

**AGILITÉ ORGANISATIONNELLE : INNOVATION
ORGANISATIONNELLE OU ASSERVISSEMENT AUX
CHANGEMENTS.**

**ORGANIZATIONAL AGILITY: ORGANIZATIONAL
INNOVATION OR SUBMISSION TO CONTINUOUS
CHANGES?**

Résumé : Cette communication propose un cadre pour la compréhension de l'agilité organisationnelle, théorie managériale qui s'impose de plus en plus comme nouvelle forme de gestion des organisations engagées dans une concurrence fondée sur la capacité d'innovation. Après avoir défini l'agilité organisationnelle, les auteurs en présentent les caractéristiques puis posent la question de l'activité d'innovation en cherchant à ouvrir une perspective pour inciter à l'analyse psychologique de l'activité humaine et des organisations en contexte agile.

Mots-clés : Agilité organisationnelle, innovation, activité d'innovation, entreprise agile.

Abstract: This paper presents a framework to understand organizational agility, managerial theory that is becoming a new management model for organizations involved in competitions and innovation. After defining organizational agility, the authors present their characteristics and discuss the relationship between innovations, continuous change and agility. They suggest developing a psychological analysis of human activities in agile context.

Keywords: organizational agility, innovation, business innovation, agile enterprise.

I. Introduction

Ce texte a pour objectif de fournir un cadre pour comprendre l'agilité organisationnelle, théorie managériale qui s'impose comme nouvelle forme de gestion des organisations engagées dans une concurrence fondée sur l'innovation. Il poursuit trois objectifs.

- Expliciter les enjeux de l'innovation dans la performance des entreprises, dans la conception de produits et de services, et surtout montrer en quoi les pratiques d'innovation conduisent à des transformations organisationnelles dont l'agilité est l'expression la plus manifeste.
- Montrer qu'en favorisant le développement de l'innovation continue, l'agilité favorise un modèle de l'homme productif adapté aux changements répétés. En effet, la notion d'agilité recouvre deux dimensions : (a) la capacité à faire face à des changements imprévus et (b) à agir de manière proactive (Arteta & Giachetti, 2004 ; Sharifi & Zhang, 1999).
- Souligner que l'agilité s'exprime au niveau de la personne au travail en reprenant les thèmes de l'excellence qu'elle pousse plus avant.

II. L'agilité organisationnelle : la réponse managériale face aux turbulences du marché.

L'évolution de la situation économique des 50 dernières années a introduit un nouvel environnement concurrentiel où l'agilité a fait son apparition et s'est inscrite dans un contexte résolument orienté vers l'innovation.

1. Les enjeux de l'innovation

Alors que la compétition s'amplifie sans cesse dans une économie largement mondialisée, l'innovation est vue comme étant le levier essentiel pour disposer d'un avantage concurrentiel et créer de la richesse. Avec la mondialisation, l'innovation constitue un des enjeux majeurs de la pérennité et de la performance des entreprises. Aussi, est-il essentiel de donner à l'innovation une place prépondérante et l'ancrer dans l'organisation ; encore faut-il que le processus d'innovation soit rapide, performant, rentable, efficace... L'accroissement de l'innovation, sa mise en

œuvre et sa propagation dans l'entreprise bouleverse les formes classiques de l'organisation et place le changement continu au cœur même du système productif. Le changement n'est plus envisagé comme la transition d'un système de travail vers un autre ; transition vécue par les salariés comme une déstabilisation des anciennes formes de travail pour l'acquisition de nouvelles. Bien au contraire, le changement est pensé comme un état permanent et continu de l'entreprise, qui se transforme régulièrement à l'interne et prescrit des changements à ses partenaires et clients. En parallèle, la vitesse de transformation de l'environnement et les évolutions des marchés impliquent des changements incessants auxquels les entreprises doivent s'adapter.

2. La nécessité d'une rupture managériale

Dans un contexte perturbé et perturbant, les modes de management mis au point pour améliorer la productivité, tels que les systèmes flexibles de fabrication (« flexible manufacturing ») et le principe de la production au plus juste (« lean manufacturing »), sont insuffisants car ils privilégient une approche de la concurrence axée sur les coûts et la qualité, plutôt que sur la capacité à mettre en œuvre des démarches opportunistes, par rapport à l'évolution des marchés (Sharifi & al, 1999). La maximisation de la qualité et la réduction des coûts de production, même s'ils continuent à être le leitmotiv de nombreux ténors de l'organisation, ne sont plus des facteurs suffisants de la performance des entreprises. Par contre, l'innovation, la créativité, la recherche appliquée deviennent des déterminants du succès (ce que Drucker estimait déjà en 1985). Dans cette perspective, l'agilité organisationnelle est considérée comme un nouveau paradigme, une rupture par rapport aux modes de management orientés vers la maîtrise des coûts et l'augmentation de la qualité. Innovation et proactivité s'ajoutent ainsi aux enjeux traditionnels que l'entreprise doit relever comme la rapidité d'exécution, la flexibilité, la qualité et la rentabilité (Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran 1999).

