondements épistémologique, stratégie de recherche, présentation du terrain, techniques de collecte des données.

L'objet de ce deuxième chapitre est de poser le cadre épistémologique et le protocole de recherche qui ont été utilisés dans ce travail. Nous aborderons dans la première section, les fondements épistémologiques constructivistes. Il sera ensuite question de présenter la stratégie de recherche qui nous a conduits à opter pour la recherche qualitative. Après cette phase, nous allons présenter notre terrain de recherche qui est un groupe de trois PME de services au Gabon, couvrant trois domaines d'activités différentes à savoir « l'imprimerie et la publicité », « les constructions bâtiments et travaux publics tout corps d'état » et « l'intermédiation administrative et financière ». Notre intérêt s'est porté principalement sur le comité de direction, les cadres, certains employés et certains clients. A la fin de cette partie, nous présenterons la méthode de collecte des données, l'échantillon des acteurs interviewés et nos différents guides d'entretien.

Section 1 : Fondements épistémologiques

Section 2 : Stratégie de recherche

Section 3 : Présentation du terrain et techniques de collecte des données

Section 1 : Les Paradigmes épistémologiques

Dans cette section, nous allons exposer les paradigmes épistémologiques sur lesquels se fondent notre réflexion dans ce travail de recherche. Le choix de notre paradigme épistémologique est lié à notre posture de praticien-chercheur. Il sera fait justification de notre choix qui repose sur la recherche - intervention longitudinale. Dans la première sous-section, nous allons justifier le positionnement de notre recherche. Dans la deuxième sous-section nous justifierons notre approche méthodologique de recherche qualitative et enfin dans la troisième sous-section, sera présenté notre terrain de recherche, ainsi que la stratégie d'accès aux données.

1.1 Définition de l'Epistémologie

1.2 Le type de raisonnement

1.3 Les Paradigmes épistémologiques

1.3.1 Le positivisme

1.3.2 L'interprétativisme

1.3.3 Le Constructivisme

1.4 Notre positionnement épistémologique

1.1 Définition de l'Épistémologie

L'épistémologie est une réflexion sur les connaissances que l'on veut produire. Ainsi, Piaget (1967) la définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Par cette définition, Piaget suggère à chaque chercheur réflexif d'en accepter le caractère heuristique et de se livrer, dans le champ qu'il se donne, à une interrogation permanente et critique sur la genèse des savoirs, sur les méthodes qui conduisent à leur production, sur les formes diverses qu'ils revêtent, sur les critères qui permettent de les considérer comme « valables » et ce, dans leur inévitable historicité. Il est rejoint par Alain Charles Martinet pour qui « La réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère » (Martinet, 1990). A cet effet, dans le travail de recherche que nous abordons, il est indispensable de se positionner dans un paradigme épistémologique (Boutin, 2000, p.17). En définitive, l'épistémologie est un simple retour critique de la connaissance sur elle-même (Cohen, 1996). Le terme « valable » doit être compris dans sens de renforcer la légitimité et la validité de la connaissance qui en découle (Perret et Séville, 2007). En résumé, l'épistémologie se propose de porter un regard sur le statut, la valeur et la méthode de création de la connaissance en proposant une réponse à trois questions « *Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle constituée ou engendrée ? Et comment apprécier sa valeur ou sa validité ?* » (Le Moigne, 1995). Partant de cette définition, on peut convenir que la réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions : une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ; une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ; une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ; une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance.

1.2 Le type de raisonnement

Les sciences de gestion se définissent par leur projet et non par leur objet (Le Moigne ,1990). En effet, les sciences de gestion de par leur nature sont des sciences expérimentales qui véhiculent une capacité de transformation (Savall et Zardet, 2004). C'est l'objet de cette recherche dont les résultats pourront permettre aux PME de tirer parti de leur environnement

pour se développer. A cet effet, nous avons mené une étude sur l'agilité de la PME en lien avec sa performance. Concernant la création de connaissances scientifiques valables, la manière d'aborder la problématique et de poser les hypothèses de recherche sont nécessaires à la structuration du travail de recherche d'intention scientifique. Les raisonnements scientifiques en général combinent trois formes d'objectifs de recherche. Il faut ainsi considérer une boucle de raisonnement réursive abduction/déduction/induction. Cependant, « *Cette boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique* » (David, 2000). C'est ainsi que les conséquences sont générées à partir de la déduction, l'induction permettant d'établir des règles générales, alors que l'abduction permet la construction des hypothèses. Le but de cette démarche étant la création de connaissances. Certains auteurs estiment que « *toute connaissance commence par des hypothèses et aboutit à des observations encadrées par des hypothèses, ces observations stimulent des réajustements des hypothèses, donc de nouvelles observations, et ainsi à l'infini* » (Carantini, 1990).

Notre travail de recherche a évolué au fil de sa construction, en effet le point de départ a été une intuition basée sur notre très forte expérience, et des observations de terrain en lien avec la problématique. Il s'agit d'une recherche réflexive (Tesch, 1990 : 33- 41)³⁵, phénomène à partir de l'intuition et de la réflexion du chercheur généralement à partir de sa propre expérience alors partagée de façon empathique. Une itération entre le terrain et la littérature ayant permis de peaufiner au fur et à mesure notre problématique.

Ainsi, nous avons adopté plusieurs niveaux de raisonnement :

- Descriptif : son objectif est de décrire l'objet de la recherche en l'occurrence une PME de services au Gabon, étudié dans son fonctionnement.
- Explicatif par déduction : ce niveau de raisonnement a pour objet de donner une explication des éléments décrits. A cet effet, nous allons décrire comment les pratiques agiles au sein d'une PME permettent de créer de la valeur ajoutée et ainsi d'accroître la performance organisationnelle dans un environnement turbulent et incertain.
- Prescriptif : par induction, qui consiste à “ découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation” (Savall et Zardet, 2004). A partir d'une analyse empirique et par une extrapolation des phénomènes observés, le chercheur produit ainsi des connaissances en faisant des recoupements théoriques qui pourront ouvrir la voie vers de nouvelles perspectives de recherches, ainsi que des recommandations managériales à l'endroit des PME.

³⁵ Il s'agit d'une recherche réflexive au sens de (Tesch, 1990 : 33- 41)

Tableau 12 : les types d'hypothèses

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
Observations Entretiens Focus group	Explications possibles Interprétations	Différentes possibilités de réponses

Source : « *Recherche en sciences de gestion : Approche Qualimétrique* » Savall et Zardet, (2004)

Notre recherche est de type exploratoire descriptif, qui a l'avantage d'être dynamique (Savall et Zardet, 2004). Ainsi durant notre étude, nous avons utilisé des raisonnements de nature abductive avec une boucle inductive et déductive à travers des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Au tout début de notre travail, nous avons adopté une démarche logico-inductive, qui a consisté à formuler des hypothèses de recherche tirées de la problématique, de la revue de la littérature, ainsi que de nos observations de terrain en tant que praticien. Ces hypothèses ont évolué en cours de recherche, dans un va et vient immersion - distanciation.

1.3 Les Paradigmes épistémologiques

La création des connaissances d'intention scientifiques en sciences de gestion est faite à partir des paradigmes de recherche épistémologiques dans lesquels « l'objet et le sujet constituent les éléments de la recherche » (Wacheux, 1996). Ainsi, le paradigme de recherche permet de garantir une meilleure cohérence de la démarche adoptée, mais surtout d'en fixer la portée (Kuhn, 1962). Parmi les paradigmes épistémologiques contemporains en sciences de gestion, on en distingue trois principaux : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Les débats et confusions sont encore légion quant à la définition des paradigmes³⁶. Le tableau 13 présente une synthèse de ces trois paradigmes.

³⁶ Le débat ou confusion sont largement détaillée dans l'ouvrage : « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* » de Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert, éditions Pearson, 2012.

Tableau 13 : Synthèse des paradigmes épistémologiques positiviste, interprétativiste et constructiviste

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	Le chemin de la connaissance scientifique La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Les critères de validité Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : adapté de Girod-Séville et Perret (1999)

1.3.1 Le positivisme

Le positivisme est un courant fondé au XIX^e siècle par Auguste Comte. Son objectif est de soumettre de façon rigoureuse les connaissances à l'épreuve des faits. Le positivisme est caractérisé par la séparation entre le sujet et l'objet étudié. Il estime du point de vue ontologique que la réalité existe indépendamment du chercheur. Dans le courant positiviste, l'accent est mis sur la neutralité du chercheur par rapport à l'objet étudié. Il revient ainsi au chercheur de « découvrir *les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent* » (Lapalle 2012, p. 46). Comme le mentionne Wacheux (1996), seuls les faits vérifiés par l'expérience expliquent les phénomènes. Ainsi, dans le cadre de ce paradigme, le

chercheur doit s'atteler à mettre en place un modèle explicatif des faits observés à partir d'une série d'hypothèses « *qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits* » (Rivière, 2009, p. 9). La démarche méthodologique positiviste est essentiellement du type hypothéticodéductif à travers un raisonnement déductif. Elle s'apparente à une visée d'appréhension de la réalité.

1.3.2 L'interprétativisme

L'interprétativisme est un paradigme épistémologique dont le processus de production de connaissance est de type phénoménologique. Dans ce cas, le chercheur recherche la compréhension d'une réalité en s'immergeant dans le phénomène étudié. Il va ainsi chercher à interpréter les intentions et à comprendre les motivations qui donnent un sens aux comportements des acteurs. Pour Perret et Girod-Séville (2002), dans ce paradigme, le chercheur part du postulat que le monde est fait d'interprétations qui se construisent à travers les interactions entre les individus. Sur le plan méthodologique, cette approche est assimilée au raisonnement par abduction dont le but est l'interprétation de la situation étudiée par le chercheur. A ce propos, Gadamer (1996, p. 20), estime que « *L'entrée en jeu de libres décisions, s'il y en a, n'interrompt pas la régularité du déroulement, elle prend place, au contraire, dans la généralité et la régularité que l'induction permet d'atteindre* ».

1.3.3 Le Constructivisme

Le constructivisme est un paradigme épistémologique qui se matérialise par une croyance forte dans la "relativité" de la notion de vérité ou de réel. Il est fortement opposé au positivisme, sans toutefois « rejeter l'empirisme dans sa praxis » (Baumard, 1997). L'approche constructiviste rejette l'idée que la réalité ait une existence autonome en dehors du chercheur qui la décrit. Elle rejette ainsi le positivisme au sens d'Auguste Comte (Lemoigne, 1995:7). Selon Besnier (2016), le constructivisme est avant tout une théorie issue de Kant selon laquelle des phénomènes sont la résultante d'une construction faite par le sujet. Le constructivisme s'oppose à une tradition dite réaliste. Elle marque ainsi une rupture avec la tradition selon laquelle toute connaissance humaine devrait s'approcher d'une représentation d'une réalité ontologique. La légitimité du constructivisme vient en partie de la richesse des études empiriques qui s'inspirent de fois des démarches ethnographiques (ex: les « descriptions épaisses » de Geertz (1986) et Baumard (1997)).

En effet, la connaissance est un processus qui résulte de construction. Se basant sur la relativité du réel, le constructivisme va plus loin que l'interprétativisme en se fondant sur l'interaction

entre l'objet et le sujet. Dans l'approche constructiviste, « sujet et objet sont indissociables, mais notre mode de pensée exclut l'un par l'autre » (Morin, 1990, p. 57). Ceci est l'une des critiques les plus importantes du constructivisme par rapport au positivisme. Dans l'approche constructiviste, l'objectivité du chercheur est remise en cause. En effet, étant immergé dans son terrain de recherche, son objectif est de comprendre certains phénomènes sous l'influence des acteurs avec qui il est en contact. Ainsi, la réalité qu'il va appréhender est une réalité complexe, sociale, interprétée et construite par le chercheur lui-même en interaction avec les acteurs du terrain (Girod-Séville et Perret, 2002). Les paradigmes relativistes (interprétativiste et constructiviste) reconnaissent le caractère fortement contextualisé ou construit de la connaissance produite (Girod-Séville et Perret, 1999). C'est ainsi que Wacheux (1996) estime que « le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer ». Dans le constructivisme, le processus qui permet la généralisation des connaissances se fait à partir de la combinaison de plusieurs niveaux d'observations en parallèle avec des niveaux théoriques, allant des plus contextuels aux plus abstraits (David, 2000).

1.4 Notre positionnement épistémologique : le constructivisme pragmatique

Après avoir fait un tour d'horizon sur l'épistémologie et ses principaux paradigmes qui sont le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, nous portons notre choix sur le constructivisme. En effet, en tant qu'acteur dans l'organisation étudiée, nous pratiquons la recherche intervention interne. L'organisation dans laquelle nous faisons notre recherche est un groupe de trois PME dont je suis le dirigeant depuis une quinzaine d'années. Ainsi l'objectif de cette recherche est double, d'une part transformer l'objet étudié et d'autre part, produire des connaissances d'intentions scientifiques. Aussi paraît-il que l'intervention modifie le comportement des acteurs et transforme ainsi la réalité. De plus, dans notre posture d'acteur dans l'organisation, la neutralité à priori est impossible. Notre situation de chercheur-intervenant implique donc de s'inscrire dans le cadre du constructivisme pragmatique, avec des attendus spécifiques (Piaget, 1972 ; Savall & Zardet, 2004, David, 1999, 2000 ; Cappelletti & Baker, 2010). La recherche - intervention est « *une épistémologie et une méthodologie de recherche fondées sur l'intensification du travail d'observation par le chercheur.* » (Buono, Savall, Cappelletti, 2018). Son objectif est d'élever le niveau de scientificité des recherches en sciences de gestion, qui consiste à décrire, expliquer et prédire les phénomènes observés.

Nous nous inscrivons dans la méthodologie de recherche-intervention telle que pratiquée par les chercheurs de l'ISEOR³⁷ dont le paradigme épistémologique qui est le constructivisme générique s'appuie sur les principes de l'interactivité cognitive, de la contingence générique et de l'intersubjectivité contradictoire (Buono, Savall, Cappelletti, 2018). *L'interactivité cognitive* stipule que la construction de la connaissance collective résulte de l'interaction entre plusieurs acteurs portant chacun un fragment de connaissance, tandis que *la contingence générique* suppose que toute situation est contingente, cependant une analyse approfondie révèle un composant générique que l'on retrouve dans d'autres situations. Enfin, *l'intersubjectivité contradictoire* désigne l'interaction qui permet à plusieurs acteurs ayant des points de vue subjectifs différents, de construire par itération une représentation commune acceptable.

Section 2 : Stratégie de recherche

Dans cette section, nous évoquerons la stratégie de recherche que nous avons utilisé. Il s'agit de la recherche intervention qualitative à travers l'étude de cas. En effet, Le choix d'une méthodologie de recherche est lié à la nature du problème à résoudre. Ainsi, la problématique et le terrain de recherche sont importants dans le choix de la méthodologie de recherche (Wacheux,1996).

2.1 La recherche qualitative

La nature des phénomènes à étudier nous a conduit à opter pour la méthode qualitative afin d'avoir une analyse plus fine de l'objet de recherche (Gavard-Perret et al., 2008), grâce à la richesse du matériau collecté. La méthode qualitative permet de « *comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes* » (Wacheux 1996, p. 15). Elle permet d'avoir une vision globale permettant de tenir compte des interactions multiples et leur articulation dans un environnement donné. Il s'agit selon J. Van Maanen, (1983) d'un « éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et être en accord avec le sens de phénomènes ».

La recherche qualitative est à visée compréhensive (Dumez, 2012), elle permet de comprendre le sens des phénomènes à travers les discours et les interactions des acteurs. L'agilité organisationnelle est un phénomène qui met en œuvre les interactions multiformes entre les

³⁷ ISEOR : Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations

acteurs de l'entreprise et l'environnement. Ainsi, sa compréhension nécessite de capter les discours et les comportements des acteurs en situation. L'objectivité de la recherche qualitative repose sur l'utilisation de plusieurs sources dans la collecte des preuves (Yin, 2012, p. 10). Il s'agit en effet, des observations directes, participantes ou non, des entretiens, des prises de notes par le chercheur, des documents, des rapports de réunion, des audits, des bilans, etc. L'objectivité et la légitimité de la recherche qualitative proviennent de la nature hétérogène des sources de données empiriques.

Stratégies d'accès aux données

Dans le cadre d'une recherche qualitative, le chercheur a différentes stratégies d'accès aux données comme résumé dans tableau 14.

Tableau 14 : Les différentes stratégies d'accès aux données qualitatives et leurs principes généraux

Type de stratégies d'accès aux données	Principes généraux
Etude de cas	Enquête étudiant un phénomène dans son contexte quotidien
Recherche – expérimentale	Construction d'une simulation du réel dans un laboratoire afin d'étudier des liaisons causales entre variables
Recherche -action	Processus participatif aidant un système à se transformer et produisant des informations permettant de mieux comprendre l'organisation et ses membres
Recherche – intervention	<i>Méthode interactive entre le chercheur et son terrain consistant à aider les acteurs de l'organisation à concevoir et mettre en place des modèles et outils de gestion à partir d'un projet de transformation initial</i>
Observation (Participante ou non)	Repérage direct des données sur le phénomène, sans entretien avec les acteurs

Source : Savall H. & Zardet V., 2004

2.2 L'étude de cas

Le choix d'une méthode de recherche est guidé par la question de recherche et l'objectif de recherche (Morse, 1994). Notre étude a pour but d'étudier l'agilité organisationnelle au sein de la PME en lien avec sa performance. En d'autres termes, il s'agit de déterminer ce qui conduit une PME vers l'agilité, et par la suite comprendre comment l'agilité peut conduire à la performance. Pour ce type de questionnement, l'étude de cas comme méthode de recherche semble appropriée pour décrire et expliquer les phénomènes individuels et collectifs (Thomas, 2011 ; Woodside et Wilson, 2003). Il s'agit selon Wacheux (1996), d'une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications (Wacheux, 1996 :89). Elle permet de rapporter et d'analyser une situation réelle prise dans son contexte (Muchielli, 1996). Yin (2012) définit l'étude de cas comme une forme de recherche qualitative qui est une étude sur un phénomène contemporain dans son contexte réel, surtout lorsque les frontières entre phénomènes et contextes ne sont pas évidentes (p. 4). L'étude de l'agilité organisationnelle au sein de la PME met en œuvre les interactions entre les acteurs, et nécessite une investigation prolongée sur le terrain. Ainsi, l'étude de cas paraît la méthode la plus appropriée. La méthodologie par étude de cas est pertinente lorsque la recherche porte sur une question descriptive, ou une question explicative (Yin, 2012, p. 5) in (Dumez, 2012). Sa valeur est déterminée par la capacité à collecter une grande variété de preuves. Elle utilise plusieurs méthodes pour la collecte des données, notamment les entretiens, les documents, les artefacts, les observations, qui convergent vers les mêmes ensembles de faits. L'utilisation de plusieurs méthodes pour la collecte de matériaux empiriques permet au chercheur de développer la rigueur et la richesse du travail de recherche grâce à la triangulation des données qu'elle permet de produire (Denzin & Lincoln 2005). Les études de cas sont recommandées dans le cadre des thèses DBA à cause du statut de praticien-chercheurs dont les candidats jouissent. A ce propos, Barlatier (2018) les décrit comme une méthodologie utilisée pour l'étude des phénomènes complexes et nouveaux en situation réelle, et qui permet une analyse fine et approfondie sur un nombre restreint de sujets (P. 126-139). Dans la recherche que nous menons, il s'agit d'étudier l'agilité organisationnelle au sein d'une PME, dans le contexte gabonais, marqué d'une grande complexité environnementale suite à des successions de crises (institutionnelles, post-électorales, économiques, et sanitaire). Il s'agit ainsi d'un phénomène complexe et nouveau, dans lequel interagissent les acteurs intérieurs et extérieurs à l'entreprise. L'étude de cas est nécessaire pour saisir toutes les facettes de l'agilité organisationnelle.

2.3 La recherche – intervention

2.3.1 Le principe de la recherche-intervention

La recherche-intervention est une méthode dont l'objectif est la description, l'explication et la transformation de l'objet de recherche aux fins de mieux le connaître (Moisdon, 1984 ; Avenier, 1989 ; Savall et Zardet, 1996, 2004 ; David, 2000 ; Plane, 2000). Elle s'appuie sur le principe qu'on ne peut comprendre le fonctionnement d'une organisation que de l'intérieur, grâce à l'intervention qui dans le même temps permet de la modifier (Moisdon, 2010, p. 213). La recherche intervention est une recherche sur l'action puisqu'elle privilégie une conception phénoménologique de la recherche en étudiant les phénomènes observés à partir d'actions de changement sur les objets observés (Plane, 2000 ; David, 2000) in (Noguera, 2018). Elle est de nature longitudinale en ce sens qu'elle permet d'observer des changements profonds dans le temps (Savall & Cappelletti, 2018). Le chercheur-intervenant a une double mission, celle d'aider l'entreprise et celle de créer de la connaissance « générique d'intention scientifique ». La recherche-intervention est proche de l'approche ethnométhodologique, cependant elle s'en distingue très nettement de par son épistémologie qui considère les acteurs comme détenteurs de savoirs dont les observations et les interventions longitudinales permettent d'en extraire la substance. Il s'agit entre autres, du formel et de l'informel, du visible et du caché, du dire et du faire (Savall & Cappelletti, 2018). Elle vise délibérément l'appropriation et l'utilisation par les acteurs de l'organisation, d'une partie des connaissances créées par co-construction avec le chercheur. La recherche-intervention vise à donner du sens par l'explication et la théorisation (Royer, Baribeau et Duchesne, 2009). Selon Lewin (1997), la transformation de l'objet est délibérément recherchée comme source de connaissance. L'entreprise dans laquelle la recherche est effectuée est le *terrain d'observation scientifique* « TOS ». L'investigation prolongée du chercheur-intervenant sur le terrain permet la production des résultats grâce à une interaction forte avec les acteurs. Girin (1986) parle de « démarches interactives » dont les données sont issues du terrain et dont le protocole s'ajuste aux circonstances et aux opportunités. Il s'agit de ce que Hatchuel (1994) qualifie de « principe d'inachèvement ». En effet les acteurs de terrain peuvent intervenir dans le processus, et le chercheur conduit lui-même l'investigation sans la leur sous-traiter. Dans notre cas, nous sommes praticien et chercheur avec une forte expérience d'une quinzaine d'années dans l'entreprise, terrain d'observation scientifique. La grande connaissance de l'entreprise et de son environnement et les trois années que nous avons mis à contribution dans la recherche sur l'agilité organisationnelle a pour objet d'étudier, de décrire et transformer l'objet étudié, c'est-à-dire un

groupe de trois PME de services et ainsi d'observer l'effet de l'agilité sur sa performance. Un des points importants de la recherche-intervention que nous conduisons ici est sa finalité. En effet, les connaissances « *d'intention scientifique* »³⁸ sont créées dans une logique de transformation par l'entreprise et le chercheur, l'entreprise est ainsi le premier bénéficiaire de la recherche-intervention. Dans notre recherche, les deux aspects sont indissociables, notamment nous nous engageons de façon délibérée d'un côté à accompagner l'entreprise dans la conduite du changement et de l'autre côté, de produire des connaissances à partir de l'observation des transformations ainsi produites et grâce à des investigations prolongées sur le terrain.

En conclusion, nous pouvons dire que la recherche-intervention s'inscrit dans une démarche de création de connaissances caractérisée par trois aspects : « une logique intentionnelle », une « visée transformatrice », et un « projet de changement délibéré » d'une situation donnée (Le Moigne, 1990) in (Krief & Zardet, 2013). Hatchuel (1994) évoque le principe de rationalité accrue pour caractériser « *l'intime conviction du chercheur, qui se retrouve dans l'arène pour éprouver lui-même les champs de forces qui traversent l'organisation* » (Moison, 2010, p. 217).

2.3.2 Les limites de la recherche-intervention

Le principal reproche fait à la recherche - intervention réside dans le fait que le chercheur transforme son objet de recherche. Ce biais est largement assumé par le principe de base de la recherche-intervention selon lequel l'accès à la connaissance d'un système social n'est possible qu'en y induisant un changement (Allard-Poesi et Perret, 2003). Une autre difficulté de ce type de recherche réside dans sa nature longitudinale ; En effet, la durée du processus doit être suffisamment longue pour que le chercheur puisse observer le développement des transformations induites (Nobre, 2006). D'autres critiques estiment que la collaboration entre praticiens et chercheurs n'est pas suffisante pour créer des connaissances pratiques (Avenier et Schmitt, 2007), puisque les praticiens collaborent en tant qu'« objet » (Mesny et Mailhot, 2010). Ces chercheurs estiment que la recherche-intervention ne doit pas s'appuyer sur tous les acteurs, il y a nécessité que ceux-ci soient des professionnels ou des experts ayant une capacité réflexive élevée (Callon, 1999).

³⁸ Nous abordons la notion de création de connaissance avec beaucoup de modestie.

2.4 La posture praticien-chercheur / praticien réflexif (Schön, D.A. 1983)³⁹.

La posture de praticien-chercheur mérite d'être explicitée afin de mieux appréhender le déroulement de notre travail. On utilisera le concept de « praticien réflexif » introduit par Schön (1983). Elle dépasse l'opposition classique entre l'approche empirique et l'approche interprétative (David, 2000) par l'interpénétration de propositions empiriques, interprétatives et normatives. Le concept de « praticien réflexif » se fonde sur l'idée que les professionnels dans leur pratique quotidienne se fondent moins sur des notions apprises au cours de leur formation fondamentale, que sur des méthodes acquises dans leur pratique professionnelle.

Ainsi, les théories en usages peuvent être explicitées par une réflexion collective sur l'action. Dans le cadre de cette thèse de doctorat, notre posture de « praticien-chercheur » est celui de propriétaire -dirigeant de PME, doté de plus d'une quinzaine d'années d'expérience. Au cours de cette longue expérience, nous avons mis en place des stratégies pour la pérennisation et la croissance de l'entreprise. Celle-ci a souvent été confrontée à des périodes de fortes incertitudes, marquées par des moments de doute et de souffrances extrêmes (Torrès, 2018). Nous avons en tout temps cherché et utilisé de stratégies pour trouver des solutions aux différentes problématiques qui se posaient à l'entreprise.

Il a été question durant cette longue expérience, de trouver des solutions efficaces afin de pérenniser et accroître la performance de l'entreprise. Ainsi, nous avons exploré différentes pistes depuis plusieurs années, notamment celle de l'accès au financement ou celles liées à la gestion des ressources humaines, à la diversification et bien d'autres. Cependant, nous n'avons pas encore eu de solution pour protéger l'entreprise face aux incertitudes et aux turbulences environnementales qui se sont accentuées au Gabon dès 2009. En effet, le pays est entré dans une période de très forte incertitude avec le décès de l'ancien Président qui a dirigé le pays pendant une quarantaine d'années. Depuis lors jusqu'au moment où nous achevons notre recherche, il y a eu des enchaînements de crises (politiques, économiques, et sanitaires, etc.) qui ont contribué à maintenir un environnement turbulent et incertain pendant plus d'une décennie.

La recherche effectuée dans le cadre du DBA a la particularité d'intégrer des professionnels experts dans des domaines d'activités où ils ont une très forte expérience. De ce fait, ils ont un accès facile à des terrains de recherche très pointus. Le risque dans ce cas est de biaiser les

³⁹ Il s'agit d'une notion introduite par Schön à travers un ouvrage provocateur qui modifie jusqu'au concept même de la formation professionnelle.

résultats, si le praticien ne prend pas suffisamment de recul en se mettant dans la posture de chercheur pour étudier l'objet de recherche. La posture de praticien-chercheur subsiste dans une dualité singulière, où « *Les positions de chercheur et celle de praticien ne sont pas seulement alternantes, elles sont vécues aussi dans la synchronicité. Le chercheur ne laisse pas le praticien au vestiaire, et vice-versa. Quand il s'engage dans une pratique, il mobilise aussi des observations et des analyses de chercheur* » (De Lavergne C., 2007, p.36). Certains auteurs parlent d'enchevêtrement (Kohn, 2001, p. 31).

Notre posture de dirigeant - chercheur chargé d'étudier l'agilité organisationnelle en lien avec la performance au sein de la PME, est considérée comme un « *cas limite extrême* » au sens de De Lavergne C (2007) : « *Le cas limite extrême, c'est celui de la constitution comme cas de recherche, par le chercheur des activités dans lesquelles il est impliqué.* » (p.38).

L'atout majeur de cette position de dirigeant-chercheur, a été de pouvoir observer et travailler sur les différentes étapes du phénomène, qui aurait pu échapper sans aucun doute à un observateur externe à l'entreprise. Que ce soit l'origine du projet, ses motivations, la sélection des participants, les différentes réunions, l'organisation des entretiens et les observations de l'impact réel de l'agilité sur la performance de l'entreprise, notre expertise et notre très grande connaissance du terrain ont été fondamentales.

La prise de recul a été rendue possible grâce à des périodes de distanciation, constituées entre-autres des étapes de recherche dans la littérature, des échanges avec les autres chercheurs du laboratoire CORHIS, des différents séminaires à l'université Paul Valéry de Montpellier 3 lors desquels il y a eu des échanges précieux avec les enseignants, de la participation aux différents colloques internationaux et séminaires doctoraux, et des périodes d'écriture. L'encadrement de mon directeur de thèse a constitué un atout indéniable, dans cette distanciation qui est primordiale pour la qualité du travail de recherche doctorale.

Pour la prise de distance du chercheur par rapport au terrain, Barth (2018) parle de « décontamination ». Il s'agit de dispositif qui permette de regarder l'entreprise comme « objet de recherche ». Cette prise de distance passe par des moments de « lecture de la littérature, d'exploitation des données, de réflexivité », qui sont inscrits dans l'emploi de temps du chercheur dès le début du travail de recherche (Barth, 2018-P.163). Dans la présente recherche, nous avons aménagé des plages de temps de distanciation où nous nous retrouvons hors de l'entreprise pour réfléchir, lire et échanger avec le directeur de thèse. Il s'agit généralement des

soirées de travail à domicile entre 20h et 24h, et très tôt le matin entre 4h00 et 6h30, ainsi que les samedis, dimanches et jours fériés, pendant les trois années de notre thèse.

Avec la recherche - intervention, nous sommes dans une recherche hyoptéhico-abductive (Barth, 2018). En effet, nous avons privilégié l'abduction pour explorer tous les aspects de l'agilité organisationnelle.

La construction et la validation des hypothèses s'est faite en deux phases. Une première phase constituée des hypothèses issues de la littérature et une seconde phase dans laquelle les hypothèses émergent de « l'observation des phénomènes de transformation du terrain », grâce à un processus itératif de confrontation et une formulation adéquate (Barth, 2018-P. 168). Dans la recherche-intervention, les hypothèses sont évolutives, jusqu'à devenir soit descriptive, soit explicative ou encore prescriptive par rapport à l'objet étudié.

Section 3 : Présentation du terrain et techniques de collecte des données

Cette section présente les modalités et les méthodes de collecte de données, qui permettent à toute recherche en sciences de gestion d'être utile pour l'entreprise d'une part, et d'autre part de générer des connaissances scientifiques valables. Ainsi, les réponses à une question de recherche dépendent du processus par lequel les résultats ont été obtenus (Avenier, 1989). Dans la première sous-section, nous feront une description exhaustive de notre terrain de recherche à travers l'étude de cas. Dans la deuxième sous-section, il sera question de détailler les techniques de collecte de données que nous avons utilisé. Dans la troisième sous-section, nous traiteront de la question de la validité des données recueillies.

3.1 Présentation du terrain de recherche

Dans cette sous-section, nous décrirons le terrain de recherche que nous avons choisi pour notre thèse. Dans une étude de cas, la sélection d'un échantillon approprié est nécessaire, afin d'assurer un meilleur contrôle des variables exogènes (Eisenhardt, 1989). Il est important de prime à bord, de fixer le nombre de cas. Or dans notre cas, nous faisons preuve d'un certain opportunisme méthodologique (Girin J., 1989). Notre terrain de recherche est ainsi constitué d'un cas unique, il s'agit d'un groupe de trois PME de services, dirigé par le propriétaire qui conduit cette thèse.

3.1.1 Description sommaire du groupe

Pour des raisons de confidentialité, nous allons donner des noms fictifs aux entreprises. Il s'agit d'un groupe de trois entreprises légalement constituées c'est-à-dire enregistrées au Registre des Commerces et des Industries.

- **L'entreprise « Imprimex »**

« Imprimex » est la société mère. C'est la première qui a été créée en 2005. Elle est spécialisée dans l'impression des articles publicitaires et les services associés, notamment la sérigraphie, la broderie, les impressions numériques grand format, les impressions laser d'affiches et prospectus publicitaires, des cartes d'invitation, et gadgets ainsi que dans la gestion d'une salle de fête. Elle emploie 14 personnes, avec un chiffre d'affaires de 146 milles Euros (96 millions de Francs CFA) en 2019 et 116 milles Euros (76 millions de Francs CFA) en 2020. La particularité de cette entreprise est que lors des années électorales, le chiffre d'affaires augmente parfois de plus de 75%. Il s'agit des élections présidentielles, législatives et locales (municipales). A titre d'exemple, en 2018 où ont eu lieu les élections législatives et municipales, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 233 milles Euros (153 millions de francs CFA). Le siège d'« Imprimex » est aussi celui de la direction générale du groupe.

- **L'entreprise « Batimex »**

Il s'agit d'une entreprise qui existe depuis 2005, mais dont l'acquisition a été faite en février 2019. C'est une PME de services spécialisée dans les bâtiments et travaux publics tout corps d'état. Au moment de l'acquisition de cette PME, elle était en contrat avec une grande entreprise locale, qui lui permettait de réaliser 90% de son chiffre d'affaires. Cependant à la reprise, nous avons maintenu les salariés existants, mais avons recruté du personnel supplémentaire. Elle emploie 8 salariés pour un chiffre d'affaires en 2020 de 140 milles Euros (92 millions de francs CFA).

- **L'entreprise « Bancarise »**

« Bancarise » est une entreprise spécialisée dans l'intermédiation bancaire, notamment la domiciliation bancaire des agents de l'Etat et du privé, et aussi du montage et traitement des dossiers de crédit bancaire. L'évènement déclencheur dans la vie de cette entreprise, est le contrat d'exclusivité qu'elle a eu avec un établissement de microfinance en début d'année 2019. Elle a 03 salariés et 10 commerciaux indépendants. C'est réellement après ce contrat que l'entreprise bancarise a commencé à s'imposer sur le marché. A la fin de l'année 2020, elle avait déjà 10% de part de marchés, avec un chiffre d'affaires de 76 milles euros (50 millions de FCFA).

3.1.2 Fonctionnement du groupe⁴⁰

3.1.2.1 Le plan organisationnel

Le début de l'année 2019 a été le point de départ du groupe. Alors qu'au début l'étude portait sur la seule entreprise « Imprimex », des opportunités se sont présentées avec d'un côté, l'acquisition d'une entreprise de services dans les BTP « Batimex », et la signature d'un contrat d'exclusivité de « Bancarise » avec une microfinance de la place. Dans le même temps, nous avons engagé au sein d'« Imprimex » quelques actions majeures, notamment la création d'une unité de broderie industrielle et le transfert de l'atelier d'impression numérique et du magasin. En effet, ils étaient situés à un kilomètre de la direction générale, ce qui posait des problèmes énormes dans la gestion, la logistique et le contrôle. Ainsi nous avons saisi l'opportunité d'un bâtiment situé à 10mètres de la direction générale, que nous avons reconstruit. Cette construction réalisée grâce à un investissement de 30 000 euros (20 millions de francs CFA), nous a permis de rapprocher l'atelier et le magasin de la direction générale.

3.1.2.2 Les infrastructures

Le groupe est situé dans un quartier de Libreville, non loin du centre urbain. Sur le plan des infrastructures, on distingue le bâtiment qui abrite la direction générale, le bâtiment abritant les bureaux de « Bancarise » qui est situé à 15 mètres de la direction générale, une salle de fête située à trois kilomètres de la direction générale et enfin le bâtiment qui abrite à la fois le magasin et les ateliers d'impression numérique grand format, de broderie, de sérigraphie et de façonnage. Ce bâtiment possède une extension qui abrite un atelier mixte de soudure, chaudronnerie, froid et climatisation.

Il convient de noter que le propriétaire-dirigeant, a souhaité qu'il y ait une proximité infrastructurelle pour plusieurs raisons :

- La première raison est que cette proximité permet au dirigeant d'avoir un contrôle sur les activités du groupe ;
- La deuxième réside au niveau de l'utilisation optimale des ressources (Humaines et matérielles). Par exemple, en cas de surcharge dans l'une des entités, les salariés des autres entités sont appelés en renfort.

⁴⁰ Le « groupe » est formé des trois PME qui constituent le terrain de recherche. Dans cette thèse nous ferons tantôt l'amalgame entre le groupe et l'entreprise qui désigneront la même entité.

3.1.2.3 La réorganisation

Initialement l'entreprise « Imprimex » était dirigée par le propriétaire, assisté d'un directeur adjoint (qui deviendra par la suite directeur délégué). Désormais, le groupe est dirigé par le propriétaire, assisté de trois directeurs délégués. En effet, compte tenu de l'absence d'expertise du propriétaire - dirigeant dans les activités des deux nouvelles entreprises, et dans le souci de déléguer leur gestion afin de mieux conduire sa thèse de doctorat, deux directeurs délégués ayant chacun une expérience et une expertise avérées, ont été recrutés. Cependant, la très grande expérience du dirigeant dans l'entrepreneuriat l'a poussé à engager deux actions essentielles: le regroupement des infrastructures des trois entreprises au même endroit et l'implication forte du dirigeant dans la gestion opérationnelle des deux entreprises pour une certaine période.

Dans un premier temps, il fallait s'informer et s'accommoder des procédures des donneurs d'ordre de « Batimex », et prendre contact avec différents responsables, afin de s'assurer du maintien des services qui étaient prévus dans les contrats. L'entreprise a continué avec le même personnel, mais a jugé nécessaire de recruter des personnes supplémentaires pour renforcer ses capacités. Cette transition s'est faite au prix d'énormes sacrifices en termes de temps de travail. Concernant l'entreprise « Bancarise », juste deux mois après le début de cette nouvelle activité, nous avons été submergés. En effet, dans ce domaine il y a une centaine de commerciaux indépendants qui travaillent. Il a fallu rapidement recruter deux personnes supplémentaires (une assistante de gestion et une secrétaire), et à l'issue de plusieurs réunions de concertations, 10 commerciaux ont été sélectionnés pour travailler de façon permanente avec nous. Quelques mois après, un directeur délégué spécialiste dans le domaine a été nommé.

Il faut noter qu'au début il y a eu une petite cacophonie, puisqu'il a fallu mettre en place un certain nombre de procédures et prendre certaines précautions. Au fil de l'apprentissage, les agissements de certains acteurs nous ont poussés à adopter certaines procédures non-prévues et à renforcer la sécurité de certaines opérations.

Cette transition a été perturbée par la pandémie de COVID -19. Ainsi, il fallait faire preuve de résilience, d'inventivité et essayer de garder un mental fort et un état d'esprit combatif.

3.1.2.4 La délégation des responsabilités

Compte tenu de la charge de travail qui s'est considérablement accrue, la délégation des responsabilités devait être repensée. En effet, il fallait pratiquer une délégation plus accentuée. Cependant, la délégation n'est pas juste un terme c'est un processus qui consiste à former et à expliquer à la personne à qui on délègue. Un autre écueil est que la personne à qui on délègue,

doit avoir non seulement les compétences requises, mais aussi suffisamment de temps pour exécuter les tâches qui lui seront confiées.

Donc la grande difficulté pratique que nous avons rencontrée et essayé de résoudre dans la délégation et la répartition des tâches réside dans le fait qu'une bonne partie de notre clientèle est B to C, et viennent tous les jours et généralement avec des travaux à exécuter immédiatement. Dans ce cas, la planification des travaux est assez difficile et par conséquent, joue beaucoup sur le processus de délégation et de répartition des tâches, surtout lorsqu'il y a des cas de maladies ou d'absences. Il faut noter que dans une PME qui n'a pas assez d'employés, l'absence d'une personne a un impact significatif au sein de l'entreprise.

3.1.3 Navigation entre la fonction de dirigeant et de chercheur

Le processus itératif entre le travail de recherche et le terrain dans notre cas, a pu être organisé en prenant en compte la charge supplémentaire de travail, due aux nouvelles entités qui se sont ajoutées en cours de chemin. Le planning était décliné comme suit : de 04h00 à 06h30 et de 20h à 24h : travail sur la thèse (lectures, réflexions, rédaction). Dans la journée, nous avons prévu en général 2h pour revenir sur la thèse, au cas où du temps libre pourrait se dégager de manière imprévue. Les week-ends, c'est-à-dire samedi et dimanche ainsi que les jours fériés étaient entièrement dédiés au travail sur la thèse. Il fallait tantôt travailler à la maison, pour rester proche de la famille, notamment de mon épouse et de mes enfants, tantôt venir travailler au bureau le dimanche toujours en compagnie des enfants, qui restaient en salle d'attente pour visionner des dessins animés ou jouer aux jeux vidéos. Ces sorties du dimanche étaient très importantes pour mes enfants, c'était presque un rituel, compte tenu du fait qu'à cause de la crise du corona virus, de mars à novembre 2020, ils ne sont plus allés à l'école et sont restés pratiquement à la maison. En effet, tous les endroits de loisirs, les parcs, les salles de jeux étaient fermées. Tout ceci, permet de montrer comment nous avons pu nous organiser, entre le travail de terrain et le travail de recherche (entre l'immersion et la distanciation).

- La gestion opérationnelle du propriétaire-dirigeant

Au niveau opérationnel, le travail du propriétaire-dirigeant consiste à exécuter certaines tâches, donner des instructions et contrôler l'exécution d'autres tâches. En effet, le contrôle est très important et la comptabilité assez simple. Les événements sont enregistrés dans un cahier journalier et introduits dans le logiciel Excel. Le propriétaire-dirigeant se tient au courant tous les jours de l'état des entrées et des sorties, grâce au solde intermédiaire de gestion qui est un outil précieux d'aide à la décision.

3.1.4 Difficultés rencontrées dans la gestion du groupe

Les principales difficultés rencontrées dans la gestion du groupe, avec l'ouverture aux nouveaux corps de métier, résident dans la coordination des travaux, la gestion des commandes et le management des ressources humaines.

Concernant l'entreprise « Batimex », l'ancien propriétaire était un technicien en froid et climatisation, avec une expérience d'une dizaine d'années dans l'entreprise. Ainsi, il maîtrisait toutes les procédures et avait juste trois salariés. Pour le reste des prestations, il faisait appel à la sous-traitance. En effet à notre arrivée le donneur d'ordre nous a recommandé de mieux choisir et contrôler le travail de nos sous-traitants, car disait-il, il y avait beaucoup d'irrégularités dans certaines prestations exécutées par notre prédécesseur. La grande difficulté lorsqu'on fait appel à la sous-traitance réside dans le fait que les sous-traitants n'ont pas toujours la même vision que nous. Il y a des problèmes récurrents tels que le non-respect des délais, la qualité des prestations souvent approximative, certains sous-traitants acceptent des travaux alors qu'ils sont déjà très occupés et par la suite ne respectent pas les termes du contrat. Nous avons rencontré des difficultés dans les métiers comme la soudure, la menuiserie. Dans la soudure par exemple, nous avons recruté deux soudeurs qui travaillent à plein temps. Pour d'autres métiers comme la peinture et la plomberie, nous avons pu trouver des sous-traitants sérieux et compétents.

En général, le Gabon comme l'Afrique subsaharienne est confronté à un problème de compétences humaines, surtout dans les métiers techniques. En effet, il n'y a pas d'adéquation entre la formation et les métiers. A titre d'exemple, jusqu'à une période très récente, la seule université scientifique et technique en dehors de la faculté de médecine se trouve dans la province du Haut-Ogooué, alors que la capitale politique Libreville a une population estimée à 49,5% de la population totale⁴¹. De plus, dans les mentalités, les personnes sont plus portées vers les emplois bureaucratiques dans la fonction publique, et surtout des travaux administratifs au détriment des travaux techniques tels que la soudure, la plomberie, l'électricité, etc.

- La période transitoire

La période de transition a été assez délicate au sein du groupe. Cette période qu'on peut qualifier de période d'apprentissage, n'a pas été facile à mettre en œuvre. En effet, nous avons constaté à un moment donné, de plus en plus d'erreurs dans l'exécution des travaux, notamment à cause d'un problème de coordination et surtout, à cause des pics d'activités engendrés par l'agrégation

⁴¹ <https://www.mays-mouissi.com/2016/07/01/gabon-demographie-repartition-de-population-province/>

des nouvelles activités. Il faut préciser que l'une des difficultés majeures des PME est de recruter et fidéliser le personnel compétant. En effet, le turn-over est récurrent dans les petites et moyennes entreprises que les employés utilisent comme tremplin pour avoir un emploi dans les grandes entreprises.

Pendant cette période de transition, il y a eu une augmentation considérable des commandes. Ainsi, la répartition des métiers et des tâches a été bouleversée. Cette augmentation des commandes semble découler d'une part, de la transformation initiée dans le cadre de cette thèse de doctorat, et d'autre part, de prises de risques du propriétaire-dirigeant. Il apparaît que grâce à la mise en œuvre du processus de changement agile, qui a placé le client au cœur de la stratégie, ce dernier se sent écouté. D'ailleurs, les clients n'ont pas hésité à faire remarquer que nous étions plus réactifs que les concurrents.

- **Des incidents majeurs**

En dehors des activités des deux autres PME, l'entreprise principale « Imprimex » qui exerce dans les prestations de services en imprimerie, a entrepris de se diversifier encore plus à travers l'activité de broderie. Malheureusement, avec la pandémie du corona virus, la commande des machines de broderie ayant pris un grand retard, a poussé l'entreprise à externaliser cette activité en attendant d'être opérationnel. Lors de ces commandes les délais étaient rarement respectés et les erreurs étaient fréquentes, surtout qu'il fallait externaliser dans un pays voisin à cause des coûts de production très élevés et des délais de production très long sur place, ainsi que de la faible expertise de nos partenaires locaux. En dehors de la situation explicitée ci-dessus, l'externalisation pose souvent beaucoup de problèmes en termes de délais, de respect de la qualité, de détournement⁴² des clients, etc.

- **Agilité et surcharge de travail**

Dans les deux entreprises les plus récentes du groupe, nous avons entrepris d'implémenter l'agilité organisationnelle, ce qui nous a donné un avantage concurrentiel considérable.

Dans le secteur de l'intermédiation bancaire, notre stratégie agile nous a permis très rapidement d'augmenter nos parts de marché. Ainsi, nous nous sommes retrouvés avec plus de clients que nous ne pouvions satisfaire. Nous étions obligés de trouver des stratégies pour gérer la clientèle de façon graduelle, surtout qu'il a fallu mobiliser des ressources financières colossales.

⁴² Certaines entreprises essaient de détourner les clients lorsqu'on externalise la commande. Sous-traitants

Concernant l'entreprise de BTP « Batimex », les « donneurs d'ordre »⁴³ ont entrepris de nous attribuer la majorité de leurs commandes et principalement toutes les prestations dans lesquelles ils étaient à courts de délais. Dans ce cas, nous avons beaucoup fait appel à la sous-traitance et au recrutement de temporaires. L'agilité de l'entreprise dépend en grande partie de l'agilité des ressources humaines (Charbonnier, 2006). Dans le cas des sous-traitances et de l'utilisation des temporaires, tenir le pari de l'agilité n'est pas toujours facile. A l'issue de cette thèse, une autre piste de réflexion serait de voir dans quelle mesure, une entreprise qui fait appel à la sous-traitance et/ou au personnel temporaire peut mettre en œuvre l'agilité organisationnelle.

Pour pallier au problème de compétences humaines, nous avons pensé à une stratégie que nous avons utilisée par le passé, à savoir créer un département formation afin de former des personnes dans les métiers où l'entreprise avait des déficits de compétences (que ces personnes soient intérieures ou extérieures à l'entreprise).

- **Périodes de fin d'année**

Avec la présence accrue des réseaux sociaux auprès des populations, la publicité est devenue assez accessible. En effet, depuis quelques années nous avons entrepris au mois de novembre décembre, de faire la distribution de prospectus et de procéder aux affichages dans les écoles, et aussi de faire une publicité très active sur les réseaux sociaux, pour proposer les t-shirts personnalisés de Noël pour les enfants. Par la suite, nous enchainons avec les offres pour la bonne année. Nous avons réalisé que l'impact des réseaux sociaux était considérable. Au cours de l'année 2020, avec la pandémie du corona virus, l'entreprise a exclusivement agi via les réseaux sociaux.

La particularité de ces offres personnalisées est qu'elles donnent trop de travail à l'équipe. En effet, les publicités sur facebook, whatsapp, les commandes reçues, leurs traitements et les paiements qui se font généralement par mobile money, induisent une charge de travail considérable, surtout qu'en cette période nous recevons une forte commande. Ceci demande une réflexion constante et des innovations permanentes, afin d'être arrimé en permanence à la vitesse des réseaux sociaux.

- **Détail sur les processus :**

Le client ayant vu la publicité sur les réseaux sociaux appelle, ou envoie un message whatsapp en général. Par la suite, il doit choisir le modèle qui lui convient, puisque dans la publicité

⁴³ Dans la même entreprise il y a plusieurs donneurs d'ordre, Par exemple chaque responsable de produit est un donneur d'ordre

l'entreprise propose différents modèles. Après cette étape, il doit envoyer les informations relatives à sa commande. Par la suite, il lui sera demandé d'envoyer la totalité des frais ou la moitié, si le client n'a pas confiance. Il s'en suivra ainsi la personnalisation de la maquette à lui renvoyer. Après validation la commande sera produite. Soit le client passera retirer sa commande, soit il payera pour être livré. La livraison est effectuée généralement par un livreur indépendant, partenaire de l'entreprise.

L'enseignement à tirer de cette période de fin d'année est que nous retrouvons ici les caractéristiques de l'agilité organisationnelle à savoir : une offre personnalisée, la réactivité, la rapidité, la flexibilité et la compétence. Cependant, il faut retenir que non seulement l'agilité permet de satisfaire la clientèle, mais aussi elle peut induire une surcharge de travail pendant les périodes comme celles que nous venons de décrire. Cette surcharge de travail accroît le taux d'erreurs.

Cette surcharge de travail de fin d'année a été aussi observée pour l'entreprise « Batimex ». En effet, afin de rattraper leurs objectifs de l'année, les donneurs d'ordre ont l'habitude de nous confier un certain nombre de travaux urgents que nous devons exécuter dans des délais assez réduits.

De ces deux expériences, il ressort que la mise en œuvre progressive de l'agilité organisationnelle, permettait d'accroître considérablement la performance économique de l'entreprise. Il ressort également que la mémoire organisationnelle est importante et doit être prise en compte dans la stratégie de l'entreprise qui se veut être agile.

NB : la difficulté majeure qui réside jusqu'à présent dans l'expérience de l'agilité que nous sommes en train de mettre en œuvre, est celle de la gestion des ressources humaines. En effet, alors que l'agilité permet d'accroître les parts de marchés, elle induit comme nous l'avons déjà indiqué, une charge de travail considérable qui nécessite de recruter du personnel supplémentaire. Or, le recrutement est un processus assez complexe et chronophage, surtout quand il s'agit de certaines compétences rares.

- **Bilan de fin d'année**

Généralement en fin d'année, le bilan est coordonné par le propriétaire -dirigeant, à partir des différents éléments notamment le reporting journalier, les relevés de comptes, le recouplement des factures et le bilan des stocks.

En fin d'année, la surcharge de travail est souvent telle que réaliser ce bilan était assez difficile, et nécessite de travailler même les week-ends et les jours fériés. A partir de 2019, il a fallu prendre en compte dans le bilan les trois entreprises du groupe.

Jusqu'en 2016, le bilan comptable était externalisé. Mais après l'obtention de son MBA à l'IAE de Paris1 Panthéon Sorbonne, le dirigeant a entrepris de superviser la comptabilité et de réaliser le bilan de fin d'année lui-même. De plus le contrôle de gestion est assuré par le dirigeant en personne. Ainsi, il exploite dans la comptabilité analytique, le solde intermédiaire de gestion comme un outil précieux d'aide à la décision, et peut aisément entreprendre des actions correctrices.

- **La prospective.**

Durant la fin d'année, l'entreprise a l'habitude de faire un bilan financier mais aussi de faire des vœux pour la nouvelle année.

Dans le processus de transformation initié, elle a pris l'initiative désormais de faire aussi le bilan social, ainsi que des projections pour les années à venir, notamment en ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, les difficultés rencontrées, les déficits de compétences l'amélioration du système productif, des outils de gestion, des compétences et la projection financière.

- **L'agilité des ressources humaines**

Lorsque l'agilité est implémentée dans une entreprise, elle permet d'être plus compétitif que les autres. Ce gain de compétitivité a un impact sur les parts de marchés que l'entreprise pourrait aisément conquérir si la concurrence reste « non-agile ». Ces parts de marchés supplémentaires vont demander des ressources humaines supplémentaires. En effet, il pourrait se poser un vrai problème de compétence humaine, comme nous l'avons décrit en amont.

Lors du changement agile, plusieurs difficultés apparaissent :

- La première concerne le fait de recruter des temporaires, car leurs compétences sont assez limitées
- La seconde concerne la sous-traitance : en effet, dans la sous-traitance, le constat a été que certains sous-traitants ne sont pas dans la même logique, notamment dans la démarche d'agilité, ce qui peut constituer un frein à la mise en œuvre de l'agilité au sein de la PME, notamment les retards dans les livraisons, le travail parfois approximatif, sans compter que les sous-traitants ont d'abord leurs propres travaux qu'ils vont privilégier, ce qui peut entraver le facteur rapidité et réactivité dans la satisfaction de la clientèle.