3. L'agilité organisationnelle comme réponse organisationnelle aux problèmes d'innovation

L'agilité organisationnelle est alors envisagée comme une réponse aux défis posés par un environnement techno-économique dominé par des modifications continues et des incertitudes perpétuelles. Elle représente la capacité d'une entreprise à produire l'information exigée pour décider efficacement dans un environnement turbulent. De ce point de vue, les innovations sont à la fois des vecteurs de changement, tant elles imposent des modifications rapides de l'organisation du travail, et des moyens pour faire changer l'organisation par des processus d'accompagnement qui soient ajustés aux nouvelles contraintes. Cette approche estime que la somme des diverses formes de performances obtenues par les organisations dépend de leur « agilité ».

L'agilité apparaît alors comme un mode de management résolument orienté vers l'innovation. Barrant (2006) cite explicitement l'innovation comme principe d'agilité selon l'équation suivante : « *Complexité + Anticipation + Coopération + Culture client = Innovation* ». La complexité des systèmes, le besoin d'anticiper, de coopérer et d'adopter une culture client rendent nécessaire d'instituer l'innovation en tant que mode de management. L'anticipation, sous la forme par exemple d'un système de veille ou d'études prospectives, permet de réduire l'incertitude. La coopération résulte de la montée de l'interdépendance entre les différents acteurs. Quant à la culture client, elle s'actualise dans le fait que les concepteurs ne raisonnent plus désormais en fonction de leurs représentations des besoins spéculatifs du client, mais des besoins identifiés chez les clients. C'est pour cette raison que l'agilité nous apparaît comme un système organisationnel centré sur l'innovation. Nous sommes en présence d'un type de management, caractérisé par sa volonté de gérer le changement, de manière aussi bien réactive que proactive. L'innovation devient une injonction de compétitivité.

Ainsi, l'agilité est pensée de deux manières : (1) comme une réponse à l'accroissement et au renforcement des environnements concurrentiels qui permet d'insuffler à l'organisation réactivité et performance et (2) comme une réponse pratique à l'évolution de la complexité des systèmes organisationnels. Dans

son second aspect, l'agilité propose des méthodes, des démarches de changement, des principes de développement de produits innovants qui soulignent l'importance de l'adaptabilité, de l'efficacité et d'une réponse adéquate par rapport à la complexité.

III. La notion d'agilité organisationnelle

Comme nouveau paradigme, l'agilité organisationnelle a acquis des bases conceptuelles cohérentes, en lien avec la créativité et l'innovation.

1. L'introduction d'un nouveau paradigme

Le concept d'agilité apparaît en 1991 lorsque des personnes de l'Institut Iaccoca (Université de Lehigh) proposent un profond remaniement du paradigme en usage dans le domaine industriel. L'agilité industrielle y est présentée comme la solution aux problèmes de compétitivité, et même comme le « *paradigme du XXI^{ème} siècle* » (Yusuf & al, 1999, p. 34). Elle est vue comme un système doté de capacités importantes en matière de technologie, de ressources humaines, de formation... capable de répondre rapidement et de manière adaptée aux modifications des besoins du marché. Limitée dans un premier temps au domaine de l'industrie, l'agilité est ensuite étendue à tout type de structure, y compris les services (Katayama & Bennett, 1999). Et le concept d' « Agile manufacturing » évolue vers celui d' « Enterprise agility », ou « Agilité Organisationnelle ».