- La troisième concerne le recrutement et la fidélisation du personnel compétent. En effet en dehors du fait que recruter certaines compétences n'est pas chose facile, il y a une grande difficulté pour les PME à fidéliser les meilleures compétences. Il faut noter que plusieurs aspects défavorisent les PME, en premier lieu le fait de penser que travailler dans une grande entreprise est plus avantageux en termes de prestige, de salaire et de carrière, ce qui est quelque part vrai ; deuxièmement, une PME peut difficilement concurrencer les grandes entreprises à cause de ses moyens financiers limités.

Dans la présente recherche, les actions combinées, ont permis d'augmenter considérablement les parts de marché de l'entreprise étudiée, ce qui a eu pour conséquence la nécessité de recruter du personnel supplémentaire, des temporaires et de faire appel à la sous-traitance. Ces différentes actions ont permis de satisfaire tant bien que mal notre clientèle.

A cet effet, parmi le personnel recruté, il y avait deux ingénieurs électrotechnicien polyvalent, deux soudeur-chaudronniers, deux menuisiers, deux peintres, deux infographes, deux techniciens de broderie. Recruter autant de personnes de compétences variées prend un temps considérable.

Une des principales difficultés dans le recrutement du personnel technique réside dans le respect de la législation du travail. En effet, il est recommandé de ne recruter un étranger que si on n'a pas pu trouver des nationaux compétents pour le poste. Or il y a beaucoup de métiers techniques dont les nationaux n'ont pas les compétences requises à cause de plusieurs raisons, notamment la rareté des écoles et centres de formation, et les mentalités qui sont plus portées sur les emplois de bureau, notamment celui de fonctionnaire.

- **L'agilité et la performance : approche empirique**

Dans l'étude que nous faisons, il est question d'évaluer si l'agilité de l'entreprise induit sa performance. Pour évaluer cette performance, un certain nombre d'indicateurs doit être mesuré. L'année 2020 a été une année assez particulière, avec une crise sanitaire sans précédent. A cet effet, la mise en œuvre ou l'évaluation de l'agilité organisationnelle pourrait demeurer insuffisante, compte tenu des difficultés majeures qu'a connues le monde entier. Il a été observé un tâtonnement de tous les dirigeants du monde, l'arrêt des industries, la lenteur dans les chaînes d'approvisionnement, etc. L'entreprise en a subi les conséquences à travers les différentes commandes. A titre d'exemple, les commandes qui mettaient trois jours en mettaient 60, celles qui mettaient 2 mois pouvaient durer plus de six mois.

- *La performance de l'entreprise.*

Cette année 2020 où la pandémie a été très forte peut permettre d'évaluer le degré d'agilité et d'innovation de l'entreprise, sans pour autant permettre d'évaluer le niveau réel de performance par rapport aux années antérieures.

Cependant, dans le cas présent, il y a eu une combinaison de plusieurs caractéristiques du propriétaire-dirigeant en tant qu'entrepreneur. Le propriétaire-dirigeant n'a pas hésité à prendre des risques, notamment quant à l'acquisition d'une entreprise de services dans les BTP et la signature du contrat d'exclusivité dans le domaine de l'intermédiation bancaire, ainsi que des investissements supplémentaires engagés, notamment l'acquisition d'une nouvelle machine de broderie et la construction d'un nouvel atelier. Tout ceci malgré la crise qui s'annonçait et qui a paralysé tous les secteurs. Plusieurs personnes lui ont conseillé de ne pas engager toutes ces actions et/ou de stopper certaines initiatives, mais dans l'expérience du propriétaire-dirigeant, la propension à prendre des risques fait partie de ses traits de personnalité. Il y a eu malgré tout, des moments de grande inquiétude lorsque les stratégies adoptées par les pouvoirs publics semblaient de plus en plus irrationnelles.

En comparant le chiffre d'affaires de 2020 avec ceux des années antérieures, nous observons une augmentation de 50% du chiffre d'affaires. Cette augmentation est plus due aux deux activités additionnelles, qu'à l'adoption de l'agilité organisationnelle. (Voir le bénéfice et le cash-flow....)

Avec l'activité intermédiation bancaire, l'entreprise obtient régulièrement des découverts qui lui permet d'avoir de la trésorerie sans passer par les circuits informels qui coûtaient trop chers et jouaient sur la rentabilité de l'entreprise. Le dynamisme de l'activité BTP aussi a permis que la banque fasse des avances sur factures, ce qui a aussi beaucoup aidé à réduire les tensions dans la trésorerie.

NB : il faut noter que malgré les annonces et les apparences, les banques ne prêtent pas en temps de crise.

3.1.5 Parcours de recherche

Le parcours de recherche a constitué en plusieurs aller-retour entrain le terrain et la thèse à travers des phases d'immersion et des phases de distanciation (Tableaux 15 et 16). Ce parcours n'a pas été linéaire, cependant il s'est déroulé sans interruption. Mais il fallait faire preuve d'abnégation et de discipline au vu de la charge de travail supplémentaire induite par le travail de thèse.

Planning du travail

Tableau 15 : Planning Hebdomadaire

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	-Vendredi	Samedi	Dimanche
8h-18h	Immersion	Immersion	Immersion	Immersion	Immersion	Distanciation	Distanciation
20h-24h	Distanciation						
04h-06h30	Distanciation						

Tableau 16 : Planning Global

2019	Janvier	De février à mai	Juin	Juil-août-sept	Octobre	Nov- dec
	Distanciation	Immersion	Distanciation	Immersion	Distanciation	Immersion
2020	Janvier	De février à mai	Juin	Juil-août-sept	Octobre	Nov- dec
	Distanciation	Immersion	Distanciation	Immersion	Distanciation	Immersion
2021	Janvier	De février à mai	Juin	Juil-août-sept	Octobre	Nov- dec- jan 22
	Distanciation	Immersion	Distanciation	Immersion	Fin rédaction - soutenance	

3.2 Techniques de collecte des données

La méthode de recherche qualitative fait appel aux données primaires et aux données secondaires (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 1999). Les données primaires quant à elles, sont constituées d'entretiens individuels, de focus group, de l'observation directe (participante ou non participante). En effet, selon Thiétart (2014) l'observation directe requiert une investigation prolongée sur le terrain. Dans le cas de la recherche-intervention, il s'agira entre autres des prises de notes informelles, des rapports des réunions, ...

Pour la collecte des données, nous avons utilisé plusieurs approches :

- L'exploitation du récit historique de l'évolution de l'entreprise, y compris l'exploitation des documents de gestion (Agendas, cahiers de gestion, tableaux de bords, rapports financiers, ...)
- 15 entretiens semi-directifs de 1h à 1h30 chacun dont la répartition : 7 responsables, 4 salariés et 4 clients.
- 5 focus group suivant les 5 grands thèmes du modèle conceptuel de 2h à 2h30 chacun
- Des questionnaires complémentaires pour affiner les données recueillies.
- Deux tests de personnalités

Tableau 17 : description des méthodes utilisées

N°	Méthode	Cible	Durée	Périodes
1	Etude des documents internes de l'entreprise	Direction, Contrôle de gestion	6 mois	Novembre 2019 - avril 2021
2	Observation participante (réunions hebdomadaires, réunions mensuelles, Intervention (réunions hebdomadaires, mensuelles annuelles, management de l'entreprise...))	Comité de direction et personnel de l'entreprise	25 mois	Février 2019 – mars 2021
3	Observation non participante (prises de notes des événements, des comportements des acteurs, des échanges avec la clientèle)	Salariés, clientèle	29 mois	De décembre 2018 à mai 2021
4	Entretiens individuels avec effet miroir et retranscriptions	Personnel de l'entreprise Et Clients	147 heures	de Juin 2020 à octobre 2020
5	Focus group et retranscriptions	Personnel de l'entreprise	60 heures	De juillet 2020 à janvier 2021
6	Questionnaires	Personnels de l'entreprise et clients	2 mois	D'août 2020 à octobre 2020
7	Un entretien auto-administré avec application de l'effet miroir et retranscription	Dirigeant - chercheur	10 heures	Juin 2020 septembre 2020
8	Récit d'expérience avec effet miroir et retranscription	Dirigeant -chercheur	48heures	Décembre 2019 - Août 2020
9	Tests de personnalité	Dirigeant -chercheur	8heures	Novembre 2020
10	Test d'agilité de la PME grâce à l'échelle de Charbonnier-Voirin (2011)	Dirigeant -chercheur et cadres	6 heures	Octobre 2020

Source : auteur

Les observations non participantes :

Nous avons commencé le recueil des données à partir de décembre 2018, au moment où nous avons choisi le thème de la recherche. Ainsi, nous avons débuté avec les observations non participantes qui consistaient en une prise de note exhaustive. Ces prises de notes étaient relatives à tous les événements qui survenaient au sein de l'entreprise. Que ce soit les réactions des acteurs, la collaboration interne, l'interaction avec les clients, les fournisseurs et les agents du fisc, etc. Cette phase a duré 29 mois.

Les observations participantes :

Cette phase qui a duré 25 mois et dont la cible était le comité de direction et le personnel de l'entreprise. Elle consistait en une prise de notes lors des réunions hebdomadaires et mensuelles. Elle était aussi relative à notre intervention et nos interactions avec les salariés lors des réunions mensuelles et annuelles concernant le management de l'entreprise.

Les entretiens :

Les entretiens ont été divisés en plusieurs groupes. Les entretiens semi-directifs, les entretiens de groupe, les entretiens auto-administrés et le récit d'expérience. Il a été question de multiplier les entretiens pour plusieurs raisons : d'abord il était question de collecter un grand nombre de matériau issus de la très forte expérience du dirigeant et de certains collaborateurs. Ensuite, au vu de la position du chercheur qui est le propriétaire-dirigeant de l'entreprise, il fallait neutraliser les biais à priori.

Les questionnaires et les tests de personnalité :

La position du chercheur étant assez délicate comme nous l'avons déjà indiqué, et compte tenu du fait que le propriétaire - dirigeant occupe une place centrale au sein de la PME, un grand nombre de matériau devait être collecté auprès de lui. Ainsi, des questionnaires anonymes sur le dirigeant a été administré auprès des salariés de l'entreprise, et le dirigeant s'est soumis à deux tests de personnalité en ligne. Ces différentes techniques de recueil de données étaient aux fins de triangulation afin de s'assurer de la fiabilité et de la fidélité des données recueillies.

Le test de Charbonnier-Voirin (2011)

Nous avons aussi utilisé l'échelle de Charbonnier- Voirin (2011), qui présentait des propriétés psychométriques satisfaisantes afin d'obtenir une plus grande validation scientifique de nos résultats empiriques.

Le profil des personnes interrogées

La sélection des personnes interrogées s'est faite en tenant compte de l'ancienneté. Il fallait justifier d'au moins une (1) année d'expérience. En fonction de critères basés sur la connaissance des personnes interrogées, nous avons sélectionné des cadres, des salariés et des clients. La parité homme et femme a été respecté : 8/16. Le profil des personnes interrogées est synthétisé dans le tableau 18.

Tableau 18 : profil des personnes interrogées (dans l'entreprise)

N°	Fonction	Code	Sexe	Age	Ancienneté
1	Propriétaire-dirigeant	AGO1	M	46	15
2	Directeur délégué « Imprimex »	AGO2	F	40	8
3	Contrôleur de gestion U	AGO3	F	26	4
4	Directeur technique A	AGO4	M	32	6
5	Chef d'Atelier J	AGO5	M	30	4
6	Directeur délégué « Batimex »	AGO6	M	48	3
7	Directeur délégué « bancarise »	AGO7	M	45	5
8	Sérigraphe E	AGO8	F	42	3
9	Infographe J.A	AGO9	F	37	2
10	Infographe STV	AGO10	F	38	3
11	Assistante de gestion Th	AGO11	F	35	2
12	Client 1 – Sr	AGO12	F	36	6
13	Client 2 – Mla	AGO13	M	55	5
14	Cliente 3 : TK	AGO14	F	50	14
15	Client Mb	AGO15	M	52	5
16	Consultant Elv	AGO16	M	46	6

Source : auteur

3.2.1 Le recueil des données primaires

3.2.1.1 L'entretien individuel semi-directif.

Les entretiens constituent des outils nécessaires pour explorer, produire le sens et apporter une réponse au besoin « d'élucidation, d'explication et d'objectivation » (Blanchet et Gotman, 2005). Dans l'entretien, il y a un face à face entre un investigateur et un sujet.

Il existe plusieurs types d'entretiens entre autres l'entretien directif, semi directif et l'entretien non directif ou entretien libre (Wacheux, 1996 ; Lessard-Hébert et al. 1997 ; Fontana et Frey, 2005 ; Myers, 2009).

L'entretien est fondé sur une pratique qui consiste à soumettre le sujet à un questionnement dans une attitude de non-directivité vis-à-vis du sujet.

Dans l'entretien semi-directif, l'investigateur est dans une attitude d'écoute active et d'empathie. En effet, chaque élément du discours de la personne interviewée est important. Le

cadre de référence du sujet doit être accepté par l'investigateur notamment, les émotions et la signification des mots utilisés. L'investigateur doit pouvoir se mettre à la place du sujet. Deux aspects doivent être prises en compte dans l'analyse du discours de la personne interrogée : l'étude des discours en tant que discours modaux, pour essayer de traduire son état psychologique et en tant que discours référentiels, pour décrire l'état des choses (Blanchet et Gotman, 2005). En définitive, il est nécessaire de se concentrer sur ce que la personne interrogée pense ou ressent sur les principaux thèmes élaborés dans le guide d'entretien. Plane(2000) propose plusieurs conditions à respecter pour l'opérationnalisation efficace des entretiens semi-directifs : il faudrait avoir une très bonne connaissance de la situation de chaque entreprise préalablement à l'entretien, élaborer à l'avance un guide d'entretien composé des différents thèmes identifiés, considérer le guide d'entretien comme une trame afin d'éviter la rigidité lors de l'entretien, recueillir et consigner avec une très grande rigueur les notes issues de l'entretien. La structure du guide d'entretien et ses principaux thèmes est présentée dans le tableau 16.

Tableau 19 : Thématiques du guide d'entretien

N°	Thèmes	Sous thèmes
1	L'environnement	
		101 : maîtrise de l'environnement
		102 : système de veille
		103 : maîtrise de la concurrence
		104 : formation de partenariats
2	Maitrise du changement	
	201 : réactivité /proactivité	
		2011 : processus de prise de décision
		2012 : délais de livraison
		2013 : traitement des demandes urgentes
	202 : Flexibilité / résilience	
		2021 : stratégies face aux changements
		2022 : prise en compte des TICS dans la stratégie
		2023 : adaptation à l'évolution de la demande
		2024 : réaction aux demandes imprévues et urgentes

3	Apprentissage organisationnel	
	301 : pratique de valorisation des ressources humaines	
		3011 : climat social au sein de l'entreprise
		3012 : qualifications du personnel
		3013 : pratiques d'amélioration des compétences du personnel
		3014 : motivation des salariés
		3015 : Autonomie et esprit d'initiative des salariés
		3016 : pratique de délégation des responsabilités
	302 : Amélioration du processus organisationnel	
		3022 : Maîtrise parfaite du métier par l'entreprise
		3023 : Optimisation de la répartition des tâches
		3024 : Optimisation de la gestion des stocks
		3025 : efficacité du système d'information
		3026 : créativité et innovation
		3027 : Facteurs clés de succès
4	Culture client	
	401 : connaissance du client	
		4011 : connaissance des attentes des clients
		4012 : respect des délais pour les clients
		4013 : Qualité des produits et services
		4014 : Relations avec la clientèle
		4015 : Pratiques de Fidélisation clientèle
	402 : Réclamations	
		4021 : Prise en compte et traitement des réclamations
		4022 : Nature et volume des réclamations
	403 : caractéristiques de l'offre	
		4031 : Respect du cahier de charges
		4032 : existence de produits et services personnalisés
	404 : Innovations	
		4044 : Existence d'un service R&D
		4045 : Nature et caractéristique des innovations
		4046 : La place du client dans les innovations

5	Rôle du dirigeant dans l'Agilité de l'entreprise	
	501 : Profil du dirigeant	
		5011 : Influence de la formation du dirigeant
		5012 : Influence de l'expérience du dirigeant
		5013 : influence de l'âge du dirigeant
		5014 : influence de ses responsabilités familiales
	502 : Vision du dirigeant	5021 : vision du dirigeant
	503 : Personnalité du dirigeant	5031 : Personnalité du dirigeant
6	Crise sanitaire du corona virus	
	601 : corrélation entre agilité et gestion de la crise sanitaire	

Source : auteur

3.2.1.2 La retranscription des entretiens

Lors des entretiens semi-directifs, nous avons opté pour une prise de note exhaustive combinée avec l'enregistrement, afin de vérifier lors de la retranscription que nous n'avons oublié aucun détail. A la fin de l'entretien, nous procédons à une lecture suivie d'une retranscription le même jour, afin de ne pas oublier des détails issus des messages non-verbaux (Annexe...). Des remarques sont faites concernant les réponses non - verbales issues des gestuels, des hésitations, des changements dans la tonalité du discours. Nous avons pris des précautions pour nous assurer de la fidélité et de la validité du message transmis par le sujet interrogé. Selon Aktouf O. (1987), la fidélité renvoie à la qualité de la retranscription du discours de l'acteur interviewé alors que la validité renvoie à la compréhension du message par le chercheur.

- **L'identification et le traitement des biais**

Dans notre travail, nous avons identifié plusieurs risques de biais : un premier lié à la nature du terrain de recherche, notre propre organisation. Ce biais est assumé par la méthodologie de la recherche-intervention que nous avons utilisée. D'autres biais proviennent des entretiens et particulièrement dans notre cas, le dirigeant-chercheur doit s'interviewer soi-même et interviewer ses employés. Pour neutraliser ces biais, nous avons entre autres utilisé une méthode rigoureuse pour conduire les entretiens. Elle consiste à éviter tout jugement et à pratiquer une écoute active et empathique. Nous avons aussi tenu à scruter les langages non-verbaux et à utiliser les effets miroirs et des techniques de reformulation aux fins de vérifier la cohérence

des discours des acteurs interrogés. Un autre risque de biais découlant de cette position de praticien-chercheur, est celui de l'effet halo. En effet, le fait que le chercheur connaisse bien les interviewés induit le risque pour celui-ci de « lire dans les pensées » de l'acteur et ainsi être tenté de compléter ses réponses. La multiplication des méthodes de collecte des données avait ainsi pour objectif de neutraliser ces différents risques de biais. Ainsi, en plus des entretiens individuels et des focus group, nous avons utilisé des questionnaires multi sources et deux tests de personnalité en ligne aux fins de triangulation.

3.2.1.2 Les questionnaires et tests de personnalité.

Les questionnaires ont été réalisés afin de minimiser les biais des entretiens, notamment par rapport à la position du chercheur qui est en même temps propriétaire-dirigeant de l'entreprise.

- *Questionnaire de satisfaction RH*

Ce questionnaire (Annexe.) a été élaboré à l'issue de l'entretien puisque les réponses à certaines questions ne reflétaient pas la réalité, ou certaines questions restaient sans réponse, avec des silences gênants. Les critères de sélection étaient l'ancienneté au sein de l'entreprise. Pour cela, il fallait justifier d'une ancienneté d'au moins 12 mois au sein de l'entreprise. Nous avons utilisé des questions fermées et des questions ouvertes dont l'objectif était de recueillir le sentiment des répondants. Ce questionnaire traite ainsi de difficultés rencontrées dans le travail, des rapports avec les collaborateurs ; Il était aussi question de savoir si les salariés étaient satisfaits de leurs conditions de travail et sinon de proposer des suggestions pour les améliorer. Ce questionnaire a été soumis à 12 salariés qui ont tous répondu.

- *Questionnaire sur la satisfaction des clients*

Le questionnaire sur la satisfaction des clients avait pour objectif d'évaluer du point de vue des clients, le degré de prise en compte de leurs préoccupations dans la stratégie de l'entreprise. Comme critère de sélection, le client devait avoir une ancienneté de 3 ans au moins. Le questionnaire était constitué des questions ouvertes et des questions fermées, les modalités de réponses étaient basées sur l'échelle de Likert.

Le questionnaire a consisté à évaluer dans un premier temps, le degré de satisfaction de nos clients par rapport à la concurrence, ensuite l'accueil réservé au sein de notre entreprise, la qualité de nos produits et services, les offres personnalisées, les prix, les délais, les réclamations, la réactivité et la rapidité dans le traitement des demandes des clients. Il a été aussi demandé aux clients d'évaluer le personnel, notamment les compétences, l'ambiance

entre les salariés, leur degré d'épanouissement au travail et enfin la relation du dirigeant avec son personnel ainsi qu'avec la clientèle. Le questionnaire constitué de 37 questions a été soumis à 15 clients.

- *Questionnaire sur la personnalité du dirigeant*

Ce questionnaire (Annexe..) soumis aux salariés avait pour objectif d'évaluer leur perception concernant la personnalité du dirigeant de l'entreprise. Il était totalement anonyme et les répondants le savaient, ce qui leur permettait de répondre sans à priori. Le questionnaire utilisé s'est basé sur un instrument de mesure multi sources (Pettersen, St-Pierre et Brutus, 2011). Il avait pour objectif d'évaluer entre autres, les traits de personnalité du dirigeant (sa ténacité, sa proactivité, sa passion pour le travail), ses compétences particulières (l'habileté dans la gestion, la capacité à reconnaître des opportunités, la connaissance du secteur d'activité, l'habileté technique), ainsi que des éléments de motivation situationnelle (une bonne vision pour l'entreprise, des objectifs de croissance, un sentiment d'efficacité personnelle).

- *Tests de personnalité du dirigeant*

Le rôle du dirigeant est central dans une PME et de ses caractéristiques dépendent celles de la PME. Pour compléter les enquêtes sur le profil du dirigeant et afin de réduire les biais liés à notre posture de « dirigeant-chercheur », nous avons complété deux tests de personnalisés en ligne (Annexe...). Il s'agit notamment de «*Hexaco personality inventory-revised (HEXACO-PI-R)* ». Ce test de personnalité publié par les psychologues canadiens Michael C. Ashton et Kibeom Lee en 2004 et mis à jour en 2009, vise à identifier un ensemble complet de traits permettant de résumer toutes les variations de la personnalité humaine⁴⁴. Ce modèle appelé HEXACO⁴⁵ dans la ligné du modèle des « Big Five », qui est basé sur des études lexicales des langues dans différentes cultures, recensant tous les qualificatifs décrivant des traits de personnalité. Le second test de personnalité, le «*NERIS Type Explorer ®* » s'appuie sur le «*Myers Briggs Type Indicator (MBTI)* » qui est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet parmi seize types différents, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs. Il sert comme outil dans les identifications des dominantes psychologiques des personnes, dans des cadres liés

⁴⁴ <http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie-de-la-personnalite/test-inventaire-de-personnalite-hexaco>

⁴⁵HEXACO : acronyme pour désigner, Honnêteté-humilité (sincérité, équité, évitement de la cupidité, modestie) ; Émotivité (appréhension, anxiété, dépendance, sensibilité) ; Extraversion (estime de soi sociale, audace sociale, sociabilité, vitalité) ; Agréabilité (indulgence, gentillesse, flexibilité, patience) ; Conscienciosité (organisation, diligence, perfectionnisme, prudence) ; Ouverture (goût pour l'esthétique, curiosité, créativité, non conformisme)

au management ou aux problèmes dans le cadre des relations interpersonnelles. Il s'agit d'une approche basée sur le modèle de Carl Gustav Jung, le père de la psychologie analytique. Jung a inventé le concept de fonctions dites cognitives, séparées en catégories de jugement ou de perception.

Ces tests avaient pour but de compléter l'étude de la personnalité du dirigeant, compte tenu du fait que la nature de certaines caractéristiques ne pouvait être appréhendé que par lui-même à travers le croisement de plusieurs méthodes. Les questionnaires et les tests de personnalité nous ont permis de trianguler les données collectées lors des entretiens.

3.2.1.3 Les focus group

Le focus group est une technique d'entretien qui consiste à réunir pour une durée moyenne, un nombre limité de participants dans l'optique de leur poser des questions en rapport avec le thème de l'étude. Dans le cas de la présente recherche, il a été question à chaque fois d'aborder l'un des cinq principaux thèmes de notre modèle conceptuel. Ainsi, la dynamique du groupe permettait d'approfondir les différents points de vue grâce à la discussion qui permettait à chaque participant de défendre son point de vue et parfois de reconsidérer sa position par rapport à l'intervention des uns et des autres. Des recentrages étaient faits de temps à autres lorsque les débats avaient tendance à aller en profondeur sur un sujet autre non pertinent ou sans un vrai rapport avec le thème abordé. (la retranscription en Annexe...)

3.2.1.4 L'observation

L'observation est « une méthode de collecte de données par laquelle le chercheur observe *de visu*, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période délimitée » (Thiéart, 2003, p.238). Elle permet de détecter des éléments tacites et implicites, parfois encrés dans la culture de l'entreprise, qui ont pu échapper aux entretiens. L'observation est une technique importante qui permet de déterminer les écarts entre les discours et les pratiques réelles dans l'organisation. L'observation vise ainsi à « *briser la façade des discours convenus pour accéder aux pratiques concrètes des acteurs et aux modes de fonctionnement profonds de l'organisation sur laquelle porte l'étude* ». (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2008, p151).

Pour le chercheur-intervenant, l'observation passe par des prises de notes exhaustives des événements et différentes interactions au sein de l'entreprise pendant la période de recherche, à l'issue de laquelle seules les données en lien avec la thèse seront retenues. Cependant, il peut

émerger d'autres problématiques importantes de l'entreprise, qui ne sauraient être négligées, mais seront utilisées dans le cadre de la consultance. La recherche aura dans ce cas, eu pour mérite de faire ressortir des éléments auquel on n'aurait sans doute pas pensé. L'observation est dite participante dans notre cas puisque nous sommes en même temps chercheur et praticien (Wacheux, 1996). Ces observations constituent une source de données complémentaires (Thiéart, 2003) qui peuvent prendre en compte l'organisation dans son ensemble (Yin, 2003). Ces observations permettent de « tracer les rôles des acteurs dans les négociations de changements » (Denis, Lamothe et Langley, 2001, p. 815), c'est d'ailleurs ce qui fait leur grande richesse.

L'observation nous a ainsi permis d'identifier des relations ambivalentes dans l'implication du chercheur dans le terrain d'observation scientifique (Plane, 2000). Il s'agit du rapport entre le formel et l'informel, le visible et le caché, l'implicite et l'explicite, le dire et le faire.

3.2.2 Le recueil des données secondaires

Les données collectées à l'aide d'entretiens sont très riches, cependant elles peuvent contenir pas mal de biais. Pour compenser ces biais, certains chercheurs préconisent l'utilisation d'autres sources, afin d'améliorer la convergence des informations et tendre vers la généralisation des données empiriques (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984 ; Jick, 1983). Ainsi, nous avons utilisés des sources secondaires issus des archives de l'entreprise, afin d'optimiser la validité des données ainsi recueillies

3.2.2.1 La revue documentaire

La revue documentaire est complémentaire aux données primaires issues des recherches primaires (entretiens, observations) et sont utiles pour la triangulation des données (Yin, 2003). Les données secondaires sont les journaux des recettes/dépenses, les documents de reporting et de gestion, les documents de gestion de stocks, les documents marketing, les procès-verbaux des réunions, les rapports d'audit et autres documents internes de l'entreprise (Annexes16,17,18,19). Ces documents constituent une source d'information importante qui vient donner un éclairage sur les discours des différents interlocuteurs. C'est ainsi que le bilan annuel et les rapports d'audit permettent d'avoir une idée sur la performance économique de l'entreprise. Les recherches secondaires permettent dans une certaine mesure de valider les différents entretiens.

- **La triangulation**

La triangulation est une démarche dans laquelle on procède au croisement des méthodes ou des données de recherches différentes et complémentaires (Denzin, 1978 ; Flick, 1998 ; Apostolidis, 2003). Son but est d'accroître la validité des résultats obtenus (Yin et al., 1983). Il est question de renforcer la crédibilité et la validité de notre travail en croisant les données issues de plusieurs sources (entretiens, observations, revues documentaires, questionnaires, effets miroirs)

- **La saturation des entretiens**

La saturation intervient au cours d'une recherche, lorsque les données collectées n'apportent plus d'éléments suffisamment nouveaux pour justifier une augmentation du matériau (Pires, 1997). Quoique toujours relative, la saturation intervient lorsque les entretiens ne semblent plus apporter d'informations supplémentaires capables d'enrichir la description du processus (Glaser & Strauss, 1967).

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons prévu de réaliser 20 entretiens, cependant au bout de 15 entretiens, aucune nouvelle information suffisamment pertinente n'a pu être collectée. C'est ainsi que nous avons considéré que la saturation a été atteinte. A ce titre, nous n'avons pas pris en compte le 16^e entretien.

<p style="text-align: center;">PARTIE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION</p>
--

Dans cette deuxième partie, nous allons présenter dans le troisième chapitre, les résultats de terrain issus des investigations au sein de la PME étudiée, que nous allons analyser par la suite. Dans le chapitre quatre, nous allons introduire la discussion des résultats, ainsi que les préconisations et implications managériales, qui sont très importantes dans une thèse DBA.

Plan de la partie 2 :

Chapitre 3 : Résultats de terrain : présentation et analyse des résultats

Section 1 : Traitement et vérification de la validité des données

Section 2 : Présentation des résultats

Section 3 : Analyse des résultats

Chapitre 4 : Discussion des résultats, préconisations et implications managériales

Section 1 : Analyse et discussion des résultats

Section 2 : Préconisation

Section 3 : Implications managériales

Chapitre 3 :

Résultats de terrain : Présentation et analyse des résultats

Dans ce chapitre, il sera question dans un premier temps, de présenter les techniques de validation et de traitement des données, ensuite nous présenterons les résultats, pour enfin procéder dans la troisième section à leur analyse.

Section 1 : Traitement et vérification de la validité des données

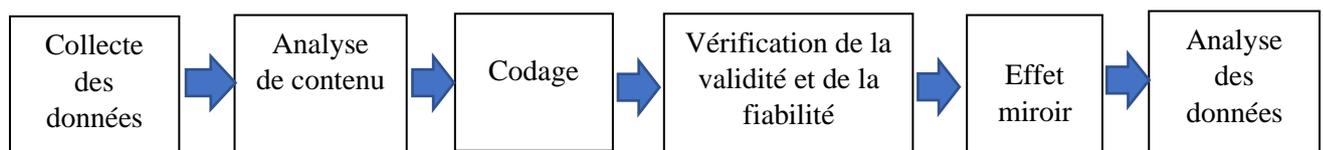
Section 2 : Présentation des résultats

Section 3 : Analyse des résultats

Section 1 : Traitement et vérification de la validité des données

Au cours de ce travail de recherche, nous avons collecté une quantité importante de données grâce aux entretiens individuels, aux focus group, aux récits d'expérience et à tous les documents de l'entreprise que nous avons revisités (figure 11). Afin de mieux analyser et traiter ces données empiriques, il est nécessaire de les relier à notre problématique de recherche. Ainsi dans la première sous-section nous aborderons la méthodologie de traitement des données, en second lieu les outils d'analyse et enfin il sera question de préciser les critères de validité et de fiabilité qui confèrent à notre recherche son caractère scientifique.

Figure 11 : Processus d'analyse des données



1.1 Techniques d'analyse des données

Dans cette partie, nous allons présenter les techniques d'analyse des données. En effet, les méthodes de recherche qualitatives mettent en œuvre des processus intellectuels communs (Mucchielli, 2006). Qu'ils soient obtenus à travers l'induction, analytique, l'approche phénoménologique ou l'analyse structurale, elles sont « à base de comparaison, de généralisation, de mise en relation et de construction corrélative d'une forme et d'un sens à travers l'utilisation des autres processus » (Mucchielli, 2006, p.15).

En fonction de nos objectifs et pour renforcer la validité et la fiabilité des données, nous avons utilisé deux techniques pour le traitement des données.

Nous avons dans un premier temps réuni les données issues des entretiens, que nous avons fait traiter dans le logiciel NVivo 12 par deux experts, ensuite nous avons utilisé l'analyse de contenu à travers le logiciel Sphinx iQ2 pour traiter les données issues des récits d'expérience et des observations.

1.1.1. Traitement et analyse de données

Cette partie se décline en 4 étapes :

Etape 1 : La transcription

Les données collectées étaient transcrites mot par mot, et épurées par une relecture.

Etape 2 : La définition des nœuds

La définition des nœuds se faisait par une équipe de deux personnes à partir de thématiques développées lors de la collecte des données (figure 12).

Figure 12 : Capture d'écran des nœuds en traitement dans NVivo 12

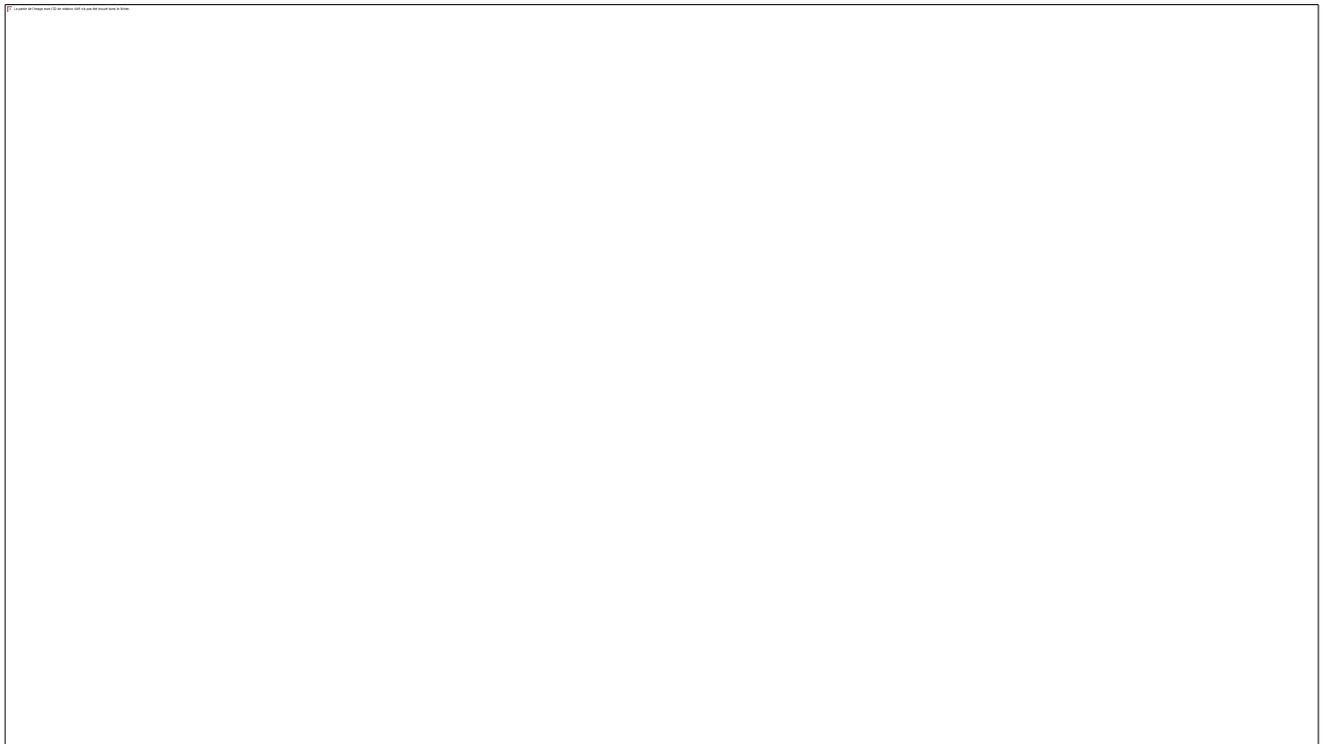


Tableau 20 : processus de détermination des nœuds

Nœuds	Suggestions
Culture et maîtrise du changement	
<i>Maitrise de l'environnement</i>	
Maitrise de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Système de veille	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Types de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de régime • Changements majeurs et imprévisibles
Stratégies de diversification	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des partenariats • Marketing
Maitrise de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
<i>Réactivité /proactivité</i>	
Processus de prise de décision	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Directeur • Direction • Concertation du personnel
Rapidité dans la prise de décision	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Satisfaction des délais	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Demandes urgentes des clients	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Traitement des demandes urgentes	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Promptitude • Disponibilité du personnel et des ressources
Respect du délai de livraison	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Oui et non
Causes du non-respect du délai de livraison	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Matière première non disponible • Coordination du travail
Compétitifs par rapport à vos concurrents	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
<i>Flexibilité / résilience</i>	
Utilisation des réseaux sociaux au sein de l'entreprise	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Publicité • Traiter les commandes des clients
Atout ou un désavantage des réseaux sociaux	Nœuds fils : <ul style="list-style-type: none"> • Atout

	<ul style="list-style-type: none"> • Désavantage
Demande imprévues et urgentes	Nœud fils : <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Réaction aux demandes imprévues et urgentes	Nœud fils : <ul style="list-style-type: none"> • Traiter le plus rapidement • Mobilisation des mains d'œuvre temporaire • Mobilisation des heures supplémentaires

Nœuds	Suggestions
Apprentissage organisationnel	
<i>Pratique de valorisation des ressources humaines</i>	
Climat social au sein de l'entreprise	Nœud fils : <ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup d'harmonie • Bonne ambiance
Qualifications du personnel	Nœud fils : <ul style="list-style-type: none"> • Efficiente • Pas efficace
Pratiques d'amélioration des compétences du personnel	Nœud fils : <ul style="list-style-type: none"> • Pas de pratique • Formation • Un bon planning et motivation • Décentralisation des tâches
Motivation des salariés	Nœud fils : <ul style="list-style-type: none"> • Commission • Prime • Repas convivial offert par l'entreprise
Autonomie et esprit d'initiative des salariés	Nœud fils : <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Pratique de délégation des responsabilités	Nœud fils : <ul style="list-style-type: none"> • En sélectionnant les tâches ou les activités • Depuis la direction • Pas de délégation
Amélioration du processus organisationnel	
Maîtrise parfaite du métier par l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisamment • Pas suffisamment
Optimisation de la répartition des tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Oui assez • Plus ou moins
Optimisation de la gestion des stocks	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion optimale • Gestion pas optimale • Gestion prévisionnelle
Amélioration de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Plus ou moins • Oui
Facteurs clés de succès	<ul style="list-style-type: none"> • Délais de livraison • Qualité du travail

Nœud	Suggestion
Culture client	
<i>Connaissance du client</i>	
Connaissance des attentes des clients	Nœuds fils <ul style="list-style-type: none"> • Travail bien fait • Respect des délais
Partenariat avec les clients	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Pas vraiment
Pratiques de Fidélisation clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des prix • La qualité du produit • Délais de livraison • L'accueil • Courtoisie
<i>Réclamations</i>	
Réclamation des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Nature des réclamations	<ul style="list-style-type: none"> • Erreur sur les quantités • Erreurs de production • Délais de livraison
Prise en compte et traitement des réclamations	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Manière de gérer des réclamations	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoute des clients
Volume des réclamations	<ul style="list-style-type: none"> • Pas nombreuse • Nombreuses
<i>Caractéristiques de l'offre</i>	
Qualité des produits et services répond aux attentes des clients	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne • Insuffisant
Existence de Produits et services personnalisés	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Demande (de produits et services personnalisés) par l'entreprise ou la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise et le client • L'entreprise • Les Médias et réseaux sociaux
<i>Innovation</i>	
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Existence d'un service R&D	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Nature et caractéristique des innovations	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux produits • Managériales
La place du client dans les innovations	<ul style="list-style-type: none"> • Au cœur de la stratégie

Nœud	Suggestions
Rôle du dirigeant dans l'Agilité de l'entreprise	
<i>Profil du dirigeant</i>	
Influence de la formation du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Formation en management • Expérience

Influence de l'expérience du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Moyen pour gérer les problèmes • Routine
Influence de l'âge du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Non • Aucune idée
Influence de ses responsabilités familiales	<ul style="list-style-type: none"> • Influence • Aucune influence
<i>Vision du dirigeant</i>	
Influence de la vision du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Vision orientée agilité • Vision orientée rigidité
<i>Personnalité du dirigeant</i>	
Influence de la personnalité du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère altruiste

Nœuds	Suggestions
Rôle de la Proximité	
Réparation géographique	<ul style="list-style-type: none"> • Capitale Libreville • L'étendue du territoire
Accès facile du personnel au dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Accès facile des clients au dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non
Collaboration entre collègue	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle • Amicale

1.1.2 L'analyse de contenu des données collectées

Dans cette partie, il sera question de procéder à l'analyse de contenu. Il s'agit selon Moscarola (2006), d'une méthode d'analyse thématique qui consiste à lire l'ensemble d'un corpus en procédant à l'identification des thèmes et sous-thèmes, qu'il contient et ensuite produire des verbatim thème par thème. Il sera ensuite question de procéder à une analyse statistique des thèmes en recueillant un corpus d'information concernant l'objet étudié, et en triant et en ordonnant le contenu en fonction des ressemblances thématiques. Par la suite, il sera question de rassembler les éléments ainsi obtenus en classes conceptuels, d'étudier les relations existantes et donner une description compréhensive de l'objet étudié. Enfin, il faut noter une possibilité intéressante comme dans notre cas, lorsque le chercheur transcrit lui-même les entretiens qu'il a effectués. A la fin de la transcription, nous avons documenté une fiche dans laquelle est indiquée si l'entretien répond ou non aux différents aspects de notre modèle, comme si nous répondions nous même à la place de l'interviewé. En procédant ainsi, le chercheur engage sa subjectivité⁴⁶, qu'il justifie en sélectionnant des verbatim illustratifs. Mais il peut

⁴⁶ Beaucoup plus qu'en codant des passages particuliers, car il est amené à porter une appréciation globale.

revendiquer la position d'expert que lui confère sa connaissance du terrain et des théories auxquelles il se réfère. Dans le cas étudié ci-dessous, ce travail a été fait à posteriori à des fins de triangulation (moscarola, 2018 ; Krief et Zardet, 2013).

L'analyse de contenu permet d'analyser et de saisir le sens des phénomènes humains, sociologiques et psychologiques complexes en ce sens qu'elle permet d'appréhender toutes les facettes d'une situation donnée. On y retrouve l'analyse thématique, qui est une analyse essentiellement qualitative qui vise à interpréter un contenu, ainsi que l'analyse cognitive, au sens de Fallery et Rodhain (2007).

Pour réaliser des analyses de contenu centrées sur le sens des discours, l'extraction de verbatim est primordiale. En effet, on recherche dans des entretiens, ce qui se réfère à un même thème. Cette analyse est utile lorsqu'on veut mettre en œuvre des modèles explicatifs de pratiques. Pour ce faire, nous nous appuyons sur notre cadre théorique fondé sur l'agilité organisationnelle en lien avec la performance de la PME. Ainsi, notre cadre théorique décline cinq aspects de l'agilité organisationnelle qui sont (1) la maîtrise du changement qui est analysé à travers des questions en rapport avec la maîtrise de l'environnement, la réactivité, la proactivité, la flexibilité et la résilience ; (2) l'apprentissage organisationnel, à travers les pratiques de valorisation des ressources humaines et l'amélioration du processus organisationnel ; (3) la culture client, avec des questions en rapport avec la connaissance du client, les réclamations, les caractéristiques de l'offre, et les innovations ; (4) le rôle de la proximité dans l'agilité de la PME ; et (5) le rôle du dirigeant dans l'agilité de la PME.

Tout au long des investigations, les thèmes ont été réajustés à posteriori. Les études longitudinales permettent de mettre en relief les phénomènes et processus qu'une simple observation ne permettrait pas de découvrir, notamment à travers la découverte des « non-dits » et des « non-écrits » (Savall, 2018). Dans cette approche, l'observation prolongée consiste à faire une observation attentive des interactions émergentes et des processus sociaux en présence. On recueille ainsi des données précieuses grâce à l'observation participante, l'observation directe, les prises de notes informelles, les entretiens, les récits d'expérience qui permettent au chercheur de rechercher le sens de certains phénomènes afin d'observer les comportements des acteurs qui mènent l'entreprise à l'agilité.

1.1.2.1 Le processus de codage des données

Le codage permet de gérer et conserver les opérations de façon ordonnée avec un corpus de données. Son objectif est de transformer par découpage et étiquetage à l'aide des codes, des segments significatifs appelés unités de sens (Miles & Huberman, 2003). Le codage consiste en un processus de déstructuration puis de restructuration, ainsi que de décontextualisation puis de recontextualisation au sens de Tesch (1990). Il s'agit d'un traitement qui consiste à découper un texte en unité d'analyse encore appelé « unité de sens ». Cette unité d'analyse peut prendre en compte des mots clés ou phrases clés. A la suite, on devra procéder à l'étude qualitative et/ou quantitative de ces unités. Ce processus d'analyse se déroule en deux étapes :

1.1.2.2 La détermination de l'unité de codage

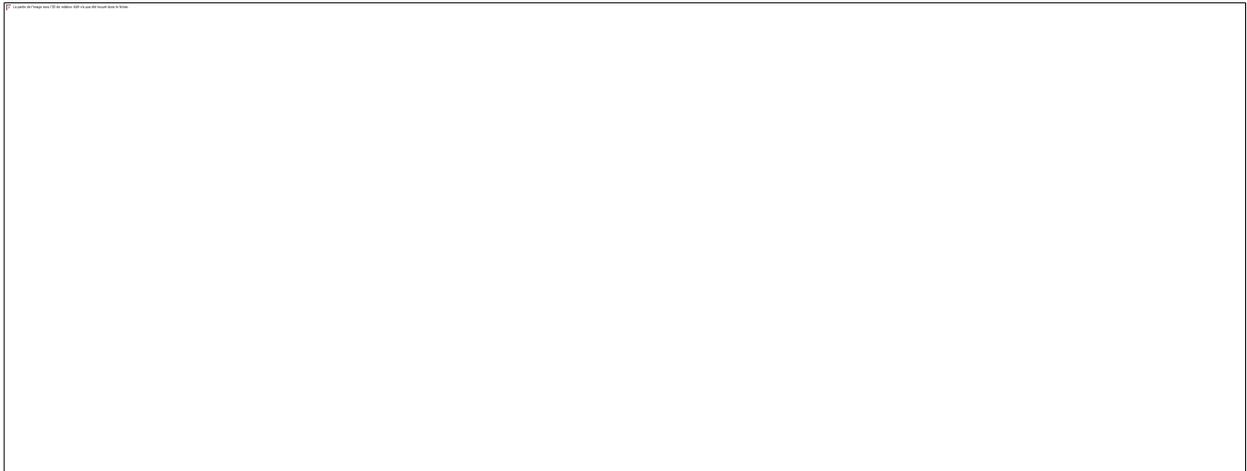
Il s'agit de l'élément en fonction duquel le découpage du texte est réalisé. (Thietart, 2014, Dougherty et Bowman, 1995, D'aveni et Mac Milan, 1990). Nous adoptons comme unité d'analyse des portions de phrases, ou des phrases entières, des groupes de phrases se rapportant au même thème qui sont désigné par « phrase témoins » (savall et Zardet, 2004). Par la suite, il a été question de créer une arborescence constituée de thèmes, de sous-thèmes, d'idées clés et de phrases témoins (figure 9).

1.1.2.3 La catégorisation des unités de codage

Lorsque les unités de codage sont identifiées dans le texte, il faut les relier à des catégories telles que des idées-clés génériques de la problématique. Ces idées-clés devront être classées dans les sous-thèmes qui seront ensuite imputées à un thème. Selon Savall et Zardet (2004), les thèmes sont des variables appelées à recueillir du contenu sémantique. Les entretiens menés dans notre travail ont été structurés et catégorisés à posteriori, à travers des thèmes et sous-thèmes reliés à notre problématique et à nos hypothèses de recherche. Les thèmes peuvent être déterminés avant le codage ou en cours de codage.

Dans cette méthode, la connaissance se crée par confrontation entre les idées spécifiques et contextuelles des acteurs aux idées génériques formulées par le chercheur. L'idée-clé constitue une « construction intellectuelle élaborée par le lecteur à partir d'éléments textuels récurrents » (Fallery et Rodhain, 2007, p. 23). Une dynamique se crée dans la démarche itérative déjà évoquée en amont dans ce travail.

Figure 13 : Arborescence des thèmes, thématiques et idées clés



1.1.2.4 L'analyse des données

Selon (Wanlin, 2007), l'analyse des données consiste à extraire des inférences à partir des résultats condensés. L'analyse de nos résultats a été fondée sur le décompte des phrases témoins pour chacune des idées reliées à chaque thème et sous-thème. Pour procéder à la validation des thèmes, nous nous sommes basés à la fois sur leur récurrence pour leur accorder une pondération (Tableau 21); et aussi, nous avons pris en compte l'importance que les thèmes avaient pour les répondants.

Tableau 21 : Echelle des occurrences des verbatim

Fréquence	Nombre de verbatim mentionnés	Echelle
Supérieur à 80%	Plus de 8	Très forte
Entre 79% et 50%	Entre 7 et 5	Forte
Entre 49% et 20%	Entre 4 et 2	Moyenne
Moins de 19%	Moins de 2	Faible

Nous utiliserons d'autre part l'analyse qualitative, pour apprécier l'importance des thèmes dans les discours des répondants. Ce qui nous permettra aussi, en les contextualisant, de formaliser les relations entre les différents thèmes contenu dans un discours.

Section 2 : Validité et fiabilité des données

La validation des méthodes qualitatives renvoie à la capacité de produire des résultats ayant « une valeur dans la mesure où ils contribuent de façon significative à mieux comprendre une réalité, un phénomène étudié » (Mucchielli, 1996, p. 265).

2.1 Validation externe : l'effet miroir

La validation externe renvoie au fait que les résultats des recherches sont validés par les acteurs du terrain de recherche, ce qui ouvre la voie à leurs généralisations (Cappelletti, 2007). C'est ainsi qu'au cours de notre processus de collecte des données à travers les entretiens, les focus group, les observations, les résultats des questionnaires, nous avons organisé quatre séances d'effet miroir. L'effet miroir est une méthode d'analyse de contenu d'entretien, qui consiste à leur exposer une transcription de leurs expressions afin d'obtenir soit une validation, soit une invalidation, un enrichissement ou encore un nuancement des résultats. La qualité des données recueillies est nécessaire pour la validité du processus de recherche-intervention en sciences de gestion (Plane et Noguera, 2020). La qualité du diagnostic dépend de la vérification de leur pertinence par les acteurs eux-mêmes qui participe à leur objectivation. Le chercheur doit nécessairement faire la restitution de ses travaux de recherche aux acteurs de l'organisation afin d'obtenir leur validation. La validité externe a pour objet de généraliser les observations recueillies.

2.2 Validation interne des résultats

Dans la validation interne, il s'agit de s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats produits. Selon Rouleau (2003), la validation interne renvoie à « un renforcement de la consistance des données recueillies et analysées » (P. 161). Pour y parvenir, une des façons les plus indiquées consiste à faire recours aux techniques de triangulation des sources et des méthodes utilisées. Elle permet tel qu'évoqué précédemment, de comparer les résultats obtenus en utilisant plusieurs techniques de collectes de données. Pour ce faire, nous avons utilisé les entretiens, les observations, les récits d'expérience, les questionnaires complémentaires et les tests de personnalité en ligne. Les données collectées doivent aussi subir l'épreuve de confrontation à la littérature et au cadre conceptuel qui ont permis d'élaborer les hypothèses. La validation interne se réfère au degré de concordance entre le sens donné par le chercheur et sa crédibilité aux yeux des acteurs. Dans la recherche -intervention qualitative longitudinale, le

chercheur créé de la connaissance à travers les trois principes d'interactivité cognitive, de la contingence générique et de l'intersubjectivité contradictoire (Savall, 2018).

Le recul critique créé lors de nos phases de distanciation, à travers entre autres le retour dans la littérature, nous ont permis de nuancer notre positionnement, ce qui a contribué à renforcer le caractère d'imprédictibilité de nos résultats.

2.3 La fiabilité du processus

Le lien entre fidélité et validité externe d'une recherche réside dans le fait que tous les deux devraient aboutir à une réplication des résultats de la recherche. Il s'agit de « la persistance d'une procédure de mesure à procurer la même réponse, peu importe quand et comment celle-ci est produite » (Lessard-Hébert et al., 1990, p. 66). Elle renvoie à la stabilité des résultats d'une recherche, car elle couvre toutes les dimensions d'une méthodologie : de la collecte des données, en passant par le codage et l'analyse des résultats. Nous avons pris soins dans notre démarche, de décrire concrètement le processus entier de notre recherche en y incluant toutes les phases relatives à la collecte, au traitement et à l'analyse des données (Miles, Huberman et Saldana, 2013). La démarche que nous avons utilisée a été soumise à l'épreuve d'une méthodologie rigoureuse appuyée par la littérature qui a été mobilisé à cet effet. Il s'agit : du processus d'élaboration du modèle conceptuel, de la détermination des hypothèses, de la démarche de collecte des données (entretiens, observations, focus group, questionnaires, test de personnalité, échelle de Charbonnier), et celle du traitement des données (l'analyse de contenu, le traitement Nvivo 12, Sphinx iQ2,...).

La fiabilité du processus a aussi été renforcé par les itérations successives à travers les va et vient entre le terrain et le laboratoire, ce qui a permis de confronter de bout en bout les recherches empiriques à la littérature.

Section 3 : Présentation des résultats

Dans cette section, il sera question de présenter les résultats de notre recherche. Nous allons dans un premier temps présenter dans la première sous-section, les résultats issus de l'échelle de mesure d'agilité de Charbonnier (2011) ; dans la deuxième sous-section, on présentera les résultats issus de notre cadre conceptuel.

3.1 Résultats issus de l'échelle de départ de Charbonnier-Voirin (2011)

3.1.1 Extraction de verbatim

Les verbatim extraits à partir de l'échelle de Charbonnier-Voirin (2011) seront récapitulés dans le tableau 22 ci-dessous.

Tableau 22 : Extraction de verbatim à partir de l'échelle de Charbonnier-Voirin (2011)

Thème « Pratiques orientées vers la maîtrise du changement »

	Citations illustratives
Proactivité	« Mettre en œuvre une veille (observation et analyse de l'environnement) pour anticiper les changements et prévenir les risques » Participant 1 « Créer et innover en permanence pour devancer les concurrents» Participant 4 « Construire des scénarii d'évolutions possibles pour se préparer aux changements » Participant 3
Réactivité	« Les processus de l'entreprise nous permettent de prendre rapidement des décisions lorsque les circonstances changent » Participant 2 « Nos équipes s'adaptent très rapidement à des évolutions majeures de nos marchés. « Nos ressources (matérielles, financières, humaines) sont facilement déployées pour répondre aux opportunités et menaces rencontrées » Participant 5 «Les informations relatives au marché sont traitées en temps réel » Participant4
Communication de la vision stratégique	« Les objectifs fixés aux individus et aux équipes sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise » Participant 2 «Les salariés sont informés des transformations à venir mais pas dans les détails» Participant 1 «Les valeurs prônées par l'entreprise ne sont pas clairement communiquées à tous les niveaux hiérarchiques » Participant5

Thème « Pratiques de valorisation des ressources humaines »

	Citations illustratives
Évaluation et reconnaissance des performances	<p>« Les contributions individuelles au succès organisationnel ne sont précisément évaluées, un suivi systématique des résultats individuels n'est pas réalisé » Participant 3</p> <p>« Avec notre système d'évaluation, chaque salarié ne peut pas facilement faire le lien entre son activité propre et l'activité globale » Participant 4</p> <p>« Les rétributions prennent en considération la contribution de chacun à la performance de l'entreprise » Participant2</p>
Participation des salariés aux processus décisionnels	<p>« Oui, les salariés de mon service sont en mesure d'influencer des décisions prises dans l'entreprise » Participant 5</p> <p>«Les salariés ne participent pas toujours activement aux projets de changement de l'entreprise, il y a beaucoup de résistances » Participant 1</p> <p>« Sur de grandes questions touchant au développement de l'entreprise, les salariés sont parfois consultés par le biais d'enquêtes, de groupes d'expression ou de réunions » Participant 3</p>
Développement des compétences et partage des connaissances	<p>« Les salariés sont encouragés à prendre des initiatives pour apprendre de nouvelles choses » Participant 2</p> <p>«Les compétences des salariés sont développées en prévision des futures évolutions de l'entreprise » Participant 4</p> <p>«Tout nouveau savoir crucial pour l'entreprise est rapidement transmis aux salariés » Participant3</p>
Créativité et amélioration continue	<p>« L'entreprise a mis en place des moyens qui permettent de collecter les bonnes idées » Participant 2</p> <p>« La créativité des salariés est fortement valorisée » Participant 5</p> <p>« Les salariés sont encouragés à proposer des idées et des solutions nouvelles » Participant3</p>
Délégation de responsabilités	<p>« Des responsabilités sont déléguées aux niveaux hiérarchiques inférieurs» Participant 2</p> <p>«On fait descendre le pouvoir de prise de décision opérationnelle le plus bas possible » Participant 4</p> <p>« Les salariés disposent d'une grande autonomie pour réaliser leur travail » Participant 1</p>

Thème « Pratiques de coopération »

	Citations illustratives
Coopération interne	<p>« Les différentes équipes de travail communiquent et coopèrent facilement » Participant 2</p> <p>« On encourage la coopération entre des personnes aux profils et aux compétences différents » Participant 3</p> <p>« Les cloisonnements entre les équipes de travail sont mineurs au sein de notre entreprise » Participant 5</p>
Coopération externe	<p>« Oui, nous travaillons avec des salariés de nos partenaires extérieurs » Participant 4</p> <p>« Oui, nous nouons des partenariats de court terme pour exploiter des opportunités limitées dans le temps » Participant 2</p> <p>« Non, nous nous associons à des concurrents pour travailler sur des projets communs » Participant 1</p>

Thème « Pratiques de création de valeur pour les clients »

Connaissance des clients	<p>« Oui, connaître et prendre en compte les besoins exacts des clients » Participant 5</p> <p>« Oui, accéder en temps réel aux informations concernant les clients » Participant 3</p> <p>« Coopérer durablement avec les clients de l'entreprise » Participant 4</p>
Anticipation des évolutions clients	<p>« Modifier rapidement nos activités pour suivre l'évolution de la demande des clients » Participant 1</p> <p>« Participer au développement d'offres nouvelles pour les clients » Participant 2</p> <p>« Prédire la demande future des clients » Participant 3</p>
Offre différenciée	<p>« Prendre des mesures pour fidéliser les clients » Participant 5</p> <p>« Réaliser un suivi personnalisé des clients » Participant 3</p> <p>« Apporter une réponse personnalisée aux clients » Participant 4</p>

3.1.2 Présentation des résultats.

L'échelle de Charbonnier-Voirin (2011) a été conçue par rapport aux grandes entreprises. Cependant, compte tenu de ses qualités psychométriques satisfaisantes, nous avons jugé utile de l'adapter et de l'appliquer en partie à la PME étudiée dans cette recherche, afin d'évaluer au départ son degré d'agilité. Les résultats obtenus présentent une apparente satisfaction.

Les différents thèmes qui sont : *Pratiques orientées vers la maîtrise du changement*, *Pratiques de valorisation des ressources humaines*, *Pratiques de coopération* et *Pratiques de création de valeur pour les clients* ont été évalués.

- *Les pratiques orientées vers la maîtrise du changement*

Ces pratiques comprennent trois dimensions, notamment la proactivité, la réactivité et la communication de la vision stratégique. Les enquêtes ont montré à 67% que l'entreprise faisait preuve de proactivité grâce notamment à la mise en œuvre d'une veille capable d'anticiper les changements et prévenir les risques, mais aussi qu'elle était capable d'innover en permanence pour obtenir l'avantage concurrentiel. Cependant, l'entreprise ne s'attelle pas à construire des scénarii d'évolutions possible en prévention des changements.

L'entreprise fait preuve de réactivité selon 100% de personnes enquêtées dans les processus de prise de décision lors des changements, mais aussi les équipes ont la capacité de s'adapter très rapidement à des évolutions majeures des marchés, grâce à leur capacité de traiter en temps réel les informations y relatives.

La communication de la vision stratégique est à minima (33%). En effet, il y a cohérence entre les objectifs individuels et les stratégies de l'entreprise, mais les salariés ne sont pas toujours tous informés des transformations à venir et les valeurs de l'entreprise sont plutôt communiquées de façon informelle.

- *Les pratiques de valorisation des ressources humaines*

Ces pratiques comportent cinq dimensions à savoir l'évaluation et reconnaissance des performances, la participation des salariés aux processus décisionnels, le développement des compétences et partage des connaissances, la créativité et amélioration continue et la délégation de responsabilités.

La dimension évaluation et reconnaissance des performances est presque absente au sein de l'entreprise. En effet, il n'y a pas une réelle évaluation des contributions individuelles au succès de l'entreprise, de plus le système d'évaluation ne permet pas à chaque salarié de faire le lien entre son activité et l'activité globale de l'entreprise. Le seul paramètre qui est pris en compte

dans cette dimension est la rétribution qui prend en compte le niveau de responsabilité et le degré de polyvalence.

Concernant les processus décisionnels, les salariés y participent à minima. En effet, dans certains cas, les cadres de l'entreprise ont une influence sur les décisions prises dans l'entreprise, mais les salariés ne participent pas tous activement aux projets de changement dans l'entreprise. Par contre, ils sont souvent consultés par le biais d'une enquête ou des réunions.

Sur le point du développement des compétences et partage des connaissances, les enquêtes montrent pour tous les participants que les salariés sont encouragés à prendre des initiatives pour l'apprentissage de nouvelles compétences, qu'en fonction des développements futurs, les compétences des salariés concernés sont développées. *« Lorsque nous avons en projet d'installer une unité de broderie, il fallait redéployer certains salariés. Ainsi, le responsable d'atelier qui était en charge des impressions numériques grand format s'est chargé de former une infographe parce qu'à son tour il devait recevoir une formation pour la manipulation des appareils de broderie ».* 201_AGO-1 : Entretien_2013

D'un autre côté, toute connaissance cruciale pour l'entreprise était transmise aux salariés en fonction de leurs compétences et niveau de compréhension.

Sur le thème de la créativité et amélioration continue, l'entreprise a un très bon score, concernant la collecte des bonnes idées, l'encouragement et la valorisation de la créativité des salariés.

La délégation des responsabilités quant à elle est assez bien réalisée, notamment concernant des décisions opérationnelles qui sont prises à des niveaux inférieurs. Les salariés disposent aussi d'assez d'autonomie pour exécuter leurs tâches et pour prendre des initiatives.

- *Les Pratiques de coopération*

Les pratiques de coopération sont à 50% réalisées dans l'entreprise. En effet, la communication entre les équipes est déficiente, en dépit du fait que la direction encourage la collaboration et la communication entre les personnes aux profils différents.

La coopération externe concerne exclusivement des travaux dans lesquels l'entreprise a une faible expertise, ou des cas de surcharge de travail. Aucune autre coopération n'est réalisée avec des entreprises concurrentes.

- *Les Pratiques de création de valeur pour les clients*

Concernant les pratiques de création de valeur pour les clients, l'entreprise maîtrise parfaitement cet aspect, notamment à travers la connaissance des clients qui consiste à prendre en compte leurs besoins exacts, avoir un accès en temps réel aux informations les concernant

et avoir une coopération durable avec eux. Aussi, à travers l'anticipation des évolutions clients qui consiste entre autres à modifier rapidement les activités en fonction de l'évolution de la demande, de développer des offres nouvelles pour les clients, de prédire la demande future pour les clients. Le dernier point concerne la différenciation de l'offre qui consiste à fidéliser les clients, à réaliser un suivi personnalisé et apporter une réponse personnalisée aux besoins des clients.

3.2 Résultats des travaux issus du modèle conceptuel

3.2.1 Récapitulatif des thèmes du guide d'entretien

Avant de décliner les résultats issus de notre modèle conceptuel, nous allons récapituler les thèmes et sous-thèmes de notre guide d'entretien.

Thème1 : Culture et maîtrise du changement

- Maîtrise de l'environnement
- Réactivité / proactivité
- Flexibilité / résilience

Thème2 : Apprentissage organisationnel

- Pratique de valorisation des ressources humaines
- Amélioration du processus organisationnel

Thème3 : Culture client

- Connaissance du client
- Réclamations
- Caractéristiques de l'offre
- Innovations

Thème 4 : Proximité

Thème 5 : Poids du dirigeant

- Les traits de personnalité (Ténacité – proactivité – passion pour le travail)
- Les compétences particulières (habiletés de gestion, reconnaissance des opportunités, connaissance du secteur, compétences techniques, expérience)
- Motivation situationnelle (bonne vision pour l'entreprise, des objectifs de croissance, sentiment d'efficacité personnelle)

Tableau 23 : processus d'élaboration du guide d'entretien

N°	Thèmes	Sous thèmes
1	Culture et maîtrise du changement	
	101 : Maîtrise de l'environnement	
		1011 : maîtrise de l'environnement => connaissance de l'environnement =>Maîtrise de la concurrence,...
		1012 : système de veille =>Veille concurrentielle, surveillance des réseaux sociaux
		1013 : maîtrise de la concurrence => connaissance des concurrents, actions face aux initiatives de la concurrence ?
		1014 : formation de partenariats => partenariat avec les – fournisseurs – les clients – les concurrents ?
	102 : réactivité /proactivité	
		1021 : processus de prise de décision => niveaux hiérarchiques
		1022 : délais de livraison => retards de livraison ?
		1023 : traitement des demandes urgentes =>processus de traitement ?
	103 : Flexibilité / résilience	
		1031 : stratégies face aux changements => quelles initiatives ?
		1032 : prise en compte des TICS dans la stratégie=> quelle place pour les TICS dans la stratégie ?
		1033 : adaptation à l'évolution de la demande => connaissance de l'évolution de la demande ?
		1034 : réaction aux demandes imprévues et urgentes => quelles actions ?
2	Apprentissage organisationnel	
	201 : pratique de valorisation des ressources humaines	
		2011 : climat social au sein de l'entreprise => nature du climat social ?
		2012 : qualifications du personnel => existence de déficit de compétences ?
		2013 : pratiques d'amélioration des compétences du personnel= quelles pratiques ?
		2014 : motivation des salariés => comment se passe la motivation des salariés ?
		2015 : Autonomie et esprit d'initiative des salariés niveau d'autonomie des salariés ?
		2016 : pratique de délégation des responsabilités => comment
	202 : Amélioration du processus organisationnel	
		2022 : Maîtrise parfaite du métier par l'entreprise => degré de maîtrise du métier ?
		2023 : Optimisation de la répartition des tâches => quelles répartition pour les tâches ?
		2024 : Optimisation de la gestion des stocks => comment se passe la gestion des stocks
		2025 : efficacité du système d'information => décrire le système d'information
		2026 : créativité et innovation = Innovation, R&D ?
		2027 : Facteurs clés de succès = quels sont-ils ?
3	Culture client	
	301 : connaissance du client	
		3011 : connaissance des attentes des clients => comment anticiper les attentes clients ?
		3012 : respect des délais pour les clients => clients satisfaits des délais ?
		3013 : Qualité des produits et services => clients satisfaits de la qualité ?
		3014 : Relations avec la clientèle => nature de la relation avec la clientèle ?
		3015 : Pratiques de Fidélisation clientèle =>
	302 : Réclamations	

		3021 : Prise en compte et traitement des réclamations => sont-elles prises en compte ?
		3022 : Nature et volume des réclamations => réclamations nombreuses ou peu nombreuses ?
	303 : caractéristiques de l'offre	
		3031 : Respect du cahier de charges
		3032 : existence de Produits et services personnalisés => nature des offres ?
	304 : Innovations	
		3014 : Existence d'un service R&D
		3015 : Nature et caractéristique des innovations = > nature des innovation ?
		3016 : La place du client dans les innovations
4	Rôle de la proximité dans l'Agilité de la PME	
	401 : proximité géographique	
	402 : Proximité culturelle	
	403 : Proximité hiérarchique	
	404 : Proximité horizontale	
5	Rôle du dirigeant dans l'Agilité de la PME	
	501 : Profil du dirigeant	
		5011 : Influence de la formation du dirigeant : niveau de formation ?
		5012 : Influence de l'expérience du dirigeant : expérience ?
		5013 : influence de l'âge du dirigeant
		5014 : influence de ses responsabilités familiales
	502 : Vision du dirigeant	
	503 : Personnalité du dirigeant	
6	Crise sanitaire du corona virus	
	601 : corrélation entre agilité et gestion de la crise sanitaire	

Dans la partie qui suit, nous allons présenter les résultats thème par thème.

3.2.2 Culture et maîtrise du changement

- **Maitrise de l'environnement**

L'entreprise a une bonne maîtrise de son environnement, grâce à un système de veille très pointu, basé sur la proximité et sur la surveillance des réseaux sociaux et des médias. Elle a survécu depuis 2009 à plusieurs crises majeures dans son environnement, notamment les crises institutionnelles, économiques, sanitaires, ...

- **Réactivité /proactivité**

L'entreprise répond bien aux critères de réactivité / proactivité à travers le système de prise de décision qui se fait soit par le dirigeant seul (57,14%), soit en concertation avec les cadres (28,57%), et aussi dans le traitement des commandes urgentes selon 83,86% de répondants. De même, plus de la moitié des enquêtés (70%) estime que les délais étaient respectés, contre 30%. Les causes du non-respect des délais sont à 57% le manque de coordination, contre 43% qui

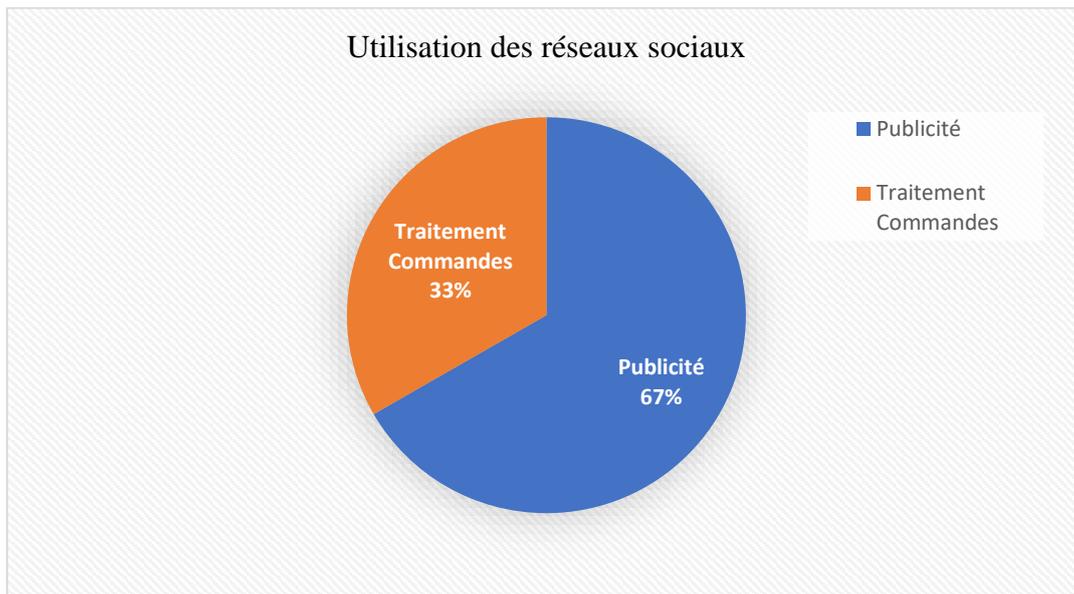
pensent que c'est dû à l'indisponibilité de matières premières. Aussi, tous les répondants estiment que les délais de l'entreprise sont meilleurs que ceux des concurrents. Cet aspect réactivité et proactivité est renforcé par l'utilisation des réseaux sociaux par l'entreprise, qui permet désormais d'interagir en temps réel avec la clientèle.

Nous utilisons les réseaux sociaux soit pour la publicité ou encore pour interagir avec la clientèle. De nos jours, le client peut passer la commande sans se déplacer. Le plus souvent nous finalisons la commande à travers les réseaux sociaux : Les commandes, la validation des maquettes, ainsi que les paiements se font désormais à distance, surtout que nous assurons aussi la livraison grâce à un partenariat avec des livreurs indépendants.102_AGO-3: Entretien_1023

Une évaluation réalisée à partir du solde intermédiaire de gestion montre que 80% de clients BtoB qui commandent les produits personnalisés payent par mobile money. Cependant, les transactions à travers « mobile money » représentent environ 35% du chiffre d'affaires d'« Imprimex » pour un bénéfice net de 45%. Par ailleurs l'analyse des données concernant la clientèle, révèle que 70% d'entre eux passent la commande à travers les réseaux sociaux tandis que le processus de validation de la commande (y compris l'interaction avec l'infographie) est à 95% à travers les réseaux sociaux principalement « WhatsApp ». En effet, l'encombrement produit par les échanges avec la clientèle, a poussé la direction à avoir un deuxième compte WhatsApp. La majorité des clients utilisant l'e-mail pour les demandes de devis ou de renseignement sont les BtoC. Dans ce cas, le délai moyen de réponse est de 12h après réception de la demande. La figure 14 présente la répartition des enquêtés selon l'utilisation des réseaux sociaux.

Au sein de l'entreprise, 66,67 % des enquêtés estiment que les réseaux sociaux sont utilisés uniquement pour la publicité, tandis 33,33% pensent qu'ils sont aussi utilisées pour traiter les commandes de la clientèle. Tous les enquêtés estiment que les réseaux sociaux sont un atout dans la réactivité et la proactivité de l'entreprise.

Figure 14 : Répartition des enquêtés sur l'utilisation des réseaux sociaux par l'entreprise.



La majorité de personnes enquêtées soit 75% estiment que l'utilisation des réseaux sociaux serait un atout pour l'entreprise. Cependant, les observations tendent à démontrer qu'il y a un effet pervers des réseaux sociaux sur les générations Y, qui entraîne beaucoup de conséquences parmi lesquelles le manque de concentration, l'exécution de plusieurs tâches simultanément, la baisse de la performance, etc.

« Ces jeunes dès qu'on a le dos tourné, ils sont sur les réseaux sociaux, plusieurs fois, je les surprends entrain faire un travail en regardant les vidéos sur le smartphone. Je suis sérieusement entrain de penser à supprimer l'utilisation des téléphones privés aux heures de travail. Mais le dilemme est que nous utilisons les réseaux sociaux à 100%...». 103_AGO-1 :Entretien_1032

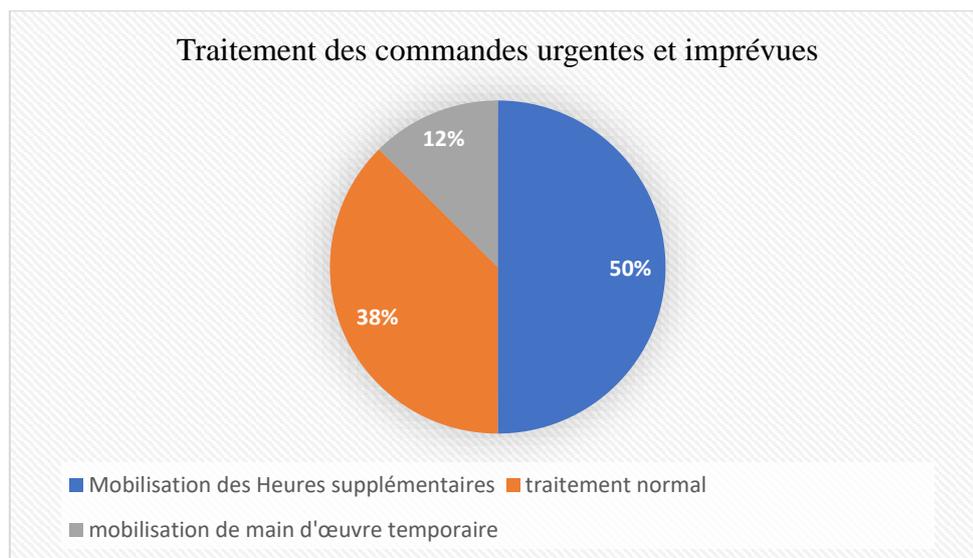
○ **Flexibilité / résilience**

La flexibilité / résilience concerne principalement le traitement des commandes imprévues et urgentes qui était réalisé grâce, tantôt à la mobilisation en heures supplémentaires ou encore à la mobilisation de la main d'œuvre externe, mais aussi le fait que l'entreprise ait résisté à plusieurs crises dans l'environnement politique et économique, sans cesser de se développer. Ainsi, l'entreprise est passée de 10 salariés en 2011 à 25 salariés en 2020. Elle a fait preuve d'une grande résilience face aux difficultés majeures rencontrées surtout lors de périodes difficiles où l'environnement était très instable.

« La situation politique, économique du pays a été très instable ces dix dernières années. De plus, il y a plusieurs grands concurrents qui se sont installés dans les environs... Nous faisons des efforts pour résister grâce à des stratégies proactives de notre DG qui n'hésite pas à s'engager dans la diversification ». 103_AGO-2 : Entretien_1031

La figure 15 présente le traitement des demandes imprévues et urgentes des clients. Les répondants ont tous estimé que l'entreprise faisait face à des commandes urgentes et imprévues. Concernant les commandes imprévues, 50% d'enquêtés estiment qu'elles sont traitées grâce à la mobilisation des heures supplémentaires contre 37,5% qui pensent qu'elles sont traitées par la mobilisation des ressources normales, et 12,5% grâce à la mobilisation de la main d'œuvre temporaire.

Figure 15 : Traitement des demandes imprévues et urgentes des clients



3.2.3 Apprentissage organisationnel

3.2.3.1 Pratique de valorisation des ressources humaines

- Climat social / autonomie dans les initiatives/ motivation du personnel

Concernant la valorisation des ressources humaines, 63, 64% de personnes enquêtées estiment que le climat social est très sain, et déclarent qu'il y a une très bonne harmonie entre les collaborateurs. L'entreprise utilise différentes méthodes pour motiver les salariés. Ainsi, 71,42% estiment que les repas offerts par l'entreprise constituaient une bonne source de motivation. 29% environ pensent qu'il faut aussi mettre l'accent sur les primes afin de mieux motiver les salariés. Aussi, les salariés sont assez autonomes et travaillent en toute liberté, l'essentiel étant l'atteinte des objectifs fixés et l'implication de chacun dans le travail. Ils estiment à 84,6% que le dirigeant est sympathique et bienveillant envers ses salariés. Environ 66,67% de personnes interrogées pensent que la plupart des salariés ont assez d'autonomie pour prendre des décisions.

« L'ambiance au sein de l'entreprise est conviviale et presque familiale, ce qui d'un point de vue psychologique est très bien. Dans la société où je travaillais avant, tous les soirs j'avais des maux de tête et de fois, juste l'idée de penser que je dois me rendre au travail le lendemain me donnait des migraines. J'étais tout le temps malade et de mauvaise humeur... » 201_AGO-7 : Entretien_2015.

- Qualification du personnel

Pour ce qui est de la qualification du personnel, 26,67% de personnes interrogées disent qu'une partie des salariés n'est pas assez qualifiée. Cela se justifie par plusieurs raisons, l'une des raisons est systémique : dans le système éducatif, il y a absence d'adéquation entre la formation et l'emploi, ce qui génère un déficit important de compétences techniques dans plusieurs domaines ; d'autres raisons sont culturelles : en effet, les tendances sont la recherche des postes dans la fonction publique; d'autres encore sont liées à la dimension de l'entreprise : en effet les petites et moyennes entreprises éprouvent des difficultés à fidéliser les salariés. Dans le jargon populaire, le langage le plus courant pour désigner le travail dans une petite entreprise est «bricole »⁴⁷. Nos observations nous permettent de montrer que seulement 40% du personnel ont des compétences transversales.

Au sein de l'entreprise, il existe des pratiques pour améliorer les compétences du personnel, notamment la formation. Elle se passe à plusieurs niveaux, premièrement toute personne nouvellement recrutée est formée à la connaissance des métiers de l'entreprise en fonction de ses domaines de compétence, mais bénéficie aussi d'une formation transversale. En second lieu, la formation est perpétuelle et le recyclage continu. Pour s'adapter aux changements, l'entreprise se tient en alerte et s'adapte en permanence grâce à la flexibilité du personnel.

« Le personnel est obligé de s'adapter à l'utilisation des réseaux sociaux, qui a modifié grandement le rapport avec la clientèle puisque cette dernière veut des produits et services de plus en plus innovants et personnalisés » 201_AGO-2 : Entretien_2015

- Délégation des responsabilités

La délégation des responsabilités est assez bien faite. En effet, les trois directeurs délégués sont les collaborateurs directs du dirigeant. Cependant, il n'y a pas de cloisonnement entre le dirigeant et ses salariés. Les réseaux sociaux constituent là aussi un atout indéniable dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise. En effet, le dirigeant est consulté en temps

⁴⁷ Dans le jargon populaire, « bricole » signifie un travail temporaire, de moindre valeur en attendant de trouver mieux.

réel lorsqu'une décision nécessite son accord ou son avis. 55,56% estiment que la délégation des responsabilités est bien faite. Par contre 44,44% pensent que le dirigeant garde la main pour la majorité des décisions.

3.2.3.2 Amélioration du processus organisationnel

- Maîtrise du métier

Concernant la maîtrise du métier, tous les enquêtés ont répondu que l'entreprise avait une parfaite maîtrise de son métier. En effet, en dehors du métier de base qui concerne l'impression des articles publicitaires, plusieurs autres métiers se sont agrégés au fur et à mesure que l'entreprise se diversifiait. Le dirigeant se forme généralement à la connaissance de tous les nouveaux métiers dans lesquels l'entreprise s'engage, ce qui lui permet en tant que dirigeant de PME, d'avoir une idée précise sur l'ensemble des métiers de l'entreprise.

« Très récemment lorsque nous avons embrassé le travail d'intermédiation financière et administrative, j'ai pris deux mois pour me former et travailler dans l'opérationnel, ce qui m'a permis d'avoir une idée précise du processus et des procédures, avant de déléguer les responsabilités au directeur délégué que j'ai nommé par la suite...Il en est de même pour l'entreprise « Batimex ». Il a fallu un certain temps pour m'imprégner des procédures des donneurs d'ordre, afin d'être en mesure d'agir en connaissance de cause. » 202_AGO-1: Entretien_2022

- Répartition des tâches

Concernant la répartition des tâches, 84,61% parmi les enquêtés estimaient que la répartition des tâches était optimale. La répartition des tâches au sein de la PME est faite en fonction des compétences. Cependant, il y a des personnes clés qui sont dédiées à plusieurs tâches. La culture d'entreprise prône la transversalité afin d'optimiser le rendement du personnel. Par contre, il y a des salariés qui se cantonnent à leur tâche principale. Dans l'entreprise, en dehors des travaux qui concernent « Batimex » et les prestations concernant « Bancarise » qui sont planifiés à moyens termes, les travaux d'« Imprimex » se font en flux tendu, les délais de livraison variant entre 12 et 36 heures (il s'agit en général des commandes urgentes et imprévues telles que les entretiens l'ont montré plus haut), qui nécessitent le plus souvent une mobilisation de tout le personnel et généralement des heures supplémentaires.

- Gestion des stocks

La gestion des stocks est considérée comme optimale pour 86,67% de personnes interrogées. Que ce soit les stocks de matière première ou de consommables et pièces de rechanges, l'approvisionnement se fait pour certains au niveau local, alors que pour d'autres, il faut commander à l'étranger. Depuis quelques années, l'entreprise s'approvisionne régulièrement dans la sous-région et spécialement au Cameroun, alors qu'au paravent, il fallait commander certains produits en Europe, d'autres en Asie ou aux Emirats Arabes Unis (Dubai). Lorsque l'approvisionnement se faisait hors de l'Afrique, les risques de rupture de stocks étaient grands dans la mesure où certaines commandes « urgentes et imprévues » vidaient parfois les stocks sans qu'on ait eu le temps d'anticiper sur les stocks de sécurité. Cependant, la gestion des stocks est en général en flux tendu pour les approvisionnements locaux puisqu'il y a beaucoup de commandes urgentes et imprévues. Pendant les périodes de fortes incertitudes, la gestion des stocks est assez imprévisible.

« Pendant la période de la pandémie du corona virus (covid-19), il a été vraiment difficile d'assurer la gestion optimale des stocks à cause des problèmes d'approvisionnement, qui a aussi fortement impacté la commande des matières premières et des pièces de rechange pour les appareils. L'approvisionnement se fait pour une partie sur place et pour une autre partie à l'étranger, dans la sous-région, notamment au Cameroun et aussi en Europe et en Asie. »
202_AGO-3 : Entretien_2024

- Processus d'amélioration continue

Concernant le processus d'amélioration, 80,91% des enquêtés estiment que l'entreprise s'améliore au fil du temps. L'amélioration se fait grâce à l'effet d'expérience, mais aussi à la mémoire organisationnelle (S. Loufrani-Fedida, 2006) qui repose en grande partie sur l'expérience du dirigeant. Par exemple, certaines prestations qui étaient faites en sous-traitance sont désormais faites en interne, ce qui permet d'avoir un contrôle sur la qualité et sur les délais.

- Facteurs clés de succès

Parmi les facteurs clés de succès de l'entreprise, la qualité du travail, et les délais sont les plus importants. Parmi les personnes interrogées, 71% estiment que la qualité du travail était l'un des facteurs clés de succès de l'entreprise, tandis que 29% pensent que le délai de livraison était l'un des principaux facteurs clé de succès. Les clients rapportent que la réactivité fait partie des facteurs clés de succès de l'entreprises.

« Merci beaucoup pour votre réactivité, je ne savais plus comment faire pour tenir les délais... ce travail avait été commandé dans une autre imprimerie depuis 3 semaines, c'est à moins cinq jours qu'ils nous disent qu'ils ne pourront pas nous livrer dans les délais » 202_AGO-14 : Entretien_2027.

Cette réactivité est primordiale pour fidéliser la clientèle, qui témoigne la reconnaissance lorsqu'on les « sauve »⁴⁸ des certaines situations critiques comme par exemple les délais de leurs évènements.

3.2.4 Culture client

3.2.4.1 Connaissance des attentes du client

- Connaissance des attentes des clients.

Les résultats concernant la culture client montrent pour 80% des enquêtés que les attentes des clients étaient bien connues par l'entreprise, il s'agissait notamment *du travail bien fait, du respect des délais, de la rapidité et de la réactivité dans l'exécution des commandes.*

- Partenariat avec les clients

S'agissant du partenariat avec les clients, 76,92% de répondants estiment que la fidélisation de la clientèle était un facteur important ; cette fidélisation passait par la qualité des produits et services (36,36%), l'accueil (36,36%) la réduction des prix (18,18%) et les délais de livraison (9,09%).

- Traitement des réclamations

Pour ce qui est des réclamations, tous les répondants ont estimé que les clients avaient des réclamations concernant la qualité des produits pour (33,33%), les délais de livraison pour (25,67%) et les erreurs sur la production pour (20%) de personnes interrogées. Pour (21%), les réclamations provenaient des erreurs des clients. Certains clients traînent à valider leurs commandes, d'autres accusent du retard dans la validation de leurs maquette(s), ou dans les paiements. Toutes les personnes interrogées estimaient que les réclamations des clients étaient prises en compte et suggéraient que ces réclamations quoi que peu nombreuses, de l'ordre de 11,5% devraient se gérer au mieux à travers l'écoute des clients.

⁴⁸ Sauver ici est l'expression utilisée par les clients lorsque l'entreprise leur permet de rattraper certains évènements. Exemple un concert dont les billets n'ont pu être produits dans les délais, peut être annulé et déboucher sur des conséquences incalculables.

3.2.4.1 Pratique de fidélisation de la clientèle

- Caractéristiques de l'offre

- *Offre de produits et services personnalisés/Innovation/Maitrise de la concurrence*

Parmi les enquêtés ayant répondu à cette question, 66,67% trouvaient que la demande des produits et services était créée par l'entreprise et 33,33% considéraient que les offres de produits et services personnalisés étaient créées par les clients, les médias et les réseaux sociaux. L'influence des réseaux sociaux, des médias, et des acteurs célèbres est primordiale. Lorsque le consommateur veut commander des produits personnalisés, que ce soit les t-shirts, les tasses, les peignoirs, les chaussons et les serviettes tous y passent. Les produits destinés aux enfants ne dérogent pas à la règle, avec leurs préférences pour les superhéros de dessins animés.

- Les innovations au sein de l'entreprise

Sur la question d'innovation, il ressort que l'entreprise n'a pas de service R&D, cependant il y a en permanence des innovations de produit pour 53,84% de répondants et des innovations managériales pour 46,15% de personnes enquêtées. Pour toutes les personnes interrogées, les clients sont au cœur des stratégies d'innovation. Parmi ces innovations, la mise en place d'un système qui permette d'interagir avec la clientèle à distance. C'est ainsi que les paiements par mobile money variaient entre 22% et 33% du chiffre d'affaires pour « Imprimex » au premier trimestre 2021, contre 10% au premier trimestre 2020 et moins de 1% au premier trimestre 2018.

- Maitrise de la concurrence

L'entreprise fait face à la concurrence de plus en plus rude depuis plus d'une dizaine d'années. Cette concurrence est multiple et variée. On distingue entre autres les grandes imprimeries, les petits imprimeurs du coin de la rue et les commerciaux indépendants. Désormais avec les réseaux sociaux, de nouvelles concurrences se sont imposées. Il s'agit généralement de jeunes qui sont très actifs sur les réseaux sociaux et qui pratiquent généralement la guerre de prix, mais qui le plus souvent offrent des produits de qualité médiocre. Nous avons recueilli le témoignage de clients qui n'ont pas été contents de leurs produits.

« J'ai d'abord commandé le t-shirt pour l'anniversaire de l'enfant sur les réseaux sociaux, guidé par le prix qui était très attractif, mais ce qu'ils m'ont livré ressemble plus à un chiffon, de plus ils ont plaqué la photo sans esthétique et là je suis obligé de reprendre ... en tout cas tout ce que je ferais désormais sera ici. » CLIENT

« Faut croire qu'on trouve tout et n'importe quoi sur les réseaux sociaux.... La publicité montrait des prix et des délais vraiment intéressants, mais depuis que j'ai passé la commande, tous les jours ce sont des faux rendez-vous ... si je n'étais pas venu ici, mon événement aurait été annulé. Je suis obligé de payer de nouveau. » CLIENT

Toutes les personnes interrogées estiment que l'entreprise maîtrise la concurrence, grâce à l'innovation permanente, notamment l'utilisation des stratégies qui permettent aux clients de gagner en temps et surtout de faire leur commande à distance. Cette stratégie s'est révélée fort utile surtout pendant la pandémie de covid-19, où les horaires de couvre-feu ont limité les déplacements des populations et créé beaucoup d'embouteillages dans la ville. Et aussi et surtout pendant le confinement total.

3.2.5 Rôle de la Proximité dans l'agilité de la PME

3.2.5.1 Proximité géographique

La répartition géographique des clients est assez inégale, selon les documents commerciaux de l'entreprise, 95% des clients sont dans la capitale Libreville où se trouve l'entreprise, contre 5% sur le reste du territoire national. Cependant avec les réseaux sociaux et Internet, l'entreprise a une couverture de plus en plus grande dans la capitale et même à l'intérieur du pays. Même si les réseaux sociaux permettent d'interagir avec les clients quel que soit la situation géographique, les livraisons hors de la capitale et ses périphériques ne sont pas faciles, pour cause des infrastructures, notamment le réseau routier fortement dégradé, le réseau ferroviaire et aérien insuffisants, ce qui favorise l'enclavement de certaines régions. La proximité géographique permet une rapidité dans les interactions avec la clientèle.

3.2.5.2 Proximité culturelle/Proximité hiérarchique/Proximité horizontale

Il existe une bonne relation de proximité entre le dirigeant, les salariés et la clientèle. Parmi les enquêtés, 80% estiment que l'accès au dirigeant est facile pour le personnel. 50% pensent que l'accès au dirigeant est facile pour les clients, contre 20% qui estiment que ça ne l'est pas. 30% considèrent que l'accès au dirigeant dépend de la catégorie des clients et de la complexité de la commande. Il est constaté que pour la majorité des enquêtés (90%), la collaboration entre les collègues était amicale. L'ambiance au travail est assez conviviale, et peu formalisée, tous les collaborateurs se tutoient et s'appellent par les prénoms. La proximité est renforcée par la culture africaine, dans laquelle les personnes sympathisent le plus naturellement. Dans les

observations, tous les clients réguliers finissent par entretenir avec le personnel de l'entreprise, une relation amicale et même fraternelle. Parmi les clients, environ 15% estiment que la collaboration ne se passe pas bien avec le personnel de l'entreprise. Il s'agit dans certains cas des clients qui veulent profiter de la proximité pour obtenir des faveurs indues, ou des clients qui arrivent au moment où le personnel est débordé et manquent de patience.

« *Le patron nous laisse assez de liberté, ce qui nous permet de se familiariser entre les collègues surtout que la majorité d'entre nous sont de culture bantoue. Cette ambiance limite le stress et constitue un facteur de bien-être au travail pour nous. D'autres patrons de PME que nous connaissons passent les journées à crier sur les travailleurs. Moi je ne peux pas travailler dans une telle atmosphère.* » 404_AGO-9_Entretien-4041

3.2.6 Le poids du dirigeant dans l'agilité de la PME

3.2.6.1 Profil du dirigeant

- L'influence de l'expérience et de la formation du dirigeant.

Parmi les répondants, 73,33% pensent que l'expérience du dirigeant a une influence sur sa façon de gérer l'entreprise, alors que tous les enquêtés pensaient que l'âge du dirigeant n'avait aucune influence. 66,66% suggéraient plutôt que les activités sportives du dirigeant qui est ceinture noire de karaté avaient un aspect positif sur l'énergie déployé dans le travail. Concernant la formation du dirigeant, 73,33% de personnes pensent qu'elle a une influence significative sur la façon de trouver de solutions innovantes pour l'entreprise.

« *Le patron fait un doctorat en management, et ça se ressent sur la façon dont il trouve des solutions même dans les situations les plus compliquées.* » 501_AGO-2: Entretien_5011.

Dans la suite, à la question concernant la vision du dirigeant, 66,66% de personnes interrogées trouvaient que sa vision était orientée agilité.

Pour évaluer le poids du dirigeant dans l'agilité de la PME, les salariés étaient soumis à un questionnaire anonyme complémentaire avec des questions ouvertes. Ces questions portaient sur les traits de personnalités, les compétences particulières, ainsi que les éléments de motivation propres à la situation.

Il ressort de cette enquête que pour toutes les personnes interrogées, le dirigeant faisait preuve d'une grande ténacité, de proactivité, d'une grande passion pour le travail.

« *Lorsque nous devons travailler au-delà des heures supplémentaires à cause des commandes urgentes, le patron va rester avec nous et parfois nous aider dans certaines tâches.* » 501_AGO-4 : Entretien_5011.

La plupart des personnes interrogée (86,67%) estiment que le dirigeant fait preuve d'habileté dans la gestion surtout dans des situations complexes où des décisions ne sont pas faciles.

« J'ai travaillé et collaboré avec beaucoup de patrons du même secteur que le nôtre, mais le haut niveau de formation que le DG a suivi en management, permet de justifier la différence qui existe entre sa gestion et celle des autres. » 501_AGO-6: Entretien_5012.

La très forte expérience du dirigeant dans le domaine (16 ans), lui permet d'avoir une très bonne connaissance du secteur grâce entre autres au système de veille utilisé au sein de l'entreprise. Concernant la reconnaissance des opportunités, tous les enquêtés déclarent que le dirigeant possède une très grande capacité pour reconnaître et saisir les opportunités.

« Moi j'étais enseignant de comptabilité-gestion dans une école privée et consultant auprès de l'entreprise depuis une dizaine d'années, aujourd'hui je suis directeur délégué grâce au DG qui a su saisir l'opportunité en prenant des risques dans un domaine qui était nouveau pour l'entreprise et pour lui-même. C'est ce qui nous a permis de résister en 2019 et en 2020 lors de la pandémie de la covid-19 » 501_AGO-7 : Entretien_5012.

Le dirigeant possède la capacité d'appréhender les aspects techniques de l'entreprise, grâce à sa formation initiale de mathématicien et d'électrotechnicien. Il a une très grande ouverture d'esprit pour appréhender beaucoup d'aspects techniques et technologiques.

« C'est le DG qui nous forme tous à l'utilisation de presque toutes les machines, dans tous les cas, il a toujours une idée du fonctionnement de tous les appareils au sein de l'entreprise, c'est ce qui m'a permis de mieux maîtriser à mon tour la majorité des appareils. » 501_AGO-4 : Entretien_5012.

Le dirigeant a des objectifs de croissance⁴⁹ très prononcés, puisque la croissance de l'entreprise a été très significative depuis sa création. Concernant le sentiment d'efficacité personnelle, il s'agit d'une caractéristique intrinsèque dont seul le dirigeant a accès.

« Les années que j'ai fait en terminale C et en de faculté de mathématiques, m'ont donné un sentiment d'efficacité personnel, voire d'invincibilité qui m'accompagnent jusqu'à maintenant... A l'époque nous nous sentions tous invincibles, puisque nous étions quelques privilégiés à être inscrit en faculté de mathématiques. » 501_AGO-1 : Entretien_5011.

⁴⁹ Cette vision de croissance est à retrouver dans les résultats financiers, ainsi que l'augmentation du nombre de salariés, l'augmentation de la surface occupée par l'entreprise (de 16m² à 632m²), et l'augmentation du nombre de bâtiments (de 1 à 6).

3.2.6.2 Les tests de personnalité du dirigeant

Le rôle du dirigeant est central dans une PME, et de ses caractéristiques dépendent celles de la PME. Pour compléter les enquêtes sur le profil du dirigeant et afin de réduire les biais liés à notre posture de « dirigeant-chercheur », nous avons complété deux tests de personnalité en ligne. Dans le premier test « Neris Explorer »⁵⁰, il ressort que le dirigeant est une personnalité « protagoniste » qui selon les auteurs sont des « *leaders nés, pleins de passion et de charisme..., ils possèdent une confiance naturelle qui génère de l'influence, ils ont beaucoup de fierté et de joie à aider les autres à travailler ensemble pour s'améliorer et améliorer leur communauté.* »

Le second test en ligne est intitulé « HEXACO »⁵¹ (figure 16 et figure 17). Il présente un bon score par rapport aux six dimensions de la personnalité évaluées. Il s'agit (1) de l'honnêteté – humilité, de l'émotivité, de l'extraversion, de l'agréabilité, de la conscienciosité, de l'ouverture à l'expérience et de l'Altruisme.

Ces deux tests en ligne tendent à confirmer les traits de personnalité qui ressortent de l'enquête auprès des salariés de l'entreprise. Il s'agit entre autres, d'une capacité d'honnêteté et d'humilité moyenne (3,2/3,2), d'une émotivité faible (2,9/3,4), d'une capacité d'extraversion élevée (4,2/3,5), d'une agréabilité assez bonne (3,2/2,9), d'une conscienciosité élevée (4,1/3,4), d'une capacité d'ouverture assez bonne (3,8/3,4) et d'un altruisme très élevé (4,8/3,9).

Les résultats de ce travail nous ont conduits à résumer les éléments issus de notre modèle conceptuel dans le tableau 24.

Figure 16 : résumé du test de personnalité HEXACO



⁵⁰ A retrouver sur <https://www.16personalities.com>

⁵¹ Voir page 97- à retrouver sur www.psychomedia.com

Figure 17 : Résultat global du test de personnalité HEXACO



Tableau 24: récapitulatif des dimensions de l'agilité issu du modèle conceptuel

Dimensions de l'agilité	Caractéristiques
Culture et maîtrise du changement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonne maîtrise de l'environnement ➤ Réactivité : processus de prise de décision rapide ➤ Proactivité : anticipation de certains changements environnementaux ➤ Flexibilité : capacité de répondre aux demandes urgentes et imprévues ➤ Résilience : capacité de résister aux chocs
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pratique de valorisation des ressources humaines : Motivation du personnel, ambiance conviviale, repas offerts, formation continue du personnel. ➤ Amélioration du processus organisationnel : bonne maîtrise du métier, bonne répartition des tâches, gestion des stocks optimale, amélioration continue.
Culture client	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonne connaissance du client ➤ Prise en compte des réclamations ➤ Offres de produits et services et hautement personnalisés ➤ Innovations managériales et de produits, mais absence de service R&D
Proximité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proximité géographique : proximité de l'entreprise avec son marché, proximité du lieu d'habitation du dirigeant et du personnel essentiel ➤ Proximité hiérarchique : dirigeant proche des collaborateurs et des clients ➤ Proximité horizontale : bonne entente et bonne coopération interne
Poids du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traits de personnalité : Ténacité – proactivité – passion pour le travail. ➤ Compétences particulières : habiletés de gestion, reconnaissance des opportunités, connaissance du secteur, compétences techniques, expérience. ➤ Motivation situationnelle : bonne vision pour l'entreprise, des objectifs de croissance, sentiment d'efficacité personnelle

Tableau 25 : Tableau récapitulatif des résultats

Thèmes	Sous-thèmes	Descriptions et degré de réalisation
Thème1 : Culture et maîtrise du changement	Maitrise de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonne maîtrise de l'environnement ➤ Système de veille basé sur la surveillance des réseaux sociaux, des médias et sur la proximité.
	Réactivité / proactivité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prise de décision par le dirigeant : 57,14% ➤ Prise de décision concertée avec les cadres : 28,57% ➤ Réponse aux demandes urgentes et imprévues : 83,86% ➤ Respect des délais : 70% ➤ Non-respect des délais : 30% ➤ Raisons du non-respect des délais : <ul style="list-style-type: none"> ○ Manque de coordination : 57% ○ Indisponibilité des matières premières : 43% ➤ Délais meilleurs que chez les concurrents : 100% ➤ Réactivité /proactivité renforcé par l'utilisation des réseaux sociaux pour les commandes à distance. => interaction en temps réel avec la clientèle. ➤ Paiements électroniques par mobile money (Imprimex) <ul style="list-style-type: none"> ○ Client BtoB : 80% ○ Représentent 40% du chiffre d'affaires ○ Et 55% bénéfice net ➤ Utilisation des Réseaux sociaux (WhatsApp) <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour les commandes : 70% ○ Pour interagir avec la clientèle : 95% ➤ Délai moyen de réponse à une sollicitation du client : 12h ➤ Utilisation des réseaux sociaux : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pour la publicité : 66,67% ○ Pour le traitement des commandes : 33,33% ○ Un atout pour la réactivité et la créativité :100%
	Résilience et Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Résistance de l'entreprise depuis une décennie à plusieurs crises majeures dans l'environnement politique et économique. ➤ Développement continue de l'entreprise (accroissement du nombre de salariés et de la surface occupée par l'entreprise) ➤ Grande capacité de résistance à l'incertitude environnementale ➤ Traitement des commandes urgentes et imprévues : <ul style="list-style-type: none"> ○ Par mobilisation des heures supplémentaires : 50% ○ Par mobilisation des ressources normales : 37,5% ○ Mobilisation de main d'œuvre temporaire :12,5%
Thème 2 : Apprentissage organisationnel	Pratique de valorisation des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bon climat social, harmonie entre les collaborateurs : 63, 64% ➤ Motivation des salariés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Repas offerts : 71,42% ○ Nécessité d'augmenter les primes : 29% ○ Dirigeant sympathique et bienveillant : 84,6% ➤ Autonomie des salariés dans les initiatives : 66,67% ➤ Personnel qualifié : 73,33% ➤ Personnel non qualifié : 26,67% ➤ Raisons de la non-qualification du personnel : <ul style="list-style-type: none"> ○ Inadéquation entre la formation et l'emploi ○ Culture d'emploi de bureau (fonctionnaire) ○ Concurrence des grandes entreprises qui débauchent les meilleurs ➤ Compétences transversales : 40% ➤ Existence de système pour l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise ➤ Flexibilité du personnel : 60%

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Délégation de responsabilité : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le dirigeant est assisté de trois directeurs délégués, pour les trois PME ○ Le dirigeant est consulté en temps réel pour une prise de décision qui nécessite son accord (grâce aux réseaux sociaux) ○ Délégation de responsabilité efficiente : 55,56% ○ Le dirigeant garde la main pour certaines décisions : 44,44%
	Amélioration du processus organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maîtrise du métier : 100% <ul style="list-style-type: none"> ○ Agrégation d'autres métiers au fil des diversifications ○ Formation du dirigeant à tous les nouveaux métiers. ○ Le dirigeant possède une idée précise sur l'ensemble des métiers de l'entreprise. ➤ Répartition optimale des tâches : 84,61% <ul style="list-style-type: none"> ○ Personnels clés multitâches ○ Transversalité dans la culture d'entreprise ○ Certains salariés dédiés à plusieurs tâches. ➤ Travail en flux tendu : <ul style="list-style-type: none"> ○ Délais de livraison : 12 à 36 heures ○ Prépondérance des commandes urgentes et imprévues ○ Mobilisation des heures supplémentaires ➤ Gestion optimale des stocks : 86,67% ✓ <i>Approvisionnement :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Local ○ Extérieur : Sous-région, Europe, Asie ➤ Approvisionnements extérieurs => risque de rupture de stocks élevé dans les cas de commandes urgentes et imprévues. ➤ Approvisionnement local => en flux tendu à cause des commandes urgentes et imprévues. <p><i>Période de pandémie : gestion de stocks hautement perturbée (les délais d'acheminement rallongés, ruptures de stocks fréquentes chez les fournisseurs locaux).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Processus d'amélioration continue dans l'entreprise : 80,91%</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Effet d'expérience ○ Mémoire organisationnelle ○ Grande expérience du dirigeant ○ Internalisation de certaines activités au fil du temps ○ Maîtrise de la qualité ○ Maîtrise des délais ✓ <i>Facteurs clés de succès :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualité des produits et services : 71% ○ Délais de livraison : 29% ○ Réactivité lors des demandes des clients
Thème3 : Culture client	Connaissance du client	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaissance des attentes des clients. : 80% ➤ Partenariat avec les clients : 85% ➤ Fidélisation : 76,92% ✓ <i>Facteurs de fidélisation :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ La qualité des produits et services : 36,36% ○ L'accueil : 36,36% ○ La réduction des prix : 18,18% ○ Les délais de livraison : 9,09%
	Réclamations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traitement des réclamations :85% ➤ Taux de réclamations : 11,5% ✓ <i>Nature des réclamations :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qualité des produits : (33,33%), ○ Délais de livraison : (25,67%) ○ Erreurs sur la production : (20%) ○ Erreurs provenant du client : 21%

	Caractéristiques de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Caractéristiques de l'offre :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Créée par l'entreprise : 66,67%) ○ Créée par le client, les réseaux sociaux et les médias : 33,33%
	Innovations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence de service R&D ✓ <i>Nature des innovations :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Innovations de produit : 53,84% ○ Innovations managériales : 46,15% ✓ <i>Innovations numériques :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Interaction avec la clientèle via les réseaux sociaux ○ Validation des maquettes et des commandes : 80% ○ Commandes par réseaux sociaux : 35% ○ Chiffre d'affaires : 22 à 33% par mobile money en 2021 contre 10% en 2020 et 1% en 2018
	Maitrise de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Types de concurrences :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Grandes imprimeries ○ Petites et Moyennes entreprises ○ Petits imprimeurs du coin de la rue ○ Commerciaux indépendants ✓ <i>Nature de la concurrence</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Guerre des prix ○ Produits bas gamme ✓ <i>Stratégies face à la concurrence :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Utilisation des réseaux sociaux ○ Traitement des commandes à distance ○ Ecoute du client ○ Flexibilités horaires ○ Possibilité de traiter les commandes urgentes en dehors des heures et jours ouvrables.
Thème 4 : Proximité	Proximité géographique	➤ 95% de clients dans la capitale (ville) où se trouve le siège de l'entreprise.
	Proximité culturelle	➤ Proximité culturelle renforcée par la culture africaine.
	Proximité hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il existe une bonne relation de proximité entre le dirigeant, les salariés et la clientèle. ➤ Le personnel accède facilement au dirigeant : 80%
	Proximité horizontale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Collaboration amicale entre collègues : 90% ➤ Ambiance au travail conviviale et peu formalisée, « tous les collaborateurs se tutoient et s'appellent par les prénoms »
Thème 5 : Poids du dirigeant	<i>Profil du dirigeant</i>	
	Les traits de personnalité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ténacité ➤ Proactivité ➤ Passion pour le travail
	Les compétences particulières	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habiletés de gestion : 86,67%) ➤ Formation : 73,33% ➤ Reconnaissance des opportunités, ➤ Connaissance du secteur, ➤ Compétences techniques, ➤ Expérience : 73,33%
	Motivation situationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonne vision pour l'entreprise : 66,66% ✓ Des objectifs de croissance (10 à 25 salariés en 10ans) ✓ Sentiment d'efficacité personnelle : grâce à sa formation de base en mathématiques
	Les traits de personnalité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ténacité <ul style="list-style-type: none"> ○ Influence des activités sportives du dirigeant : 66,66% ✓ Proactivité ✓ Passion pour le travail

3.3 Evaluation de la performance de la PME étudiée

A l'issue de cette étude sur l'agilité de la PME en lien avec sa performance, les résultats ont montré une PME qui avait des caractéristiques d'une entreprise agile. Il est question dans la suite, de vérifier l'impact réel de l'agilité sur la performance de la PME étudiée. Pour ce faire, nous allons utiliser les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

3.3.1 L'aspect quantitatif et financier

- Bilan simplifié (en millions de francs CFA).