2. Définitions de l'agilité organisationnelle

Il faudra attendre le début des années 2000 pour commencer à stabiliser les définitions, même s'il n'existe toujours pas de consensus sur la notion d'agilité (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007; Qumer & Henderson-Sellers 2008). Sans entrer dans le débat, l'organisation agile peut être envisagée comme « *un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction (séquence « observation + décision* »), mais aussi d'être flexible, et, plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence (...) » (Barrand, 2006, p.42). Cette définition rend compte de la nécessité d'éclaircir la notion de flexibilité, par rapport à l'agilité. La flexibilité, notion datant des années 1980, se

réfère à la capacité d'une structure à modifier sa propre structure et ses processus. Les approches relatives à la flexibilité et l'entreprise agile ont en commun la référence à la capacité de répondre de manière adaptée au changement. Cela rejoint le point de vue de Yusuf (& al, 1999), selon lequel l'agilité résulte de la synthèse entre les nouvelles possibilités offertes par la technologie et des méthodes éprouvées en industrie, telles que le « lean manufacturing » et le « total quality management ». Néanmoins, l'auteur précise que l'agilité représente un pas supplémentaire dans l'adaptation d'une organisation à son environnement. Elle se distingue des paradigmes précédents dans le sens où ceux-ci se situaient uniquement dans une perspective de réactivité face au marché. Or adopter une démarche d'agilité se traduit non seulement par une adaptation permanente aux nouveaux besoins qui émergent, mais aussi par une attitude proactive, consistant à anticiper de nouvelles tendances. L'entreprise agile est ainsi apte à faire face à deux types de changements : réactif et proactif. Un changement de type réactif met en péril la viabilité de l'entreprise. Ainsi, mettre en œuvre les mesures nécessaires pour répondre à des exigences issues d'une nouvelle réglementation témoigne par exemple d'une attitude réactive. Par opposition, proposer un nouveau produit ou service résulte du domaine de la proactivité, voire de la « proefficiency » qui désigne la capacité à prendre en charge les deux types d'adaptation. La notion d'agilité recouvre donc deux dimensions : (a) la capacité à faire face à des changements imprévus et (b) à agir de manière proactive (Arteta & al, 2004). Autrement dit, l'agilité comporte deux facteurs : la réponse au changement et le fait de considérer les changements comme des opportunités, de manière à en tirer profit (Sharifi & al, 1999).

Tab. 1. Concepts de base de la gestion des ressources humaines et contexte agile (inspiré de Sherehiy et al, (2007).

Organisation agile	
Autorité	<p>Connaissances et contrôles décentralisés, Peu hiérarchisée, Moins d'adhésion à l'autorité et au contrôle, Engagement à un projet ou un groupe, Autorité liée aux tâches, Changements d'autorité selon les tâches, Domaine de supervision étendu.</p>
Règles et procédures	<p>Peu, faible niveau de régulation formelle, Définition souple des rôles, Organisées de manière informelle.</p>
Coordination	<p>Informelle et personnelle, Délégation des tâches et des prises de décision, Communication en réseau, Coordination par objectif.</p>
Structure	<p>Plate, horizontale, matricielle ou virtuelle, Groupes de travail, liens entre les fonctions, Peu de frontières entre les fonctions et les unités.</p>
Management des Ressources Humaines	<p>Empowerment, implication des employés, Rotation des postes, Enrichissement des postes, Autonomie dans la prise de décision, Accès à l'information et la connaissance, Travail en équipes, équipes multi fonctions, Développement et formation de la force de travail, Développement de la différenciation et de la diversité.</p>
Force de travail agile	
Proactivité	<p>Anticipation et résolution des problèmes liés au changement, Initiative personnelle.</p>
Adaptabilité	<p>Interpersonnelle et culturelle, Collaboration spontanée, Responsabilités et apprentissage de nouvelles tâches, Flexibilité professionnelle.</p>
Résilience	<p>Attitude positive au changement, nouvelles idées et technologie, Tolérance à l'incertitude et aux situations inattendues, Résistance au stress.</p>

3. Caractéristiques de l'agilité organisationnelle

Les entreprises agiles ne partagent pas nécessairement les mêmes modalités de fonctionnement. Cependant, elles se rejoignent sur certains attributs généraux, propres à leur caractère agile (tableau 1), selon leur application à l'organisation ou au personnel, mettant ainsi en évidence l'importance des dimensions humaines de l'agilité.

L'agilité est envisagée à travers la capacité de l'entreprise à faire face au changement et à en produire par innovation, et corrélativement à mettre en place des ressources humaines, techniques et organisationnelles qui favorisent le renouvellement des gammes et des services par une innovation continue, permanente voire incessante. La question est de savoir si les caractéristiques de l'environnement de travail d'une entreprise agile, tels qu'ils sont envisagés dans le domaine du management, sont effectivement propices à l'innovation et suscitent réellement des activités d'innovation.