Actif (en millions de francs CFA)				Passif (en millions de francs CFA)			
Années	2018	2019	2020	Années	2018	2019	2020
Immo. nettes	67	64,58	66,55	Capital + réserves	30	40	40
Stocks	3,43	5	4	Compte courant A.	0	7	7
Créances Client	4	7	5	Report à nouveau	0	2,96	(18,91)
Placement CT	0	0	0	Résultat	2,96	(18,91)	3,99
					26,512	11,634	21,825
Banques	2	3	1	Dette LT/MT	25	20	15
				Dettes Fournisseurs	13	19,86	20,47
				Découv. /escompte	4	8,67	9
Total	76,43	79,58	76,55	Total	76,43	79,58	76,55

Tableau 26: Bilan simplifié.

- Compte de résultat simplifié (en millions de francs CFA).

Rubrique	2018	2019	2020
Vente marchandise	97,218	47,063	35,626
Production de biens vendus	33,507	24,471	27,991
Production vendue de services	26 295	24,635	154,265
CA HT	157,020	96,169	217,882
Variation de stock Produits finis	0	0	0
Production	157,020	96,169	217,882
Achats	65,836	42,711	145,230
Marge brute	91,184	53,458	72,652
Charges externes	9,747	4,761	3,176
Valeur ajoutée	81,397	48,697	69,476
Charges de personnel	34,998	22,441	27,581
EBE	35,92	26,287	41,895
Amortissement	8,75	6,17	8,27
Résultat d'exploitation	46,399	20,117	33,625
Frais financiers	19,887	8,483	11,800
Résultat avant impôts	26,512	11,634	21,825
Résultat net	17,674	7,756	14,55

Tableau 27 : Compte de résultat simplifié

- Evolution du chiffre d'affaires entre 2017 et 2021 (en million de francs CFA et en euros)

Année	2017	2018	2019	2020	2021
CA (en CFA)	136,257	157,020	96,169	217,882	209,336
CA en euros	207 709	239 360	146 600	332 137	319 756

Tableau 28 : Evolution du chiffre d'affaires entre 2017 et 2021

- Comptabilité analytique entre 2017 et 2021 (en million de francs CFA)

Activité	CA 2017	CA 2018	CA 2019	CA 2020	CA 2021
Imprimex					
• Numérique	19,900	22,875	17,076	11,110	12,727
• Sérigraphie et confection	66,201	93,003	41,753	27,775	34,683
• Imp. Laser	24,987	24,853	20,018	12,663	10,725
• Tasses	0	0	1,619	1,206	3,003
• Faire Part/Invitation	16,353	10,632	7,395	4,217	5,219
• Offset/Tampographie	0	0	0	7,076	1,105
• Salle de fête	0	0	1,965	1,305	2,750
• Broderie	0	0	0	6,645	7,772
• Activités annexes (traitement de texte, Photo, Autre gadgets)	8,814	5,656	6,348	4,060	7,437
CA Imprimex	136,257	157,021	96,175	76,057	84,425
CA Batimex	0	0	0	92,095	60,038
CA Bancarise	0	0	0	49,683	63,952
Total	136,257	157,021	96,175	217,835	208,415
Soit en euros	207 709	239 361	146 608	332 066	317 706

Tableau 29 : Comptabilité analytique entre 2017 et 2021 (en million de francs CFA)

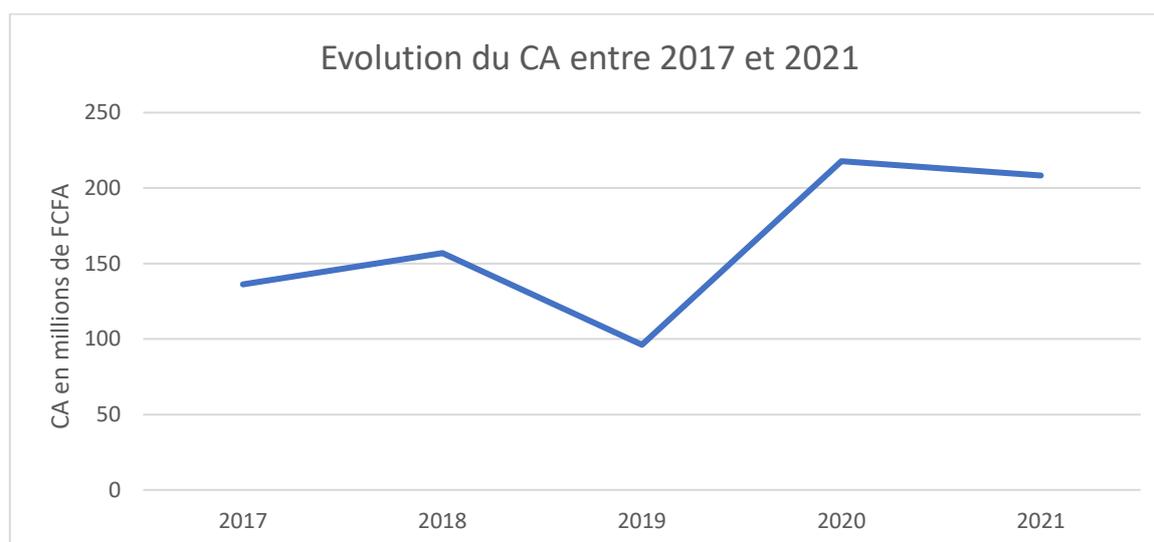


Figure 18 : évolution du chiffre d'affaires entre 2017 et 2021 (auteur).

Lorsqu'on suit l'évolution du chiffre d'affaires entre 2017 et 2021, on constate entre 2017 et 2018, une augmentation du chiffre d'affaires de 15%. Le niveau de chiffre d'affaires observé en 2017 et 2018 est la résultante des élections locales de 2018 qui constituent un évènement exceptionnel où l'accroissement du chiffre d'affaires est exceptionnel. Par contre à partir de 2019, il y a eu des évènements qui ont fortement perturbés l'environnement des affaires et que l'entreprise a dû anticiper. En effet, entre 2017 et 2019, il y a plusieurs activités qui n'existaient pas. De plus il y avait une seule entreprise : « Imprimex ». On constate dans le tableau ci-dessus une baisse considérable du chiffre d'affaires d'« Imprimex » à partir de 2019. Ainsi, en 2019, on enregistre une baisse de 39% et de 21% en 2020. Ces baisses sont dues à plusieurs évènements majeurs, notamment la concurrence qui s'est intensifiée et l'instabilité au sommet de l'état, avec l'AVC du Président de la République en fin octobre 2018, juste quelques mois après les élections locales. Nous avons constaté le déclin de certaines activités comme « faire-part/invitation » qui a chuté de 16 millions de CFA en 2017 à 4 et 5 millions en 2020 et 2021. Cette baisse d'activité est directement liée à la crise du corona virus. En effet, entre 2020 et 2021, il y a eu interdiction de toutes manifestations publiques, les célébrations des mariages n'ayant repris au niveau de la mairie que vers la fin de l'année 2020, avec des restrictions officielles de 30 personnes.

3.3.2 Impact réel de l'agilité sur la performance de la PME.

3.3.2.1 La performance économique

Nous avons adopté plusieurs stratégies afin de faire face aux turbulences de l'environnement. C'est ainsi que vers la fin d'année 2019, peu après le début de notre travail de terrain, nous avons mis en œuvre des stratégies de diversification afin dynamiser l'entreprise. On constate ainsi avec la mise en place d'une nouvelle activité et l'arrivée des deux nouvelles entreprises, une augmentation du chiffre d'affaires global de 126% en 2020, et une légère diminution en 2021 de l'ordre de 4%. Signalons que le chiffre d'affaires global entre 2020 et 2021 est de l'ordre de 300 milles euros contre moins de 200 mille euros environ dans les années antérieures. On peut conclure sans risque de se tromper qu'en période de fortes incertitudes et de grandes turbulences environnementale, l'entreprise a réalisé une bonne performance économique.

3.3.2.2 Les indicateurs de pilotage de la performance utilisés

Nous allons passer en revue les indicateurs de pilotage de la performance utilisés dans le cadre de ce travail par le top management de l'entreprise. En effet, nous avons opté pour la performance telle que définie dans le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton. Ainsi, le tableau 30 présente l'ensemble des indicateurs de pilotage définis par le dirigeant de l'entreprise.

Tableau 30 : Pilotage des indicateurs du tableau de Bord Prospectif

Vision et stratégie	Dimensions	Indicateurs, Nature de l'indicateur, degré d'utilisation et périodicité de pilotage	
	Résultats Financiers (Que faut-il apporter aux actionnaires ?)	1) Accroissement du chiffre d'affaires annuel (<i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 12)	
		2) Réduction des coûts et amélioration de la productivité (<i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 1)	
		3) Utilisation de l'actif (<i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 12)	
		4) Réduction du risque (<i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 6)	
		5) Croissance des ventes (<i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 1)	
		6) % de bénéfice net (<i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 12)	
		7) Rendement sur capital investi (<i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 12)	
		8) Coûts unitaires (<i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 1)	
	Clients (que faut-il apporter aux clients ?)	9) Part de marché (<i>Q</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 12)	
		10) Conservation des anciens clients (<i>q</i> ; <i>Q</i> ; <i>assez bonne maîtrise</i> ; 12)	
		11) Acquisition de nouveaux clients (<i>q</i> ; <i>Q</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 1)	
		12) Satisfaction des clients (<i>q</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 1)	
		13) Rentabilité par activité (<i>Q</i> ; <i>f</i> ; <i>bonne maîtrise</i>)	
		14) % des ventes réalisées auprès des clients existants (<i>Q</i> ; <i>f</i> ; <i>assez bonne maîtrise</i> ; 12)	
		15) % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients (<i>Q</i> ; <i>f</i> ; <i>assez bonne maîtrise</i> ; 12)	
		16) Degré de satisfaction des clients (<i>q</i> ; <i>Q</i> ; <i>assez bonne maîtrise</i> ; 12)	
	Processus internes (Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?)	17) Taux de retour des produits (<i>Q</i> ; <i>q</i> ; <i>assez bonne maîtrise</i> ; 12)	
		18) Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus de l'entreprise (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 6)	
		19) Rendement par domaine d'activité et cause des évolutions (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>maîtrise</i> ; 1)	
		20) Evaluation des innovations (<i>q</i> , <i>esquisse d'indicateur</i> ; 12)	
		21) Absence de production pour pannes, et coûts des pannes (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 6)	
		22) % des ventes réalisées avec des nouveaux produits (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>maîtrise</i> ; 6)	
		23) Temps de réponse aux demandes de service (<i>Q</i> ; <i>maîtrise</i> ; 3)	
		24) Pilotage du rendement par personne (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 1)	
		25) Pilotage des procédures (<i>q</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 6)	
	Apprentissage organisationnel (Comment piloter le changement et l'amélioration ?)	26) Le potentiel des salariés (<i>q</i> , <i>Q</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 6)	
		27) Réorientation des compétences (<i>q</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 3)	
		28) Alignement des objectifs Individuels avec ceux de l'entreprise (<i>q</i> , <i>Q</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 6)	
		29) Taux de satisfaction des employés (<i>q</i> , <i>Q</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 12)	
		30) Argent investi en formation (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>maîtrise</i> ; 12)	
		31) Disponibilité de l'information (<i>q</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 1)	
		32) Nombre de suggestions par employé (<i>q</i> , <i>Q</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 6)	
		33) Evaluation des coûts cachés liés à l'absentéisme (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 12)	
		34) Evolution des coûts cachés liés au présentéisme (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>esquisse d'indicateur</i> ; 12)	
		35) Evaluation de la rotation du personnel (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>maîtrise</i> ; 3)	
		36) Pilotage du plan de formation (<i>q</i> , <i>Q</i> ; <i>maîtrise</i> ; 12)	
		37) Formation interne (<i>q</i> , <i>Q</i> , <i>f</i> ; <i>maîtrise</i> ; 6)	
		38) Pilotage des compétences opérationnelles (<i>q</i> , <i>Q</i> ; <i>bonne maîtrise</i> ; 6)	
39) Pilotage du plan d'actions développement. (<i>q</i> , <i>Q</i> ; <i>maîtrise</i> ; 6)			
Légende			
	<u>Nature des indicateurs :</u> q : qualitatif Q : quantitatif f : financier	<u>Degré d'utilisation de l'indicateur :</u> Maîtrise, assez bonne maîtrise, acceptable, <i>esquisse d'indicateur</i> absence d'indicateur	<u>Périodicité du pilotage :</u> Mensuel (1), trimestriel (3), semestriel (6), annuel (12)

Source : (Adapté de Naro et Noguera, 2008)

Les *indicateurs de l'axe financier* sont de nature comptable et financière relatifs aux outils de reporting financiers tels que le bilan, le compte de résultat, le solde intermédiaire de gestion, etc.

Les *indicateurs de l'axe client* quant à eux sont de nature quantitative et qualitative. Ils sont relatifs aux informations sur les clients et sur la nature des produits et services.

Les *indicateurs de l'axe processus* sont de nature qualitative, quantitative et financière. Ils sont relatifs aux activités de l'entreprise, ainsi qu'au style de management.

Les *indicateurs de l'axe apprentissage* sont relatifs aux salariés, à leurs compétences, ainsi qu'au processus d'amélioration de l'entreprise. Ils sont de nature qualitative, quantitative et financière.

Les indicateurs de pilotage ainsi choisis, sont évalués en cinq niveaux. Il s'agit : 1) de l'absence d'indicateur, 2) de l'esquisse d'indicateur, 3) d'une maîtrise acceptable d'indicateur, 4) d'une assez bonne maîtrise d'indicateur, et 5) d'une maîtrise d'indicateur.

La fréquence de pilotage était mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle.

3.3.2.3 Les autres leviers de la performance de la PME étudiée

Les résultats des études ont montré que la performance de l'entreprise était aussi et en grande partie du fait de la combinaison de certaines caractéristiques du propriétaire dirigeant, notamment, son agilité, sa propension à prendre des risques, son relationnel, son intuition, son style de management, son leadership, ainsi que sa capacité à saisir des opportunités.

En effet, ces caractéristiques lui ont permis de racheter une PME de services dans les BTP tout corps d'état, et aussi de négocier un contrat d'exclusivité dans l'intermédiation bancaire avec une banque de la place. Malgré le fait que ces deux domaines lui étaient totalement inconnus, il n'a pas hésité à s'engager et à s'y former, malgré l'horizon qui semblait incertain. Les résultats de l'étude ont montré que le propriétaire-dirigeant était un entrepreneur CAP, doté d'une propension à développer son activité (Julien et Marchesnay, 1987). En effet, alors que la crise sanitaire s'annonçait, il n'a pas hésité à poursuivre la transformation de l'entreprise, notamment en investissant dans l'acquisition de nouvelles machines, ainsi que dans la construction d'un atelier de broderie, sérigraphie et impression numérique, d'un atelier de soudure et climatisation, d'un magasin de stockage. Il s'est aussi engagé dans la rénovation du siège, afin de permettre à l'entreprise d'avoir le standing que lui conférait sa nouvelle dimension. Beaucoup de clients ont d'ailleurs félicité le propriétaire-dirigeant pour cette action.

« *Vraiment c'est très joli et très spacieux* » ; « *félicitation, c'est le standing qu'il fallait pour l'entreprise* » ; « *le bâtiment est très imposant et l'intérieur est très luxueux et plus spacieux ; on s'y sent plus à l'aise...* » _CLIENTS.

Ce sont là quelques verbatim recueillis des clients lorsque les travaux de rénovation du siège furent achevés. Pendant les trois mois qu'ont duré les travaux, le siège de l'entreprise était délocalisé au sein des ateliers, ce qui a donné l'occasion à plusieurs clients de visiter ces ateliers. Nous avons aussi recueilli quelques verbatim relatifs à leurs réactions. « *Vous êtes par ici maintenant ? Allez-vous rester là ? En tout cas, ici c'est plus spacieux* » ; « *ah donc ici c'était comme ça ? Vous avez un grand atelier très équipé* » ; « *bravo, décidément Imprimex est une grande entreprise* ».

3.3.3 Evaluation des coûts et performances cachés

Au cours de ce travail de recherche, nous avons eu l'occasion à travers différentes investigations, de faire ressortir un certain nombre de dysfonctionnements. A partir de ces dysfonctionnements, nous pourrions ainsi évaluer les coûts et performances cachés.

Les impacts économiques des dysfonctionnements qui perturbent le management et le fonctionnement des entreprises et des organisations en termes de conditions de travail, d'organisation du travail, de communication-coordination-concertation, de gestion du temps, de formation intégrée ou de mise en œuvre stratégique. »⁵² Zardet (2013). Ces coûts sont réels, mais généralement non prises en compte par le système comptable classique.

Pour évaluer les coûts cachés, il a été nécessaire pour les chercheurs ayant mis au point cette méthode, de s'appuyer sur un cadre managérial et un cadre scientifique.

La notion de coûts et performances cachés repose sur le système du contrôle de gestion socio-économique dont le fondement est d'évaluer les coûts des dysfonctionnements identifiés au sein de l'entreprise.

La méthode des coûts cachés faisait partie d'une méthodologie de recherche - intervention sous forme d'une méthode de contrôle de gestion dans le cadre de la consultance scientifique, afin de créer des connaissances scientifiques utiles pour les organisations (Buono, Savall, 2007).

Pour mieux appréhender la conception, les perspectives et les limites de la méthode des coûts cachés en la situant dans son cadre managérial et dans le cadre scientifique.

⁵² Zardet, V. (2013). Dossier 12. Maîtriser les coûts et les performances cachés. Dans : Laurent Cappelletti éd., *Finance & Contrôle au quotidien: 100 fiches* (pp. 353-391). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.cappe.2013.01.0353>"

3.3.3.1 Le cadre managérial des coûts et performances cachés

L'évaluation des coûts cachés repose sur la notion du contrôle de gestion socio-économique, qui se fonde sur trois points à savoir : les outils du contrôle de gestion, le processus de changement et enfin l'aspect politique et stratégique de l'entreprise (Cappelletti, Voyant et Savall, 2018).

- *L'axe processus du contrôle de gestion socio-économique.*

L'axe processus dans le contrôle de gestion socio-économique a pour objectif l'identification et la résolution des dysfonctionnements identifiés lors d'entretiens au sein de l'entreprise. Il se déroule en quatre étapes : « diagnostic socio-économique, groupe de projet, mise en œuvre de solutions d'amélioration et évaluation » (Savall, Zardet, 1987, 1992, 2008) in (Cappelletti, Voyant et Savall, 2018).

Trois éléments composent le diagnostic socio-économique : la partie qualitative, la partie financière et la partie présentation des résultats dont l'objectif est de produire un effet miroir auprès des personnes interrogées.

- *L'aspect qualitatif*

Les dysfonctionnements identifiés lors d'entretiens qualitatifs au sein de l'entreprise diagnostiquée sont repérés dans six thèmes explicatifs du fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit: de la *gestion du temps*, de la *formation*, de l'*organisation du travail*, des *conditions de travail*, de la *communication et coordination*, et de la *mise en œuvre stratégique*.

- *L'aspect financier*

Pour l'évaluation des coûts cachés, le groupe de recherche ou le chercheur se fonde sur cinq indicateurs clés représentés dans le tableau 24 ci-dessous :

Tableau 31 : Modèle général de calcul des coûts cachés

	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques
Absentéisme						
Accident du travail						
Rotation du personnel						
Défauts de qualité						
Ecart de productivité directe						

Il est question de repérer de prime abord les causes de dysfonctionnements à travers l'absentéisme, les accidents de travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité. Les coûts cachés sont ensuite évalués en prenant en compte le coût des conséquences des dysfonctionnements. L'évaluation se fait à l'aide de six principaux composants notamment : les *sursalaires* dans le cas des activités réalisées par des personnes d'un niveau de compétence nettement supérieur à ce qui est nécessaire, ou lorsque les salaires sont versés à des personnes absentes ; les *surconsommations*, lorsque les biens et services sont consommés en excès ; les *surtemps* qui correspondent au temps supplémentaire utilisé pour les activités de régulation, les *non productions* dans les cas d'absence d'activité par exemple ; la *non création de potentiel* ; des *risques* relatifs aux régulations futures.

Les régulations des dysfonctionnements identifiés engendrent des pertes de valeur ajoutée à travers les activités humaines et les surconsommations de biens, matières ou services. Le temps passé à la régulation des dysfonctionnements est déterminé par rapport à la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable ⁵³ qui est égale au rapport de la marge sur coûts variables sur le nombre d'heures de travail attendue. Les surconsommations de biens ou services sont évaluées à partir des coûts effectifs des biens et des services (Cappelletti, Voyant et Savall, 2018).

- *Les outils du contrôle de gestion socio-économique*

Cet axe repose sur un ensemble de six outils utilisés par les managers de l'entreprise. Ils servent à instrumenter six domaines fondamentaux de la performance « socio-économique ». Il s'agit notamment de la *gestion du temps*, de la *grille de compétences*, du *tableau de bord de pilotage*, du *plan d'actions stratégiques* internes et externes, du *plan d'actions prioritaires* et du *contrat d'activité périodiquement négociable*, (Savall, Zardet, 1992, 2008 ; Cappelletti, Levieux, 2010).

- *L'aspect politique et stratégique*

Il s'agit ici de la politique mise en œuvre par l'entreprise pour réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés. Pour cela, il faut que la direction comprenne la nécessité pour le contrôle de gestion socio-économique d'identifier et convertir les coûts cachés en performances visibles (Cappelletti, Levieux, 2010).

3.3.3.2 Le cadre scientifique des coûts cachés

La méthode des coûts cachés repose sur la recherche intervention qualimétrique, qui s'inspire du paradigme de l'Evidence-Based Management (Pfeffer, Sutton, 2006 ; Rousseau, 2006). Il

⁵³ CHVACV : contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable

regroupe dans un premier temps, les approches de terrain dont le but est de théoriser les pratiques professionnelles. Et dans un deuxième temps, s'inscrit dans le cadre de la recherche transformative. Le paradigme de l'Evidence-Based Management met en évidence l'écart entre la théorie et la pratique en sciences de gestion. Il s'agit ainsi d'élaborer les connaissances théoriques à partir de l'observation des faits nécessaires pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des décisions managériales.

A l'issue de l'évaluation de l'agilité de l'entreprise, nous avons tenu à mettre en relief les dysfonctionnements détectés, ainsi que leurs correspondances en coûts et performances cachés (tableau 25). Ceux-ci sont liés à un certain nombre de facteurs, notamment : *l'absentéisme, le présentéisme, la rotation de personnel, la non qualité et la surproductivité directe.*

Tableau 32 : coûts et performances cachés de l'entreprise

Thèmes	Descriptions des dysfonctionnements détectés	Coûts cachés
Gestion du temps	Non-respect des délais Manque de coordination Transmission défaillante des informations Absence de priorisation des tâches	4 204 667 CFA (6 410 €)
Absentéisme	Absence pour décès Absence pour mariage Absence pour d'autres raisons personnelles	3 997 326 CFA (6 093 €)
Présentéisme	Manque de volonté Utilisation des réseaux sociaux à titre privé Exécution des tâches personnelles Effet de contagion	6 514 343 CFA (9 930 €)
Qualification du personnel /gestion du personnel/circulation de l'information	Partie du personnel non qualifiée Partie du personnel non transversale Partie du personnel non flexible Rotation des emplois Absence de coordination Déficit de répartition de tâches Faible communication entre la conception et l'exécution	7 007 779 FCFA (10 683 €)
Défaut de qualité	Accueil déficient, encombrement des locaux Indisponibilité des matières premières Ruptures de stock Taux de réclamations Non-respect des procédures Absence d'harmonisation dans les procédures de rangement	3 503 889 FCFA (5 341 €)
	Montant total des coûts et performances cachés	25 228 004 FCFA (38 457 €) Soit 12% du chiffre d'affaires

3.3.3.3 La normalisation

Après avoir évalué les dysfonctionnements et leurs correspondances en coûts cachés, il est question de mettre en œuvre les moyens pour les réduire : il s'agit de la « Normalisation ». Elle passe par des réorganisations dans l'espace de travail. Il faut noter que l'environnement physique de travail influence le comportement des acteurs (Noguera et Tronc, 2019). Dans le cas des transformations engagées pour réduire les dysfonctionnements, l'entreprise a entrepris la reconstruction du siège, et a réaménagé les espaces de travail pour les rendre plus ergonomiques.

A l'issue des investigations ayant permises de faire ressortir les dysfonctionnements de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place un projet de normalisation à l'issue duquel sera évalué la balance économique globale liée à cette normalisation.

Dans le cas de la présente recherche, la normalisation est encore en cours au moment d'achever et de présenter notre thèse. Nous avons cependant la conviction qu'à l'issue de la normalisation, l'entreprise saura exploiter ses bénéfices à de meilleures fins.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les techniques de validation et de traitement des données, ainsi que les résultats empiriques de cette recherche, portant sur l'agilité organisationnelle. Dans un premier temps, nous avons utilisé l'échelle d'agilité de Charbonnier (2011), et dans un deuxième temps nous nous sommes appuyés sur notre modèle conceptuel. Plusieurs méthodes ont été utilisées afin d'obtenir une plus grande validation des résultats. Il en est ressorti que l'entreprise étudiée possédait un certain nombre de caractéristiques agiles. Il s'agit notamment d'une *bonne maîtrise de son environnement*, d'une *assez bonne culture et maîtrise du changement* à travers sa proactivité, sa réactivité, sa proactivité, sa flexibilité et sa résilience. En outre, elle possédait une *bonne culture client*, même s'il y avait quelques réclamations concernant les délais de livraison et les qualités des produits et services. L'entreprise a aussi fait montre d'une bonne politique de fidélisation des anciens clients, ainsi que de conquêtes de nouveaux clients. En outre, elle possédait une *bonne pratique de valorisation des ressources humaines* à travers la motivation des salariés, la transversalité des compétences, même s'il existait des déficits de certaines compétences. L'entreprise mettait en œuvre une politique pour la formation et le recyclage du personnel. *L'amélioration du processus organisationnel était acceptable* dans la mesure où l'entreprise capitalisait son expérience antérieure pour

s'améliorer. La circulation de l'information n'était pas optimale, ainsi que le respect de certaines procédures.

L'entreprise était dotée de *proximité interne et externe*. Les résultats ont montré *un dirigeant dont les traits de personnalité et les caractéristiques étaient empreintes d'agilité* et dont le rôle a été primordial dans le changement agile impulsé au sein de l'entreprise. Dans le chapitre 4 qui va suivre, il sera question de discuter les résultats et de poser des recommandations managériales.

Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats, préconisations et implications managériales.

Dans ce quatrième chapitre, il sera question de tirer les enseignements des résultats que nous avons présentés au précédent chapitre, d'en tirer des préconisations ainsi que des implications managériales issues de l'agilité organisationnelle de la PME en lien avec sa performance. Ainsi, dans la première section nous allons analyser et discuter les résultats de notre recherche, dans la deuxième section, il sera question de confronter les résultats de la recherche aux hypothèses. La troisième section sera consacrée aux implications managériales.

Section 1 : Analyse et discussion des résultats

Section 2 : Confrontation des résultats au cadre conceptuel

Section 3 : Implications managériales

Section 1 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section abordera l'analyse et l'interprétation des résultats à travers les différents aspects de notre problématique.

1.1 Analyse des résultats issus de l'échelle de Charbonnier-Voirin (2011).

La première étape consistait à évaluer l'agilité de l'entreprise en utilisant l'échelle d'agilité de Charbonnier-Voirin (2011). Cette échelle a été développée dans l'optique de proposer des éléments pouvant permettre d'évaluer les pratiques à même de concourir au développement des « *capacités de réactivité, de lecture du marché et d'apprentissage organisationnel de l'entreprise agile* ». Cette échelle présente des qualités psychométriques satisfaisantes. Le Tableau 33, présente les indices de fiabilité et de validité de cette échelle.

Tableau 33 : Indices de fiabilité et de validité des dimensions de l'échelle d'agilité

Source : Charbonnier (2011)

Cette évaluation concernait quatre principaux thèmes notamment les *pratiques orientées vers la maîtrise du changement*, les *pratiques de valorisation des ressources humaines*, les *pratiques de coopération* et les *pratiques de création de valeur pour le client*.

1.1.1 Les Pratiques orientées vers la maîtrise du changement

○ La proactivité

Concernant la proactivité, l'entreprise possède un dispositif de veille qui permet d'anticiper les changements dans l'environnement et prévenir les risques. L'entreprise innove en permanence afin de devancer les concurrents, mais développe aussi des stratégies pour imiter les innovations des concurrents. En outre, l'entreprise développe aussi une culture du changement mais qui est encore embryonnaire. L'entreprise n'hésite pas à saisir des opportunités pour se développer. « *Chaque fois qu'il y a des opportunités qui pourraient permettre à l'entreprise de se développer, nous n'hésitons pas à les saisir* ». **Participant 1.** L'enquête a montré que l'entreprise mettait en place des scénarii pour se préparer aux changements. Cependant cela concernait généralement des changements prévisibles tels que certains évènements majeurs dans la vie politique du pays.

○ La réactivité

La réactivité est fondée sur l'existence des processus permettant à l'entreprise des prises de décisions rapides en toutes circonstances. Ainsi les décisions sont prises et mise en œuvre très rapidement grâce aux informations du marché qui sont traitées en temps réel. Il apparaît que l'entreprise s'adapte rapidement aux évolutions majeures des marchés. Les ressources matérielles et humaines sont facilement déployées pour répondre aux menaces et opportunités rencontrées, ainsi que les moyens financiers dans la limite des disponibilités de l'entreprise. L'entreprise est capable d'identifier et de saisir rapidement les meilleures opportunités de l'environnement, principalement grâce aux réseaux sociaux qui permettent aux informations de circuler très rapidement, ainsi qu'à sa grande expérience.

○ La communication de la vision stratégique

Concernant la vision stratégique et les plans d'action de l'entreprise, ils n'étaient pas déclinés vers tous les niveaux hiérarchiques, mais juste aux cadres de l'entreprise. Cependant il apparaît que les salariés sont informés des transformations à venir sans plus de détails. Il faut aussi noter que les valeurs et la culture d'entreprise sont communiquées mais plutôt de façon informelle.

On peut déduire sur les points de la proactivité et de la réactivité, que l'entreprise remplissait parfaitement les critères, tandis que la vision stratégique ne faisait pas partie d'une communication claire et large.

1.1.2 Les Pratiques de valorisation des ressources humaines :

○ L'Évaluation et reconnaissance des performances

Concernant cet aspect, il apparaît que l'entreprise ne fixait pas pour chaque salarié des objectifs individuels clairs ; on a aussi mis en évidence l'absence d'évaluation précise des contributions individuelles au succès organisationnel. Il a fallu noter aussi l'absence d'un système d'évaluation qui permettrait à chaque salarié de faire le lien entre son activité et l'activité globale. Cependant, il a été constaté que dans la plupart des cas, les salaires prenaient en compte la contribution de chaque salarié aux performances de l'entreprise. On peut conclure qu'il n'existe pas au sein du groupe⁵⁴ un système d'évaluation et de reconnaissance des performances.

○ La Participation des salariés aux processus décisionnels

Pour ce qui est de la participation des salariés aux processus de décisions au sein du groupe, il ressort que les salariés sont en mesure d'influencer certaines décisions prises par l'entreprise et que le processus de prise de décision est en partie décentralisé. Il apparaît ainsi que les salariés sont impliqués à travers les réunions dans lesquelles sont traitées les problématiques du groupe. Par contre, sur certaines questions concernant les développements de l'entreprise, les salariés sont consultés à travers des réunions, mais ne participent pas activement aux projets de changement dans le groupe. En effet, il faut noter la présence subtile des résistances au changement. Le système d'information permet une remontée des informations vers la direction, cependant, la circulation de l'information n'est pas efficiente. Il a aussi été constaté dans les enquêtes un problème récurrent de communication interne au sein du groupe.

On peut dire en définitive que les salariés participent à minima aux processus décisionnels du groupe.

○ Le Développement des compétences et partage des connaissances

Concernant cet aspect, les salariés étaient encouragés à prendre des initiatives pour acquérir de nouvelles connaissances. A cet effet un dispositif était mis en place pour permettre l'acquisition de nouvelles compétences. En outre les compétences des salariés étaient identifiées et

⁵⁴ A titre de rappel, l'entreprise étudiée est un groupe constitué de trois PME.

régulièrement évaluées. En prévision de l'évolution future de l'entreprise, les compétences des salariés étaient développées. « *Lorsque nous avons en projet d'acquérir des traceurs numériques (grand format), nous avons envoyé un collaborateur en formation, il en est de même lorsque nous avons entrepris d'installer l'unité de broderie* » **Participant 2**. Lorsqu'il y avait un savoir crucial, il était automatiquement transmis aux salariés en fonction de leurs compétences et niveau de compréhension.

Il ressort de ce qui précède, que le développement des compétences et le partage des connaissances étaient parfaitement assurés au sein de l'entreprise.

○ **La Créativité et amélioration continue**

Concernant les aspects de créativité et d'amélioration continue, il apparaît que les salariés étaient encouragés à proposer des idées et solutions nouvelles, et sont aussi sollicités dans le cadre de l'amélioration continue des produits, processus ainsi que des méthodes de travail. La créativité des salariés était fortement valorisée, mais il ressort de l'enquête que beaucoup ont un esprit de créativité et d'initiative limité. Sur la question de savoir si l'entreprise avait mis en place des moyens pour la collecte des « bonnes idées », la réponse a été négative. En outre les salariés ne participent pas à des groupes d'amélioration et/ou de résolution de problèmes. L'enquête a montré que cette tâche était dévolue au propriétaire-dirigeant qui sollicite de temps à autres quelques responsables pour recueillir leurs avis.

Les aspects de créativité et d'amélioration continue sont présents à 50% au sein de l'entreprise.

○ **La Délégation de responsabilités**

Il apparaît que les responsabilités sont déléguées aux niveaux hiérarchiques inférieurs ; cependant le pouvoir de prise de décision opérationnelle reste à un certain niveau de la hiérarchie sans nécessairement descendre très bas. Les salariés disposent d'une autonomie pour réaliser leur travail, mais à certains niveaux, le contrôle est assez strict.

1.1.3 Les pratiques de coopération

Les pratiques de coopération concernent la coopération interne et la coopération externe.

○ **La Coopération interne**

L'enquête a montré que l'entreprise avait tendance à organiser le travail en équipe afin d'atteindre ses objectifs, et qu'il y avait la mise en place de solutions permettant de faciliter la coopération interne. Au niveau de la communication et de la coopération entre les équipes, l'enquête a démontré qu'il y avait encore beaucoup de lacune à ce niveau. Les équipes de travail

fonctionnent parfois en mode projet mais pas tout le temps. Il faut aussi noter que la coopération entre des personnes aux profils et aux compétences différentes est encouragée au sein de l'entreprise. Cependant, il y a une absence de cloisonnement entre les équipes de travail au sein de l'entreprise.

Pour conclure, on dira que la coopération présente des lacunes notamment au niveau de la communication et qu'il y avait des dysfonctionnements dans la coopération entre les équipes.

○ **La Coopération externe**

Au niveau de la coopération externe, l'enquête a montré que le fonctionnement de l'entreprise était basée en partie sur des échanges avec des partenaires externes « *nous avons des partenariats stratégiques avec nos fournisseurs, ce qui nous permet d'avoir certains avantages comme les délais de règlement, les approvisionnements en dehors des heures ouvrables, mais aussi avec nos concurrents notamment dans les domaines où nous n'avons pas assez d'expertise, ou lorsque nous sommes surchargés de travail* » **Participant 1**. En outre, pour développer son activité, l'entreprise mise sur le renforcement de ses partenariats ; cependant, elle doit rester vigilante et compter avant tout à renforcer ses propres capacités au vu des difficultés récurrents avec les partenaires. Des partenariats à courts termes sont noués pour exploiter des opportunités temporaires. Concernant la possibilité de s'associer à des concurrents pour travailler sur des projets communs n'a jamais envisagé par l'entreprise.

Les enquêtes ont montré que l'entreprise favorisait la coopération externe opportuniste, lorsque celle-ci était nécessaire pour la réalisation de ses objectifs.

1.1.4 Les pratiques de création de valeur pour les clients

Ces pratiques mettent le client au cœur de la stratégie de l'entreprise, il s'agit notamment de la connaissance des clients, de l'anticipation de l'évolution de leurs besoins, ainsi que des offres individualisées.

○ **La Connaissance des clients**

L'enquête a démontré que le fonctionnement de l'entreprise reposait sur la mise en œuvre des pratiques concernant la prise en compte des besoins exacts des clients, l'organisation des activités en vue de favoriser la création de valeur pour les clients, l'accès en temps réel aux informations concernant les clients, la prise en compte des résultats des enquêtes de satisfaction des clients, la coopération durable avec les clients. L'entreprise et son personnel sont aussi réputés être proche des clients.

○ **L'Anticipation de l'évolution des attentes clients**

En ce qui concerne l'anticipation de l'évolution des attentes des clients, l'entreprise met en œuvre des pratiques pour modifier rapidement ses activités afin de suivre l'évolution de la demande des clients. Elle veille à améliorer continuellement la qualité de l'offre de produits et services proposés aux clients. L'entreprise développe continuellement de nouvelles offres pour les clients. Cependant elle ne parvient pas à créer des innovations pour anticiper les attentes du marché. *« Nous ne disposons pas de service R&D et préférons nous atteler à satisfaire la clientèle que nous avons déjà. Cependant, les réseaux sociaux sont d'un grand apport pour diffuser les innovations en cours. »* **Participant 4**

○ **L'individualisation de l'offre**

Concernant les offres, il y a une partie qui est standardisée et une autre qui est personnalisée. L'entreprise œuvre continuellement à la fidélisation de sa clientèle en réalisant un suivi personnalisé.

1.2 Analyse des résultats issus de notre model conceptuel

Notre première hypothèse décrit les caractéristiques d'une entreprise agile. Il s'agit entre autres, de la culture et maîtrise du changement, de l'apprentissage organisationnel, et de la culture client.

1.2.1 Culture et maîtrise du changement

La culture et la maîtrise du changement dans nos hypothèses passe par la maîtrise de l'environnement, la réactivité, la proactivité, la flexibilité et la résilience de l'entreprise.

Sur le plan de la maîtrise de l'environnement, l'entreprise répond aux critères grâce à sa grande expérience et à son système de veille accentué par les réseaux sociaux.

- **Réactivité /proactivité**

Concernant les aspects réactivité/proactivité, l'entreprise répond à ces critères malgré quelques déficits. La prise de décision est rapide malgré le fait qu'une grande partie des décisions est assurée par le dirigeant, la rapidité dans la prise de décision est due à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, ainsi qu'à la grande expérience de l'entreprise. *« La prise de décision au sein de l'entreprise dépend de plusieurs paramètres, il faut avoir une idée exacte sur les stocks, avoir une bonne connaissance des prix, une très bonne expérience des attentes de la clientèle, etc. »* 201_AGO-3 Entretien_2011.

La réactivité et la proactivité de l'entreprise s'évaluent aussi par rapport aux délais de livraison qui sont dans la plupart des cas respectés par l'entreprise, ainsi que par rapport au traitement des demandes urgentes. Il paraît que l'entreprise s'est forgé une grande expérience dans ce domaine à cause de la clientèle qui a des commandes urgentes et imprévues de façon récurrente.

- **Flexibilité / résilience**

Il est question ici des stratégies adoptées face aux changements, de la prise en compte des TICS, de l'adaptation à l'évolution de la demande et de la façon de traiter les demandes urgentes et imprévues.

Les enquêtes ont déterminé la mise en œuvre de la flexibilité quantitative interne qui était prépondérante, notamment grâce à la mobilisation des heures supplémentaires, mais aussi la flexibilité quantitative externe, grâce à la mobilisation de la main d'œuvre externe (recrutement des temporaires et appel à la sous-traitance). Cependant, on constate que l'entreprise privilégie flexibilité quantitative interne puisqu'elle met à contribution le personnel de l'entreprise qui est hautement compétente, sauf dans les cas où l'entreprise fait appel à la sous-traitance parce qu'elle ne possède pas l'expertise nécessaire pour la fourniture des certains produits et/ou services. La polyvalence des salariés permet aussi à l'entreprise de mettre en œuvre la flexibilité fonctionnelle qui permet à un salarié de remplacer un autre en cas d'absence. La résilience de l'entreprise est fortement favorisée par sa flexibilité. Ainsi, l'entreprise a su résister aux chocs exogènes créés par l'environnement politique et économique depuis une bonne décennie.

« Depuis 2009, avec le décès de l'ancien Président qui a dirigé le pays pendant 40ans, jusqu'à nos jours, rien n'est plus comme avant ; la situation du pays a été complètement bouleversé avec les multiples crises, économique, politique, institutionnelle, etc. » 202_AGO-1 Entretien_2021.

Dans les stratégies de l'entreprise face aux changements il y a eu l'adaptation aux TICS qui a été primordiale et qui a bouleversé l'environnement commercial, notamment le système de concurrence, et le rapport à la clientèle. Sur le plan de la concurrence, il y a des jeunes start-ups qui ont une présence accrue sur les réseaux sociaux et qui proposent des produits et services dans plusieurs domaines. La clientèle quant à elle est très influencée par les réseaux sociaux et les médias.

L'entreprise de son côté s'est adaptée très rapidement aux TICS notamment concernant les publicités, l'interaction avec la clientèle (traitement des commandes et paiements par mobile money), la veille concurrentielle et les innovations.

De ce qui précède, on peut conclure que l'entreprise remplit en partie les conditions de la culture et maîtrise du changement qui est un des piliers de l'agilité organisationnelle, validant ainsi partiellement l'hypothèse concernant les caractéristiques d'une PME agile.

1.2.2 L'apprentissage organisationnel

Cette dimension de l'agilité dans notre modèle est déclinée en deux parties, il s'agit notamment des pratiques de valorisation des ressources humaines et de l'amélioration du processus organisationnel.

- **Pratiques de valorisation des ressources humaines.**

Les pratiques de valorisation des ressources humaines concernent le climat social qui est très sain. En effet, c'est la conséquence d'un management qui laisse l'espace aux salariés pour s'épanouir et donner un rendement conséquent. La qualification du personnel est assez bonne, cependant l'entreprise est appelée à faire des efforts dans la formation et la fidélisation qui ne sont pas facile. Cette formation permet aussi d'assurer une certaine transversalité dans les compétences. Concernant la motivation des salariés, l'ambiance conviviale, le repas offert sont des atouts plus importants que la motivation financière même si certaines personnes ont estimé qu'une motivation financière supplémentaire serait un plus pour les salariés. En ce qui concerne la délégation des responsabilités, au sein de l'entreprise elle dépend du niveau des décisions à prendre, puisque certaines décisions incombent au propriétaire – dirigeant seul et d'autres décisions sont prises en concertation avec les cadres. La structure décisionnelle est établie de manière à permettre aux salariés d'avoir assez d'autonomie pour prendre des initiatives bien que certains ne saisissent pas cette opportunité.

- **Amélioration du processus organisationnel**

Dans l'aspect apprentissage organisationnel, l'amélioration du processus organisationnel est un point très important qui englobe un certain nombre de facteurs, en l'occurrence la maîtrise du métier par l'entreprise, l'optimisation de la répartition des tâches, la gestion des stocks, l'efficacité du système d'information, la créativité et l'innovation et enfin l'évaluation des facteurs clés de succès.

Il a été établi ici que l'entreprise maîtrise parfaitement son métier, grâce à sa grande expérience, cependant, elle initie la formation du personnel lors des diversifications qui nécessitent des formations supplémentaires. Les tâches sont bien réparties mais les employés ont pour la majorité des compétences transversales, ce qui est très utile lors du déploiement des stratégies agiles et aussi lorsqu'il faut combler une absence temporaire ou définitive. Le système

d'information est assez simple selon la majorité des personnes interviewées, mais optimale et répond bien à la structure de la PME. En effet, il y a un système de reporting journalier. Les événements sont enregistrés dans des cahiers et retranscrits dans l'ordinateur. Le système de gestion est basé principalement sur le logiciel Excel. Les compétences personnelles du propriétaire -dirigeant en gestion, permet de faire un suivi rigoureux du système d'information de l'entreprise. La créativité et l'innovation sont encouragées au sein de l'entreprise, mais il n'y a pas de services R&D. Ce sont principalement les réseaux sociaux et les médias qui favorisent la créativité et les innovations. Les facteurs clés de succès de l'entreprise sont, les délais de livraison, la qualité des produits et services, la réactivité, la rapidité et la flexibilité. Il s'agit des éléments qu'on retrouve dans les caractéristiques de l'agilité organisationnelle. Ainsi, l'agilité semble être un facteur clé de succès d'une entreprise.

1.2.3 La culture client

La culture client constitue l'un des éléments clés de l'agilité organisationnelle. Ainsi, le client est au cœur de la stratégie agile. La culture client est déclinée en quatre points, la connaissance du client, les réclamations, les caractéristiques de l'offre et les innovations. La connaissance des attentes clients résulte de la grande expérience de l'entreprise, et constitue un des facteurs clés de succès de sa stratégie avec le respect des délais et la qualité des produits et services. Les enquêtes ont montré que l'entreprise entretenait des relations de partenariat avec la clientèle, dont la fidélisation passe par sa satisfaction. Concernant les réclamations, elles sont peu nombreuses, mais toujours prises en compte. Les offres de produits et services sont de deux natures, les offres indifférenciées et les offres personnalisées qui permettent de faire la différence face à la concurrence. Les clients sont au cœur de l'innovation dans l'entreprise. Il s'agit principalement des innovations de produit et services et des innovations managériales. Cependant, l'entreprise n'a pas les moyens de s'offrir un service R&D.

1.2.4 Le rôle du dirigeant dans l'agilité de la PME

Le rôle du dirigeant dans l'agilité a été évalué à plusieurs niveaux : d'abord lors des entretiens et complété ensuite par un questionnaire multi sources (Pettersen, St-Pierre et Brutus, 2011)⁵⁵ et deux tests de personnalité. Il fallait ainsi enquêter sur le profil du dirigeant, sa vision et sa personnalité. Concernant la formation du dirigeant, que ce soit sa formation initiale dans le

⁵⁵ Ibid p. 89

domaine scientifique et technique ou sa formation de haut niveau en sciences de gestion, ainsi que sa très forte expérience, elles constituent des atouts indéniables dans la façon dont celui-ci appréhende et implémente l'agilité au sein de la PME. L'âge du dirigeant et les responsabilités familiales ne semblent pas avoir d'influence sur la façon de mettre en œuvre l'agilité au sein de la PME. La vision du dirigeant par contre, apparaît comme un facteur déterminant. La personnalité du dirigeant a été évaluée et grâce à deux techniques, un questionnaire aux salariés et deux tests de personnalité complétés en ligne par le dirigeant. Il apparaît dans les traits de personnalité, des aspects consensuels tels que la ténacité, la proactivité, la passion pour le travail. Concernant les compétences particulières, il faut noter que le dirigeant fait preuve d'habiletés de gestion, de reconnaissance des opportunités, de connaissance du secteur, de compétences techniques, et possède une bonne expérience. Un autre élément important dans les caractéristiques du dirigeant concerne les éléments de motivation situationnelle pour lesquels il possède une bonne vision pour l'entreprise, des objectifs de croissance et un sentiment d'efficacité personnelle.

1.2.5 Rôle de la proximité dans l'agilité de la PME.

Dans les entretiens, il est apparu les différentes facettes de la proximité au sein de la PME, il s'agit entre autres, de la proximité hiérarchique et relationnelle qui accélèrent le processus de prise de décision et favorisent les partenariats avec la clientèle, la proximité géographique permet une bonne connaissance de l'environnement, et la proximité horizontale favorise quant à elle la coopération interne. Il a été relevé que la proximité découle de la caractéristique de la PME, avec la réduction des niveaux hiérarchiques, l'omniprésence et parfois l'omnipotence du dirigeant, mais aussi de sa personnalité et de son style de management. On observe ainsi que la proximité facilite la mise en œuvre de l'agilité au sein de la PME.

La crise sanitaire du corona virus « Covid-19 »

La crise sanitaire a révélé selon les observations, la nécessité d'introduire l'agilité organisationnelle dans les organisations. Cependant, il faut retenir que cette crise a mis en exergue les caractéristiques de l'environnement actuel interrelié et marqué par une forte incertitude et de grandes turbulences. Elle donne ainsi l'opportunité de repenser le management.

Section 2 : Confrontation des résultats au cadre conceptuel

2.1 Rappel du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de l'agilité de la PME a été décliné dans cette thèse en cinq grands thèmes parmi les plus consensuels dans la littérature : *La culture et maîtrise du changement* (la maîtrise de l'environnement, la réactivité la proactivité, la flexibilité, la résilience) ; *l'Apprentissage organisationnel* (les pratiques de valorisation des ressources humaines et l'amélioration du processus organisationnel) ; *La culture client* (la connaissance du client, le traitement des réclamations, les caractéristiques de l'offre, les innovations) ; *la proximité* (géographique, culturelle, hiérarchique, horizontale, relationnelle) ; *le poids du dirigeant* : les traits de personnalité (Ténacité – proactivité – passion pour le travail) ; Les compétences particulières (habiletés de gestion, reconnaissance des opportunités, connaissance du secteur, compétences techniques, expérience) ; les éléments de motivation situationnelle (bonne vision pour l'entreprise, objectifs de croissance, sentiment d'efficacité personnelle).

Ces éléments du cadre conceptuel découlent de la littérature et des observations du terrain, et sont issus des hypothèses de recherche.

2.2 Vérifications des hypothèses

Hypothèse1: *L'agilité organisationnelle permet à l'entreprise de prospérer dans un environnement incertain et turbulent*

Au cours de ce travail de recherche, il est ressorti que la PME étudiée évolue dans un environnement turbulent et incertain, marqué par des crises multiples depuis 2009. Il s'agit des crises institutionnelles, politiques, sanitaires, économiques. On a pu noter le changement à la tête de l'Etat, les crises post-électorales, l'accident vasculaire cérébrale du nouveau Président de la République, la crise économique mondiale avec la baisse des cours de matières premières dont le pays dépend et enfin la pandémie du corona virus qui a entraîné depuis mars 2020 des situations inédites de confinement drastiques avec la fermeture de plusieurs secteurs d'activité, et la fermeture des frontières. Les résultats des enquêtes ont montré une entreprise résiliente qui s'est largement diversifiée et a maintenu sa performance malgré l'incertitude environnementale. Ainsi, grâce au rachat d'une autre PME et à la signature d'un contrat d'exclusivité l'entreprise s'est constituée dès 2019 en un groupe de trois PME très dynamiques. Au cours de ce travail de recherche, il est apparu que la performance ainsi réalisée est le fruit de la combinaison de plusieurs facteurs qui sont des facteurs d'agilité. Il s'agit de l'agilité du propriétaire-dirigeant,

de la proximité de la PME que Torres (2003) nomme mix de proximité, d'une culture d'entreprise qui met le client au cœur de la stratégie, d'un management qui valorise les ressources humaines et de l'apprentissage et l'amélioration continue.

Tous ces éléments nous permettent de conclure à la vérification de l'hypothèse principale. En effet, bien que la crise ait été plus violente et imprévue, l'entreprise a pu se reconfigurer afin de s'adapter aux aléas de l'environnement grâce notamment aux personnels et aux et aux processus agiles. A titre d'exemple, au plus fort de la crise du corona virus au moment du confinement général, l'entreprise s'est organisée pour assurer la continuité de ses services. Cette crise sanitaire a été une bonne occasion pour implémenter l'agilité organisationnelle au sein de la PME étudiée.

Hypothèse 2 : Une entreprise agile possède une capacité de lecture des marchés, une capacité de répondre de manière rapide aux changements imprévisibles de l'environnement et une grande capacité d'apprentissage.

Cette hypothèse permet de déterminer les caractéristiques d'une PME agile. Il s'agit de vérifier si l'entreprise possédait un certain nombre de capacités appelées « capacités agiles ». Il s'agit de la capacité de lecture des marchés, de la capacité de répondre rapidement aux changements imprévisibles de l'environnement et d'une grande capacité d'apprentissage.

- *H 2.1 La capacité de lecture des marchés :*

La capacité de lecture des marchés passe par la connaissance de l'environnement qui est favorisé par la proximité de la PME avec l'environnement et par la connaissance des attentes des clients. Les résultats ont montré que l'entreprise possédait la capacité de lecture des marchés. *Nous pouvons conclure à la vérification de cette hypothèse secondaire.*

- *H2.2 La capacité de réponse rapide aux changements imprévisibles de l'environnement.*

Elle renvoie dans notre cadre conceptuel à la culture et maîtrise du changement et passe par la réactivité, la proactivité, la flexibilité et la résilience.

- *La réactivité :*

La réactivité ici concerne la rapidité dans les prises de décision et dans le traitement des commandes urgentes et imprévues. Celle-ci est renforcée par l'utilisation des réseaux sociaux qui permet une interaction en temps réel entre le dirigeant et ses collaborateurs et entre les clients et l'entreprise. En outre Internet et les réseaux sociaux permettent à l'entreprise d'anticiper les changements et les besoins du marché grâce à des stratégies proactives.

- *La flexibilité*

La flexibilité de l'entreprise renvoie à sa capacité à mobiliser des ressources en vue d'apporter une réponse appropriée aux changements environnementaux. Dans le cas de notre PME, elle a su s'adapter rapidement à l'évolution de la demande, en mobilisant des heures supplémentaires et/ou des ressources supplémentaires pour le traitement des demandes urgentes et imprévues. La résilience quant à elle renvoie à la capacité de l'entreprise à résister aux chocs créés par les turbulences environnementales depuis plus d'une décennie.

On peut conclure que l'entreprise possède la capacité de réponse rapide aux changements imprévisibles de l'environnement.

- *H 2.3 La capacité d'apprentissage.*

La capacité d'apprentissage de l'entreprise renvoie à la dimension « apprentissage organisationnel » dans notre cadre conceptuel. Il passe par les pratiques de valorisation des ressources humaines et l'amélioration du processus organisationnel.

- Les pratiques de valorisation des ressources humaines :

Ces pratiques prennent en compte le climat social, le degré d'autonomie des salariés dans les initiatives et la motivation du personnel comme éléments clés. L'entreprise a su mettre en œuvre ces différents éléments constitutifs des pratiques de valorisation des ressources humaines.

- La qualification du personnel :

Les enquêtes ont montré un déficit dans la qualification du personnel à cause des problèmes systémiques que nous avons évoqués plus haut. Cependant, l'entreprise est en train d'implémenter les dispositifs de formation, d'amélioration des compétences et de fidélisation qu'elle a mise en place suite aux difficultés à recruter et fidéliser les compétences humaines.

- La délégation des responsabilités :

Concernant, la délégation des responsabilités, celle-ci est efficace. En effet elle a permis au dirigeant-chercheur de conduire cette thèse au cours de laquelle il y a eu des transformations profondes dans l'entreprise qui nécessitaient une plus grande implication du dirigeant.

- L'amélioration du processus organisationnel.

Elle a consisté à vérifier la maîtrise du métier par l'entreprise, la répartition des tâches, la gestion des stocks, le processus d'amélioration continue et les facteurs clés de succès.

Les résultats des études ont montré que l'entreprise maîtrisait parfaitement son métier grâce entre autres à son expérience et à la personnalité du propriétaire-dirigeant. La répartition des tâches était optimale. En outre, le personnel avait des compétences transversales qui étaient nécessaires en cas d'absence d'autres salariés. La gestion des stocks était optimale mais nécessitait des améliorations compte tenu de l'évolution de la demande. L'entreprise est aussi engagée dans un processus d'amélioration continue, grâce aux différentes réunions et à la mise en place d'un système de reporting et de feedbacks réguliers.

- De la culture client

Les résultats de l'étude montrent que l'entreprise a une bonne culture client qui se manifeste notamment par la connaissance des attentes des clients, la formation des partenariats, les pratiques de fidélisation, la personnalisation des offres et les innovations.

On peut conclure à la vérification de la sous-hypothèse 2-3, notamment que l'entreprise possède une bonne capacité d'apprentissage.

De ce qui précède, on peut conclure à la vérification de l'hypothèse 2.

Hypothèse 3 : l'agilité organisationnelle peut être mise en œuvre au sein d'une entreprise grâce à des leviers pouvant être déployés lors des changements.

Les leviers dont il est question sont : la structure, les processus, la technologie, le capital humain, pour des ajustements rapides et efficaces (Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997).

Les résultats de l'étude montrent que l'entreprise a su mettre en œuvre l'agilité, en déployant des leviers reconfigurables qui s'appuient sur sa flexibilité. En effet, le dirigeant a fait preuve d'anticipation en regroupant les trois entreprises au même endroit, ce qui permet un redéploiement des ressources humaines dans les cas où les pics d'activités dans l'une des entreprises correspondent à une baisse d'activité dans les autres. Il faut aussi noter l'optimisation de l'utilisation des ressources matérielles à l'exemple du générateur de secours, de la connexion internet, des véhicules de service, etc., qui sont allouées simultanément aux trois entreprises du groupe.

Quoique les caractéristiques de l'agilité telles que mesurées dans ce travail résultent de pratiques intuitives, et malgré le fait que lors des événements imprévus, l'entreprise a su déployer des stratégies pour y répondre, ces éléments résultent des stratégies informelles empreintes de débrouillardises. Ceci permet de dire que le déploiement de la stratégie agile ne saurait être linéaire puisqu'il faut innover en permanence et faire des ajustements stratégiques

de façon récurrente. Il faut noter que dans l'innovation, il y a des tâtonnements et des itérations lors des brainstormings.

Nous pouvons conclure à la vérification partielle de cette hypothèse 3, dans la mesure où le temps n'a pas été suffisamment long pour mettre en place de façon optimale la structure agile et observer la possibilité de reconfiguration des leviers d'agilité sur plusieurs cycles de changement.

Hypothèse 4 : le dirigeant joue un rôle central dans l'agilité de la PME

Dans cette étude, il a été question de mesurer le poids du dirigeant dans l'agilité de la PME. Les résultats ont démontré dans un premier temps que le dirigeant jouait un rôle central dans la PME, ensuite il était question d'évaluer le profil du dirigeant afin de déterminer son degré d'agilité. Il s'agissait de l'influence de sa formation, de son expérience, de son âge, de ses responsabilités familiales, de sa vision et de sa personnalité. Ainsi, sa formation, son expérience, sa vision ses traits de personnalité permettaient de conclure à l'agilité du dirigeant, qui est un facteur essentiel dans l'agilité de la PME.

Les résultats ont démontré que cette hypothèse4 est vérifiée, le dirigeant apparaissant ici comme la personne clé, omniprésente et omnipotente. Ainsi, ce sont les caractéristiques du dirigeant qui permettent d'orienter la stratégie de la PME. Les résultats des enquêtes ont montré que l'agilité du dirigeant impliquait celle de la PME à travers notamment certaines caractéristiques telles que sa vision, sa formation, son expérience, des traits de personnalité comme la proactivité, la réactivité, la passion pour le travail, la reconnaissance des opportunités, les éléments de motivation situationnelle et les objectifs de croissance.

Hypothèse 5 : La proximité favorise l'agilité de la PME

En ce qui concerne cette hypothèse, il faut noter que les PME se caractérisent par des mécanismes de proximité, aussi bien hiérarchique, fonctionnelle, temporelle que territoriale, baptisés « mix de proximité », qui influencent leur fonctionnement (Torrès, 2003).

Nos résultats ont montré que l'entreprise avait une proximité avec son marché avec 95% de clients dans la même zone géographique que le siège de l'entreprise. Malgré le fait que l'utilisation des réseaux sociaux permette une plus large couverture, elle est entravée par l'enclavement de plusieurs régions due aux réseaux routiers dégradés. De plus, la proximité permet à l'entreprise de suivre et d'anticiper des modifications de son environnement comme nous l'avons vu lors de plusieurs évènements primordiaux dans l'environnement politique,

social et/ou économique de l'entreprise. La proximité hiérarchique entre le dirigeant, les cadres et les autres salariés favorise une prise de décision rapide, une bonne coopération et permet au dirigeant de connaître les préoccupations des salariés. La proximité relationnelle et culturelle permet d'assainir le climat social au sein de l'entreprise, d'assurer une meilleure collaboration entre les salariés et de créer des partenariats avec les clients. *Ces éléments permettent de conclure à la vérification de l'hypothèse 5* selon laquelle la proximité favorise l'agilité de la PME.

2.3 Discussion des résultats

Quoique nous ayons obtenu des résultats qui confortent en grande partie nos hypothèses, et avec la double mission de la recherche-intervention qui est d'une part de trouver des solutions pour des problèmes d'ordre managériaux utiles à l'entreprise, et d'autre part de produire des connaissances « d'intention scientifique » au sens de SAVALL (2018), une difficulté supplémentaire réside dans la fonction que le doctorant occupe au sein de l'entreprise. Il s'agit dans notre cas, de la fonction de dirigeant de PME qui est un rôle central nécessitant beaucoup de sacrifices et d'engagement, surtout dans des moments de crise et de fortes turbulences environnementales telles que nous l'avons vécu au Gabon depuis près d'une décennie. Cette difficulté est d'autant plus importante que la conduite d'une thèse n'est pas un fleuve tranquille, c'est un travail assez ardu qui nécessite une implication totale. Pendant les plus de trois années qu'a duré cette aventure (nous avons entrepris le parcours doctoral depuis Libreville à l'institut sup de com...), mon implication dans l'entreprise s'en est trouvée affectée, ce qui a eu un impact considérable que ce soit sur le changement que nous sommes en train d'impulser ou encore sur la direction de l'entreprise.

Pour conclure, nous estimons que c'est après la soutenance de cette thèse, que nous allons prendre du recul pour continuer d'impulser le changement agile au sein de l'entreprise. Nous avons le sentiment qu'à l'issue de cette thèse, nous aurons les coudés franches pour une transformation plus rapide de l'entreprise. Mais en tant que chercheur, désormais nous ne pourrions plus dissocier le travail de dirigeant d'entreprise de celui de chercheur.

Section 3 : Préconisations et implications managériales

Cette section traitera des implications managériales de notre travail de recherche. En effet, la particularité d'une thèse DBA réside dans sa forte capacité à proposer des recommandations managériales susceptibles d'aider d'autres praticiens dans l'exercice de leur fonction, puisque le doctorant est en général, un praticien expert avec plusieurs années de pratiques professionnelles, et qui réfléchit sur une problématique en lien avec sa pratique professionnelle.

3.1 Recommandations pour les PME

Nous pensons que cette recherche apporte des contributions managériales à plusieurs niveaux : En effet, beaucoup de recherches se penchent depuis plusieurs années sur les problématiques des PME dans le monde. Parmi elles, certains points ont souvent les plus retenus l'attention des chercheurs en sciences de gestion, il s'agit notamment des problèmes de financement, du rôle du dirigeant, les problèmes de gestion, etc. Ces facteurs n'ont en général pas d'impact réel, lorsque la PME évolue dans un environnement turbulent et incertain.

3.1.1 La stratégie de l'entreprise

Les caractéristiques de l'environnement globalisé actuel, dominé par de grandes incertitudes et de grandes turbulences, dues entre autres aux guerres multiformes, aux réseaux sociaux et aux GAFAMS, rendent la planification stratégique assez difficile et complexe, ce qui est un problème majeur surtout pour les PME. L'agilité organisationnelle serait donc un atout dans ce cas. Au niveau organisationnel, les résultats de cette recherche indiquent comment implémenter l'amélioration du processus organisationnel grâce notamment à la bonne maîtrise des métiers, la répartition optimale des tâches, la bonne gestion des stocks et l'engagement de l'entreprise dans un processus d'amélioration continue. Nous avons ainsi pu formaliser certaines pratiques, qui viennent en complément aux stratégies classiques. Il s'agit notamment, des stratégies agiles fondées sur la réactivité, la rapidité, les planifications en cycles courts, la mise en œuvre des dispositifs de reconfiguration rapide pouvant permettre de répondre aux changements imprévisibles de l'environnement.

3.1.2 L'audit organisationnel

Cette recherche aboutie à des résultats susceptibles d'être utilisés par les PME, principalement dans un domaine comme l'audit organisationnel. Ainsi, à la différence des grandes entreprises qui ont des moyens assez colossaux, les PME subissent généralement l'environnement

concurrentiel avec des moyens limités. Ce travail est donc fort utile, et donne des indications aux PME sur les stratégies à adopter dans la conduite du changement, en utilisant le peu de moyens dont elles disposent. Il y a ici une fenêtre d'opportunité qui permettrait aux praticiens lors des diagnostics organisationnels, de s'assurer de l'efficacité du déploiement de l'agilité organisationnelle et de déceler d'éventuels freins dans la conduite de changement, notamment dans les pratiques de valorisation des ressources humaines insuffisante, dans l'absence d'une vision stratégique claire et dans la méconnaissance des clients. Les dirigeants de PME ou d'autres responsables auront ainsi l'opportunité de vérifier la cohérence des pratiques organisationnelles afin d'envisager de potentiels leviers d'amélioration qui pourraient répondre aux objectifs de développement de l'entreprise.

3.1.3 Les ressources humaines

Sur le plan des ressources humaines, les résultats de cette étude seraient un bon outil d'aide aux dirigeants des PME qui n'ont pas souvent de responsable de Ressources Humaines, dans la mesure où la mise en application des résultats permettrait de mieux gérer les compétences humaines à travers notamment les stratégies de motivation, de fidélisation et de renforcement des compétences. Les compétences humaines sont considérées comme l'une des principales clés de l'agilité organisationnelle comme nous l'avons démontré dans ce travail. Ainsi, les ressources humaines doivent être suffisamment motivées et compétentes pour participer et contribuer au changement agile. En effet, il a été démontré que le changement sera mieux accepté par les employés si celui-ci est co-construit avec eux. Il se trouve à cet effet que dans notre travail de recherche, certains employés à certains moments assistent aux réunions sans pour autant apporter une quelconque contribution, même quand la parole leur était donnée. Nous assistons aussi généralement à une certaine hypocrisie de la part de certains employés qui font dans la rétention des informations, mettant ainsi en difficulté l'atteinte des objectifs par l'entreprise. Nous pouvons multiplier plusieurs exemples de comportement des salariés qui contribuent à freiner le changement impulsé dans l'organisation. Ce travail nous a aussi permis de découvrir la difficulté à motiver certains employés malgré toutes les stratégies adoptées, ce qui peut entraver grandement le fonctionnement de l'entreprise et la vision de changement que le top management voudrait impulser. La difficulté à motiver les salariés constituent un handicap majeur, surtout lorsque les personnes concernées se trouvent à des niveaux élevés dans la hiérarchie de l'entreprise.

Les observations que nous avons pu faire sont que certaines personnes ont en général des problèmes d'ordre familiaux qui n'ont rien à voir avec l'entreprise. Dans ces conditions, l'entreprise ne dispose d'aucun levier pour leur venir en aide (*Peut-être faudrait-il penser à l'accompagnement psychologique qui n'est pas très répandu, ni ancré dans les mentalités ici en Afrique subsaharienne*).

La conclusion est que les ressources humaines quoique des leviers importants d'agilité, demeurent paradoxalement le maillon faible de la stratégie agile surtout dans les pays de l'Afrique Subsaharienne où les compétences techniques sont rares, et où il y a une inadéquation entre la formation et l'emploi. De ce fait les compétences deviennent une ressource rare et difficile à fidéliser surtout pour les PME. (Comme nous l'avons déjà signifié, le travail à la fonction publique est ancré dans la culture nationale pour plusieurs raisons : la majorité des fonctionnaires travaillent très peu, souvent par manque de bureaux, de postes de travail, ou même de contrôle)⁵⁶. En général, les salariés que ce soit de la fonction publique ou du secteur privé sont enclin à s'absenter de façon récurrente, soit pour des cas de maladies, de décès, de funérailles et/ou de mariages avérés ou non.⁵⁷

3.1.4 Les clients

Concernant les clients, les résultats montrent qu'une bonne culture client est un élément clé dans l'agilité des PME et constitue indéniablement un gage de performance. Il s'agit notamment de la bonne connaissance du client, de la prise en compte des réclamations, de la conception des offres hautement personnalisés grâce à des innovations frugales (Causse et Biwolé-Fouda, 2020). Nous retrouvons ici, les outils nécessaires pour une gestion optimale des clients. Ainsi les PME pourront s'y appuyer dans le cadre de la gestion de la relation client.

3.1.5 La proximité

Concernant la proximité, les résultats de cette recherche ont démontré qu'elle était primordiale non seulement dans l'agilité des PME, mais aussi elle était source de motivation et permettait de fidéliser les compétences humaines. Elle apparait aussi comme un facteur de fidélisation de la clientèle. Cependant, il faudrait que les dirigeants de PME fassent attention à la frontière entre la proximité et la familiarité qui semble être plutôt un facteur nocif dans la mesure, où des

⁵⁶ <https://www.gabonreview.com/absenteisme-au-travail-tout-change-des-le-1er-aout>

⁵⁷ Ibidem

collaborateurs et des clients pourraient en tirer une partie pour des intérêts différents de ceux de l'entreprise. On peut penser ainsi à des collaborateurs qui peuvent profiter de la proximité avec le dirigeant pour ne pas respecter les règles⁵⁸, ou encore des clients qui peuvent exploiter la proximité avec l'entreprise pour ne pas honorer leurs engagements financiers.

3.1.6 Les dirigeants de PME

- *Des compétences particulières pour se maintenir à flot.*

Généralement à la tête de la majorité des PME, on trouve des propriétaires – dirigeants qui ont des atouts indéniables leur permettant de gérer l'entreprise en faisant preuve d'imagination et d'inventivité parfois avec les moyens du bord⁵⁹. Les résultats de ce travail pourront servir de base à ces dirigeants pour une prise de conscience et une évaluation de leurs compétences dans la gestion de l'entreprise. A cet effet, les traits de personnalité tels que la ténacité, la proactivité, la passion pour le travail sont fondamentales pour tenir les rênes d'une PME. Ainsi, un dirigeant qui veut adopter ou implémenter l'agilité doit posséder en plus certaines compétences particulières telles que l'habilité de gestion, la reconnaissance des opportunités, la connaissance du secteur, les compétences techniques et une certaine expérience, mais aussi posséder un degré élevé de motivation situationnelle, telle qu'une bonne vision pour l'entreprise, des objectifs de croissance et un sentiment d'efficacité personnelle. En réalité au cours de cette thèse, en tant que propriétaire dirigeant, nous avons découvert à travers les différentes enquêtes et tests de personnalité, des facettes de notre propre personnalité qui nous étaient totalement inconnues ou dont nous n'en n'avions pas conscience et qui permettent d'expliquer la trajectoire de l'entreprise.

- *Le leadership du dirigeant : un pilier essentiel pour l'agilité et la performance*

Dans un contexte environnemental marqué par de fortes turbulences et de grandes incertitudes, le dirigeant doit faire preuve d'un bon leadership afin de mener son entreprise à la performance à travers l'agilité organisationnelle. En dehors du fait qu'il est nécessaire de prendre conscience des caractéristiques de son leadership à travers les instruments que nous avons proposés, il doit aussi penser à se former continuellement et à exploiter les expériences issues de différentes situations affrontées pour mieux affronter les situations imprévisibles. Il doit aussi s'impliquer dans les phases de pilotage à travers une communication efficace et régulière.

⁵⁸ Ces situations sont observées le plus souvent lorsque les collaborateurs sont de la même famille que le dirigeant (frères, sœurs, enfants, parents, cousins etc...)

⁵⁹ Les ressources dont on dispose. https://fr.wiktionary.org/wiki/moyens_du_bord

3.2 L'agilité de la PME africaine une innovation dans la recherche sur l'agilité ?

L'innovation que cette étude offre est d'une part due à la mondialisation, aux numériques et aux GAFAMs, qui ont bouleversé les règles du marché et de la concurrence. Ainsi, l'environnement de l'entreprise tel que déterminé dans l'approche classique de la stratégie (Porter, 1985) est devenue incertain et turbulent (Barrand, 2010) et d'autre part l'étude est menée dans un pays africain notamment de l'Afrique subsaharienne dont l'environnement est caractérisé par une très grande incertitude contingente. En effet le marché dans cette région du monde ne répond à aucune norme rationnelle. On retrouve en même temps des phénomènes de corruption, de délit d'initié, de sorcellerie, de fétichisme, etc. Dans la fonction publique, on relève que les marchés publics sont détournés par milliers⁶⁰, la non-continuité de l'administration⁶¹, une justice non indépendante, une fiscalité informelle et mal organisée. Cet environnement présente beaucoup de lacunes, notamment, l'absence d'institut de statistique fiable, l'absence de traçabilité des personnes et des biens, les tarifs douaniers hors normes, etc. La structure bureaucratique à l'africaine est très rigide, avec notamment des pertes de temps considérables, les intérêts personnels hautement privilégiés au détriment de l'intérêt commun (Mambula, 2002).

Toutes ces caractéristiques font de l'environnement africain, un environnement particulier, incertain, turbulent et hostile. Ainsi, les résultats de cette recherche sur l'agilité pourraient être capitalisés dans le cadre d'une réponse appropriée à ce type d'environnement dont certaines caractéristiques sont contingentes à l'Afrique uniquement.

3.3 Apports, limites de l'étude et pistes à explorer.

Les apports de cette recherche concernent principalement l'agilité des PME. Il est établi que la majorité des recherches sur l'agilité est axée sur les grandes entreprises, les travaux sur l'agilité des PME étant assez marginaux. Or les études sur les PME révèlent une importance capitale de celles-ci dans le tissu économique mondial. En effet, elles représentent 99% des entreprises dans le monde (Julien, P., 2008)⁶². Il sera question de voir aussi l'écosystème des PME dans d'autres pays et d'autres continents notamment en Afrique, en Amérique Latine en Asie (chine, japon, Corée, inde, Indonésie, les pays du golfe, etc...)

⁶⁰ On peut ainsi constater des investissements faits sur papier dans les archives alors qu'il n'en ait rien sur le terrain. (Routes goudronnées sur papier, écoles construites sur papier, etc.)

⁶¹ Chaque responsable peut remettre en cause les marchés en cours ou terminés attribués par les prédécesseurs

⁶² Ibidem P.50

Ce travail est un cadre de référence pour les travaux sur l'agilité au sein des PME, le modèle conceptuel que nous avons développé devra être validé lors d'une étude à grande échelle.

3.3.1 Apports théoriques

Ce travail de recherche a donné lieu à plusieurs apports théoriques. En effet, malgré notre modeste expérience dans la recherche, nous avons un parcours particulier depuis 2016. En dehors des séminaires doctoraux très riches sur la méthodologie de recherche, nous avons participé à des séminaires intensifs sur la méthodologie et l'épistémologie dans le cadre du doctorat classique que nous avons engagé à Libreville par l'entremise de l'université privée « sup de com » en partenariat avec l'université Ouaga 2 et l'université de Douala. Nous avons aussi participé à plusieurs colloques et séminaires internationaux notamment, le colloque International de Libreville (CIL) en mars 2019, le colloque leadership et spiritualité à Montpellier en juin 2019, le colloque ISEOR de juin 2021 à Lyon, et aux différents comités de thèses organisés lors de ce parcours doctoral.

Nous avons pu ainsi à travers la lecture de près de 300 articles réaliser une revue de la littérature dans laquelle nous avons fait la synthèse des éléments consensuels de l'agilité organisationnelle dans la littérature, qui a abouti à l'élaboration d'un modèle théorique de l'agilité organisationnelle appliquée à la PME. D'autre part, nous avons pu mettre en relief l'apport au concept d'agilité organisationnelle de la théorie des ressources-compétences et capacités dynamiques.

3.3.2 Apports empiriques

Notre parcours d'entrepreneur, et notre expérience de dirigeant de PME depuis plus d'une quinzaine d'années, avec la reprise des études dans le domaine des sciences de gestion depuis 2014, a permis de collecter des données empiriques d'une densité considérable. En effet, au cours de notre formation en sciences de gestion, nous avons réalisé plusieurs études de cas sur divers aspects de l'entreprise, au sein de notre propre organisation. La réflexion sur les problématiques de la PME dont je suis le dirigeant date depuis plus d'une dizaine d'années, où l'exposition à plusieurs facteurs tant exogènes qu'endogènes m'a permis non seulement de faire évoluer l'entreprise, mais aussi de capitaliser les différentes expériences acquises que ce soit dans le management de l'entreprise ou encore lors des voyages d'affaires en France, au Cameroun, en Chine et à Dubaï. L'accumulation de ces expériences a permis à l'entreprise et son dirigeant de constituer une mémoire organisationnelle, qui a facilité la mise en œuvre

empirique des pratiques agiles au sein de la PME. Au long de ce travail de recherche, nous avons montré que les entreprises en générale et les PME en particulier étaient confrontées à un environnement turbulent et incertain, qui avait un impact considérable sur leur performance et parfois sur leur survie. Cette recherche a aussi permis d'explorer et d'implémenter le concept d'agilité organisationnel en Afrique subsaharienne, région du monde confrontée à certaines réalités contingentes telles que les infrastructures déficientes (routières, énergétiques, Internet, etc.), et pour le cas particulier du Gabon, d'un système éducatif dans lequel la formation technique et scientifique est marginale. Elle montre ainsi la nécessité d'adapter l'agilité au contexte de cette région du monde.

3.3.3 L'expérience personnelle du dirigeant-chercheur durant la thèse.

L'expérience de la thèse a été autant exaltante que douloureuse. En effet, contrairement à ceux qui penseraient que la thèse DBA est un travail moins rigoureux et de moins bonne qualité que la thèse classique parce que les managers sont déjà assez occupés par leur travail, ce travail nous a demandé d'énormes sacrifices en termes de temps et de mobilisation intellectuelle. Tous les week-ends, toutes les soirées après le travail, jusqu'à 01h du matin ont été consacré à la thèse et même toutes les heures libres au travail y étaient consacrées. Il y a eu des moments de doute, de peur de ne pas y arriver, surtout que nous avons eu à assister auparavant à d'autres soutenances de thèses et avons pris beaucoup de remarques à notre compte. Notre objectif était donc de produire un travail de très bonne qualité, qui réponde aux standards de la thèse DBA, qui pourrait être valorisé dans la communauté scientifique partout dans le monde. Certains enseignants pourraient reconnaître que je les ai presque importunés parce que j'étais dans l'inquiétude que le travail final ne soit pas à la hauteur de mes espérances. Fort heureusement, à un moment donné, mon directeur de thèse a été d'un grand réconfort en faisant remarquer que le thème choisi était assez pertinent et d'actualité, car au cœur de la problématique des organisations actuellement.

D'ailleurs l'expérience de la crise du corona virus « covid-19 » lui a en partie donné raison dans ce sens, où les structures bureaucratiques lourdes qui constituent les gouvernements ont été un des handicaps qui ont conduit aux cafouillages auxquels nous avons assisté lors de cette crise planétaire.

Le paradoxe de cette thèse dont le but était d'étudier l'agilité en lien avec la performance de la PME a été que d'une part, elle a contribué du moins à implanter les fondations de l'agilité dans

l'entreprise, ce qui a évidemment porté des fruits, mais d'un autre côté, a contribué à freiner cette performance dans la mesure où en suivant les conseils de mon directeur de master recherche à « SUP DE COM Libreville », j'ai dû consacrer 60% de mon temps de travail à la thèse et 40% à la gestion de la PME (or la PME renvoie à son dirigeant).

Dans la croissance de la PME que je dirige, et pour mieux me consacrer à ma thèse, j'ai nommé trois directeurs délégués. Cependant, il ne fallait pas être loin puisque qu'en observant leurs actions et comportements, certains gèrent l'entreprise dans leur propre intérêt comme le relève la théorie de l'agence⁶³.

3.3.4 Limites de l'étude et perspectives

Cette recherche est une recherche-intervention, qui a la vocation d'être transformative. Il s'agit d'une étude qualitative dont la méthodologie consiste à explorer un phénomène. Il a été question d'explorer l'agilité organisationnelle en lien avec la performance de la PME à travers une étude de cas longitudinale. Les limites que nous pouvons poser à cette recherche sont d'abord liées à la durée. Nous n'avons pas eu un temps suffisamment long pour observer en profondeur et rendre compte de la transformation initiée. En outre, dans cette recherche nous avons été rattrapés par la crise sanitaire qui a littéralement freiné la transformation engagée. Bien qu'elle ait été la bienvenue pour conforter le concept d'incertitude et de turbulence dans un environnement globalisé, elle a montré la nécessité d'élargir l'agilité organisationnelle à nos systèmes de gouvernance.

Une autre limite concerne le terrain de recherche. Les opposants de la recherche-intervention pourraient mettre en exergue un manque d'objectivité au vu de la position occupée par le chercheur au sein de l'entreprise. En effet, malgré le fait que nous ayons pris toutes les précautions nécessaires pour neutraliser les biais liés à notre position dans l'entreprise, il serait nécessaire de produire une étude comparative au sein d'une autre entreprise, du même secteur ou d'un secteur différent à travers par exemple un contrat de consultance. Aussi, dans la présente recherche, nous n'avons pas pris en compte toutes les facettes de la performance de l'entreprise. Des voies de recherches futures consisteraient à étudier l'impact de l'agilité

⁶³ Dans les situations d'asymétrie d'information, la théorie de l'agence s'est alors développée à partir de 1976 de D. Jensen et W. Meckling (1976). Il faut alors définir les formes du contrat qui pourront limiter l'opportunisme de l'agent (le mandataire n'est pas ici considéré comme pouvant être opportuniste). Avec toujours l'hypothèse que chacun veut maximiser sa propre utilité, l'asymétrie d'information engendre un contrôle nécessaire et donc des coûts d'agence qu'il faut chercher à minimiser

organisationnelle sur la performance globale de l'entreprise, en insistant par exemple sur la performance sociétale.

Une autre limite de ce travail est l'absence d'instrument de mesures de l'agilité de la PME. Nous avons adapté l'échelle de mesure de Charbonnier Voirin (2011), qui présentait des propriétés psychométriques satisfaisantes. Il serait intéressant dans les prochaines recherches, de créer une échelle de mesure de l'agilité propre à la PME.

Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre avait pour objectif d'analyser et de discuter les résultats de notre recherche qui consiste à explorer l'agilité organisationnelle en lien avec la performance de la PME, que nous avons mis en perspective avec notre model conceptuel et ainsi de vérifier nos hypothèses de recherche. Ainsi, nous avons conclu à la vérification de quatre des cinq hypothèses de notre travail. L'hypothèse qui évoque la possibilité de mettre en œuvre l'agilité au sein de l'entreprise grâce à des leviers pouvant être reconfigurés lors des changements n'a été que partiellement vérifiée. Nous avons à la fin de ce chapitre émis des préconisations managériales à l'endroit des PME, notamment dans les domaines concernant l'audit organisationnel, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines, la gestion de la relation client, ainsi qu'aux dirigeants, concernant notamment l'évaluation de leurs caractéristiques.

Conclusion partie 2 :

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté dans le troisième chapitre, les résultats de terrain issus des investigations au sein de la PME étudiée que nous avons analysé par la suite. Le traitement des données collectées avait été réalisé à l'aide des logiciels Nvivo 12 et Sphinx Quali iQ2. Dans le chapitre quatre, nous avons introduit la discussion et la confrontation des résultats aux différentes hypothèses. C'est ainsi que nous avons conclu à la vérification de quatre hypothèses sur cinq, et une dernière hypothèse partiellement validée. Il s'en est suivi des préconisations et implications managériales, qui sont très importantes dans une thèse DBA. Ces préconisations à l'endroit des PME, concernaient la stratégie d'entreprise, l'audit organisationnel, les ressources humaines, les clients, la proximité, et les dirigeants de PME. Par la suite, nous avons évoqué le caractère particulier de l'environnement des affaires en Afrique subsaharienne, pour évoquer l'innovation que serait la recherche sur l'agilité des PME africaines. Les apports théoriques concernaient quant à eux, l'élaboration d'un modèle conceptuel de l'agilité de la PME en lien avec sa performance d'une part, et d'autre part l'apport du concept d'agilité organisationnelle à la théorie des ressources-compétences et capacités dynamiques. Concernant les limites et les pistes de recherche futures, l'étude n'a pas pu produire une échelle de mesure de l'agilité destinée aux PME.

CONCLUSION GENERALE

Dans ce travail de recherche exaltant dans lequel nous nous sommes investis avec beaucoup d'ardeurs et de passions, malgré les multiples difficultés rencontrées, il a été question de travailler sur l'agilité organisationnelle et la performance de la PME. Nous avons ainsi réalisé une étude exploratoire au sein d'une PME de service au Gabon, pays qui depuis plus d'une décennie traverse une situation de forte incertitude environnementale à cause des crises multiformes. La conclusion à ces travaux permettra de rappeler les hypothèses, ainsi que les résultats obtenus. Ensuite, nous allons présenter les contributions de la recherche tant sur le plan théorique, méthodologique que managérial. Nous terminerons en présentant les limites de l'étude et les perspectives de recherches futures.

Rappel de la problématique et des résultats

Les réflexions que nous avons menées sur la problématique de la performance des PME, que ce soit au niveau empirique, inspiré par notre expérience, ou au niveau académique avec la confrontation des enseignements théoriques et des outils pratiques que nous utilisons au quotidien, les échanges avec d'autres chefs d'entreprises de plusieurs pays nous ont amené à entrevoir parmi les multiples freins à la performance des PME, un aspect qui se détache clairement des schémas classiques. Ainsi, face à un environnement de plus en plus turbulent et incertain, l'agilité organisationnelle est apparue comme une réponse organisationnelle délibérée permettant aux entreprises de prospérer dans un environnement « cahoteux⁶⁴ ». Cette notion apparue au début des années 1990 aux Etats -unis a été beaucoup plus étudiée dans le cadre des grandes entreprises au détriment des PME, alors que celles-ci représentent environ 99% des entreprises dans le monde (Julien, P. , 2008). Ainsi, dans l'optique d'améliorer la gestion et la performance de notre entreprise, dans un contexte mondial où l'incertitude environnementale est grandissante et dans un contexte de l'Afrique subsaharienne marquée en plus par d'incertitudes contingentes, nous avons essayé de poser un diagnostic afin de trouver les éléments susceptibles de freiner ou à contrario d'accroître la performance de celle-ci. Que ce soient les facteurs endogènes ou exogènes, il fallait trouver un élément non seulement consensuel, mais aussi éviter « d'enfoncer des portes ouvertes⁶⁵ ». Nous avons eu l'intuition

⁶⁴ « cahoteux » fait référence à un environnement marqué par une forte incertitude et une grande turbulence, il faut voir les travaux de Jérôme Barrand

⁶⁵ "enfoncer une porte ouverte". L'expression remonte à la fin du XVIII ème siècle. Le fait d'enfoncer une porte ouverte n'a rien de glorifiant, puisque cet acte ne présente aucune difficulté.

que l'agilité organisationnelle pouvait être un facteur déterminant pour améliorer la performance de la PME, compte tenu de l'évolution hautement imprévisible de l'environnement des entreprises.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons posé comme hypothèses principales que « *l'agilité organisationnelle permet à la PME de prospérer dans un environnement complexe, turbulent et incertain* », ce qui nous a permis de dégager des hypothèses secondaires. Ces hypothèses ont été ainsi structurées en hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives.

Méthodologie de recherche

Le terrain d'observation est notre propre organisation dans laquelle nous évoluons depuis une quinzaine d'années. Ainsi, en tant qu'acteur dans l'organisation étudiée, nous pratiquons la recherche intervention interne. La recherche - intervention est « *une épistémologie et une méthodologie de recherche fondées sur l'intensification du travail d'observation par le chercheur* » (Savall, 2017). Son objectif est d'élever le niveau de scientificité des recherches en sciences de gestion, qui consiste à décrire, expliquer et prédire les phénomènes observés.

Ainsi, notre situation de chercheur-intervenant implique donc de s'inscrire dans le cadre du constructivisme pragmatique, avec des attendus spécifiques (Piaget, 1972 ; Savall & Zardet, 2004, David, 1999, 2000 ; Cappelletti & Baker, 2010). La recherche-intervention dont le paradigme épistémologique est le constructivisme générique s'appuie sur les principes de l'interactivité cognitive, de la contingence générique et de l'intersubjectivité contradictoire (Savall, 2018). Le choix d'une méthodologie de recherche est lié à la problématique et au terrain de recherche (Wacheux, 1996). Nous avons ainsi opté pour une recherche qualitative longitudinale et plus précisément une étude de cas. Pour une plus grande validation, nous avons eu recours à plusieurs sources de données, notamment des revues documentaires, des entretiens, des focus group, des observations participantes et non participantes, des tests de personnalité. Toutes ces méthodes de collectes de données ont été à des fins de triangulation, notre terrain d'observation scientifique étant un groupe constitué de trois PME de services dans des domaines variés notamment l'imprimerie, les BTP et l'intermédiation bancaire.

Les résultats :

Au cours de notre recherche, les résultats obtenus avaient pour objectif de répondre à la problématique de recherche, en validant ou non nos hypothèses.

Ces résultats ont été présentés en deux étapes. Dans la première phase de nos enquêtes, nous avons utilisé l'échelle de Charbonnier-Voirin (2011) dont les qualités psychométriques étaient satisfaisantes afin d'évaluer au départ l'agilité de la PME étudiée. Par la suite nous avons fait recours à notre cadre conceptuel.

- ***Résultats issus de l'échelle de Charbonnier-Voirin (2011)***

Cette évaluation concernait quatre principaux thèmes notamment les pratiques orientées « maîtrise du changement », les pratiques de « valorisation des ressources humaines », les pratiques de « coopération » et les pratiques de « création de valeur pour le client ».

- *Les Pratiques orientées « maîtrise du changement »*

Nos résultats ont démontré que l'entreprise avait des pratiques orientées vers la maîtrise du changement grâce notamment à sa proactivité et sa réactivité. Cependant les résultats ont démontré que la vision de l'entreprise n'était pas partagée par tous les salariés.

- *Les Pratiques de « valorisation des ressources humaines » :*

Sur cet aspect il est apparu qu'il n'existe pas au sein de l'entreprise un système d'évaluation et de reconnaissance des performances. Par contre, les résultats nous montrent que les salariés participaient d'une manière ou d'une autre aux processus décisionnels, même si une partie des décisions incombait au dirigeant seul. D'un autre côté, on a constaté que l'entreprise mettait en œuvre le développement des compétences et le partage des connaissances, et encourageait aussi la créativité et l'esprit d'innovation bien que 50% de salariés ne parvenaient pas à saisir ces opportunités. En ce qui concerne la délégation des responsabilités, elle était assez bien assurée, malgré certains dysfonctionnements enregistrés.

Nous sommes arrivés à la conclusion que les pratiques de valorisation des ressources humaines existaient au sein de l'entreprise, mais n'étaient pas optimales.

- *Les pratiques de « coopération »*

On a déterminé que la coopération interne présente des lacunes notamment au niveau de la communication et des dysfonctionnements dans la collaboration entre les équipes. Les enquêtes ont montré par ailleurs que l'entreprise favorisait la coopération externe, qui est essentielle pour la réalisation de ses objectifs. Cependant, celle-ci n'était pas automatique, mais réservée uniquement aux domaines où l'entreprise manquait d'expertise.

- *Les pratiques de « création de valeur pour les clients ».*

Il s'agissait des pratiques qui mettent le client au cœur de la stratégie de l'entreprise. Les résultats ont démontré que l'entreprise avait une bonne connaissance des clients et possédait la

capacité d'anticiper l'évolution de leurs besoins et de proposer des offres hautement personnalisées.

- **Résultats issus du cadre conceptuel**

Rappel du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de l'agilité de la PME a été décliné dans cette thèse en cinq grands thèmes à savoir: **La culture et maîtrise du changement** qui est caractérisée par la maîtrise de l'environnement, la réactivité la proactivité, la flexibilité et la résilience ; **l'Apprentissage organisationnel** qui prend en compte les pratiques de valorisation des ressources humaines et l'amélioration du processus organisationnel ; **La culture client** à travers la connaissance du client, le traitement des réclamations, les caractéristiques de l'offre et les innovations) ; **la proximité** (géographique, culturelle, hiérarchique, horizontale, relationnelle) ; **le poids du dirigeant** notamment les traits de personnalité qui sont caractérisés par sa ténacité, sa proactivité, sa passion pour le travail ; les compétences particulières caractérisées par l'habileté de gestion, la reconnaissance des opportunités, la connaissance du secteur, les compétences techniques et l'expérience ; les éléments de motivation situationnelle dont les principaux points sont la bonne vision pour l'entreprise, les objectifs de croissance et le sentiment d'efficacité personnelle.

Ces éléments du cadre conceptuel découlent de la littérature et des observations du terrain, et sont issus des hypothèses de recherche. Nous nous sommes attelés au cours de cette thèse à vérifier la validation ou l'invalidation des différentes hypothèses.

En premier lieu, nous **sommes arrivés à la conclusion que l'agilité organisationnelle a permis à la PME de prospérer dans un environnement incertain et turbulent**. En effet, les résultats des enquêtes ont montré une entreprise résiliente, qui s'est largement diversifiée et a maintenu sa performance malgré l'incertitude environnementale. La performance ainsi réalisée est le fruit de la combinaison de plusieurs facteurs qui sont des facteurs d'agilité. Il s'agit de l'agilité du propriétaire-dirigeant, de la proximité, d'une culture d'entreprise qui met le client au cœur de la stratégie, d'un management qui valorise les ressources humaines et de l'engagement dans un processus d'amélioration continue.

La deuxième hypothèse quant à elle, permet de **déterminer les caractéristiques d'une PME agile**. Ainsi, les résultats ont montré que l'entreprise possédait un certain nombre de capacités appelées « capacités agiles ». Il s'agit de la capacité de lecture des marchés, de la capacité de

répondre rapidement aux changements imprévisibles de l'environnement et d'une grande capacité d'apprentissage.

La capacité de lecture des marchés passe par la connaissance de l'environnement qui est favorisée par la proximité de la PME avec l'environnement et par la connaissance des attentes des clients.

La capacité de répondre rapidement aux changements imprévisibles de l'environnement renvoie dans notre cadre conceptuel, à la culture et maîtrise du changement qui passe par la réactivité, la proactivité, la flexibilité et la résilience.

La capacité d'apprentissage de l'entreprise renvoie à la dimension « apprentissage organisationnel ». L'apprentissage organisationnel passe par les pratiques de valorisation des ressources humaines et l'amélioration du processus organisationnel.

Parmi les pratiques de valorisation des ressources humaines, le climat social, le degré d'autonomie des salariés dans les initiatives et la motivation du personnel sont des éléments clés ; tandis que l'amélioration du processus organisationnel concerne la maîtrise du métier par l'entreprise, la bonne répartition des tâches, une bonne gestion des stocks, le processus d'amélioration continue qui est fondé sur un système de reporting et de feedback réguliers.

Un autre élément caractéristique de l'agilité organisationnelle est la culture client, les résultats de l'étude montrent que l'entreprise a une bonne culture client qui se manifeste notamment par la connaissance des attentes des clients, la formation des partenariats, les pratiques de fidélisation, la personnalisation des offres.

Concernant la troisième hypothèse, les résultats ont montré que ***l'agilité organisationnelle a pu être mise en œuvre au sein de la PME étudiée, grâce à des leviers pouvant être déployés lors des changements.*** Il s'agit de la structure, des processus, de la technologie, du capital humain, pour des ajustements rapides et efficaces (Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997), ainsi que de l'optimisation des ressources utilisées au sein de l'entreprise. Même si ces pratiques étaient généralement intuitives sans une prise de conscience réelle qu'il s'agissait des pratiques agiles. Cependant, la mise en œuvre de l'agilité est un processus continu qui ne saurait s'arrêter à la fin de cette thèse. Nous sommes arrivés à la conclusion que cette ***hypothèse était à moitié vérifiée.*** En effet, nous n'avons pas disposé de temps suffisant pour étudier la mise en œuvre de l'agilité en suivant le canevas contenu dans notre cadre conceptuel. Les résultats ont démontré aussi que ***le dirigeant joue un rôle central dans l'agilité de la PME.*** En effet, il apparaît ici comme la personne clé, omniprésente et omnipotente. Ainsi, ce sont les caractéristiques du dirigeant qui permettent d'orienter la stratégie de la PME. Il s'est avéré que le dirigeant avait des caractéristiques agiles, qui permettaient d'impulser l'agilité

organisationnelle dans la PME. Il s'agit des caractéristiques telles que sa vision, sa formation, son expérience, des traits de personnalité comme la proactivité, la réactivité, la passion pour le travail, la reconnaissance des opportunités, des éléments de motivation situationnelle et des objectifs de croissance.

Concernant la proximité, les résultats de l'étude ont conclu qu'elle *favorise l'agilité de la PME*. En effet, les PME se caractérisent par des mécanismes de proximité, aussi bien hiérarchique, fonctionnelle, temporelle que territoriale, baptisés « mix de proximité », qui influencent leur fonctionnement (Torrès, 2003). Cette proximité favorise les pratiques agiles telles que la réactivité (prise de décision rapide), la connaissance de l'environnement, la capacité d'anticiper les changements environnementaux, et une bonne coopération entre les salariés. Nous avons ainsi pu observer la proximité dans la PME étudiée, ainsi que son rôle dans les capacités agiles de la PME.

Les principales contributions.

Les principales contributions de cette thèse sont d'ordre théorique méthodologique et managérial

- *Les apports théoriques*

Sur le plan théorique, ce travail a permis d'avoir une approche plus compréhensive sur la mise en œuvre de l'agilité au sein de la PME. On a ainsi constaté que les PME, de par leurs caractéristiques étaient plus disposées à adopter l'agilité organisationnelle. Il s'agit notamment de la petite taille, de la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, de la proximité, du rôle central du dirigeant, de l'absence de formalisation qui réduit la rigidité des processus, de la transversalité des compétences.

Cette recherche ouvre la voie pour explorer d'avantage le concept d'agilité organisationnelle appliqué à la PME. En effet, jusqu'ici, les études qui se sont intéressées au construit dans sa globalité sont rares. De ce fait, « son influence sur diverses variables organisationnelles, en premier lieu l'efficacité ou la performance de l'organisation, reste largement hypothétique. » (Charbonnier, 2011). Cette étude exploratoire vient en réponse à cette critique et permet ainsi de montrer l'existence d'un lien entre l'agilité organisationnelle et la performance de la PME. Elle vient aussi démontrer que l'agilité organisationnelle est un concept intégrateur qui regroupe plusieurs capacités organisationnelles. Il s'agit dans le cas des PME, de la proximité, de la culture et maîtrise du changement, de l'apprentissage organisationnel, de la culture client et de l'agilité du dirigeant.

En s'appuyant sur la théorie des ressources-compétences et capacités dynamiques, cette recherche permet d'entrevoir l'agilité organisationnelle comme une compétence distinctive puisqu'elle résulte de « l'agrégats de capacités, dans lequel une synergie est créée » (Stillman, et Coates, 1995). Il a aussi été constaté un rapprochement entre l'agilité organisationnelle et la théorie des capacités dynamiques qui met l'accent sur le caractère instable de l'avantage concurrentiel dans un environnement qui change rapidement et de façon continue (D'Aveni et Gunther, 1995) et qui estime que les entreprises doivent s'appuyer sur les capacités dynamiques pour apprendre et modifier leurs bases et ressources dans le temps, afin de maintenir leur avantage concurrentiel (Helfat et Peteraf, 2009; Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Cette recherche ouvre la voie pour explorer l'apport de l'agilité organisationnelle à la théorie des ressources-compétences et capacités dynamiques.

- *La contribution méthodologique*

D'un point de vue méthodologique, cette recherche vient enrichir la méthodologie de la recherche intervention. En effet, nous sommes ici dans le cadre de la recherche intervention interne par un praticien-chercheur, qui en plus est propriétaire dirigeant de PME. Plusieurs méthodes ont été utilisées à des fins de triangulation, afin d'obtenir une meilleure validation des données collectées. De plus, nous avons pris soin de croiser nos résultats avec les données financières, afin de confirmer la création de valeur induite par l'agilité organisationnelle. A travers cette recherche, on note aussi un enrichissement du concept de « praticien réflexif » Schön (1983).⁶⁶ En effet, nous retrouvons ici les travaux d'un praticien qui fait un retour réflexif sur sa longue expérience professionnelle, afin de produire des connaissances d'intention scientifiques.

- *Les Apports managériaux*

Les apports managériaux concernent les propositions développées au chapitre 4. Nous pensons que cette recherche apporte des contributions managériales à plusieurs niveaux :

- *La stratégie de l'entreprise*

Au niveau de la stratégie d'entreprise, l'imprévisibilité et les turbulences de l'environnement rendent désormais la planification à long terme insuffisante. Ainsi l'agilité organisationnelle met en œuvre des stratégies agiles fondées sur la réactivité, la rapidité, les planifications en

⁶⁶ Dans ce concept, les théories en usage peuvent donc être explicitées par une réflexion collective sur l'action. (David, 2000).

cycles courts. Elle met aussi en œuvre des dispositifs de reconfiguration rapide pouvant permettre de répondre aux changements imprévisibles de l'environnement.

- *L'audit organisationnel*

Les apports de cette recherche sont importants concernant les diagnostics organisationnels. Il y a ici une fenêtre d'opportunité qui permettrait aux praticiens lors des diagnostics organisationnels, de s'assurer de l'efficacité du déploiement de l'agilité organisationnelle et de déceler des éventuels freins dans la conduite de changement notamment dans les pratiques de valorisation des ressources humaines insuffisante, dans l'absence d'une vision stratégique claire, dans la méconnaissance des clients. Les dirigeants de PME ou d'autres responsables auront ainsi l'opportunité de vérifier la cohérence des pratiques organisationnelles afin d'envisager de potentiels leviers d'amélioration qui pourraient répondre aux objectifs de développement de l'entreprise.

- *Les ressources humaines*

Sur le plan des ressources humaines, les résultats de cette étude seraient un bon outil d'aide aux dirigeants des PME dans l'amélioration de la gestion des compétences humaines à travers notamment les stratégies de motivation, de fidélisation et de renforcement des compétences.

- *Les clients*

Concernant les clients, les résultats montrent qu'une bonne culture client est un élément clé dans l'agilité des PME et constitue indéniablement un gage de performance. Il s'agit notamment de la bonne connaissance du client, de la prise en compte des réclamations, de la conception des offres hautement personnalisées grâce à des innovations frugales. Nous retrouvons ici, les outils nécessaires pour une gestion optimale des clients.

- *Les dirigeants de PME : des compétences particulières pour se maintenir à flot*

Généralement à la tête de la majorité des PME, on trouve des propriétaires – dirigeants qui ont des atouts indéniables qui leur permettent de gérer l'entreprise, en faisant preuve d'imagination et d'inventivité parfois avec les moyens du bord. Les résultats de ce travail pourront servir de base à ces dirigeants pour une prise de conscience et une évaluation de leurs compétences dans la gestion de l'entreprise.

- *Le leadership du dirigeant : un pilier essentiel pour l'agilité et la performance*

Dans un contexte environnemental marqué par une forte turbulence et une grande incertitude, le dirigeant doit faire preuve d'un bon leadership afin de mener son entreprise à la performance à travers l'agilité organisationnelle. Il est nécessaire pour lui de prendre conscience des caractéristiques de son leadership à travers les instruments qui ont été proposés dans ces travaux.

- **Limites de l'étude et perspectives.**

o *Les limites*

Les critiques qui sont souvent opposées à la recherche intervention reposent sur la généralisation des résultats issus d'un seul cas. Cependant, pour les constructivistes c'est plutôt un atout dans la mesure où la méthode qualitative et précisément l'étude de cas est une méthodologie qui consiste à explorer un phénomène. Cette étude est dite compréhensive, car il s'agit d'explorer et de comprendre un phénomène, dans notre cas, l'agilité organisationnelle en lien avec la performance de la PME.

Cette recherche est intervenue à un moment crucial où la crise sanitaire du corona virus « covid-19 » s'abattait de plein fouet sur le monde. Ceci nous a permis de mettre à l'épreuve le concept d'agilité organisationnel. Cependant, cette étude étant de nature longitudinale, le temps de la thèse n'a pas été suffisant pour observer de façon très poussée toutes les facettes de l'agilité des PME. Ainsi, nous n'avons pas pu mettre en œuvre une échelle de mesure d'agilité des PME, ce qui aurait été d'un apport considérable. Nous avons plutôt adapté l'échelle de Charbonnier-Voirin (2011) qui a été conçue pour évaluer l'agilité des grandes entreprises, à laquelle nous avons associé le modèle conceptuel que nous avons conçu.

o *Les perspectives*

Notre étude s'est basée sur le cas unique d'une entreprise en Afrique centrale, notamment au Gabon. Il serait souhaitable de l'étendre à d'autres secteurs d'activités et même à d'autres pays d'autres régions du monde.