4. L'innovation et la créativité comme point de focus du management ?

Une définition consensuelle de la créativité (Lubart, Mouchiroud, Tordjman, & Zenasni, 2003) : « *capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans laquelle elle se manifeste* » montre qu'elle s'inscrit ainsi dans la première étape du processus d'innovation, qui désigne la mise en œuvre réussie des idées conçues lors de la phase de créativité (Amabile, 1997). Selon Drucker (1985), innover relève d'une démarche raisonnée, qui prend sa source dans l'analyse des opportunités qui existent au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. Il s'agit de faire coïncider l'innovation avec les besoins des utilisateurs potentiels. L'innovation se concrétise alors dans l'accroissement de la potentialité de l'entreprise à créer de la richesse. La créativité, qu'elle émane d'un individu ou d'un groupe de travail, est donc le point de départ de l'innovation (Amabile, 1996). Mais elle n'est pas réservée aux salariés issus des lignes hiérarchiques les plus élevées ou des services préalablement identifiés au sein de l'organisation. Au contraire, elle émane surtout des salariés de première ligne, qui sont en contact avec les utilisateurs, les fournisseurs... (Getz & Robinson, 2007). Cela se traduit

par des innovations incrémentales, qui ne changent pas la nature du produit ou des innovations radicales mais qui se réfèrent par exemple à de nouveaux usages (Prax, Buisson, & Silberzahn, 2005).

L'innovation de tous les acteurs de l'entreprise étant donc hissée au rang d'injonction, la psychologie du travail et des organisations doit alors chercher à comprendre comment les entreprises sont saisies par ce développement de l'innovation et l'orchestrent à travers l'agilité ?

IV. Agilité organisationnelle et adaptations aux changements continus.

1. Dans l'entreprise agile, l'innovation devient le concept pivot du système managérial.

L'innovation trouve son essor avec un contexte de crise sévère, qui frappe depuis 30 ans les entreprises et les place en situation d'obligation d'innovation. Dans ce contexte, l'approche par l'agilité appréhende le développement de l'innovation, non pas comme relevant d'actions individuelles liées à l'originalité de certaines personnes, mais bien par une issue managériale où l'organisation et la force de travail agiles jouent le rôle central dans la survie de l'entreprise. Aussi, l'usage de l'innovation s'inscrit dans une logique organisationnelle de traitement et de production de perturbations où l'individu est de moins en moins porté par les habitudes individuelles de ses acquis antérieurs, mais plus influencé par des changements collectifs et la nécessité de devancer le futur de son travail.

2. Pour l'agilité, l'innovation correspond à un modèle de la réussite entrepreneuriale.

L'innovation se définit comme la mise en œuvre de capacités qui, dans une situation professionnelle, permettent de produire efficacement (c'est-à-dire de manière adaptée aux contingences, contraintes et perturbations du travail) une fonction nouvelle ou une activité inédite. Ainsi, pour le salarié, l'innovation devient progressivement une condition à l'emploi. L'exercice d'un emploi nécessite non seulement la maîtrise, sinon au moins l'utilisation de compétences de plus en plus complexes et variées, mais aussi

la capacité à innover, c'est-à-dire à générer des conduites inédites dans l'organisation.

3. Avec l'agilité, l'innovation est ordonnancée par la ligne managériale.

L'innovation est assimilable à la fabrication de nouveaux usages. Elle devient une forme de prérogative managériale qui justifie les perturbations actuelles et légitime les pratiques du changement. L'innovation dérégule les apprentissages établis, déstabilise les formes de régulations sociales dans les organisations et précipite les individus dans des changements continus dont l'issue est incertaine. Ceci étant, les dimensions managériales relatives à l'innovation restent très peu explorées. Pourtant, les changements techno-organisationnels actuels et la nécessité de trouver une issue à la crise économique pressent les entreprises de faire face à la concurrence en développant des innovations. Cette nouvelle donne inaugure donc des changements dans les façons de faire et de penser le travail, car l'innovation restitue une pensée nouvelle tout en rendant possibles ultérieurement de nouvelles pensées.

4. Avec le leitmotiv de l'innovation, l'agilité inaugure une nouvelle forme d'organisation du travail.

Le développement de l'innovation s'inscrit en rupture avec le taylorisme, notamment en se focalisant sur la créativité des opérateurs. L'agilité remet en cause l'atomisation du travail, la monovalence, la spécialisation du travail... et propose un élargissement continu des tâches, une vision pour le futur et un « empowerment » de la personne ! C'est de ce point de vue que l'agilité arrive à point nommé, au moment historique précis où le développement technologique rend le taylorisme contre-productif en occident et où la concurrence mondiale fait de l'axe Chine-Inde la plus grande usine taylorisée du monde.