Une piste de recherche consisterait à concevoir une échelle d'agilité organisationnelle propre aux PME et dotée de qualités psychométriques suffisantes afin de pouvoir mesurer l'agilité des PME. Cette échelle pourrait permettre de calculer un score global d'agilité lors des études concernant l'agilité des PME d'autres régions et d'autres secteurs d'activité.

BIBLIOGRAPHIE

Aitken, J., Christopher, M., Denis, T. (2002), Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness, *International Journal of Logistics, Research and Applications*, 5 (1), 59-74.

Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F. & Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME: une relation à questionner. *Revue internationale P.M.E.*, 29 (2), 65-94. <https://doi.org/10.7202/1037923ar>

Altintas G., Royer I. (2009), « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, p. 266-293.

Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G. & Plane, J. (2020), Alternatives africaines en management : Entre frugalité et agilité. *Revue française de gestion*, 4(4), 77-100. <https://doi.org/>

Anderson, P. (1999), Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3): 216-232.

Angot, J., & Milano, P. (2007), Comment lier concepts et données. In Dunod (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} ed.: 173-191. Paris.

Arena R., Lazaric N. (2003), « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter. Une analyse économique rétrospective », *Revue économique*, 2003/2 (Vol. 54), p. 329-354. DOI : 10.3917/reco.542.0329.

Argyris C. et Schön D. (2002), Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique, De Boeck, Bruxelles, 380 pages.

Argyris, C., Schön, Donald A. (2001). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.argyr.2001.01>

Asselineau, A. & Cromarias, A. (2011), Construire la proximité : L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural. *Revue française de gestion*, 4(4), 141-156. <https://doi.org/>

Avenier, M. (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In P. E. France (Ed.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* 11-62. Paris : Pearson Education.

Badot, O. (1997), *Théorie de « l'entreprise agile »*, Editions L'Harmattan, 295 p.

Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126>

- Barrand, J. (2006), *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence* (1st ed.). Paris: Dunod. p. 220
- Barrand, J. (2009), Etre agile... le destin de l'entreprise de demain *Expansion management review*: 12.
- Barrand, J. (2010), *L'entreprise agile. Agir pour une performance durable*. Paris : Dunod. p. 256
- Barrand, J. (2017), *Le manager agile : Agir autrement pour la survie des entreprises*. Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.barra.2017.01>
- Barrand J. et al. (2018), Développer l'agilité en entreprise : De nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective, ESF Sciences Humaines, 3e édition
- Barzi, R. (2011), PME et agilité organisationnelle : Étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), 29–45. <https://doi.org/10.3917/inno.035.0029>
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003), Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1107-1129.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007), la collecte des données et la gestion de leurs sources. In Dunod (Ed.), *Méthodes de recherche en management*: 228-262.
- Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005), The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of Business Research*, 58(6): 746-757.
- Bégin, L. et Chabaud, D. (2010), « La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion*, vol. 200, no. 1, pp. 127-142.
- Bergeron, H. (2000), Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? *21^{ème} Congrès de L'AFC, France*. pp.CD-Rom. (halshs-00587425)
- Bessant, J., Francis, D., Meredith, S., Kaplinsky, R., Brown, S. (2001), Developing manufacturing agility in SMEs, *International Journal of Technology Management*, 22 (1-3), 28-54.
- Blanchet et Gotman (2005) ; L'entretien / L'enquête et ses méthodes, *Armand Colin*
- Boisot, M., & Child, J. (1999), Organizations as Adaptive Systems in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*, 10(3): 237-252.
- Boschma Ron, (2004), Proximité et innovation. In: *Économie rurale*. N°280. Proximité et territoires. pp. 8-24. DOI : <https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5469>
- Bottani, E. (2009a),. A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 119(2): 380-391.
- Bottani, E. (2009b), On the assessment of enterprise agility: issues from two case studies. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 12(3): 213-230.

- Bottani, E. (2010), Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 125(2): 251-261.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2012), Corporate Languages and Strategic Agility: trapped in your jargon or lost in translation. *California Management Review*, 54(3) : 77-97.
- Breu, K., Hemingway C.J. Strathern M. et D. Bridger (2001), Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy, *Journal of Information Technology*, 17 : 21-31.
- Brown, S., & Bessant, J. (2003), The manufacturing strategy-capabilities links in mass customisation and agile manufacturing - an exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7/8): 707-707-730.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Drori, I. (2014), How Do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility?. *California Management Review*, 56(3): 39-57
- Bryman, A., & Bell, E. (2011), *Business research methods* (3rd ed.). OUP Xoford
- Buono, A., Savall, H., Cappelletti, L. (Dir.) (2018). *La recherche-intervention dans les organisations. De la conceptualisation à la publication*. Traduit en anglais : *Intervention-Research: from Conceptualization to Publication*. Charlotte, NC : IAP.
- Cappelletti, L., Levieux, P. (2010). Le contrôle de gestion socio-économique : convertir les coûts cachés en performance durable, in Berland, N., Simon, F.X. (Dir). *Le contrôle de gestion en mouvement*. Eyrolles.
- Casile, M., & Davis-Blake, A. (2002), When accreditation standards change: factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. *Academy of Management Journal*, 45(1): 180-195.
- Causse, G. & Biwolé-Fouda, J. (2020), L'entreprise africaine frugale et agile: La théorie des organisations revisitée. *Revue française de gestion*, 4(4), 119-142. <https://doi.org/>
- Chalus-Sauvannet, M. (2006), Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : Quels enjeux pour l'innovation ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(2), 31-43 <https://doi.org/10.3917/rsg.218.0031>
- Chalus M.-C. (2000), « Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les différentes entreprises industrielles », *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2*, 395 p. + annexes, p. 21.
- Charbonnier, A. (2006), L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH, *18^e congrès de l'AGRH, Reims, 16 et 17 novembre*.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011), Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 2(2), 119-156. <https://doi.org/10.3917/mana.142.0119>

Charbonnier-Voirin, A. (2008), La dimension humaine de l'entreprise agile : rôle du management des RH sur la performance individuelle au travail dans un contexte d'agilité. *Université de Toulouse I, Toulouse*.

Chonko, L. B. et E. Jones (2005), The need for speed: Agility selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 : 4, 371-382.

Christianson M.K., Farkas M.T., Sutcliffe K.M., Weick K.E. (2002), "Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum", *Organization Science*, vol. 20, n° 5, 2009, p. 846-860.

Christopher, M. (2000), The agile supply chain: competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management*, 29 (1), 37-44.

Christopher, M. et D.R. Towill (2000), Don't lean too far – distinguish between the lean and agile manufacturing paradigm, *Proceedings MIM Conference*, Aston, pp. 178-188.

Cohendet P., Llerena P. (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue française de gestion*, dossier « Les flexibilités », n° 123, p. 72-79.

Colovic, A., 2008, La grande transformation des PME japonaises, le rôle central des compétences, *Revue Française de Gestion*, 2 (182), 45-61.

Coronado, A. E. (2003), A framework to enhance manufacturing agility using information systems in SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, 103 (5), 310-323.

Coutu L.D. (2002). "How resilience works", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, p. 46-55, May.

Creswell, J. W., & Plano-Clark, V. L., (2007), *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA : Sage

Crocitto, M., & Youssef, M. (2003), The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6): 388.

David A. (2000), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées*.

Dean, T. J., Brown, R. L., Bamford, C. E. (1998), Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations, *Strategic Management Journal*, 19, 709-728.

De Carolis D.M., Yang Y., Deeds D.L., Nelling E. (2009), "Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n° 2, p. 147-160.

De Toni A., Tonchia S. (1998), "Manufacturing Flexibility: A Literature Review", *International Journal of Production Research*, vol. 36, n° 6, p. 1587-1 617.

- Dohou A., Berland N. (2007), Mesure de la performance globale des entreprises, Actes du 28ème congrès de l'AFC, Poitiers, mai.
- Dove, R. (2001), *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise* (1st ed.): Wiley. p. 368
- Dove, R. (1999), Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1): 18-18-35.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2007), *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game: Wharton School Publishing: Pearson Education* p. 253
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008), The Dynamics of Strategic Agility: NOKIA'S ROLLERCOASTER EXPERIENCE. *California Management Review*, 50(3): 95-118.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010), Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3): 370-382.
- Drucker, P. F. (1997), « The next 20 years, Executive Upside, The future that has already happened », *Harvard Business Review*, 75(6) :22 .
- Drucker, P.F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P. & Senge, P.M. (1997), « Looking ahead: implications of the present », *Harvard Business Review*, 75 (5) : 18– 32.
- Dumez H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative - Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000), Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007), Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal.
- Fenneteau, H., Naro, G. (2005).Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques *Dans Revue française de gestion (n° 156), pages 203 à 219*
- Ferrante, G. (2016), 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. Gestion et management. Université Grenoble Alpes.
- Fortin, R. (2007), Comprendre la complexité : Introduction à La Méthode d'Edgar Morin (2ème ed.): *L'Harmattan*. p. 296
- Franken, A., & Thomsett, H. (2013), when it takes a network: creating strategy and agility through wargaming. *California Management Review*, 55(3): 107-133.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2015), Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de management*, 2(2), 107-123. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0107>

Frimousse, S. & Peretti, J. (2020), Produire du savoir et de l'action : le vade-mecum du dirigeant-chercheur. Edition EMS

Ganassali, S. (2007), Les enquêtes par questionnaire avec Sphinx: *Pearson*. p. 247

Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009), Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2): 410-423.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Helme-Guizon, A., Herbert, M., & Ray, D. (2008), Collecter les données: l'enquête. In P. E. France (Ed.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* 112-130. Paris: Pearson Education.

Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2008), Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In P. E. France (Ed.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* 247-279. Paris: Pearson Education.

Gerwin D. (1993), "Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective", *Management Science*, vol. 39, n° 4, p. 395-410.

Girin J.(1989). L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations, *Journées d'étude sur La Recherche Action en action et en question, École Centrale, Paris*.

Goldman, S. L. et R. N. Nagel (1993), Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing, *International Journal of Technology Management*, 8 : 1/2, 18-38.

Goldman, S. L., Nagel, R. N. et Preiss, K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer*, New York, Van Nostrand Reinhold.

Goldman, S. L. (1994), Agile competition and virtual corporations, *National Forum*, 74 (2), 43-49.

Gomery, R. (2006), Le pilotage de la performance. Ou comment rendre son entreprise plus agile? : *Micropole-Univers Consulting Editions*.

Goodstein, J. D. (1994), Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2): 350-382.

Grandclaude, D. & Nobre, T. (2015), Le comportement du dirigeant de PME français face au seuil des 50 salariés. *Revue internationale P.M.E.*, 28 (3-4), 225–256.

Gray, D. R. (2014), Doing research in the real world (3ème édition). *London: Sage*. p. 729

Gueguen, G., Janssen, F., & Giacomini, O. (2016), Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 28(3-4), 103–137.

Gunasekaran, A. (1999), Agile manufacturing: a framework for research and development, *International Journal of Production Economics*, 62: 1/2, 87-105.

Gunasekaran, A. (1998), Agile manufacturing: enablers and an implementation framework, *International Journal of Production Research*, 36 : 5, 1223-47.

- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. Y. (2002), Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6): 1357-1385.
- Hamel, G.(2008), *La fin du management. Inventer les règles de demain*. Paris: Vuibert. p. 249
- Hamel G., Valikangas L.(2003), "The quest for resilience", *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, p. 52-63.
- Harrison, A., Christopher, M. et R. Van Hoek (1999), Creating the Agile Supply Chain, School of Management Working Paper, Cranfield University.
- Hernandez É.-M. et Kamdem E. (2007). « Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique », *Revue française de gestion*, vol. 178-179, no 9, p. 25-41.
- Hollnagel E., Journé B., Laroche H.(2009), « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction », *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, p. 224-229.
- Hopp, W. J. et Van Oyen M. P. (2004), Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination, *IIE Transactions*, 36 : 919-940.
- Hormozi, A. M. (2001), Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2): 132-143.
- Hoyt, J., Huq, F., & Kreiser, P. (2007), Measuring organizational responsiveness: the development of a validated survey instrument. *Management Decision*, 45(10): 1573-1594.
- Huang, C. C. (1999). An agile approach to logical network analysis in decision support systems, *Decision Support System*, 25 (1), 53-70.
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003), An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6): 482.
- Joroff, M.L., Porter, W.L., Feinberg, B. and Kukla, C. (2003), "The agile workplace", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 5 No. 4, pp. 293-311. <https://doi.org/10.1108/14630010310812145>
- Julien, P.-A. (2008). Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 119–144. <https://doi.org/10.7202/029433ar>
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, Special HBS Centennial Issue, January, pp. 63-77.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Translating strategy into action: the balanced scorecard. *Boston : Harvard Business School*.
- Kasarda, J.D. et D.A. Rondinelli (1998), Innovative infrastructure for agile manufacturers, *Sloan Management Review*, 39 : 2, 73-82.
- Katayama H. et Bennett D.(1999), Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice, *International Journal of Production Economics*, 60-61 : 43-51.

- Kidd T.P. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, London, Addison-Wesley.
- Koenig G. (2006) « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion* (n°160), pages 293 à 306.
- Kumar, R. (2011), *Research methodology. A step-by-step guide for beginners*. London: Sage. p. 415.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998), Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organization Science*, 9(6): 699-718.
- Lefilleur, J. (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique subsaharienne ? *Afrique contemporaine*, 3(3), 153-174. <https://doi.org/10.3917/afco.227.0153>
- Lengnick-Hall C., Beck T.E. (2005), "Adaptive fit versus robust transformation: how organizations respond to environmental change", *Journal of Management*, vol. 31, n° 5, p. 738-757.
- Leplat, J. (2002), « Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique de Argyris et Schön », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé.
- Li, J.-H., Alistair, R. A., & Richard, T. H. (2003), The evolution of agile manufacturing. *Business Process Management Journal*, 9(2): 170.
- Lin, C.T., Chiu, H. et Chu P.Y (2006), Agility index in the supply chain, *International Journal of Production Economics*, 100: 285-299.
- Lin, C.-T., Chiu, H., & Tseng, Y.-H. (2006), Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2): 353-368.
- Lindberg, P. (1990), Strategic manufacturing management: a proactive approach, *International Journal of Operation and Production Management*, 10: 2, 94-106.
- Loufrani-Fedida, S. (2006), Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels. Gestion et management. *Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis*.
- Mahe De Boislandelle H. (1998), « *Dictionnaire de gestion* », Economica, p.366.
- Mamboundou J.P. (2009), « Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique de GRH, à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaises », 20e congrès de l'AGRH, Toulouse, 5-6 novembre.
- Mambula, C. (2002). Perceptions of SME Growth Constraints in Nigeria, *Journal of Small Business Management*, <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00039>
- Marchesnay M. (1991). « La PME : une gestion spécifique », *Économie rurale*, Programme national Persée, no 206, p. 11-17.

- Makwana, K., Dave Dean, G-B. (2020), Confirmatory Factor Analysis Of Neris Type Explorer® Scale – A Tool For Personality Assessment. *International Journal of Management*
- Martinet A.-C. et Pesqueux Y. (2013), *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- McCarthy, I., & Tsinopoulos, C. (2003), Strategies for agility: an evolutionary and configurational approach. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(2): 103-113.
- Messeghem, K.(2011), cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat, Ems - Management Et Societe Editions Etudes De Cas (Entreprise, économie & droit)
- Meredith, S., & Francis, D. (2000), Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2): 137-143.
- Michael C. Ashton and Kibeom Lee (2004), *Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. Multivariate Behavioral Research.*
- Miles, M. B., Huberman, A. M., 1991, *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems*. FT, Prentice Hall.
- Meysonnier, F. (2015). « Quel contrôle de gestion dans les start-ups ? ». *Comptabilité-Contrôle-Audit* 2(21) : 33-61.
- Moisdon, J.C. (1984). Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, 47-48.
- Morgan R.E. (2004), Agile business relationships and technology, *Journal of General Management*, 29: 4, 77-92
- Morin, E. (2000), Les 7 savoirs nécessaires à l'éducation du futur : Seuil. p. 130
- Muller, L., Moya, C., Carmago, M. & Gouttes, S. (2020). Innovation et agilité - identification de stratégies de déploiement pour le développement des PME. *Projectics / Proyética / Projectique*, 2(2), 37-52. <https://doi.org/10.3917/proj.026.0037>
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3): 243-270.
- Nagel, R. N., R. Dove, Goldman, S. et K. Preiss (1991), *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry led view*, Bethlehem, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Ndoume Essingone H. (2014). « Le poids des informations non financières dans la décision de crédit aux PME : une étude du cas gabonais », *Techniques Financières et Développement*, vol. 3, no 116, p. 27-34
- Nejatian, M., & Hossein Zarei, M. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4): 241–253.

- Nicolas, E. (2008), Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME, *Gestion 2000*, mars-avril.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16): 3315–3335.
- Nizet J. et Pichault F. (2007). Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain, Paris, L'Harmattan.
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste. *Question(s) de management*, 1(1), 83-104.
- Nkakleu R., Plane J.M. et Tchankam J.P. (2017). « Leadership spirituel et renouveau du management ? », Réinventer le leadership, Caen, EMS Editions
- Noguera, F., Plane J.-M., (2020)_Dans Produire du savoir et de l'action : le vade-mecum du dirigeant-chercheur (2020), pages 53 à 61
- Noguera, F. et Tronc, B., (2019) : les nouveaux défis des cabinets d'odontologie : vers une normalisation du management et de la GRH, *Management Prospective Ed.* / « *Management & Avenir* » 4 N° 110 | pages 171 à 194
- Nyambal E. (2008). Afrique : les voies de la prospérité : Dix clés pour sortir de la pauvreté, Paris, L'Harmattan, 2^e édition.
- Nyobe S. et Plane J.-M. (2020). “Hybrid HRM as a framework for handling cultural dominance issues at work”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 115, janvier mars, p. 5-18.
- Oriot, F. & Misiaszek, E. (2012). Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française: Ou pourquoi les PME préfèrent le « sur-mesure ». *Revue française de gestion*, 225, 27-43. <https://doi.org/>
- Pache, G. (2006), Concilier production au plus juste et agilité dans les chaînes logistiques étendues : un double éclairage opérationnel et stratégique, *Gestion 2000*, mars-avril.
- Perlow, L. A., Okhuysen, G. A., & Repenning, N. P. (2002). The speed trap: exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management Journal*, 45(5): 931-955.
- Pettersen, N., St-Pierre, J. et Brutus, S. (2011). Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise : apport d'un instrument de mesure multisources. *Revue internationale PME*, 24(1), 167-193.
- Pierre, A. & Fernandez, A.-S. (2018). Capacités dynamiques et innovation en PME : analyse d'un cas d'échec. *Revue internationale P.M.E.*, 31 (3-4), 131–165.
- Plane J.-M. (2019). *Management des organisations. Concepts, théories, performances*, Paris, Dunod, 5e édition.

- Plane J.-M. (2008). « Séduction et management des hommes dans le contexte de l'hypermodernisme », *Le Journal des psychologues*, vol. 259, no 6, p. 49-53.
- Plane J.-M. (2000). "The ethnomethodological approach of management: A new perspective on constructivist research", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, no 3, august, p. 233-244
- Polge, M. (2008), Les stratégies entrepreneuriales de développement, le cas de l'entreprise artisanale, *Revue Française de Gestion*, 5 (185), 125-140.
- Porter, M.E. (1985), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterÉditions, 647 p.
- Prahalad, C. K. et G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 : 3, 79-91.
- Preiss, K., S. L. Goldman, R.N. Nagel (1996), *Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationship*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Pruzan, P. (2016). Research methodology. The aims, practices and ethics of science. *Springer: Geneva*. p. 326.
- Perroux, F. (1979). L'entreprise, l'équilibre rénové et les « coûts cachés ». Préface de l'ouvrage de H. Savall, *Reconstruire l'entreprise, analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris : Dunod. 2^e édition 2014.
- Ramesh, G., & Devadasan, S. R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2): 182-201.
- Ranga, R., Shailesh, K., & Maliyakal, J. (2001). Agility in manufacturing systems: an exploratory modeling framework and simulation. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7): 534-548.
- Reason, P., Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research*. London: Sage.
- Reix R. (1997), « Flexibilité », *Encyclopédie de gestion*, Simon Y., Joffre P. (sous la dir.), vol. 2, Economica, Paris, deuxième édition.
- Ren, J., Yusuf, Y. Y., & Burns, N. D. (2003). The effects of agile attributes on competitive priorities: a neural network approach. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6): 489.
- Richards, C.W. (1996), Agile manufacturing: beyond lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37 : 2, 60-4.
- Rodell, J. B., Lynch J.W. (2016). Perceptions of employees volunteering: is it "credited" or "stigmatized" by colleagues? *Academy of management Journal*, 59(2): 611-635.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as Evidence-Based-Management? *Academy of Management Review* 31(2): 256-269.

Royer I. et P. Zarlowsky (2003), Le design de la recherche, in R.A. Thiétart (dir.) *Méthodes de recherches en management*, 2e édition, Dunod, Paris.

Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 39(16): 3561-3600.

Sanchez, R. 1995. Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16: 135-159.

Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2): 88-107.

Savall H. et Noguera F. (2001), « *Management stratégique du temps de travail : processus, facteurs-clés de succès et résultats. Cas d'une entreprise à développement proactif durable* », Cahier de recherche de l'ISEOR, 25 p.

Savall, H., Zardet, V. (2005, 2011). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Préface David Boje (États-Unis). Paris : Economica. Translated in English: *The Qualimetrics Approach; Observing the Complex Object*. Charlotte (États-Unis): IAP, 2011.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., Péron, M. (2008). The emergence of implicit criteria actually used by reviewers of qualitative research articles. Case of a European journal. *Organizational Research Methods* 11(3): 510-540.

Savall, H., Zardet, V. (2004). Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe. Economica, pp.432, [{halshs-00783087}](#)

Savall, H., Zardet, V. (1987, 2008, 2016). *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique. Economica, 6ème édition 2016. Translated in English: *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performances*. Charlotte, NC: IAP, 2008.

Shafer, R.A. (1997), *Creating organizational agility. The human resource dimension*. Unpublished Ph.D dissertation, Cornell University

Sharifi, H., C. Colquhoun, Barclay I. et Z. Dann. (2001), Agile Manufacturing: A Management and Operational Framework, *Proceedings of the Institute of Mechanical Engineers, Part B: Engineering Manufacture*, 215 : 6, 857-869.

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

Schmitt, C., Torres, O., Julien, P.A.(2015), un pionnier de la PME. Karim Messeghem; Olivier Torrès. *Les grands auteurs en entrepreneuriat & PME*, Eds EMS, pp.327-349, Grands auteurs, 978-2-84769-673-8. [{hal-01697052}](#)

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: how Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445-460.
- Simons, R.L. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Sogbossi B. (2010). « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *Revue des Sciences de Gestion*, no241. p. 117-124
- St-Pierre, J. Foleu, L., Abdul-Nour, G., Nomo, S. (20214), Les freins au développement des PME camerounaises : qu'en pensent les entrepreneurs ? *6th Africa Business and Entrepreneurship Conference*, April, New-York.
- Sull, D. (2010). Competing through organizational agility, *McQuinsey Quarterly*.
- Tarondeau J.-C. (1999a), « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, dossier « Les flexibilités », n° 123, p. 66-71.
- Tarondeau J. -C. (1999b). *La flexibilité dans les entreprises*, PUF, Paris,
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tidjani B. et Kamdem E. (éd.) (2010). « Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles », Caen, éditions EMS.
- Thiétart, R. À (2007). *Méthodes de recherche en management* (3rd ed.) Paris: Dunod. p. 586
- Torres, O., (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 144, 119-138.
- Torres, O., (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, Lille, 5^e colloque CIFPME, 25-27 octobre.
- Van de Ven, A., Johnson, P. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review* 1(4): 802-821.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12): 1303-1332.
- Verstraete, T., Fayolle, A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 (1).
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4): 359-374.
- Voyant, O., Savall, H.(2018), La méthode des coûts cachés : bilan d'étape en mode praticien réflexif de quarante années d'application. *Transitions numériques et informations comptables*, Nantes, France. pp.cd-rom. hal-01907797

- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: a state of the art. Introduction the special section on strategig agility. *California Management Review*, 56(3): 5-12.
- Wegmann G. (2000) Comparaison de deux modèles complémentaires de tableaux de bord stratégiques : un modèle nord-américain et un modèle suédois ; *IXIème conférence internationale de management stratégique - " perspectives en management stratégique " AIMS 2000- Montpellier*
- Wernerfelt (1984), Most products require the services of several resources and most resources can be used in several products" 1984. (P.171)
- Wilson, K., & Doz, Y. L. (2011). Agile Innovation: a footprint balancing distance and immersion. *California Management Review*, 53(2): 6-26.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991-995.
- Worley, C. G., & Lawler Iii, E. E. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2): 194-204.
- Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23(12): 1123.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, 10(4): 439-459.
- Youssef, M.A. (1992), Agile manufacturing: a necessary condition for competing in global markets, *Industrial Engineering*, December: 18-20.
- 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.
- Yvon Pesqueux, Philippe Durance (2004). Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? 2004, pp.1-58. ffhal-00509672f
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and the Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science*, 43(11): 1493-1509.
- Zhang, D. Z. (2011). Towards theory building in agile manufacturing strategies—Case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1): 303-312.
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J.-S. (2003). Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21(2): 173.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4): 496-512.

Table des figures

Figure 1 : Architecture de la thèse.....	21
Figure 2 : l'Agilité des PME (Barzi, 2011).....	32
Figure 3 : Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle.....	36
Figure 4 : Modèle d'entreprise agile (Shafer, 1997).....	37
Figure 5 : modèle conceptuel d'agilité de Sharifi et al. (2001).....	38
Figure 6 : Modèle conceptuel de Lin et al. (2006).....	39
Figure 7 : le tableau de bord prospectif (Kaplan et Northon, 1996).....	51
Figure 8 : les différentes composantes de la performance globale.....	53
Figure 9 : le navigateur de Skandia (AFS) d'Edvinsson et Malone (1997).....	54
Figure 10 : Modèle conceptuel d'agilité en lien avec la performance de la PME.....	64
Figure 11 : processus d'analyse des données.....	109
Figure 12 : Capture d'écran des nœuds en traitement dans NVivo 12.....	110
Figure 13 : Arborescence des thèmes, thématiques et idées clés.....	117
Figure 14 : Répartition des enquêtés sur l'utilisation des réseaux sociaux	129
Figure 15 : Traitement des demandes imprévues et urgentes des clients.....	130
Figure 16 : résumé du test de personnalité HEXACO.....	139
Figure 17 : Résultat global du test de personnalité HEXACO.....	140
Figure 18 : évolution du chiffre d'affaires entre 2017 et 2021.....	145

Table des tableaux

Tableau 1 : Corps d’hypothèses.....	18
Tableau 2 : Synthèse des définitions de l’agilité et concepts clés	28
Tableau 3 : Les attributs de l’agilité des PME (Barzi, 2006)	31
Tableau 4 : Récapitulatif des attributs de l’organisation agile.....	34
Tableau 5 : Synthèse des principaux travaux consacrés à l’agilité organisationnelle	43
Tableau 6 : Indicateurs de performances issus du Tableau de Bord prospectif	52
Tableau 7 : Récapitulatif des différents concepts de l’agilité.....	63
Tableau 8 : Les attributs de l’agilité des PME.....	64
Tableau 9: Les caractéristiques de l’agilité des PME selon le modèle conceptuel.....	65
Tableau 10 : Thèmes consensuels de l’agilité selon les auteurs.....	65
Tableau 11 : Les principaux thèmes du modèle conceptuel.....	66
Tableau 12 : les types d’hypothèses.....	72
Tableau 13 : Synthèse des paradigmes épistémologiques positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	73
Tableau 14 : Les différentes stratégies d’accès aux données qualitatives et leurs principes généraux.....	77
Tableau 15 : Planning Hebdomadaire.....	95
Tableau 16 : Planning Global.....	95
Tableau 17 : description des méthodes utilisées	96
Tableau 18 : profil des personnes interrogées (dans l’entreprise)	98
Tableau 19 : Thématiques du guide d’entretien	99
Tableau 20 : processus de détermination des nœuds.....	111
Tableau 21 : Echelle des occurrences des verbatim.....	117
Tableau 22 : Extraction de verbatim à partir de l’échelle de Charbonnier, 2011.....	120
Tableau 23 : processus d’élaboration du guide d’entretien	126
Tableau 24: récapitulatif des dimensions de l’agilité issu du modele conceptuel.....	140
Tableau 25 : Tableau récapitulatif des résultats.....	140
Tableau 26 : Bilan simplifié.....	144
Tableau 27 : Compte de résultat simplifié.....	144
Tableau 28 : Evolution du chiffre d’affaires entre 2017 et 2021.....	145
Tableau 29 : Comptabilité analytique de 2017 à 2021.....	145
Tableau 30 : Pilotage des indicateurs du tableau de Bord Prospectif.....	147
Tableau 31 : Modèle général de calcul des coûts cachés.....	150
Tableau 32 : Coûts et performances cachés de l’entreprise.....	152
Tableau 33 : Indices de fiabilité et de validité des dimensions de l’échelle d’agilité.....	155

Lexique

TBP : Tableau de Bord Prospectif

BSC : Balanced Scorecard

IDH : Indice du Développement Humain

PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement

Lean manufacturing: c'est un système de production à flux tendus. Il vise à organiser la production d'une entreprise en optimisant ses ressources productives. Il repose ainsi sur une élimination systématique des gaspillages : réduction des stocks, des déplacements, des temps d'attente, des déchets, des défauts...

TQM: Total Quality Management

CIM: Computer Integrated Manufacturing

BPR: Business Process Reengineering

JIT: Just-in-time

Le « **slack organisationnel** » : c'est ce surplus de ressources qui permet d'imaginer autre chose que les règlements, de constituer un capital d'idées alternatives dans lequel on puise immédiatement lorsque la situation rencontrée n'est pas conforme à ce qui était attendu

CORHIS : Laboratoire de Communication, Ressources Humaines et Intervention Sociale

TABLE DE MATIERES

Remerciements.....	7
Sommaire	9
Introduction générale.....	11
Partie 1 : Cadre conceptuel et méthodologique de l'agilité organisationnelle	23
Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Revue de la littérature, ancrages théoriques et définition des concepts clés.....	25
Section1 : Le concept d'agilité organisationnelle	25
1.1 L'origine de l'agilité organisationnelle	25
1.2 Définitions de l'agilité organisationnelle	26
1.3 Le concept d'agilité dans les PME	29
1.3.1 Définition de PME.....	29
1.3.2 L'agilité de la PME.....	30
1.4 Les conceptualisations de l'agilité organisationnelle dans la littérature	33
1.4.1 Les caractéristiques de l'entreprise agile	33
1.4.2 Les modèles conceptuels d'agilité dans la littérature.	35
1.4.3 Instrumentation et mesures de l'agilité organisationnelle	45
1.4.4 Evolution des recherches sur l'agilité organisationnelle.....	46
Section2 : Le concept de performance	49
2.1 Définitions et recension des écrits sur la performance	49
2.2 Les indicateurs de mesure de la performance	50
2.3 La performance retenue	54
2.4 La mesure de la performance dans les PME	55
Section 3 : Cadre théorique mobilisé.	57
3.1 Ancrage théorique.....	57
3.1.1 Les Théories en relation avec l'agilité organisationnelle	57
3.1.2 La théorie mobilisée : la théorie des ressources et compétences.....	57
3.2 Relation entre l'agilité organisationnelle et la performance de la PME dans la littérature.....	61
3.3 Elaboration du modèle conceptuel	62
Chapitre 2 : Méthodologie de recherche : fondements épistémologique, stratégie de recherche, présentation du terrain, techniques de collecte des données.....	69
Section 1 : Les Paradigmes épistémologiques	69
1.1 Définition de l'Epistémologie	70
1.2 Le type de raisonnement	70
1.3 Les Paradigmes épistémologiques.....	72
1.3.1 Le positivisme	73
1.3.2 L'interprétativisme	74
1.3.3 Le Constructivisme	74
1.3 Notre positionnement épistémologique : le constructivisme pragmatique	75
Section 2 : Stratégie de recherche	76
2.1 La recherche qualitative.....	76
2.2 L'étude de cas	78
2.3 La recherche – intervention	79
2.3.1 Le principe de la recherche-intervention	79
2.3.2 Les limites de la recherche-intervention	80
2.4 La posture praticien-chercheur / praticien réflexif (Schön, D.A. 1983).....	81
Section 3 : Présentation du terrain et techniques de collecte des données.....	83
3.1 Présentation du terrain de recherche	83
3.1.1Description sommaire du groupe.....	84
3.1.2 Fonctionnement du groupe	85
3.1.3 Navigation entre la fonction de dirigeant et de chercheur	87

3.1.4 Difficultés rencontrées dans la gestion du groupe.....	88
3.1.5 Parcours de recherche	94
3.2 Techniques de collecte des données	95
3.2.1 Le Recueil des données primaires	98
3.2.2 Le Recueil des données secondaires.....	105
Partie 2 : Résultats de la recherche et discussion	107
Chapitre 3 : Résultats de terrain : présentation et analyse des résultats	109
Section 1 : Traitement et vérification de la validité des données	109
1.1 Techniques d'analyse des données	109
1.1.1 Traitement et Analyse des données	110
1.1.2 L'analyse de contenu des données collectées	114
Section 2 : Validité et fiabilité des données	118
2.1 Validation externe : l'effet miroir	118
2.2 Validation interne des résultats	118
2.3 La fiabilité du processus	119
Section 3 : présentation des résultats.....	120
3.1 Résultats issus de l'échelle de départ de Charbonnier-Voirin (2011)	120
3.1.1 Extraction de verbatim.....	120
3.1.2 Présentation des résultats	123
3.2 Résultats des travaux issus du modèle conceptuel	125
3.2.1 Récapitulatif des thèmes du guide d'entretien.....	125
3.2.2 Culture et maîtrise du changement	127
3.2.3 Apprentissage organisationnel	130
3.2.4 La Culture client	134
3.2.5 Rôle de la Proximité dans l'agilité de la PME	136
3.2.6 Le Poids du dirigeant dans l'agilité de la PME	137
3.3 Evaluation de la performance de la PME étudiée	144
3.3.1 L'aspect quantitatif et financier	144
3.3.2 Impact réel de l'agilité sur la performance de la PME.....	146
3.3.3 Evaluation des coûts et performances cachés	149
Chapitre 4 : Analyse et discussion des résultats, préconisations et implications managériales.....	155
Section 1 : Analyse et interprétation des résultats	155
1.1 Analyse des résultats issus de l'échelle de Charbonnier-Voirin (2011).....	155
1.2 Analyse des résultats issus de notre model conceptuel	155
Section 2 : Confrontation des résultats au cadre conceptuel	165
2.1 Rappels du cadre conceptuel	165
2.2 Vérifications des hypothèses.....	165
2.3 Discussion des résultats.....	170
Section 3 : Préconisations et implications managériales	171
3.1 Recommandations pour les PME.....	171
3.2 L'agilité de la PME africaine une innovation dans la recherche sur l'agilité ?.....	175
3.3 apports, limites et pistes à explorer.....	175
Conclusion Générale.....	181
Bibliographie.....	191
Table des figures	205
Table des tableaux	206
Lexique	207
Table des matières	209
Sommaire des annexes	211
Annexes numérotées	213

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien qualitatif	213
Annexe 2 : Échelle de départ de l'agilité organisationnelle (Charbonnier, 2011).....	215
Annexe 3 : Retranscriptions focus group.....	217
Annexe 4 : Retranscription - Questionnaires satisfaction RH.....	223
Annexe 5 : Résultats sur la satisfaction des RH.....	227
Annexe 6 : Evolution des publications empiriques et académiques sur l'agilité	230
Annexe 7 : Tableau de codage à partir du modèle conceptuel	231
Annexe 8 : Tableau d'extraction de verbatim (modèle conceptuel).....	233
Annexe 9 : Etat des finances publiques du Gabon à partir de 2016.....	237
Annexe 10 : Répartition des pertes d'emploi par secteur durant la crise du Covid-19 au Gabon.....	238
Annexe 11 : Traitement des données avec Sphinx iQ2 capture d'écran nuages de mots....	239
Annexe 12 : Echelle d'occurrence des verbatim.....	243
Annexe 13 : capture d'écran de l'extraction de verbatim dans Sphinx iQ2.....	244
Annexe 14 : Test de personnalité HEXACO	245
Annexe 15 : Test de personnalité Neris type explorer	249
Annexe 16: Cahier journalier de gestion : Exemple de journal des entrées.....	251
Annexe 17: Cahier journalier de gestion : Exemple de journal des sorties.....	252
Annexe 18: Journal des entrées / sorties : récapitulatif mensuel.....	253
Annexe 19 : Capture d'écran tableau de trésorerie annuel sur Excel.....	254
Annexe 20 : Organigramme du groupe	255
Annexe 21 : Plan de situation des locaux du groupe	256

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien qualitatif :

Introduction : présentation de l'objet de la recherche par le chercheur

I) Maîtrise du changement

a) Maîtrise de l'environnement

Avez-vous souvent connaissance des changements dans votre environnement ?

Ya-t-il eut des changements dans votre environnement qui aient impacté l'entreprise ?

Le changement dans l'environnement est-il perçu comme une menace ou une opportunité ?

Avez-vous des partenariats avec vos concurrents ? si oui de quelle nature ? sinon pourquoi ?

Avez-vous des partenariats avec vos fournisseurs ?

Avez-vous des partenariats avec vos clients

b) Réactivité / proactivité

Comment se passe la prise de décision au sein de votre entreprise ?

La prise de décision peut-elle être qualifiée de rapide ? Expliquez

Vos clients sont-ils satisfaits de vos délais ?

Avez-vous des demandes urgentes des clients ? Comment les traitez-vous ?

Les délais sont-ils toujours respectés ? Sinon pour quelles sont les raisons ?

Pensez-vous qu'ils sont compétitifs par rapport à vos concurrents ?

c) Flexibilité / résilience

Comment utilisez-vous les réseaux sociaux au sein de l'entreprise ? Est-ce que votre

Estimez-vous que les réseaux sociaux soient un atout ou un désavantage pour votre entreprise ?

Avez-vous parfois des commandes imprévues et urgentes ? Comment faites-vous pour les satisfaire ?

Les réseaux sociaux sont-ils un atout ou un handicap pour votre entreprise ?

Quelles stratégies adoptez-vous pour favoriser la flexibilité de votre entreprise ?

Estimez-vous que votre entreprise fait preuve de résilience face aux changements ? (*la résilience étant définie comme la capacité d'une entreprise à résister aux chocs et de poursuivre ses activités*)

II) Apprentissage organisationnel

a) Pratique de valorisation des ressources humaines

Décrivez le climat social et l'ambiance du travail au sein de votre entreprise ?

Pouvez-vous dire que les qualifications du personnel au sein de l'entreprise soit efficiente ?

Quelles sont les pratiques utilisées pour améliorer les compétences du personnel ?

Existe-il des moyens pour motiver les salariés ? Quels sont-ils ? Sont-ils satisfaisants ?

Les salariés ont-ils assez d'autonomies pour prendre des initiatives au sein de l'entreprise ?

Comment la délégation de responsabilités est-elle pratiquée dans votre entreprise ?

b) Amélioration du processus organisationnel

Pensez-vous que l'entreprise maîtrise parfaitement son métier ?

Estimez-vous que la répartition des tâches est optimale ?

Comment se passe la gestion des stocks ? est-elle optimale ?

Estimez-vous que l'entreprise s'améliore au fil du temps ?

Quels sont les facteurs clés de succès de votre entreprise ?

La structure et les processus vous semblent-ils adaptés à une prise de décision et à la mise en place d'actions rapides ? Pourquoi ?

Les capacités de créativité et d'innovation sont-elles encouragées à l'intérieur de l'organisation ?

Comment ?

c) Culture client

d) Connaissance du client

- Connaissez-vous les attentes de vos clients ?
- Avez-vous des partenariats avec vos clients ? si oui expliquez
- Quelles sont les pratiques qui permettent de fidéliser votre clientèle ?

e) Réclamations

- Existe-t-il des réclamations des clients ? si oui de quelle nature ?
- Ces réclamations sont-elles prises en comptes ou ignorées ? Veuillez expliquer :

Ces réclamations sont-elles nombreuses ? Si oui existe-t-il des stratégies pour les réduire ?

f) Caractéristiques de l'offre

- La qualité de vos produits et services répond-elle aux attentes de vos clients ?
- Proposez-vous à vos clients des produits et services personnalisés ?
- Si oui la demande est-elle créée par l'entreprise ou par la clientèle ?

g) Innovations

- Faites-vous des innovations qui vous offrent des avantages concurrentiels ?
- Vos innovations mettent-elles vos clients au cœur de votre stratégie ?

d) Proximité

- Quelle est la répartition géographique de votre clientèle ? (Géographique)
- Est-ce que le personnel a facilement accès au dirigeant ? (Hiérarchique)
- Est-ce que la clientèle a facilement accès au dirigeant ?
- Comment se passe la collaboration entre les collègues ? Est-elle formelle ou amicale ? (Horizontale)

e) Rôle du dirigeant dans l'agilité de la pme

- Le profil du dirigeant
 - o Estimez-vous que la formation du dirigeant ait une influence sur la façon de trouver des solutions innovantes pour l'entreprise ?
 - o L'expérience du dirigeant influence-t-elle à votre avis sa façon de gérer l'entreprise ?
 - o Vision du dirigeant : Selon vous, la vision du dirigeant permet-elle d'anticiper les changements dans l'environnement de l'entreprise ?
- La personnalité du dirigeant :

La personnalité du dirigeant a-t-elle une influence sur les pratiques agiles de l'entreprise ? Dans quel sens ?

Crise sanitaire du corona virus

L'actualité du covid-19 a secoué le monde depuis son apparition en chine en début décembre 2019. Comment avez-vous été impacté ? Quelle a été votre réaction ? le gouvernement est-il venu à votre secours ? Décrivez-nous la situation que votre entreprise a vécue.

.....
Répondant

Prénom : Niveau Etude :
Expérience : Fonction :
Annexes :

Annexe 2 : Échelle de départ de l'agilité organisationnelle (Charbonnier, 2011)

Les modalités de réponse : Pas du tout d'accord - Pas d'accord - Neutre - D'accord - Tout à fait d'accord

	Thème « Pratiques orientées vers la maîtrise du changement »
	<u>Communication de la vision stratégique</u>
Proactivité	<p><u>Indiquez si ces pratiques concernent votre service :</u></p> <p>Mettre en œuvre une veille (observation et analyse de l'environnement) pour anticiper les changements et prévenir les risques Créer et innover en permanence pour devancer les concurrents Développer une culture du changement auprès des salariés Saisir de nouvelles opportunités pour se développer Construire des scénarii d'évolutions possibles pour se préparer aux changements</p>
Réactivité	<p><u>Au sein de votre service ou de votre équipe :</u></p> <p>Les processus de l'entreprise nous permettent de prendre rapidement des décisions lorsque les circonstances changent. Au niveau des équipes, les décisions sont prises et mises en œuvre très rapidement Les informations relatives au marché sont traitées en temps réel Nos équipes s'adaptent très rapidement à des évolutions majeures de nos marchés Nos ressources (matérielles, financières, humaines) sont facilement déployées pour répondre aux opportunités et menaces rencontrées Les équipes sont capables d'identifier et de saisir rapidement les meilleures opportunités qui se présentent dans notre environnement</p>
Communication de la vision stratégique	<p><u>Au sein de votre service ou de votre équipe :</u></p> <p>La stratégie de l'entreprise est clairement déclinée vers tous les niveaux hiérarchiques Les informations concernant l'entreprise et ses plans d'action sont diffusés à tous les niveaux, en des termes compréhensibles par tous Les objectifs fixés aux individus et aux équipes sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise Les salariés sont informés des transformations à venir et de leur déroulement Les valeurs prônées par mon entreprise sont claires et largement communiquées</p>
	Thème « Pratiques de valorisation des ressources humaines »
Évaluation et reconnaissance des performances	<p><u>Fréquence de ces pratiques au sein de votre service ou de votre équipe :</u></p> <p>L'entreprise fixe pour chaque salarié des objectifs individuels clairs Les contributions individuelles au succès organisationnel sont précisément évaluées Un suivi systématique des résultats individuels est réalisé Avec notre système d'évaluation, chaque salarié peut facilement faire le lien entre son activité propre et l'activité globale Les rétributions prennent en considération la contribution de chacun à la performance de l'entreprise</p>
Participation des salariés aux processus décisionnels	<p><u>Au sein de votre service ou de votre équipe :</u></p> <p>Les salariés de mon service sont en mesure d'influencer des décisions prises dans l'entreprise Le processus de décision est décentralisé Les salariés sont impliqués, via des réunions, dans des problématiques touchant l'entreprise et ses orientations : Les salariés sont associés à la prise de décision opérationnelle Sur de grandes questions touchant au développement de l'entreprise, les salariés sont consultés par le biais d'enquêtes, de groupes d'expression ou de réunions Les salariés participent activement aux projets de changement de l'entreprise L'entreprise organise la remontée des informations des salariés vers la direction</p>
Développement des compétences et partage des connaissances	<p><u>Fréquence de ces pratiques au sein de votre service ou de votre équipe :</u></p> <p>Les salariés sont encouragés à prendre des initiatives pour apprendre de nouvelles choses Des dispositifs d'acquisition de nouvelles compétences par les salariés sont mis en œuvre Les compétences détenues par les salariés sont identifiées et évaluées Les compétences des salariés sont développées en prévision des futures évolutions de l'entreprise</p>

	<p>L'entreprise organise la gestion et le partage des connaissances et savoir-faire entre les salariés</p> <p>Tout nouveau savoir crucial pour l'entreprise est rapidement transmis aux salariés</p>
Créativité et amélioration continue	<p><u>Fréquence des pratiques suivantes au sein de votre service ou de votre équipe :</u></p> <p>Les salariés sont encouragés à proposer des idées et des solutions nouvelles</p> <p>Les salariés sont sollicités pour agir en vue d'une amélioration continue des produits, des processus et / ou des méthodes de travail</p> <p>La créativité des salariés est fortement valorisée</p> <p>L'entreprise a mis en place des moyens formels et / ou informels qui permettent de collecter les « bonnes idées »</p> <p>Les salariés participent à des groupes d'amélioration et / ou de résolution de problèmes</p>
Délégation de responsabilités	<p>Des responsabilités sont déléguées aux niveaux hiérarchiques inférieurs</p> <p>On fait descendre le pouvoir de prise de décision opérationnelle le plus bas possible</p> <p>Les salariés disposent d'une grande autonomie pour réaliser leur travail</p>
	Thème « Pratiques de coopération »
Coopération interne	<p><u>Fréquence de ces pratiques au sein de votre service ou de votre équipe :</u></p> <p>Pour atteindre les objectifs, on tend à organiser le travail en équipe</p> <p>On met en place des solutions pour faciliter la coopération interne</p> <p>Les différentes équipes de travail communiquent et coopèrent facilement</p> <p>Les équipes de travail fonctionnent en mode projet</p> <p>On encourage la coopération entre des personnes aux profils et aux compétences différents</p> <p>Les cloisonnements entre les équipes de travail sont un problème pour notre entreprise</p>
Coopération externe	<p><u>Fréquence de ces situations au sein de votre service ou de votre équipe :</u></p> <p>Le fonctionnement de notre service est basé sur des échanges avec des partenaires externes</p> <p>Nous travaillons avec des salariés de nos partenaires extérieurs</p> <p>Pour développer notre activité, nous misons sur le renforcement de nos partenariats</p> <p>Nous nouons des partenariats de court terme pour exploiter des opportunités limitées dans le temps</p> <p>Nous nous associons à des concurrents pour travailler sur des projets communs</p>
	Thème « Pratiques de création de valeur pour les clients »
Connaissance des clients	<p><u>Le fonctionnement de votre service / de votre équipe repose-t-il sur la mise en oeuvre des pratiques suivantes ?</u></p> <p>Connaître et prendre en compte les besoins exacts des clients</p> <p>Organiser nos activités pour favoriser la création de valeur pour les clients</p> <p>Accéder en temps réel aux informations concernant les clients (1)</p> <p>Prendre en considération les résultats des enquêtes liées à la satisfaction des clients (3)</p> <p>Coopérer durablement avec les clients de l'entreprise</p> <p>S'organiser pour être plus proche des clients</p>
Anticipation des évolutions clients	<p>Modifier rapidement nos activités pour suivre l'évolution de la demande des clients (3)</p> <p>Ajouter continuellement de la valeur aux produits et / ou services proposés</p> <p>Chercher à déceler les évolutions des clients</p> <p>Participer au développement d'offres nouvelles pour les clients</p> <p>Anticiper les attentes du marché en proposant des offres innovantes</p> <p>Prédire la demande future des clients</p>
Individualisation de l'offre	<p>Développer la standardisation des produits et des services offerts</p> <p>Apporter une réponse personnalisée aux clients</p> <p>Prendre des mesures pour fidéliser les clients</p> <p>Réaliser un suivi personnalisé des clients</p>

Annexe 3 : Retranscriptions focus group

> introduction

Présentateur : Nous allons faire une série de réunions hebdomadaires sous les différents thèmes de notre étude, mais pas seulement

Elles seront graduelles, d'abord sous forme de diagnostics organisationnels afin de déceler les dysfonctionnements au sein de l'entreprise (du groupe)

Cette réunion fait partie d'une série de réunions hebdo, et mensuelles, leurs buts seront d'identifier les problèmes auxquels nous sommes confrontés dans le groupe afin de rechercher ensemble les solutions

Aucune sanction ne sera prise pour des erreurs commises, mais ensemble nous verrons dans chaque cas ce qu'il aurait fallu faire afin d'essayer de faire mieux la prochaine fois

- 1) La liste des travaux du mois en cours*
 - 2) Etat de ces travaux (livrés – en cours – autre)*
 - 3) Sur ces travaux quels ont été les difficultés rencontrées ?*
- Prise de notes par rapport aux difficultés rencontrées*

Après avoir énumérés tous les problèmes rencontrés, demander aux uns et aux autres de faire des propositions de solutions. Rester dans le temps imparti de 1h

Prévoir la prochaine réunion en fin de semaine prochaine afin d'aller en profondeur dans les propositions de solutions. Cela me laissera aussi le temps de réfléchir sur des pistes de solutions en tant que dirigeant.

La réunion devra être enregistrée.

Pour faire vite, les réunions seront hebdomadaires mais il y aura une réunion supplémentaire pour chacune des deux autres entreprises mais pas à la même fréquence, on aura des réunions bimensuelles.

Dès la 3^e réunion, nous allons entrevoir la mise en œuvre des solutions proposées et à chaque fois faire des évaluations pour voir la mise en œuvre de ces solutions et ainsi prendre des actions correctives.

Au bout de deux mois, nous devons mettre en place des procédures pour rendre l'entreprise plus agile ensuite on devra observer pendant 4mois environ à l'issue de cette période, nous allons encore réaliser des entretiens, des questionnaires et des focus groupes pour évaluer la situation.

> collecte de données informelles

Présentateur : retranscription de la séance de travail avec la collaboratrice. A la question de savoir ce qu'elle pensait des autres collaborateurs, elle a répondu que

Participant 1 : dans l'ensemble tout le monde était engagé dans le travail, notamment le directeur technique qu'elle trouve très volontariste et très travailleur.

Présentateur : Concernant la préoccupation des salariés,

Participant 2 : la préoccupation d'une qui lui a fait savoir qu'elle voulait quitter l'entreprise à cause entre autres de son salaire qui n'a pas augmenté comme elle le voulait et à cause de la façon dont elle percevait son salaire. C'est-à-dire en deux fois.

Elle lui a confié qu'elle avait déjà posé le problème au directeur technique qui lui avait promis d'en parler au directeur, ce qu'il n'a jamais fait.

NB : Il faut préciser que le directeur technique est l'un de mes petit-frères et il a pour moi un respect paternel. Le chef d'atelier sérigraphie est aussi l'enfant d'une amie à ma mère et c'est ma mère qui me l'a recommandé.

Le responsable des achats au Cameroun est aussi mon petit – frère, le frère jumeau du directeur technique.

NB : en dehors de quelques problèmes qui peuvent se poser quand le collaborateur est un membre direct de la famille, il y a une certaine confiance et un certain dévouement au travail.

Après avoir écouté la collaboratrice, j'ai pris l'initiative d'appeler la plaignante qui était permissionnaire pour lui demander quand est-ce qu'elle revenait de son voyage.

Lorsqu'elle est arrivée, je l'ai appelé pour un entretien, lors de l'entretien, je lui ai posé les questions sur son domicile, ses enfants, et son conjoint. Elle m'a expliqué comment elle habitait très loin et que la moitié de son salaire était consacré au transport. Je lui ai donc promis de supporter les 2/5^e de ses frais de transports. Après quoi elle m'a remercié et ne m'a pas parlé d'arrêter le travail.

Le lendemain de l'entretien, la collaboratrice espionne m'a rapporté qu'après l'entretien elle était très contente et se sentait désormais considérée. « Je me sens désormais comme un membre de la famille » a-t-elle dit.

J'ai ensuite confié à la même collaboratrice le soin d'avoir des entretiens informels avec les autres concernant leur situation et leurs sentiments

> focus groupe 1 Date : 13/02/2020

Présentateur : L'objectif de ce focus group concernait la répartition et l'exécution des tâches au sein de l'entreprise.

Participant 1 : il y a un manque de communication lorsqu'il y a des tâches à exécuter et suggère des réunions hebdomadaires afin de déterminer et répartir les tâches à exécuter. Elle a aussi suggéré que chaque soir le point soit fait sur les tâches à exécuter le lendemain afin que chacun sache ce qu'il y a à faire.

Participant 2 : il est difficile de déterminer chaque fois les travaux à faire pour le lendemain, puisque la plupart des travaux sont réceptionnés dans la même journée. Elle a suggéré par contre que l'accent soit mis sur la communication écrite.

Participant 3 : La sérigraphie pour sa part a souhaité qu'on lui donne un délai supplémentaire entre le moment de la commande et le temps où le travail sera terminé, ce délai lui permettra d'apprêter les éléments nécessaires à la bonne exécution de ses tâches.

Participant 4 : Le chef d'atelier quant à lui a mis en cause la gestion de stocks des matières premières et des consommables et a aussi confirmé que la communication était déficiente au sein de l'entreprise, et que les délais qui étaient accordés pour l'exécution des travaux étaient très courts, et enfin, qu'il recevait plusieurs travaux en même temps.

Participant 5 : Les travaux demandaient une grande technicité et une bonne concentration. Il estimait que lorsqu'il y avait des erreurs dans le service technique, il fallait l'appeler pour lui en parler afin qu'il puisse améliorer la prochaine fois. Il estimait qu'on leur mettait trop de pression. Il a estimé aussi entre autres que la façon de s'adresser aux uns et aux autres en cas d'erreur n'était pas adéquate.

Participant 6 : la pression vient du client à cause des commandes urgentes. Et qu'il faut avoir le cœur de bien faire le travail. Elle fait part de la difficulté qu'éprouvent ceux qui sont en face du client avec toutes les exigences que cela comporte.

Participant 2 : à titre de recommandations il y a la nécessité de faire un reporting très pointu et parcourir toujours les cahiers concernés afin de différencier les travaux qui ont déjà été livrés de ceux qui restent à faire.

> Focus group 2 : le diagnostic organisationnel Date : 22/10/2020

Présentateur : D'entrée de jeu, j'ai présenté l'objet de la réunion et ensuite j'ai demandé l'état des travaux en cours pour cela, j'ai donné la parole à la DD-Imprimex ensuite à la Responsable de gestion.

Après cela j'ai redonné la parole à la DD-Imprimex afin de nous faire part de difficultés rencontrées au sein de l'entreprise.

Participant 1 : Les travaux des autres entités, notamment Batimex BTP occupaient le plus souvent les techniciens de telle sorte qu'elle avait de la peine à satisfaire les clients de l'imprimerie.

Participant 2 : « Je souhaiterais que la DG puisse nous former sur certaines tâches comme la découpe de flex et l'impression de papier pour tasse afin qu'on ne soit pas obligé de l'attendre pour ces travaux. » (NB : il s'agit d'un problème lié à l'installation et au paramétrage de ces outils, l'informaticien n'a pas encore pu les installer ailleurs que sur le poste de travail du DG).

Participant 3 : « Je souhaite que l'on recrute du personnel supplémentaire pour nous assister puisque la charge de travail a augmenté, et aussi que le rangement en atelier se fasse toujours en présence de ceux qui y travaillent » (en effet, nous avons eu des stagiaires qui nous ont souvent aidé à faire certaines tâches moins importantes, mais leurs programmes de stage est arrivé à son terme sans qu'ils ne souhaitent être retenus, ces stagiaires étaient une main d'œuvre temporaires fort utile...)

Participant 4 : « Je souhaite que l'on dépanne les machines cela nous permettrait d'être plus efficace et plus opérationnels. Je souhaite aussi que nous réservions des coffres pour classer le petit matériel comme les ciseaux, les scotch, les cutter, ... »

Il faut renforcer l'effectif et renouveler et entretenir les appareils productifs. En effet, plusieurs appareils sont en mauvais état, ce qui ralenti considérablement les travaux. Il se pose aussi le problème de rangement des outils de travail et un manque de coordination dans ce sens, ainsi que de responsabilité de la part des collaborateurs. il faut améliorer le classement et de gestion de stocks.

Participant 5 : « Pour ma part, le point sur lequel j'ai toujours mis l'accent a été le classement, un moment il a été bien fait et suivi par Urmine, mais depuis un moment, je constate un relâchement, peut être un découragement, mais j'insiste sur le classement des fournitures et des consommables, c'est la clé d'une gestion de stock optimale »

Participant 6 : « Moi je propose que l'on fasse un grand classement avec les nouveaux locaux, voir ce qu'il faut jeter et ce qu'il faut conserver, nous devons aussi revoir la gestion des stocks de matières premières et de consommables »

> focus group 3 Date : 04/11/2020

Présentateur : le Thème de ce focus group est l'amélioration du processus organisationnel

D'entrée de jeu, j'ai indiqué que la réunion s'inscrivait dans « l'amélioration du processus de notre fonctionnement »

Les participants à cette réunion :

Elle permet de voir quelles sont les difficultés rencontrées et les propositions vont permettre de nous améliorer dans le futur.

A titre de rappel, Nous avons trois structures.

Bancarise est venue avec d'autres paramètres que nous ne maîtrisons pas bien.

La parole a été donnée au directeur délégué et contrôleur de gestion de Imprimex afin de faire le point des travaux en cours.

Après leurs interventions il devrait être question d'évoquer les différents problèmes et essayer de trouver des pistes de solution durée : 1h00

Participant 1 : *Le travail doit être centralisé, mais la façon dont la réception des clients est faite pose des difficultés pour la centralisation des travaux. En principe, la directrice déléguée de Imprimex doit avoir une idée générale sur l'ensemble des commandes en cours. Et elle doit le matérialiser dans son*

cahier de reporting, à sa suite, l'assistante de gestion doit avoir une idée globale des commandes en cours et pouvoir reporter les commandes reçues par elle dans son cahier de reporting.

NB : il faut noter que le directeur général, les directeurs délégués, le contrôleur de gestion et l'assistante Bancarise ont des cahiers de reporting.

Le directeur général, doit avoir une idée globale des travaux et commandes en cours, en feuillant les différents cahiers de reporting.

Le chef d'atelier aussi doit avoir un cahier de reporting pour consigner les travaux qu'il reçoit des différents services habiletés.

Il a été remarqué que certaines difficultés proviennent du directeur technique qui ne transmet pas automatiquement les commandes reçues à la direction générale

Il a été aussi recommandé au directeur technique de transmettre immédiatement des commandes éventuelles qu'il pourrait recevoir afin que le travail soit mieux centralisé. Cette observation vient du fait qu'il a souvent réceptionner des commandes de ses amis et a oublié de transmettre à qui de droit, ce qui a parfois entraîné des mécontentements lorsque la personne arrive et que la commande n'est pas exécutée.

Participant 2 : Le directeur délégué évoque le fait que les travaux de Batimex-BTP sont mis en priorité par rapport aux travaux de imprimex ce qui met les travaux des clients de Imprimex en retard. Elle estime que pour le moment tout le monde est concentré sur le travail de Batimex-BTP

Participant 4 : Le directeur technique confirme que le directeur délégué lui a déjà fait part de cette préoccupation. Et ils posent le problème de main d'œuvre supplémentaire. Parce qu'ils estiment qu'ils sont tiraillés.

Participant 3 : Assistante de gestion (difficultés rencontrées)

Participant 5 : Le chef d'atelier pose le problème des appareils qui ont des pannes récurrentes ces derniers temps et des ruptures de stocks de certaines consommables. Il estime aussi qu'il est très tiraillé dans les taches à exécuter. Parce qu'apparemment tous les travaux sont urgents.

Ils posent aussi le problème de détournement des clients lorsqu'on va sous-traiter des travaux chez certains concurrents.

Le chef d'atelier pose aussi le problème de rangement des outils de travaux et suggère de revoir la façon de faire ce rangement de façon optimale, puisque dit –il, lorsqu'il faut exécuter certains travaux, on ne retrouve pas aisément les outils pour le travail.

Il pose aussi le problème de la répartition des tâches lorsqu'il faut ranger les objets en fin de journée et explique que la plupart du temps cette tâche est abandonnées à lui seul.

Participant 1 : La directrice déléguée confirme le déficit dans le rangement que ce soit dans les ateliers que dans les magasins.

Il se pose en définitive un problème de rangement.

Participant 6 : Le directeur délégué de Batimex-BTP a proposé des pistes pour un meilleur rangement des outils dans les ateliers et les magasins.

Contexte africain :

Entretien : les travaux sont de fois freinées par la mauvaise fourniture d'électricité (coupure intempestives), d'eau et d'internet. A cet effet, nous avons toujours des solutions de secours, ce qui coute plus chers.

Donc la mauvaise qualité des infrastructures, des réseaux routiers constitue un frein à l'agilité des pme africaines.

Au niveau local :

Le système éducatif et les mentalités constituent un frein pour l'agilité des ressources humaines. En effet, l'idéal pour un national est d'être employé à la fonction publique, d'où le terme générique de « bricole » lorsqu'on est employé dans une société privée et notamment dans les PME.

Le contexte et la culture font que lors des événements heureux comme les mariages ou malheureux comme les décès, l'implication est tellement forte que les personnes s'absentent pendant des jours, même si elles ne sont pas directement concernées par les événements ci-dessus.

> focus group 4 : 26/01/2021

Présentateur : Cette réunion avait pour but essentiel de traiter des points suivants :

- *Les horaires de travail*
- *Le point sur la répartition et l'exécution des tâches*
- *La collaboration entre le personnel*
- *La discipline*
- *Le rangement*
- *Les difficultés rencontrées et les suggestions*

Le DG a pris la parole pour planter le décor et faire un tour de table afin que chacun donne ses observations par rapport à l'exécution des tâches et à livraison des produits et services aux clients.

Sur le respect des délais :

Participant 1 : Assistante de gestion estime que la plupart du temps les délais sont respectés

Participant 2 : Le DT, a déclaré qu'il n'y avait pas de grand retard sauf quand n'information ne parvient pas au service technique à temps.

Participant 3 : Le chef d'atelier a estimé que les informations ne leur parviennent pas à temps

Participant 4 : La sérigraphie estime que le respect des délais est souvent de la faute des clients qui ne paient pas les travaux à temps.

Participant 5 : Le directeur délégué Batimex a fait remarquer que les difficultés rencontrées avec la clientèle a pour point de départ le fait que la commande a été enregistré de façon incomplète. Et qu'il faudrait mettre une procédure en place pour recevoir la commande, demander et enregistrer toutes les informations et tenir compte des travaux en cours pour fixer les délais aux autres clients.

Participant 6 : L'assistante de Bancarise observe pour sa part que lorsqu'elle arrive au service d'accueil, de fois certains clients sont assis en train d'attendre leur travail alors que d'autres sont entrain de râler. Et que de fois les commandes ont été oubliées.

Participant 7 : Le directeur délégué de bancarise qui avant était consultant en contrôle de gestion de l'entreprise, estime que la plupart de nos difficultés découlaient de la non maîtrise des stocks et de la relation avec la sous-traitance.

Participant 8 : De l'intervention du directeur délégué de Imprimex il ressort que le travail se passe bien cependant, lorsqu'il y a surcharge de travail temporaire à Imprimex et à Batimex comme ce fut le cas en fin d'année 2020, il y a de vraies difficultés de coordination qui entraine des retards dans la livraison, ainsi que des problèmes de qualité. Bref la performance organisationnelle est mise à mal lorsqu'il y a surcharge de travail dans les deux entités. Le problème ne se pose pas trop avec bancarise puisque le personnel est presque indépendant et n'intervient que très rarement dans les autres entreprises.

> Focus group 5 Date : 12/04/2021

Il y avait plusieurs séances de réunion prévues, qui portaient sur les trois entreprises et réparties en plusieurs groupes :

Objet du focus group :

Délais, processus de livraison, et caractéristiques de produits personnalisés (T-shirts, Tasses, etc..)

Participants : DG ; DD-Batimex ; Infographe 1 ; Infographe 2 ; Responsable de Gestion

La réunion a duré environ 1h30 minutes, il a été question de revenir sur des observations concernant Délais, processus de livraison, et caractéristiques de produits personnalisés (T-shirts, Tasses, etc..)

La réponse des trois collaborateurs d'Imprimex était unanime à savoir : - la difficulté émanant du client qui parfois n'arrive pas à donner la taille exacte du t-shirt, ce qui débouche souvent sur des discussions qui les a amené à prendre la décision d'attendre que le client vienne sur place afin d'essayer son t-shirt ; - les clients valident généralement les maquettes (par WhatsApp, puisque que c'est le principal outil d'interaction avec la clientèle) en dehors des heures ouvrables, ce qui fait que de fois le client arrive le lendemain pour récupérer sa commande alors que l'infographie n'a pas encore eu le temps de la finaliser. –

A titre de proposition, j'ai recommandé et insisté sur la communication avec le client, même s'il doit venir sur place choisir la taille du t-shirt, il doit en être informé, et être informé aussi des délais d'attente lorsqu'il arrivera sur place pour récupérer son travail. Aussi, nous avons pris la résolution de travailler sur l'identification des tailles afin de donner la bonne information aux clients, puisqu'il existe sur le marché, les tailles américaines et les tailles européennes. Une autre proposition a été de faire valider la maquette au client en amont c'est-à-dire qu'il choisit parmi les maquettes proposées dans les publicités celles qu'il aimerait et la couleur des écrits, ainsi que du t-shirt. Ce qui permettra de lancer la production dès que le paiement est effectué. Les mêmes recommandations sont valables pour tous les produits personnalisés. L'objectif de cette recommandation est d'être compétitif au niveau des coûts et délais de production et in fine du prix payé par le client.

Une prochaine réunion aura lieu dans la semaine afin de réorganiser les tâches au sein de l'entreprise en fonction des nouvelles mesures de couvre-feu ramené à 18h.

Annexe 4 : Retranscription - Questionnaires satisfaction RH

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : 16ans Sexe : H

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : Les difficultés rencontrées sont les ruptures de stocks, la faible communication interne, les **résistances aux changements, les difficultés liées aux infrastructures (fournitures d'eau, de courant, d'internet et autres)**

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : **Les difficultés rencontrées avec les collègues résident dans le fait que certains collègues font dans la rétention d'information et d'autres s'absentent pour des raisons non pertinentes, le temps à mettre pour former certains collaborateurs et certains collaborateurs qui n'apprennent pas de leurs erreurs**

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : **Pas totalement. En effet, il faudrait arriver à recruter suffisamment de compétences afin que les responsables ne soient plus obligés d'être dans l'opérationnel**

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : **Oui, il faudrait qu'une discussion soit engagée avec les collaborateurs dans afin que l'idée de changement émerge d'eux.**

Mettre en place des réunions et des systèmes anonymes de suggestions afin de recueillir le ressenti des uns et des autres.

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : **La suggestion que je peux faire est de renforcer le système d'information qui pourra alimenter la mémoire organisationnelle et permettre une plus grande agilité de l'entreprise.**

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : 12 mois Sexe : F

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : **Le risque de ne pas connaître et maintenir la clientèle. Difficultés des opérations avec d'autres structures financières et d'autres apporteurs d'affaires**

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : **Difficultés non, nous constatons une très bonne collaboration entre les employés et avec l'employeur**

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : **Pour le moment, compte tenue de la jeunesse de la structure, les conditions sont plus ou moins favorables**

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : **Pour améliorer ces conditions, il faut avoir un cadre approprié, aménager les conditions de travail avec la banque mère, rendre autonome la structure et stimuler les employés afin qu'ils soient plus efficaces pour un travail bien fait.**

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : **Mettre les commerciaux en confiance**

Créer une bonne synergie entre la banque mère et la société bancaise

Régulariser les conditions administratives

Mettre tous les moyens nécessaires au bon fonctionnement

Être vigilant avec les clients,

Sélectionner les clients

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : 8ans Sexe : F

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : **Difficultés à livrer à temps dû à des imprévus, problèmes de communication avec les collaborateurs.**

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : **Grandes difficultés dans la transmission du message et des instructions pour les tâches à exécuter**

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : **Pas totalement nous espérons des améliorations dans les heures, les salaires et avoir les primes**

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : **Revoir le nombre d'heures par semaine et proposer des primes par rapport aux travaux accomplis par le travailleur**

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : **Des recyclages des travailleurs pour améliorer la qualité des travaux.**

La gestion du stock doit être suivi de très car sa rupture ralentit très souvent la production du travail et une grande rapidité dans la livraison des travaux.

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : 9ans sexe : H

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : Difficultés à livrer à temps dû à des imprévus, problèmes de communication avec les collaborateurs.

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : Grandes difficultés dans la transmission du message et des instructions pour les tâches à exécuter

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : Pas totalement nous espérons des améliorations dans les heures, les salaires et avoir les primes

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : Revoir le nombre d'heures par semaine et proposer des primes par rapport aux travaux accomplis par le travailleur

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : Des recyclages des travailleurs pour améliorer la qualité des travaux.

La gestion du stock doit être suivi de très car sa rupture ralentit très souvent la production du travail et une grande rapidité dans la livraison des travaux.

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : _2ans __sexe : F____

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : J'ai l'impression d'être surchargée surtout en fin de journée

J'ai moins d'informations sur certains produits

Lourdeur de certains processus

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : Manque de connaissance

Absence de connaissance de certains collègues sur certains projets

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : Plus ou moins

Pressions liées au délai, à la rapidité

Exigences liées à la qualité et au rendu

Amélioration de l'outil de transport

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : Amélioration de l'outil de transport

Réorganisation du travail (nouveau crédit)

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

Q : Réunion fréquente

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : _3ans __sexe : F____

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : Juste au niveau de la composition de l'émulsion, mais je m'améliore au fur à mesure.

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : Aucune

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : je dirais oui par rapport au début de mon stage à l'entreprise

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : Oui je propose au niveau de la sérigraphie de confectionner des cadres 25/40 pour l'insolation des logos uniquement et réserver les grands cadres pour autre chose

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : Aucune

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : _2ans ____Sexe : F__

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : Mes difficultés sont au niveau de la machine sur laquelle je travail. Cette machine est lente à cause de sa Ram. Elle a une petite ram qui me rend le travail un peu pénible.

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : Mes difficultés avec mes collègues est au niveau du retard accusé par certaines d'entre – nous.

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : Je ne suis pas satisfaite du fait que l'ordinateur sur lequel je travail est vraiment lente et cela me ralentit le boulot, et sur cette même machine l'image n'est pas nette. Donc au niveau de la résolution elle n'est pas bonne.

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : Mes propositions pour améliorer les conditions de travail sont les suivantes : changer mon poste de travail, ou alors réparer cette machine, changer sa rame.

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : Pour améliorer le travail dans l'entreprise, il faut revoir la connexion des imprimantes au niveau des machines car il arrive qu'on lance l'impression sur une machine ça traîne pour sortir et ça perd du temps au client et à nous même.

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : _15 mois _sexe : H_____

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : L'outil informatique

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : Difficultés par rapport à mn intégration : trouver ma place au sein de l'entreprise

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : Satisfaisante 70%

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : Plus de planification et moins de spontanéité

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : Besoin d'un ordinateur personnel dans le cadre du travail

Besoin de formation pour une meilleure performance

L'amélioration de notre cadre de travail

Création d'un organigramme au sein de l'entreprise afin de définir les fonctions et les missions des uns et des autres.

Promouvoir la culture d'entreprise avec le langage, le respect, le vestimentaire qui vont avec

Le recrutement devra aussi passer par le dépôt des dossiers (étude)

L'élaboration des contrats de travail

La rédaction d'un règlement intérieur pour l'entreprise connu de tous les employés.

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : __4ans _____sexe : F_____

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : Les difficultés que j'ai eues dans mon travail sont :

le matériel de travail un peu défectueux, ce qui a toujours causé la lenteur dans mon travail

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : Les difficultés rencontrées avec mes collègues sont :

Il y a un manque de communication dans le travail

Le manque de sensibilisation

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : Les conditions sont satisfaisantes

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : Aucune

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : Suggestion pour améliorer le travail dans l'entreprise

Partager vos objectifs personnels sur un tableau

Il doit avoir une bonne communication entre les employés et l'employeur

Organiser les réunions hebdomadaires

Faire un planning chaque matin afin d'organiser le travail

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : __4ans ___sexe : H_____

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : Les difficultés rencontrées sont multiples tant au niveau de la clientèle parfois entre les collègues. Le principal est le manque de communication, le retard dans les livraisons.

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : Le manque de communication.

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : Parfois ! Oui

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : Récompenser les salariés qui se dévouent dans l'accomplissement des tâches.

Une augmentation des salaires aux méritants

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : La communication est primordiale pour la réussite dans le travail, le planning est très important pour qu'on évacue rapidement le travail. Donner le travail à temps évite le bavardage des clients

E :

Ancienneté dans l'entreprise en nombre d'années : __2ans _____sexe : H_____

Q : Quels sont les difficultés rencontrées dans votre travail ?

R : Les difficultés que je rencontre au sein sont : Domaine sérigraphie, la non-maitrise des différents mélanges d'encre pour obtenir d'autres couleurs.

Q : Quelles sont les difficultés rencontrées avec vos collègues ?

R : Pour l'instant aucune difficulté rencontrée avec mes collègues.

Q : Vos conditions de travail sont satisfaisantes ?

R : Oui elles sont satisfaisantes car j'apprends beaucoup dans divers domaines. Non d'autre part car les matériaux ne sont pas disponibles tels que la machine à couper, la presse...

Q : Avez-vous des suggestions pour les améliorer ?

R : Ma suggestion est de pouvoir m'améliorer dans le secteur de la découpe du flex pour être utile en cas d'absence du DG. Autre suggestion faire mon recyclage en conduite automobile pour aider ou participer dans le secteur de la livraison.

Q : Avez-vous des suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise ?

R : Pour améliorer le travail dans l'entreprise nous devons être d'une part en parfaite communication entre collègue. Je suggère que nous fassions plus de publicité car le monde est focalisé de nos jours dans les réseaux sociaux. Nous intégrons dans divers groupes de réseaux sociaux pour pouvoir faire part de nos différentes activités que nous faisons.

Annexe 5 : Résultats sur la satisfaction des RH

- **Difficultés dans le travail**

La figure 1 présente le nuage de mot sur les difficultés rencontrées dans le travail.

De cette image il ressort plusieurs difficultés telles que :

Le manque de communication dans le travail, l'outil informatique trop lent à cause de la mémoire Ram. Ce qui rend le travail un peu pénible. Les retards accusés par certains collègues, le surcharge surtout en fin de journée.

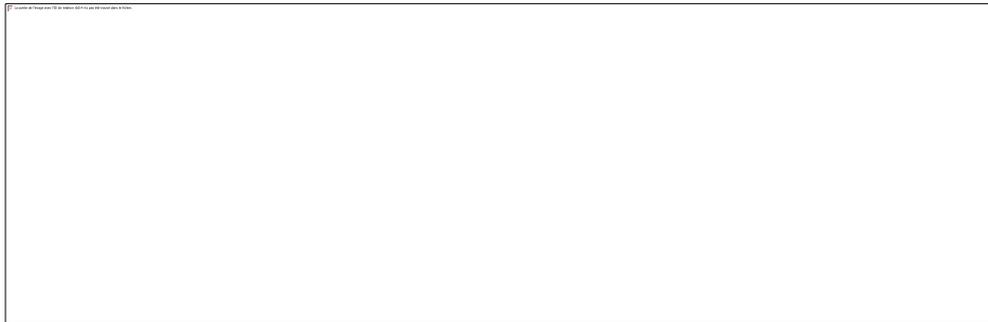


Figure1 : les difficultés rencontrées dans le travail.

- **Difficultés avec les collègues**

La figure 2 présente les difficultés rencontrées avec les collègues. De cette image il ressort plusieurs mots clé qui décrivent les difficultés rencontrées avec les collègues. Nous avons : le manque de communication, de sensibilisation, de connaissance les retards accusés par certains. Pour certains des enquêtés il n'existe aucune difficulté.

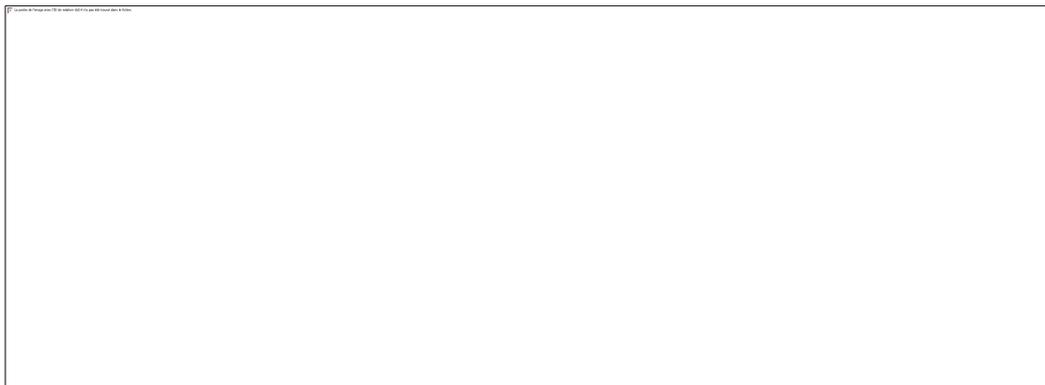


Figure 2 : les difficultés rencontrées avec les collègues

- **Les conditions de satisfaction dans le travail**

La figure 3 présente la satisfaction des conditions de travail des enquêtés. Plus de la moitié des enquêtés (77,78%) trouvait leurs conditions de travail satisfaisantes contre 22,22% qui trouvait le contraire du fait que l'ordinateur de travail est vraiment lent et cela ralenti le boulot.



Figure 3 : satisfaction des conditions de travail des enquêtés

- **Suggestions pour améliorer la satisfaction des conditions de de travail**

La figure 4 présente les suggestions pour l'amélioration de la satisfaction des conditions de travail.

Les enquêtés ont listé plusieurs suggestions pour l'amélioration de la satisfaction des conditions de travaux. On peut citer :

L'amélioration du cadre de travail, récompenser les salariés, augmenter des salaires aux méritants, faire le recyclage en conduite automobile pour aider ou participer dans le secteur de la livraison, Plus de planification et moins de spontanéité (voir figure ci-dessous).

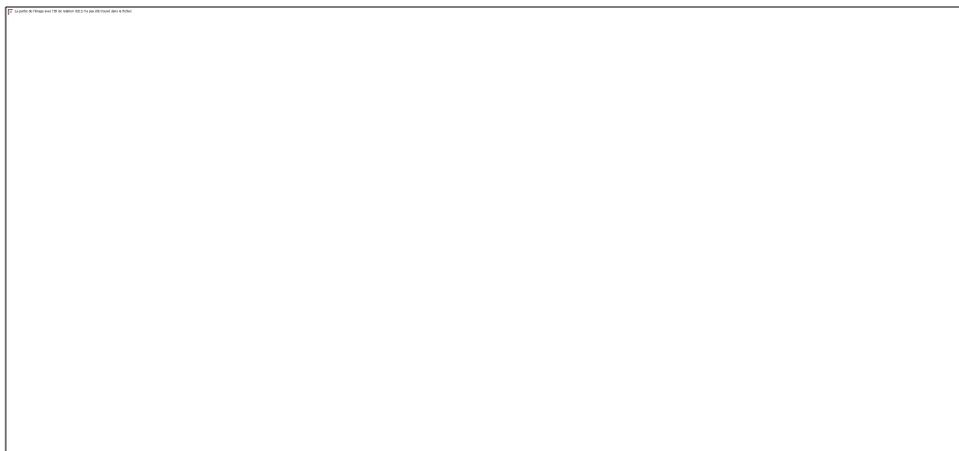


Figure 4 : suggestions pour améliorer les conditions de travaux.

- **Suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise**

La figure 5 présente les suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise.

Pour améliorer le travail dans l'entreprise, il faudrait :

Une bonne communication entre collègues, améliorer le cadre de travail, organiser les réunions hebdomadaires.

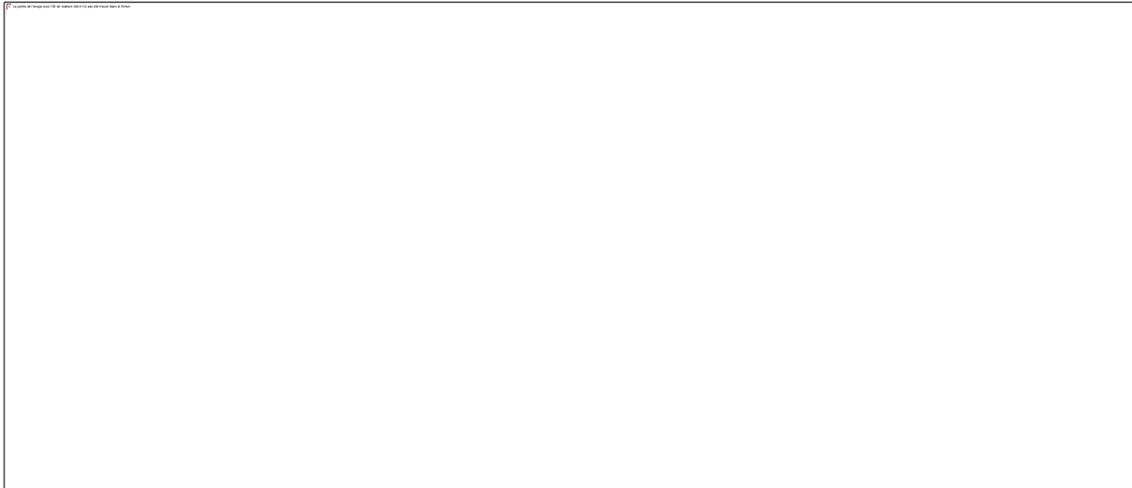


Figure 5 : suggestions pour améliorer le travail dans l'entreprise.

La figure 6 présente le nombre d'année dans l'entreprise.

D'après cette figure, on constate que 12% des répondants avaient une ancienneté inférieure ou égale à 2ans, tandis que 53% avaient une ancienneté comprise entre 3 et 5 ans. De l'autre côté, 24% avaient une ancienneté comprise entre 6 et 10ans, tandis que la dernière tranche, 12% avait plus de 10ans d'ancienneté.

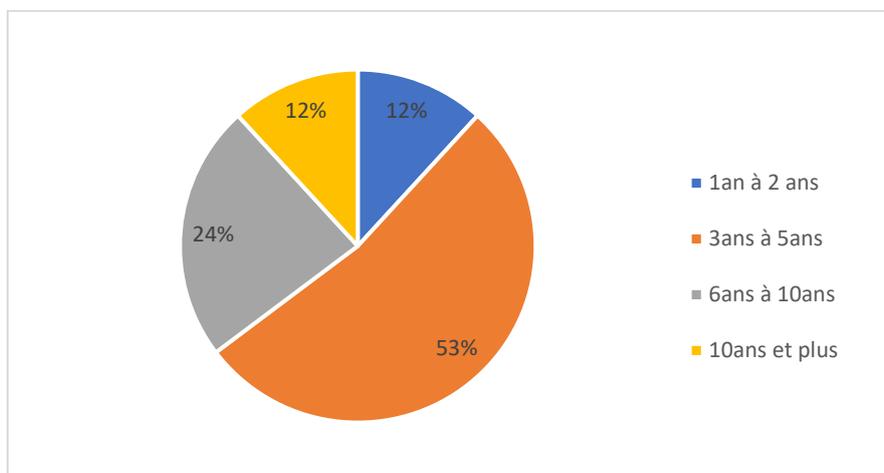
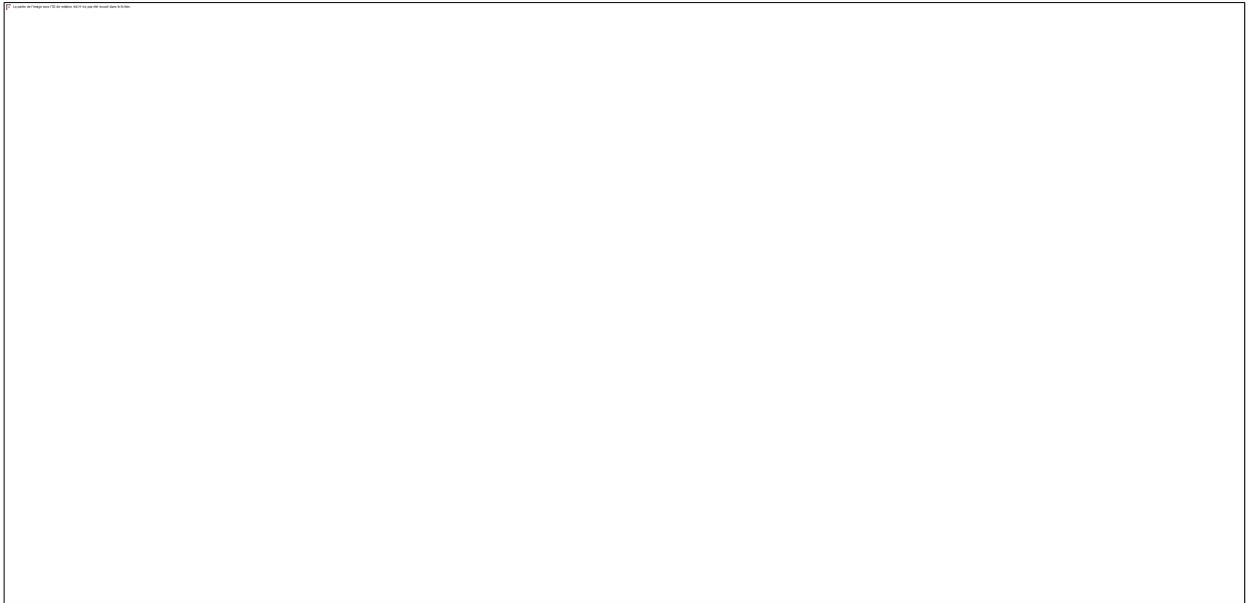


Figure 6 : le nombre d'année des répondants dans l'entreprise.

Annexe 6 : Evolution des publications empiriques et académiques sur l'agilité (Ferrante, 2016)



Annexe 7 : Tableau de codage à partir du modèle conceptuel

N°	Thèmes	Sous thèmes
1	Culture et maîtrise du changement	
	101 : Maitrise de l'environnement	
		1011 : maitrise de l'environnement
		1012 : système de veille
		1013 : maitrise de la concurrence
		1014 : formation de partenariats
	102 : réactivité /proactivité	
		1021 : processus de prise de décision
		1022 : délais de livraison
		1023 : traitement des demandes urgentes
	103 : Flexibilité / résilience	
		1031 : stratégies face aux changements
		1032 : prise en compte des TICS dans la stratégie
		1033 : adaptation à l'évolution de la demande
		1034 : réaction aux demandes imprévues et urgentes
2	Apprentissage organisationnel	
	201 : pratique de valorisation des ressources humaines	
		2011 : climat social au sein de l'entreprise
		2012 : qualifications du personnel
		2013 : pratiques d'amélioration des compétences du personnel
		2014 : motivation des salariés
		2015 : Autonomie et esprit d'initiative des salariés
		2016 : pratique de délégation des responsabilités
	202 : Amélioration du processus organisationnel	
		2022 : Maîtrise parfaite du métier par l'entreprise
		2023 : Optimisation de la répartition des tâches
		2024 : Optimisation de la gestion des stocks
		2025 : efficacité du système d'information
		2026 : créativité et innovation
		2027 : Facteurs clés de succès
3	Culture client	
	301 : connaissance du client	
		3011 : connaissance des attentes des clients
		3012 : respect des délais pour les clients
		3013 : Qualité des produits et services
		3014 : Relations avec la clientèle
		3015 : Pratiques de Fidélisation clientèle
	302 : Réclamations	
		3021 : Prise en compte et traitement des réclamations

		3022 : Nature et volume des réclamations
	303 : caractéristiques de l'offre	
		3031 : Respect du cahier de charges
		3032 : existence de Produits et services personnalisés
	304 : Innovations	
		3014 : Existence d'un service R&D
		3015 : Nature et caractéristique des innovations
		3016 : La place du client dans les innovations
4	Rôle de la proximité dans l'Agilité de la PME	
	401 : proximité géographique	
	402 : Proximité culturelle	
	403 : Proximité hiérarchique	
	404 : Proximité horizontale	
5	Rôle du dirigeant dans l'Agilité de la PME	
	501 : Profil du dirigeant	
		5011 : Influence de la formation du dirigeant
		5012 : Influence de l'expérience du dirigeant
		5013 : influence de l'âge du dirigeant
		5014 : influence de ses responsabilités familiales
	502 : Vision du dirigeant	
	503 : Personnalité du dirigeant	
6	Crise sanitaire du corona virus	
	601 : corrélation entre agilité et gestion de la crise sanitaire	

Annexe 8 : Tableau d'extraction de verbatim (modèle conceptuel)

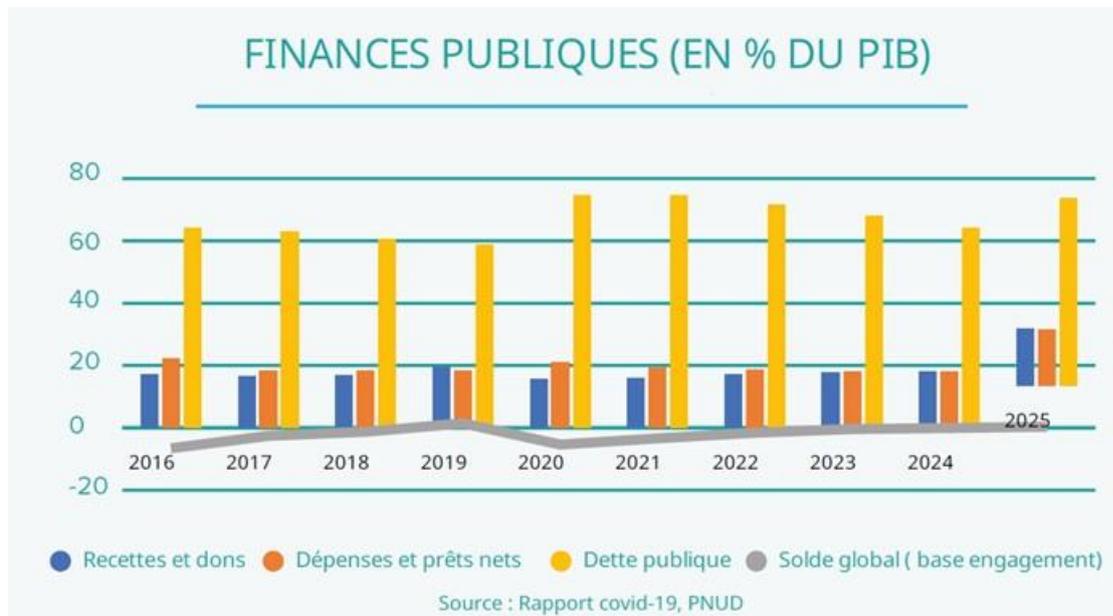
Thèmes	Sous thèmes	Verbatim
1 L'environnement		
	101 : maîtrise de l'environnement	<p>VB1 : « L'expérience accumulée depuis plus d'une quinzaine d'années m'a permis d'avoir une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise. »</p> <p>VB2 : « En tant que chef d'entreprise, je scrute les changements dans l'environnement de l'entreprise. »</p> <p>VB3 : « Nous anticipons les évènements récurrents, alors que lors les évènements imprévus et imprévisibles nous adoptons parfois des stratégies intuitives »</p> <p>VB4 : « Nous avons réagi en adoptant des stratégies de diversification, en recherchant des partenariats avec les fournisseurs et en adoptant une stratégie marketing plus offensive, notamment en mettant l'accent sur les clients B to B »</p>
	102 : système de veille	<p>VB1 : Le système de veille existe, notamment à travers les réseaux sociaux, les commentaires de clients, des commerciaux, la visite chez les concurrents... »</p> <p>VB2 : « nous sommes au courant des actions de la concurrence grâce aux réseaux sociaux »</p>
	103 : maîtrise de la concurrence	<p>VB1 : « Les réactions face aux actions de la concurrence sont diverses et variées. Pour certains produits nous sommes amenés à faire la guerre des prix, alors que pour d'autres nous jouons sur la qualité des services et des produits, la rapidité d'exécution et sur la flexibilité par rapport aux heures et jours de travail. »</p> <p>VB2 : Notre réactivité et notre rapidité permet d'avoir un avantage concurrentiel</p>
	104 : formation de partenariats	<p>VB1 « nous avons des partenariats avec les fournisseurs et aussi avec les clients et certains concurrents. »</p>
2 Maîtrise du changement		
201 : réactivité /proactivité		
	2011 : processus de prise de décision	<p>VB1 : « il existe plusieurs niveaux de prise de décision, au niveau du DG, du DGA et des cadres, en fonction de l'importance de la décision ».</p> <p>VB2 : « La prise de décision est assez rapide. En effet, la structure est presque plate, le nombre de niveaux hiérarchiques étant très réduit. Cependant nous sommes souvent soumis à la contrainte des fournisseurs et des donneurs d'ordre. En définitive, elle dépend de toutes les informations disponibles. »</p> <p>VB3 : « certains donneurs d'ordre contribuent à ralentir le processus de prise de décision. »</p>
	2012 : délais de livraison	<p>VB1 : « Les clients sont en général très satisfaits de nos délais en dehors de quelques cas de forces majeures. »</p> <p>VB2 : « Les délais sont en général respecté, sauf quand les retards viennent des donneurs d'ordre ou des partenaires- sinon à notre niveau nous faisons le maximum pour respecter les délais. »</p> <p>VB3 : « Les délais sont respectés sauf pendant certaines périodes où il y a un afflué de clients, mais nous faisons des efforts pour tenir nos délais, même si pour cela nous devons faire des heures supplémentaires ou mobiliser les ressources externes. »</p> <p>VB4 : « Parfois les délais ne sont pas respectés à cause des ruptures de stock des matières premières et/ou des consommables, mais ce sont des cas rares. »</p>
	2013 : traitement des demandes urgentes	<p>VB1 : « les commandes urgentes, nous les traitons au quotidien, nous adoptons la flexibilité quantitative interne et externe. »</p> <p>VB2 : « les commandes urgentes et imprévues sont notre quotidien, 80% les clients viennent toujours avec des commandes urgentes et non prévues – cela nous pose quelques difficultés, mais nous y adaptons.</p> <p>VB3 : « Nous les traitons en respectant les priorités, et l'ordre d'arrivée, mais aussi en priorisant les délais de livraison donnés à chaque client »</p>
202 : Flexibilité / résilience		

	2021 : stratégies face aux changements	VB1 : « Face aux changements, nous adoptons des stratégies réactives »
	2022 : prise en compte des TICS dans la stratégie	VB1 : « Nous avons intégré les TICS dans la stratégie d'entreprise, notamment pour la publicité et pour les interactions avec la clientèle. » VB2 : « Nous utilisons Facebook pour nos publicités, Whatsapp pour les commandes et mobile money pour les paiements à distance » VB3 : « les TICS sont primordiales actuellement, une stratégie sans les TICS aura beaucoup de retard »
	2023 : adaptation à l'évolution de la demande	VB1 : « grâce aux TICS, les demandes des clients évoluent très vite, et nous sommes obligés de nous y adapter » VB2 : « nous nous adaptons à la demande »
	2024 : réaction aux demandes imprévues et urgentes	VB1 : « les réactions aux demandes urgentes et imprévues sont possibles grâce la mobilisation optimales des ressources. » VB2 : « la plupart des demandes sont urgentes et imprévues, nous nous y adaptons »
3 Apprentissage organisationnelle		
301 : pratique de valorisation des ressources humaines		
	3011 : climat social au sein de l'entreprise	VB1 : « L'ambiance de travail au sein de l'entreprise est bonne, les collaborateurs sont compréhensifs et reconnaissants des actions menées pour assurer leur bien-être pendant la durée du travail. » VB2 : « l'ambiance du travail est conviviale et presque familiale »
	3012 : qualifications du personnel	VB1 : « la plupart des salariés recrutés n'ont pas souvent d'expérience ni de qualifications nécessaires. En effet, le défaut de personnel qualifié est inhérent au système éducatif du Gabon qui favorise les séries littéraires au détriment des filières scientifiques et techniques. »
	3013 : pratiques d'amélioration des compétences du personnel	VB1 : « Une fois les salariés recrutés, ils sont formés aux divers métiers de l'entreprises, selon les capacités de chacun. »
	3014 : motivation des salariés	VB1 : « parmi les motivations des salariés, il y a rémunération, l'ambiance conviviale, les repas par l'entreprise. » VB2 : « les salariés sont assez satisfaits Ils sont aussi surtout reconnaissants pour certains qui à l'issu de leurs stages ont été retenus. C'est vrai que tout le monde ne peut pas être satisfait tout le temps, sinon il n'y aurait pas de fois des turn-over. VB3 : « En effet, beaucoup de salariés considèrent le passage dans les PME comme le tremplin pour travailler dans les grandes entreprises. »
	3015 : Autonomie et esprit d'initiative des salariés	VB1 : « les salariés ont assez d'autonomie pour les initiatives » VB2 : « le patron nous laisse assez de liberté pour les initiatives »
	3016 : pratique de délégation des responsabilités	VB1 : « les responsabilités sont bien déléguées, ... trois directeurs délégués assistent le DG » VB2 : « les responsabilités sont déléguées, mais le DG garde la main pour des décisions cruciales. »
302 : Amélioration du processus organisationnel		
	3022 : Maîtrise parfaite du métier par l'entreprise	VB1 : « Nous maitrisons parfaitement notre métier, nous nous formons aussi dans les nouveaux métiers » VB2 : « l'entreprise maitrise bien son métier, mais pas les nouveaux métiers qui viennent de s'agréger. » VB3 : « l'entreprise maitrise son métier, mais les métiers sont évolutifs en fonction des activités supplémentaires. »
	3023 : Optimisation de la répartition des tâches	VB1 : « la répartition des tâches est optimales » VB2 : « la répartition des tâches est optimales, mais plusieurs personnes ont des compétences transversales. »
	3024 : Optimisation de la gestion des stocks	VB1 : « la gestion des stocks est optimale »

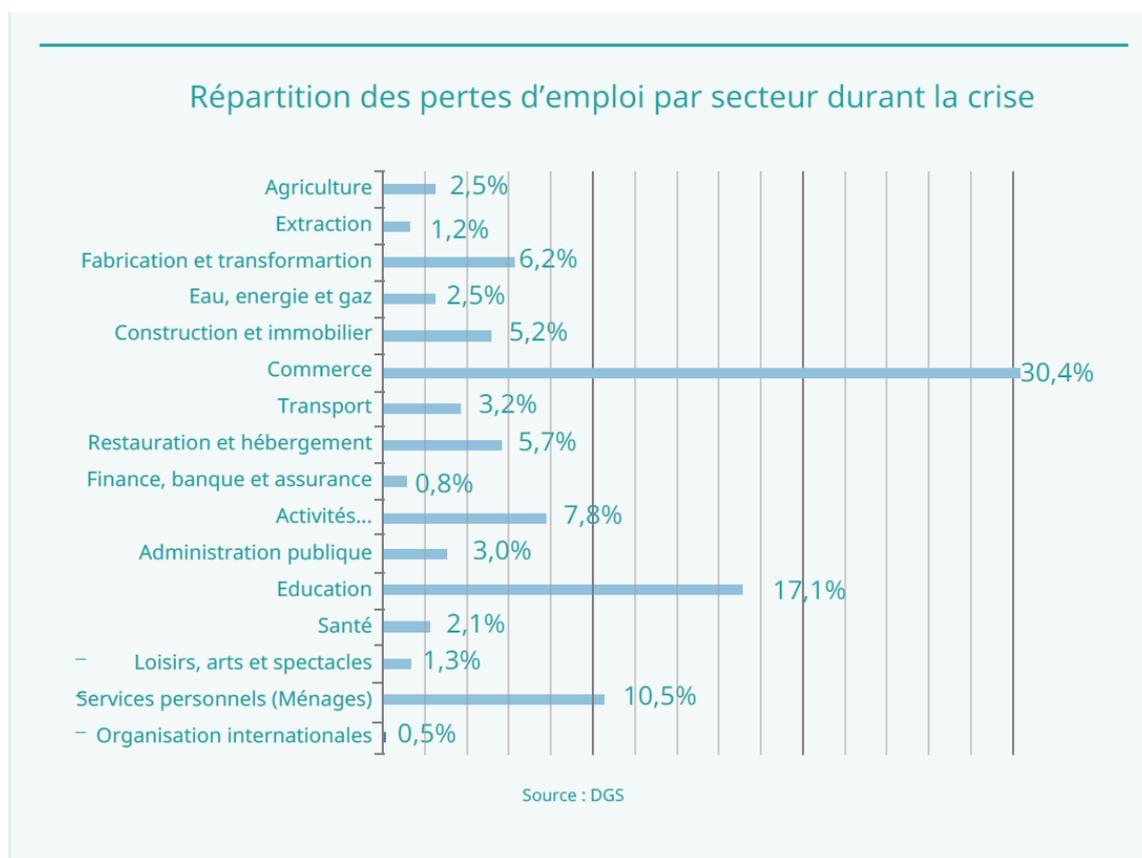
		VB2 : « certains stocks sont gérés en flux tendu surtout pour ceux qui sont fournis en local » VB3 : « les stocks sont bien gérés »
	3025 : efficacité du système d'information	VB1 : « le système d'information est simple » VB2 : « le système d'information est informel »
	3026 : créativité et innovation	VB1 : « notre créativité s'inspire des réseaux sociaux »
	3027 : Facteurs clés de succès	VB1 : « nos facteurs clés de succès sont les délais et la qualité » VB2 : « la qualité et l'accueil » VB3 : « Accueil-Qualité-délais »
4 Culture client		
401 : connaissance du client		
	4011 : connaissance des attentes des clients	VB1 : « nous connaissons les attentes des clients » VB2 : « les attentes des clients sont influencées par les réseaux sociaux et les médias »
	4012 : respect des délais pour les clients	VB1 : « Nos clients sont en général satisfaits de nos délais. », VB2 : « Nos délais sont meilleurs que ceux de concurrents »
	4013 : Qualité des produits et services	VB1 : « nous avons des produits et services correspondants aux attentes de la clientèle » VB2 : « nous avons des produits de toutes les gammes en fonction de la bourse du client »
	4014 : Relations avec la clientèle	VB1 : « nous avons des relations de partenariat avec la clientèle » VB2 : « nous avons de bonnes relations avec la clientèle » VB3 : nous avons des relations de longue durée avec les clients »
	4015 : Pratiques de Fidélisation clientèle	VB1 : « La fidélisation de nos clients passe par le travail bien fait » VB2 : « les délais et l'accueil est essentiel dans notre stratégie de fidélisation »
402 : Réclamations		
	4021 : Prise en compte et traitement des réclamations	VB1 : « les réclamations sont prises en compte toujours » VB2 : « nous traitons les réclamations quel que soit leur nature »
	4022 : Nature et volume des réclamations	VB1 : « Les réclamations sont peu nombreuses » VB2 : « il n'y a pas trop de réclamation » VB3 : « les réclamations sont de l'ordre de 10% »
403 : caractéristiques de l'offre		
	4031 : Respect du cahier de charges	
	4032 : existence de Produits et services personnalisés	VB1 : « l'entreprise propose des offres indifférenciées et des offres personnalisées » VB2 : « il existe des offres personnalisées »
404 : Innovations		
	4014 : Existence d'un service R&D	VB1 : « il n'y a pas de service R&D mais cela n'empêche pas les innovations. »
	4015 : Nature et caractéristique des innovations	VB1 : « les innovations sont managériales et de produits » VB2 : « les innovations de produits portées par les réseaux sociaux et les médias » VB3 : « les innovations suivent la tendance »
	4016 : La place du client dans les innovations	VB1 : « le client est au cœur de l'innovation de produits et services »
5 Rôle du dirigeant dans l'Agilité de l'entreprise		
501 : Profil du dirigeant		
	5011 : Influence de la formation du dirigeant	VB1 : « le dirigeant a une formation de haut niveau en management, ce qui est primordial dans la façon de trouver les solutions aux problèmes de l'entreprise. »

	5012 : Influence de l'expérience du dirigeant	<i>VBI : « le DG a une très grande expérience qui est d'un grand apport »</i>
	5013 : influence de l'âge du dirigeant	
	5014 : influence de ses responsabilités familiales	
502 : Vision du dirigeant		
503 : Personnalité du dirigeant		
6 Proximité		
	601 : proximité géographique	<i>VBI : « Nos clients sont à 95% dans la capitale Libreville. »</i>
	602 : proximité relationnelle	
	603 : proximité culturelle	

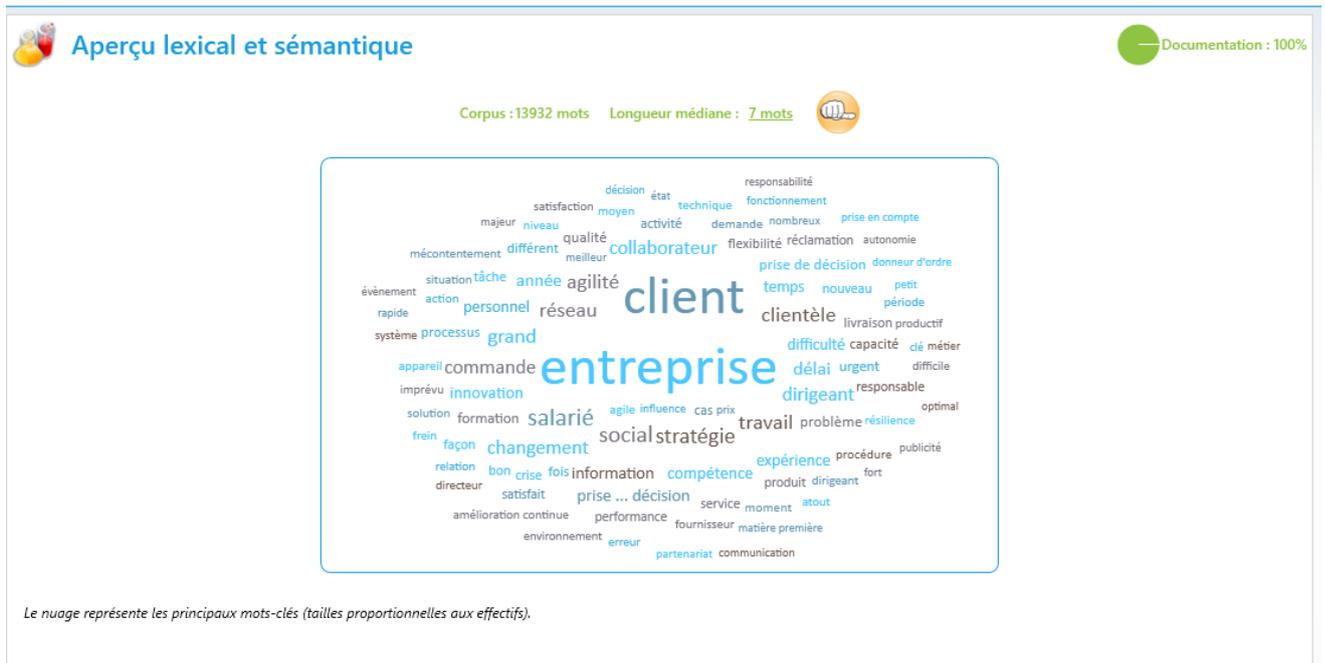
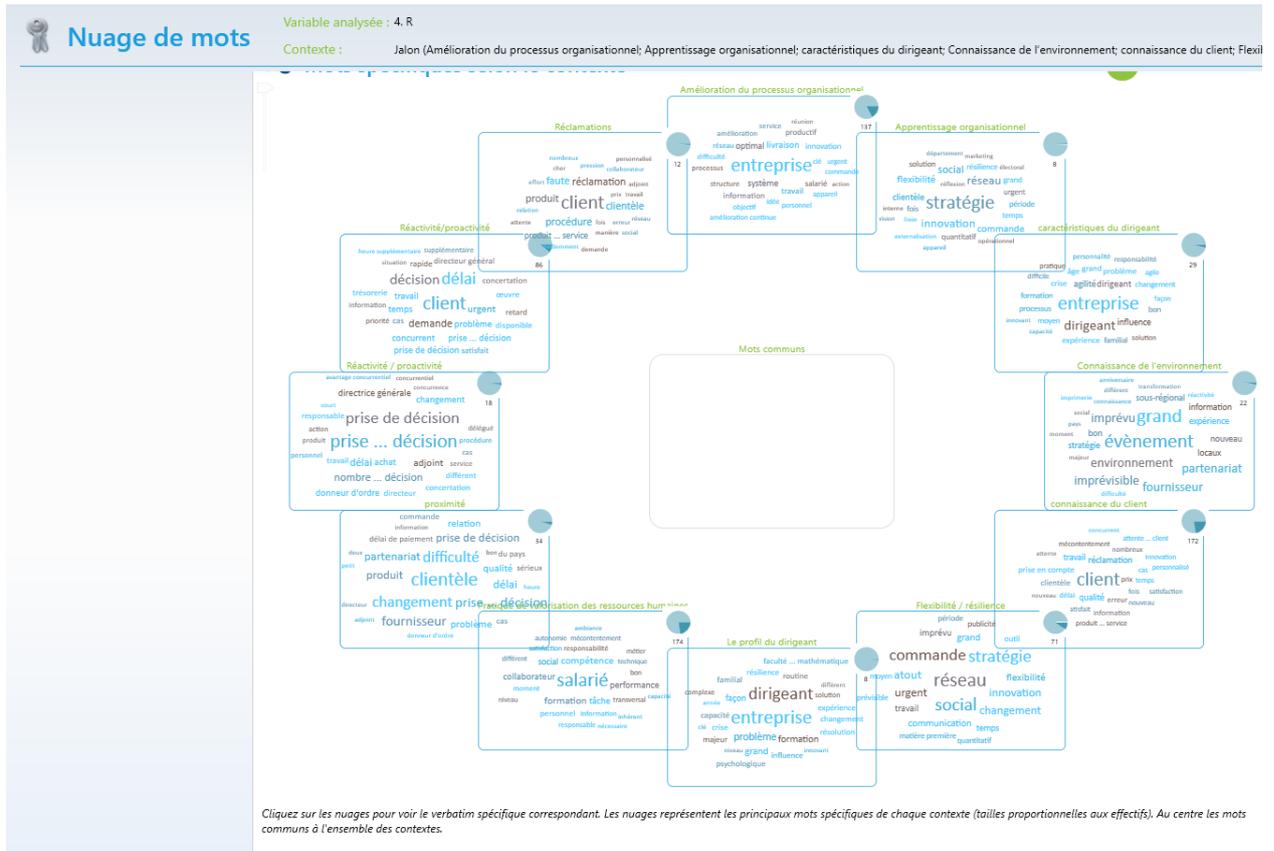
Annexe 9 : Etat des finances publiques du Gabon à partir de 2016



Annexe 10 : Répartition des pertes d'emploi par secteur durant la crise du Covid-19 au Gabon

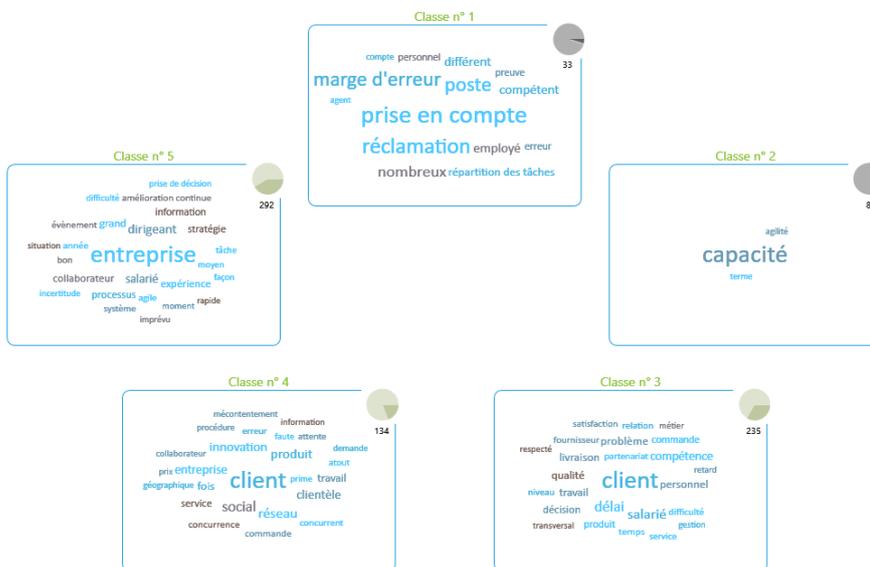


Annexe 11 : Traitement des données avec Sphinx iQ2



Répartition thématique

Corpus couvert à 75,7%



Les classes contribuent à mettre en évidence les thématiques de l'étude.
 Les nuages représentent les principaux mots spécifiques de chaque classe (tailles proportionnelles aux effectifs).