5. Prescription de l'innovation ou de la perturbation continue ?

Dans quelle mesure et à partir de quelles théories et méthodes est-il possible de prédire le devenir de l'organisation engagée dans une transformation innovante ? Si les changements organisationnels ne sont bien évidemment pas déterminés, il reste

que l'innovation prend la forme de nouveaux repères pour l'action productive, de nouveaux prescripteurs pour le futur, de nouvelles obligations professionnelles. Les nouvelles exigences productives que sont l'innovation, la créativité, l'analyse des opportunités, l'amélioration continue... reposent sur de nouvelles codifications des réalités du travail, des nouvelles normalisations des conduites professionnelles, de nouvelles formalisations des expertises individuelles... qui servent à construire ces « organisations agiles ». L'enjeu consiste donc à produire des modèles de l'activité qui puissent faire face aux perturbations, mais plus encore : les devancer.

V. Conclusion : ce modèle du changement permanent s'imposerait-il de fait ?

L'agilité serait à considérer comme une capacité organisationnelle et technique pour procéder aux changements harmonieux et continus liés au développement de l'entreprise et à son succès. Pour ce faire, les théoriciens de l'agilité donnent l'impression de mobiliser trois concepts-clés :

– *d'intelligence collective*, de processus de créativité et d'innovation dans les organisations. Le courant de l'agilité estime que les individus sont tous porteurs de connaissances qu'ils doivent s'échanger pour améliorer la performance. A ce titre les savoirs ouvriers, les compétences informelles des cadres ou les activités clandestines sont dépossédées et désincarnées de leurs structures sociales.

– *de formalisation des processus d'amélioration continue* (Dyer & Shafer, 1999 ; Shafer & al, 2001) : les règles de transmissions des données sont formalisées, informatisées et rapidement partagées grâce aux technologies qui les propagent dans l'organisation.

– *d'usage intensif des technologies de l'information* qui constituent le pivot du système, en organisant le changement, en développant des réseaux informatiques qui interconnectent les savoirs et stockent les améliorations et nouvelles règles de fonctionnement (Qumer & al, 2008).

Après le modèle de l'excellence, les agitations de l'organisation sont donc rentrées dans une phase incrémentale,

appelées « agilité ». Changement de poste de travail, mobilité professionnelle obligée, intervention sur de multiples projets, ajustements continus aux objectifs de production, résilience dans la gestion des défauts, erreurs, dysfonctionnements et accidents sont autant de moyen de développer une organisation qui inscrit le changement dans son quotidien. Les perturbations sont omniprésentes et les individus en sont les vecteurs, souvent avec un coût psychologique élevé, parfois beaucoup trop élevé.

VI. Bibliographie.

- Amabile, T.M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39,5, 1154-1184.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations : On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40, 1, 39-58.
- Arteta, B.M., & Giachetti, R.E. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 20, 495-503.
- Barrand, J. (2006). *Le manager agile*. Paris: Dunod.
- Drucker, P.F. (1985[2002]). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 95-102.
- Dyer L., Shafer R.A. (1999), From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility, in Wright P.M., Dyer, Boudreau L., Milkovich J.W. (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, JAI Press Inc., Stanford, p. 145-154.
- Getz, I., & Robinson, A.G. (2007). *Vos idées changent tout !* Paris: Éditions d'Organisation,
- Katayama, H., & 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.
- Lubart, T., Mouchiroud, C., Tordjman, S., & Zenasni, F. (2003). *Psychologie de la créativité*. Paris: Armand Colin.
- Prax, J.Y., Buisson, B., & Silberzahn, P. (2005). Objectif: innovation – Stratégies pour construire l'entreprise innovante. Paris: Dunod.
- Qumer, A., Henderson-Sellers, B., 2008. An evaluation of the degree of agility in six methods and its applicability for method engineering. *Information and Software Technology* 50, 280-295.
- Shafer R.A., Dyer L., Kilty J., Amos J., & Ericksen J. (2001), Crafting a human resources strategy to foster organizational agility: a case study, *Human Resource Management*, vol. 40, n°3, p. 197–211.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.

- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K., (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics* 37, 445-460.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43.