Zone de commentaires modifiable

Verbatims spécifiques par thème

- Classe n° 1**

 - Les employés sont plus ou moins compétents à leurs postes, cependant, certains manquent d'esprit d'initiative, malgré le coaching que je leur donne. (Les employés sont plus ou moins compétents à leurs postes, cependant, certains manquent d'esprit d'initiative, malgré le coaching que je leur donne.)
 - Les erreurs sont prises en compte si elles sont commises par le personnel (Les erreurs sont prises en compte si elles sont commises par le personnel)
 - Depuis la direction, on établit une répartition des tâches aux différents postes (Depuis la direction, on établit une répartition des tâches aux différents postes)
 - Les réclamations sont toujours prises en compte, pour preuve, chaque fois on essaie de s'améliorer autant que possible. (Les réclamations sont toujours prises en compte, pour preuve, chaque fois on essaie de s'améliorer autant que possible.)
 - Les réclamations ne sont pas nombreuses mais celles que nous recevons, nous les notons afin de ne plus y faire face prochainement (Les réclamations ne sont pas nombreuses mais celles que nous recevons, nous les notons afin de ne plus y faire face prochainement)
- Classe n° 2**

 - elle renvoie à la capacité d'adaptation. (elle renvoie à la capacité d'adaptation.)



Classe n° 3

Pour certains produits nous sommes amenés à faire la guerre des prix, alors que pour d'autres nous jouons sur la qualité des services et des produits, la rapidité d'exécution et sur la flexibilité par rapport aux heures et jours de travail. (Les réactions face aux actions de la concurrence sont diverses et variées. Pour certains produits nous sommes amenés à faire la guerre des prix, alors que pour d'autres nous jouons sur la qualité des services et des produits, la rapidité d'exécution et sur la flexibilité par rapport aux heures et jours de travail. D'un autre côté, nous jouons aussi sur la continuité dans les services fournis à la clientèle, en renouvelant nos appareils et en les maintenant en bon état de fonctionnement. Nous menons aussi des actions pour conquérir des clients BtoB dans des domaines variés et essentiels.)

Cependant à l'issu de nos observations, les lenteurs dans la prise de décision des donneurs d'ordre ne sont pas dues exclusivement aux procédures, elles proviennent aussi du personnel (personnel non agile, conflits, intérêts divergents, etc. (Les relations avec les donneurs d'ordre sont ambiguës. En effet, ils mettent généralement la pression pour que leurs travaux soient livrés dans des délais assez courts alors que la prise de décision à leur niveau est assez lente dans la plupart des cas, à cause de nombreuses procédures à respecter. Cependant à l'issu de nos observations, les lenteurs dans la prise de décision des donneurs d'ordre ne sont pas dues exclusivement aux procédures, elles proviennent aussi du personnel (personnel non agile, conflits, intérêts divergents, etc.))

Nos clients sont assez satisfaits de nos délais, cependant, des problèmes subsistent lorsqu'il y a par exemple des cas où les clients affluent de manière spontanée, nos délais s'en trouvent parfois allongés et quelques s'en trouvent mécontents. (Nos clients sont assez satisfaits de nos délais, cependant, des problèmes subsistent lorsqu'il y a par exemple des cas où les clients affluent de manière spontanée, nos délais s'en trouvent parfois allongés et quelques s'en trouvent mécontents. Il est difficile d'obtenir une satisfaction à 100%, mais nous faisons des efforts afin que nos collaborateurs puissent intégrer la recherche de l'excellence comme une quête perpétuelle.)

Au niveau de la gestion opérationnelle, certains niveaux de responsabilité sont délégués aux responsables et aux salariés qui font preuve de plus d'autonomie. (La délégation est forte pour les clients BtoC et faible pour les clients BtoB. Au niveau de la gestion opérationnelle, certains niveaux de responsabilité sont délégués aux responsables et aux salariés qui font preuve de plus d'autonomie. Au niveau financier, il y a un plafond de dépenses qui doit obtenir l'accord du Directeur Général.)

Nous avons souvent des clients dans d'autres régions du pays mais, il se pose un problème de logistique quant à la livraison des clients à l'intérieur du pays. (Nos clients sont à 95% dans la capitale Libreville. Nous avons souvent des clients dans d'autres régions du pays mais, il se pose un problème de logistique quant à la livraison des clients à l'intérieur du pays.)

Classe n° 4

de fois, même dans les grandes entreprises, on peut investir beaucoup d'argent dans des innovations qui parfois n'atteignent pas le but escompté, ou de fois on est pris de vitesse par la concurrence. (Il s'agit surtout des innovations managériales, mais aussi des innovations de produits et services. Les recherches pour ces innovations sont assez complexes. En effet, les PME avec leurs moyens limités n'ont pas assez de marge de manœuvre pour investir dans la R&D. de fois, même dans les grandes entreprises, on peut investir beaucoup d'argent dans des innovations qui parfois n'atteignent pas le but escompté, ou de fois on est pris de vitesse par la concurrence.)

Nous avons des innovations qui offrent des avantages concurrentiels, mais avec les réseaux sociaux, les innovations sont souvent très rapidement copiées par la concurrence. (Nous avons des innovations qui offrent des avantages concurrentiels, mais avec les réseaux sociaux, les innovations sont souvent très rapidement copiées par la concurrence. Mais encore faut-il qu'elle ait la capacité de fournir les mêmes produits et services. Même s'il est vrai que parfois, ils entrent dans le même segment mais en bas de gamme.)

Les réseaux sociaux constituent un atout indéniable puisqu'ils fluidifient les relations avec les clients qui peuvent finaliser leur commande et être livrés sans se déplacer. (Les réseaux sociaux constituent un atout indéniable puisqu'ils fluidifient les relations avec les clients qui peuvent finaliser leur commande et être livrés sans se déplacer. En définitive, le digital (internet, réseaux sociaux, et mobil money), favorise le travail à distance, la flexibilité, la rapidité et le gain de temps pour le client.)

De fois l'incompréhension peut venir du client qui ne s'est pas bien fait comprendre, et surtout lorsque nous sommes saturés et que l'interlocuteur du client n'a pas su détecter l'erreur dans la commande. (Bien sûr il y a des mécontentements, mais chaque fois nous essayons de remédier à la cause des mécontentements. De fois l'incompréhension peut venir du client qui ne s'est pas bien fait comprendre, et surtout lorsque nous sommes saturés et que l'interlocuteur du client n'a pas su détecter l'erreur dans la commande. Mais lorsque l'information remonte à mon niveau, je trouve généralement une solution pour que le client se sente écouté. De fois, les collaborateurs peuvent cacher les informations lorsqu'ils ont mal servi le client.)

Evidemment les produits customisés sont plus chers, mais les clients sont prêts à en payer le prix. (Oui bien-sûr et de plus en plus ça devient la mode. Evidemment les produits customisés sont plus chers, mais les clients sont prêts à en payer le prix.)



Classe n° 4

de fois, même dans les grandes entreprises, on peut investir beaucoup d'argent dans des innovations qui parfois n'atteignent pas le but escompté, ou de fois on est pris de vitesse par la concurrence. (Il s'agit surtout des innovations managériales, mais aussi des innovations de produits et services. Les recherches pour ces innovations sont assez complexes. En effet, les PME avec leurs moyens limités n'ont pas assez de marge de manœuvre pour investir dans la R&D. de fois, même dans les grandes entreprises, on peut investir beaucoup d'argent dans des innovations qui parfois n'atteignent pas le but escompté, ou de fois on est pris de vitesse par la concurrence.)

Nous avons des innovations qui offrent des avantages concurrentiels, mais avec les réseaux sociaux, les innovations sont souvent très rapidement copiées par la concurrence. (Nous avons des innovations qui offrent des avantages concurrentiels, mais avec les réseaux sociaux, les innovations sont souvent très rapidement copiées par la concurrence. Mais encore faut-il qu'elle ait la capacité de fournir les mêmes produits et services. Même s'il est vrai que parfois, ils entrent dans le même segment mais en bas de gamme.)

Les réseaux sociaux constituent un atout indéniable puisqu'ils fluidifient les relations avec les clients qui peuvent finaliser leur commande et être livrés sans se déplacer. (Les réseaux sociaux constituent un atout indéniable puisqu'ils fluidifient les relations avec les clients qui peuvent finaliser leur commande et être livrés sans se déplacer. En définitive, le digital (internet, réseaux sociaux, et mobil money), favorise le travail à distance, la flexibilité, la rapidité et le gain de temps pour le client.)

De fois l'incompréhension peut venir du client qui ne s'est pas bien fait comprendre, et surtout lorsque nous sommes saturés et que l'interlocuteur du client n'a pas su détecter l'erreur dans la commande. (Bien sûr il y a des mécontentements, mais chaque fois nous essayons de remédier à la cause des mécontentements. De fois l'incompréhension peut venir du client qui ne s'est pas bien fait comprendre, et surtout lorsque nous sommes saturés et que l'interlocuteur du client n'a pas su détecter l'erreur dans la commande. Mais lorsque l'information remonte à mon niveau, je trouve généralement une solution pour que le client se sente écouté. De fois, les collaborateurs peuvent cacher les informations lorsqu'ils ont mal servi le client.)

Evidemment les produits customisés sont plus chers, mais les clients sont prêts à en payer le prix. (Oui bien-sûr et de plus en plus ça devient la mode. Evidemment les produits customisés sont plus chers, mais les clients sont prêts à en payer le prix.)

Classe n° 5

En effet, la structure est presque plate, le nombre de niveaux hiérarchiques étant très réduit (c'est la caractéristique générale des petites entreprises), cependant, il ne faut pas confondre vitesse et précipitation ; (La prise de décision est assez rapide. En effet, la structure est presque plate, le nombre de niveaux hiérarchiques étant très réduit (c'est la caractéristique générale des petites entreprises), cependant, il ne faut pas confondre vitesse et précipitation ; la prise de décision dépend en définitive de toutes les informations disponibles. En effet, nous sommes souvent soumis à la contrainte des fournisseurs et des donneurs d'ordre.)

Les raisons sont multiples, entre les salariés qui aspiraient à une meilleure rémunération que nous ne pouvions lui offrir et ceux qui ont décidé de créer leurs propres PME, et ceux aussi qui ont été détournés. (Oui à des moments, il y a eu des turn-over malgré le fait que j'ai eu à aider plusieurs salariés à faire leurs titres de séjour et que la collation soit assurée par l'entreprise. Les raisons sont multiples, entre les salariés qui aspiraient à une meilleure rémunération que nous ne pouvions lui offrir et ceux qui ont décidé de créer leurs propres PME, et ceux aussi qui ont été détournés. En effet, beaucoup de salariés considèrent le passage dans les PME comme le tremplin pour travailler dans les grandes entreprises.)

La personnalité du dirigeant de PME a une influence considérable sur les pratiques agiles de l'entreprise. (La personnalité du dirigeant de PME a une influence considérable sur les pratiques agiles de l'entreprise. En effet, moi en tant que personne, je fais preuve d'altruisme et cela me permet à chaque fois de me mettre à la place de l'autre et notamment du client. S'il est vrai que je déteste perdre du temps inutilement, je n'aime pas en faire perdre au client. D'un autre côté, je suis presque perfectionniste, ce qui fait que j'ai toujours cette tendance à être très exigeant envers moi-même et envers mes collaborateurs. Le reproche que j'ai l'habitude de faire à mes collaborateurs est de ne pas tirer les enseignements de leurs erreurs. En effet, dans chaque chose que je fais, je tire toujours une expérience et je suis toujours engagée dans un processus d'amélioration continue.)

Oui à des moments, il y a eu des turn-over malgré le fait que j'ai eu à aider plusieurs salariés à faire leurs titres de séjour en leur octroyant des aides financières et logistiques, et que la collation soit assurée par l'entreprise. (Oui à des moments, il y a eu des turn-over malgré le fait que j'ai eu à aider plusieurs salariés à faire leurs titres de séjour en leur octroyant des aides financières et logistiques, et que la collation soit assurée par l'entreprise. Les raisons sont multiples, entre les salariés qui aspiraient à une rémunération que nous ne pouvions offrir, ceux qui ont décidé de créer leurs propres PME, et ceux aussi qui ont été débauchés par des entreprises concurrentes. En passage dans les PME comme le tremplin pour travailler dans les grandes entreprises.)

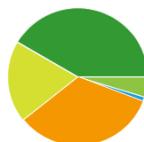
Oui quand même l'entreprise a un système tel qu'en face d'une action rapidement on trouve une solution car tous les moyens sont disponibles. (Oui quand même l'entreprise a un système tel qu'en face d'une action rapidement on trouve une solution car tous les moyens sont disponibles.)

[Cliquer pour visualiser tous les verbatims](#)

Les verbatims sont sélectionnés selon leur capacité à bien illustrer les thèmes.

Zone de commentaires modifiable

Caractérisation des thèmes



- Classe n° 1
- Classe n° 2
- Classe n° 3
- Classe n° 4
- Classe n° 5

	Longueur moyenne	Les 5 mots spécifiques	Concept spécifique	Sentiment spécifique	Contexte spécifique	Orientation spécifique	Indice de richesse relative
■ Classe n° 1	6 mots	prise en compte - réclamation - poste - marge d'erreur	Valeur	Louer	connaissance du client	Nettement négative	0,60
■ Classe n° 2	3 mots	capacité - terme - agilité	Usages		Amélioration du processus organisationnel	Sans opinion	0,32
■ Classe n° 3	13 mots	client - délai - salarié - compétence - problème	Commerce	Déception	Réactivité/proactivité	Plutôt négative	1,29
■ Classe n° 4	12 mots	client - social - réseau - produit - innovation	Commerce	Apaisement	Réclamations		1,18
■ Classe n° 5	17 mots	entreprise - dirigeant - salarié - grand - expérience - ...	Emploi et salaire	Blamer	La personnalité du dirigeant :	Partagé	1,61

Les concepts correspondent au niveau de concepts 3.

La richesse d'un corpus est le nombre de mots différents d'un corpus. Si l'indice de richesse est supérieur à 1 alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. À l'inverse (indice inférieur à 1), les réponses de cette catégorie sont moins riches que la moyenne.

Zone de commentaires modifiable

Annexe 12 : Echelle d'occurrence des verbatim (sphinx iQ2)

Gestion des expressions

Expressions repérées dans le corpus (658)

Noms Adjectifs

Filterer ...

Texte	Occ	Obs
réseau social	47	35
processus % amélioration continue	17	17
nombre % décision	15	9
grand entreprise	11	11
top management	9	9
prise % décision	9	9
problème % logistique	8	8
nombre % niveau hiérarchique	8	8
flexibilité quantitatif interne	8	4
période électoral	8	4
même vision	8	8
appareil productif	8	8
commande imprévu % urgent	8	7
travail urgent	8	8
structure % entreprise	8	8
réclamation % client	8	8
faculté % mathématique	8	4
crise majeur	8	4
attente % client	7	6
client satisfait	7	7
agilité organisationnel	6	6
délai % court	6	6
assistant % gestion	6	6
année antérieur	6	6
climat social	6	6
gestion % stock	6	6
produit % service	6	6
management % entreprise	6	6
anniversaire % parti au pouvoir	5	5
difficulté conjoncturel	5	5
en bon état % fonctionnement	5	5
avantage concurrentiel	5	5
responsable technique	5	5
directrice générale adjoint	5	5
certain montant % cas	5	5
grand client	5	5
respect % délai	5	5
stratégie agile	5	5
compréhensif % reconnaissant	5	5
premier temps	5	5

Le symbole % indique la proximité. Il permet de ne pas tenir compte du bruit entre les mots.

Expressions à afficher dans le lexique

processus % amélioration continue
 nombre % décision
 top management
 prise % décision
 produit % service
 problème % logistique
 nombre % niveau
 structure % entreprise
 réclamation % client
 faculté % mathématique
 attente % client
 capacité % adaptation
 assistant % gestion
 gestion % stock
 management % entreprise
 changement % environnement
 anniversaire % parti au pouvoir
 coordination % directrice générale
 montant % cas
 avis % responsable
 respect % délai
 déficit % compétence
 présence % réseau
 système % coaching
 vision % dirigeant
 client % fois
 attente % clientèle
 produit low-cost % produit
 satisfaction % client
 quête % agilité
 vision % entreprise
 satisfaction % personne
 quinzaine % année
 évènement % évènement
 réponse % évènement
 diversification % fournisseur
 environnement % entreprise
 venue % président
 Ali Bongo
 production % gadget
 stratégie % diversification
 stratégie marketing
 livraison % client
 banque % fournisseur
 système % veille
 action % concurrent
 action % concurrence
 jour % travail
 réactivité % rapidité
 caractéristique % entreprise

Vous pouvez compléter manuellement les expressions à c

Annexe 13 : capture d'écran de l'extraction de verbatim dans Sphinx iQ2

retranscription des entretiens pour sphinx 6dec2021 - Couple de réponses (E:\dba temporaire\resultats\shinx\retranscription des entretiens pour sphinx... 13 questions, 927 réponses

Variables	4. R	10. R_Con...	11. R_Lon...	12. R_Rich...	13. R_L
<input type="checkbox"/> ab 1. E	1	Présence	62	48	oui le agilité organisationnel être le caractéristique de un organisation à apporter une réponse délibérée aux changements imprévisibles de l'en...
<input type="checkbox"/> 2. Jalon	2	Présence	21	20	Oui, En effet, l'expérience accumulée depuis plus d'une quinzaine d'années m'a permis d'avoir une bonne connaissance de l'environnement de l'ent...
<input type="checkbox"/> ab 3. Q	3	Présence	31	25	Oui, en tant que chef d'entreprise, je scrute les événements dans l'environnement ; que ce soit des événements récurrents ou des événements i...
<input checked="" type="checkbox"/> ab 4. R	4	Présence	46	42	Il y a eu plusieurs changements majeurs et imprévisibles dans l'environnement de l'entreprise, notamment le changement de régime. Avec la ve...
<input type="checkbox"/> Variables systèmes	5	Présence	16	13	Nos clients sont à 95% dans la capitales Libreville. Nous avons souvent des clients dans d'autres régions du pays mais, il se poser un problème de...
<input type="checkbox"/> ab 5. E_LC	6	Présence	15	14	Nous avons des partenariats avec les concurrents. En effet, certains de nos produits sont exécutés en sous-traitance, mais nous avons beaucoup plus...
<input type="checkbox"/> ab 6. R_LC	7	Présence	41	32	Des partenariats avec quelques fournisseurs ont existé mais des difficultés conjoncturelles les ont parfois mis à mal. Surtout les fournisseurs locaux...
<input type="checkbox"/> E_Synthèses	8	Présence	39	36	Oui nous dirons que nous entretenons une relation forte avec notre clientèle. Cependant, quelques problèmes subsistent par exemple lors...
<input type="checkbox"/> 7. E_OrientationOpinion	9	Présence	29	25	Pour ce qui est d'un système de veille, pour anticiper les changements, le dirigeant que je suis est le seul qui assure cette tâche. En effet, j'ai ap...
<input type="checkbox"/> 8. E_CatgoriesOpinion	10	Présence	12	12	Evidement nous sommes au courant des actions de concurrents et surtout de ceux qui ont une proximité géographique avec nous. Cependant, l...
<input type="checkbox"/> ab 9. E_L	11	Présence	42	38	Les réactions face aux actions de la concurrence sont diverses et variées. Pour certains produits nous sommes amenés à faire la guerre des prix,...
<input checked="" type="checkbox"/> Recodages	12	Présence	20	19	Oui nous adoptons plusieurs stratégies qui nous permet d'avoir l'avantage concurrentiel sur la concurrence. ...
<input checked="" type="checkbox"/> 10. R_Concepts	13	Présence	44	41	Un peu des deux cependant, l'adoption de bonnes stratégies permettent d'avoir un avantage concurrentiel sérieux. Il est évident que les entre...
<input checked="" type="checkbox"/> 45 11. R_Longueur	14	Présence	55	42	La prise de décision se passe à plusieurs niveaux : la directrice général adjointe qui gère l'opérationnel, prend un certain nombre de décis...
<input checked="" type="checkbox"/> 45 12. R_Richesse	15	Présence	28	26	La prise de décision est assez rapide. En effet, la structure est presque plate, le nombre de niveaux hiérarchiques étant très réduit (c'est la caractéristi...
<input checked="" type="checkbox"/> ab 13. R_L	16	Présence	37	33	Les relations avec les donneurs d'ordre sont ambiguës. En effet, ils mettent généralement la pression pour que leurs travaux soient livrés dan...
	17	Présence	29	26	Nos clients sont assez satisfaits de nos délais, cependant, des problèmes subsistent lorsqu'il y a par exemple des cas où les clients affluent de ma...
	18	Présence	54	47	Les changements qui interviennent souvent dans l'environnement sont deux natures : les changements prévisibles et les changements imp...

Echantillon total (927)



Cette page contient beaucoup d'informations que vous aimerez peut-être reconsulter. N'oubliez pas de la conserver en la mettant dans vos favoris, en l'imprimant ou encore en la partageant.



Les 6 dimensions mesurées forment l'acronyme HEXACO.

- **H**onnêteté-humilité (et leurs contraires) ;
- **É**motivité ;
- **eX**traversion ;
- **A**gréabilité (versus colère) ;
- **C**onscienciosité ;
- **O**uverture à l'expérience.

Une dimension est un continuum dont les deux pôles représentent des tendances opposées. Chaque dimension est constituée de 4 facettes de personnalité. À ces dimensions, s'ajoute une facette indépendante, l'altruisme.

Voici vos résultats (de 1 à 5) pour ces dimensions et facettes.

	Vos scores	Population générale
Honnêteté-humilité	3.2	3.2
Émotivité	2.9	3.4
eXtraversion	4.2	3.5
Agréabilité	3.2	2.9
Conscienciosité	4.1	3.4
Ouverture à l'expérience	3.8	3.4
Altruisme	4.8	3.9

Passez la souris sur les dimensions et les facettes pour plus d'informations. Les lignes en pointillé indiquent la moyenne généralement obtenue dans des groupes de la population générale. Les zones grises indiquent l'étendue des résultats à l'intérieur de laquelle se situent 80 % de la population (10^{ième} et 90^{ième} centiles).

Les personnes qui ont des scores très élevés évitent de manipuler les autres pour des gains personnels, sont peu tentées de briser les règles, ne sont pas intéressées dans la richesse et le luxe excessifs, et n'ont pas l'impression d'avoir spécialement droit à un statut social élevé.

Celles qui ont des scores très faibles peuvent flatter les autres pour obtenir ce qu'elles veulent, sont enclines à enfreindre les règles pour leur profit personnel, sont motivées par les gains matériels, et ont un fort sentiment de leur propre importance.

Émotivité

	Vos scores	Population générale
Appréhension	2.5	3.1
Anxiété	3.0	3.7
Dépendance	2.3	3.4
Sensibilité	4.0	3.6
Émotivité	2.9	3.4

Les personnes ayant des scores très élevés ressentent une crainte des dangers physiques, une anxiété en réponse aux stress de la vie, un besoin de soutien émotionnel de la part des autres et de l'empathie et des sentiments d'attachement envers les autres.

Celles qui ont des scores très faibles ne sont pas arrêtées par la perspective d'un préjudice physique, ressentent peu d'inquiétude même dans des situations stressantes, ont peu besoin de partager leurs préoccupations avec les autres, et se sentent émotionnellement détachées des autres.

Extraversion

	Vos scores	Population générale
Amour propre social	4.5	3.9
Audace sociale	4.8	3.0
Sociabilité	3.3	3.6
Vitalité	4.3	3.5
Extraversion	4.2	3.5

Les personnes ayant des scores très élevés ont une perception positive d'elles-mêmes, se sentent confiantes d'être leaders ou de s'adresser à des groupes de personnes, aiment les rassemblements et les interactions sociales et éprouvent des sentiments positifs d'enthousiasme et d'énergie.

Celles qui ont des scores très faibles s'estiment impopulaires, se sentent mal à l'aise quand elles sont au centre de l'attention sociale, sont indifférentes aux activités sociales, et se sentent moins vives et optimistes que d'autres.

Agréabilité

	Vos scores	Population générale
Indulgence	3.0	2.8
Gentillesse	3.0	3.2
Flexibilité	3.5	2.7
Patience	3.3	3.1
Agréabilité	3.2	2.9

Les personnes ayant des scores très élevés pardonnent les torts dont elles ont souffert, sont indulgentes dans le jugement des autres, sont prêtes à faire des compromis et à coopérer avec les autres, et peuvent facilement contrôler leur colère.

Celles qui ont des scores très faibles gardent rancune contre ceux qui les ont blessées, sont plutôt critiques vis-à-vis des insuffisances des autres, sont têtues dans la défense de leur point de vue, et ressentent de la colère facilement en réponse à de mauvais traitements.

Conscienciosité

	Vos scores	Population générale
Organisation	3.5	3.3
Diligence	4.3	3.8
Perfectionnisme	4.5	3.5
Prudence	4.3	3.2
Conscienciosité	4.1	3.4

Les personnes ayant des scores très élevés organisent leur temps et leur environnement physique, travaillent de manière disciplinée vers leurs objectifs, aspirent à la précision et à la perfection dans leurs tâches, et délibèrent soigneusement avant de prendre des décisions.

Celles qui ont des scores très faibles ont tendance à ne pas se soucier que l'environnement ou les horaires soient ordonnés, à éviter les tâches difficiles ou les objectifs ambitieux, à se satisfaire d'un travail qui contient des erreurs, et prennent des décisions sur l'impulsion ou avec peu de réflexion.

Ouverture à l'expérience

	Vos scores	Population générale
Appréciation esthétique	3.5	3.3
Curiosité	4.3	3.2
Créativité	4.3	3.6
Non-conventionnalité	3.3	3.5
Ouverture à l'expérience	3.8	3.4

Les personnes ayant des scores très élevés aiment contempler la beauté de l'art et de la nature, sont curieuses au sujet de divers domaines de connaissance, utilisent leur imagination librement dans la vie quotidienne, et prennent intérêt aux idées ou personnes inhabituelles.

Celles qui ont des scores très faibles sont peu impressionnées par la plupart des œuvres d'art, ressentent peu de curiosité intellectuelle, évitent les activités créatives, et sentent peu d'attrait envers les idées qui peuvent sembler radicales ou non conventionnelles.

Altruisme

	Vos scores	Population générale
Altruisme	4.8	3.9

L'échelle d'altruisme (versus antagonisme) évalue la tendance à être sympathique et compatissant(e) envers les autres.

Les personnes ayant des scores élevés évitent de causer du tort et réagissent avec générosité envers ceux qui sont faibles ou ont besoin d'aide, alors que **celles qui ont des scores faibles** ne sont pas perturbées par la perspective de blesser les autres et peuvent être considérées comme ayant le cœur dur.

Voyez également

Pour une autre évaluation de votre personnalité, également inspirée du [modèle des 5 grands facteurs de la personnalité](#) mais axée sur l'identification des traits problématiques, voyez cet autre test, l'[Inventaire de personnalité pour le DSM-5](#).

[TOUS LES TESTS PSYCHOLOGIQUES](#) sur Psychomédia

Annexe 15 : Test de personnalité Neris type explorer



La personnalité « Protagoniste »

Tout ce que vous faites à l'instant présent produit des ondulations externes et touche tout le monde. Votre attitude peut faire briller votre cœur ou transmettre de l'anxiété. Votre respiration peut envoyer de l'amour ou embourber la pièce de dépression. Votre regard peut éveiller de la joie. Vos paroles peuvent inspirer la liberté. Chacun de vos actes peut ouvrir le cœur et l'esprit.

DAVID DEIDA

Les Protagonistes sont des leaders nés, pleins de passion et de charisme. Ils constituent environ deux pourcent de la population et sont souvent nos politiciens, nos coachs et nos enseignants. Ils tendent la main aux autres et les inspirent pour qu'ils accomplissent et fassent le bien dans le monde. Avec une confiance naturelle qui génère de l'influence, les Protagonistes ont beaucoup de fierté et de joie à aider les autres à travailler ensemble pour s'améliorer et améliorer leur communauté.

au-delà du dilemme et à être tout simplement efficace. Quand cela se produit, il est important que les Protagonistes fassent marche arrière et utilisent cette réflexion sur eux-mêmes pour faire la distinction entre ce qu'ils ressentent vraiment et ce qui constitue un problème séparé qu'il faut aborder d'un autre point de vue.

... La Lutte Ne Devrait Pas Nous Décourager De Soutenir Une Cause Que Nous Considérons Comme Juste

Les Protagonistes sont des personnes authentiques et attentionnées qui sont convaincantes et montrent de quoi elles sont capables, et rien ne les rend plus heureuses que mener la lutte, unir et motiver leur équipe avec un enthousiasme contagieux.

Les gens de personnalité « Protagoniste » sont des altruistes passionnés, parfois même trop, et il est improbable qu'ils aient peur de prendre les armes pour défendre les gens et les idées en lesquels ils croient. Il n'y a rien d'étonnant à ce que beaucoup des Protagonistes célèbres soient Présidents des USA car ce type de personnalité veut montrer la voie vers un avenir plus brillant, que ce soit en menant une nation à la prospérité ou en apportant une victoire âprement disputée à leur petite équipe de championnat de softball.

Ils Croient Fermement Aux Gens

Les gens sont attirés par les fortes personnalités et les Protagonistes dégagent authenticité, préoccupation et altruisme. Ils n'ont pas peur de se lever et de prendre la parole quand ils sentent qu'il y a une chose qu'il faut dire. Ils trouvent naturel et facile de communiquer avec les autres, surtout directement, et leur intuition aide les gens de personnalité « Protagoniste » à toucher tous les esprits, que ce soit par l'intermédiaire des faits et de la logique ou de l'émotion pure. Les Protagonistes repèrent facilement les motivations des gens et les événements en apparence déconnectés, et sont capables de rassembler ces idées et de les communiquer en tant que but commun avec une éloquence tout simplement fascinante.

Strengths & Weaknesses



Annexe 18 : Journal des entrées / sorties : récapitulatif mensuel

RECAPITULATIF MENSUEL

<u>Recettes</u>		<u>Dépenses</u>		<u>Dépenses suite</u>	
Libellé	Montant	Libellé	Montant	Sous-traitance	
Impression numérique		Loyer		Tasses	
Impression laser couleur		SEEG		Commerciaux/ Démarches adm	
T-shirts/polos/casquettes		Repas /Café		Impôts /mairie	
Tasses		Achat t-shirts /polos		Entretien appareils	
Broderie		Achat tshirt perso		Acquisition appareils	
Offset/cachet		Fournitures de bureau		Carburant	
LPA		Fournitures numériques		Taxi	
Silicon Valley		Achat toner		Entretien vehicule	
Salle de fête		Achat papiers transfert		M.O Occas.+Heures sup.	
Saisie /Photocopie N/B		Téléphone / internet		Charges except	
Cartes V/ Faire part / Invit		broderie		Salaires	
Photos		LPA		Salaires gérant	
Autres		Silicon	Extra/divers	Extra/divers	
Total		Total		Total	
Crédits					
Client	Nature travail	Total à payer	Avance	R. à payer	échéance

Annexe 19 : Capture d'écran tableau de trésorerie annuel sur Excel

Récapitulatif des entrées annuelles

recap annuelcopie2020 (Mode de compatibilité) - Excel

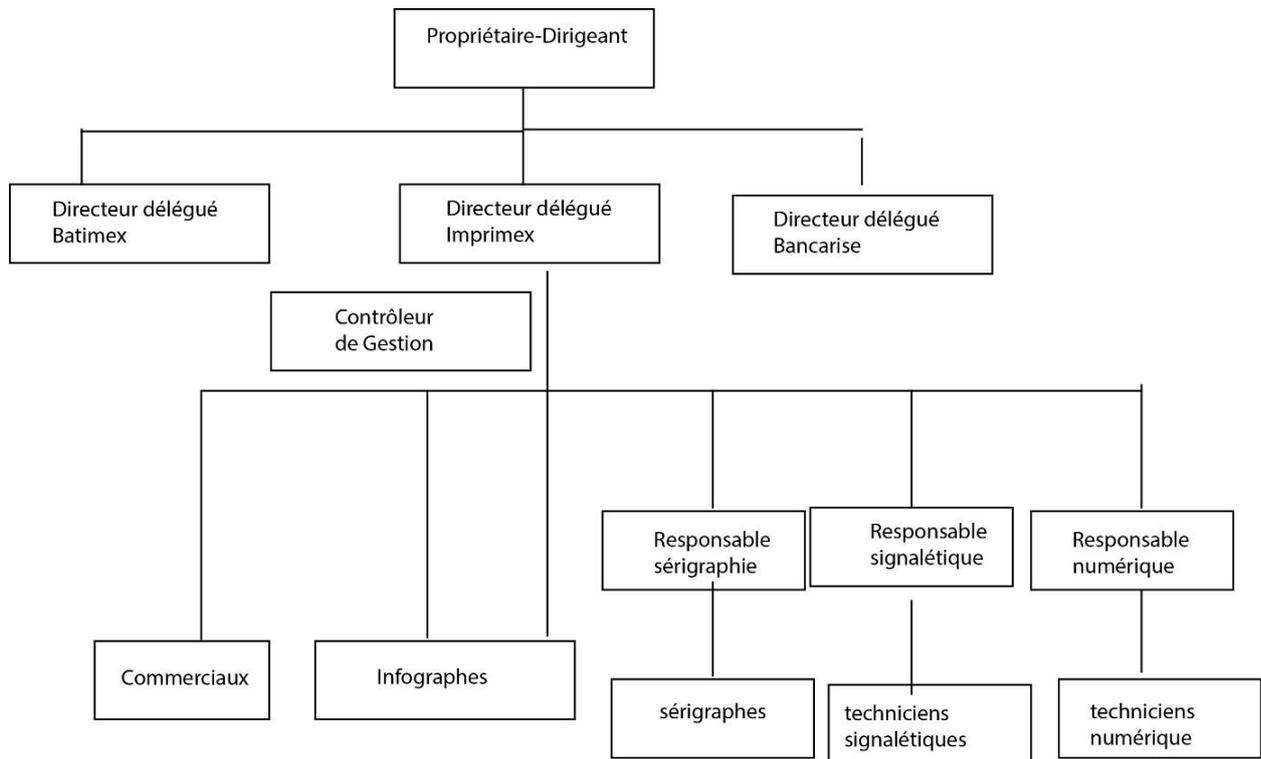
Mois	numeriq	Laser	Tshirts	Offset/cachet	Faire plivit	SILICON	LPA	Broderie	saie de fête	Tasses	Autre gdgets	Saisie	photo	Total	CA prev	Ecart					
Janvier	1 615 700	1 043 100	3 534 300	6 625 000	911 500			350 000	50 500	250 000	52 000	100 000	14 532 100	0,0667	7%	11000000 - 3 532 100					
Février	1 068 000	2 161 750	2 164 200	70 000	569 400			100 000	154 000	180 000	42 500	34 500	6 544 350	0,0300	3%	11000000 - 4 455 650					
Mars	1 288 500	1 129 800	1 875 000	58 000	264 500			200 000	32 000	52 200	50 500	25 000	4 975 500	0,0228	2%	11000000 - 6 024 500					
Avril	533 600	159 400	554 500	-	188 000			-	37 000	41 800	44 500	23 800	1 562 600	0,0072	1%	11000000 - 9 437 400					
Mai	413 500	417 500	1 005 900	20 000	155 000		3 680 000	-	87 500	55 000	51 500	44 500	5 930 400	0,0272	3%	11000000 - 5 069 600					
Juin	432 500	764 600	3 243 000	-	142 000		9 508 000	-	467 150	362 500	40 500	48 500	15 008 750	0,0689	7%	11000000 - 4 008 750					
Juillet	822 000	3 230 000	3 849 500	15 000	163 000		1 467 000	-	20 000	818 500	21 000	34 500	10 440 500	0,0479	5%	11000000 - 559 500					
Août	755 000	1 254 700	2 250 200	35 000	344 000			350 000	32 100	99 800	57 000	49 000	4 870 800	0,0224	2%	11000000 - 6 129 200					
Septembre	339 500	481 300	2 247 000	55 900	262 000		10 952 963	-	86 000	68 000	42 500	68 000	14 609 163	0,0670	7%	11000000 - 3 603 163					
Octobre	1 794 000	1 050 100	2 562 000	95 000	321 500			-	83 500	630 000	37 000	54 500	6 627 600	0,0504	3%	11000000 - 4 372 400					
Novembre	1 385 500	298 500	3 174 500	60 000	638 700		5 875 280	6 645 000	500 000	97 000	138 500	19 500	19 074 980	0,0875	9%	11000000 - 8 074 980					
Décembre	663 000	672 500	1 315 000	43 000	277 500	49 683 535	60 611 818	-	200 000	60 000	53 700	31 000	102 000	113 713 053	0,5219	52%	11000000 - 102 713 053				
totaux*	11 110 800	12 663 250	27 775 100	7 076 900	4 217 100	49 683 535	92 095 061	6 645 000	1 350 000	1 206 750	2 744 000	489 500	826 800	217 883 796	1,0000	100%	132000000 - 85 883 796				
2019	17 076 300	16 327 200	41 753 250		7 395 000				1 619 000	4 819 400	624 100	900 000	90 514 250								
2020	5 965 500	16 327 200	13 978 150		2 116 400																
2021	1 851 800	2 110 542	4 629 183	1 179 483	702 850		15 849 177	1 107 500	225 000		457 333	137 800	36 313 966			23 094 986					
Totaux	1 998 400	2 139 000	13 547 580	1 984 225	3 790 900	17 885 000	57 524 300	9 409 733	16 475 000	1 220 200	9 696 400	8 444 000	21 189 450	2 472 000	2 157 550	670 000	1 918 500	960 000	18 800 572	194 788 810	23 094 986

Récapitulatif des dépenses annuelles

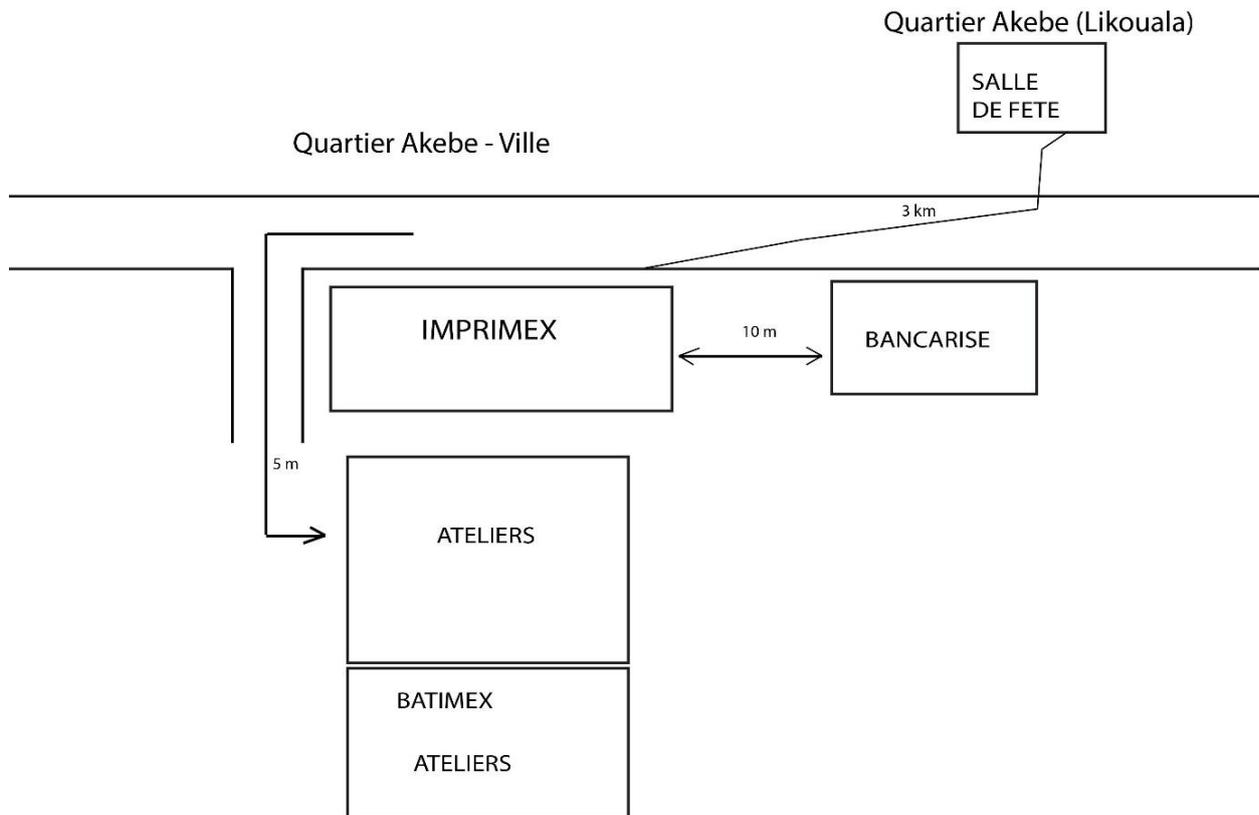
Récapitulatif des dépenses annuelles
année 2020

Mois	Transfert	Encre/Toner	T-Shirt	Raf/Vais	Fournitures	Sal/sous t	Loyer	LPA	SILICON	Broderie	TEL/NET/SEG	Charges DG	Entr/Ach Ap	ourn Num	Offset/ sous	taxi/carburant	Taxes/impots/ S Fête	Market & pub	charges financ	Total	Produit-charges	
Janvier	380 000	389 000	1 476 950	173 900	827 400	1 420 000	160 000			84 000	1 106 500	25 000	303 000	116 000	107 800	-	-	607 000	875 000	6 031 550	6 500 550	
Février	670 400	-	831 730	128 050	280 450	1 510 000	200 000			32 100	1 027 900	435 000	768 000	30 000	245 500	-	-	50 000	618 000	6 827 130	282 780	
Mars	-	725 000	467 800	165 550	170 300	1 560 000	210 000	14 440 500		173 100	909 000	5 953 000	4 227 500	1 256 500	238 000	-	-	390 000	50 000	744 000	31 680 250	26 704 750
Avril	150 000	-	333 500	112 600	115 800	1 510 000	155 000	2 342 000		60 000	851 000	-	4 121 000	-	33 100	-	-	35 000	20 000	-	9 839 000	8 276 400
Mai	-	-	768 550	165 250	156 800	1 510 000	182 000	2 236 500		50 000	207 500	-	3 356 000	37 500	164 200	-	-	30 000	-	30 000	8 954 300	3 023 900
Juin	-	-	1 753 700	133 025	182 000	1 545 000	236 000	578 000		65 000	546 000	155 000	1 710 000	-	119 400	-	-	73 000	-	-	7 097 025	7 911 725
Juillet	24 000	-	1 111 600	222 390	775 200	1 640 000	230 000	3 866 000		164 500	540 000	779 000	856 000	216 500	275 100	-	-	70 000	10 000	-	10 780 290	339 790
Août	47 000	-	896 500	155 135	294 100	1 640 000	230 000	2 337 100		93 000	798 000	871 000	348 000	-	114 600	-	-	245 000	-	-	8 179 435	3 308 635
Septembre	151 000	-	571 150	174 400	157 250	-	205 000	5 065 000		127 500	406 000	-	337 500	35 000	145 450	-	-	-	-	-	7 375 250	7 227 913
Octobre	300 000	350 000	2 205 500	142 850	202 300	1 905 000	220 000	2 750 100		120 000	829 500	40 000	1 374 700	200 000	287 000	-	-	-	20 000	-	10 946 950	4 319 350
Novembre	50 000	626 700	166 700	266 500	1 885 000	283 000	5 109 100	-	16 295 500	141 000	1 112 500	-	892 000	383 500	207 400	140 000	190 000	-	-	-	27 748 900	8 673 920
Décembre	296 000	625 000	2 593 900	243 475	362 800	1 760 000	195 000	18 740 000	9 409 733	179 500	110 000	1 362 500	186 000	2 895 750	197 000	220 000	420 000	1 203 500	150 000	16 268 572	57 328 790	56 384 323
Totaux	1 998 400	2 139 000	13 547 580	1 984 225	3 790 900	17 885 000	2 506 000	57 524 300	9 409 733	16 475 000	1 220 200	9 696 400	8 444 000	21 189 450	2 472 000	2 157 550	670 000	1 918 500	960 000	18 800 572	194 788 810	23 094 986
	0,01025916	0,010981124	0,069550094	0,010186545	0,01946159	0,091817389	0,012865215			0,00626422	0,04977904	0,043349513		0,012690667	0,011076355	0,003439623	0,009849128				1	
	1%	3%	7%	1%	2%	9%	1%			1%	5%	4%		1%	3%	0%	1%				100%	

Annexe 20 : Organigramme du groupe



Annexe 21 : Plan de situation des locaux du groupe



Résumé

Les entreprises évoluent désormais dans un environnement turbulent et incertain. En effet, les nouvelles stratégies d'influence, les réseaux sociaux et le numérique bouleversent tout le système classique de la concurrence. L'agilité organisationnelle semble une réponse organisationnelle qui permettrait de s'adapter rapidement aux changements environnementaux. Pour cela, l'entreprise agile doit faire preuve d'inventivité, d'innovation, de flexibilité et d'adaptabilité. Le concept d'agilité a été jusqu'ici très peu étudié dans les PME. Les études existantes ont essayé d'opérationnaliser le concept sans pour autant mettre en évidence un lien avec la performance. Cette étude avait ainsi pour objectif de répondre avec beaucoup de modestie à cette lacune à travers l'étude exploratoire dans une PME au Gabon. Le pays ayant connu ces dix dernières des périodes de très fortes turbulences et incertitudes. Il ressort de notre étude que l'entreprise répond en grande partie aux caractéristiques d'agilité que nous avons regroupé en cinq points : la culture et maîtrise du changement, l'intégration de l'apprentissage organisationnel, la culture client, la proximité et le poids du dirigeant. Les résultats de cette étude exploratoire montrent que les PME sont plus disposées à adopter et mettre en œuvre l'agilité organisationnelle, et surtout ils semblent démontrer l'existence d'un lien entre l'agilité de la PME et sa performance au sens de Kaplan et Norton (1996).

Mots clés : Agilité organisationnelle, Performance, PME

Abstract

Businesses are now operating in a turbulent and uncertain environment. Indeed, new strategies of influence, social networks and digital technology are disrupting the entire traditional system of competition. Organizational agility seems to be an organizational response that would allow rapid adaptation to environmental changes. For this, the agile business must demonstrate inventiveness, innovation, flexibility and adaptability. The concept of agility has so far been studied very little in SMEs. Existing studies have tried to operationalize the concept without, however, highlighting a link with performance. The objective of this study was to respond with great modesty to this gap through an exploratory study in an SME in Gabon. The country having experienced these last ten periods of very strong turbulence and uncertainties. Our study shows that the company largely responds to the characteristics of agility that we have grouped into five points: culture and change management, integration of organizational learning, customer culture, proximity and weight of the leader. The results of this exploratory study show that SMEs are more willing to adopt and implement organizational agility, and above all they seem to demonstrate the existence of a link between the agility of the SME and its performance in the sense of Kaplan and Norton (1996).

Keywords: Organizational agility, Performance, PME