

L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile

The organizational agility: exploratory study on the human resource dimension of agile firm's

Sarra Mrani Zentar (*Professeure habilitée*)

*Département des sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

Hayat Ilahyane (*Doctorante*)

*Département des sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

Aziz Douari (*Professeur habilité*)

*Département des sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan Premier de Settat, Maroc*

- Adresse de correspondance :** Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan Premier de Settat, Maroc
Km 3, route de Casablanca, BP. 784 Settat Maroc
- Déclaration de divulgation :** Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui
pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
- Conflit d'intérêts :** Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts
- Citer cet article :** Mrani Zentar, sarra, Ilahyane, H., & Douari, A. (2020). L'agilité
organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de
l'entreprise agile. International Journal of Accounting, Finance,
Auditing, Management and Economics, 1(2), 52-71.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4019869>

DOI: 10.5281/zenodo.4019869

Published online: 15 September 2020

Copyright © 2020 – IJAFAME



L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile

Résumé :

De nos jours, l'enjeu majeur des entreprises est de gagner en efficacité et en compétitivité, pour affronter un environnement changeant, imprévisible voire même turbulent, où les plus forts ont une place sur le marché. Pour relever ce défi, les organisations doivent se doter de collaborateurs capables de s'adapter en permanence et suivre le rythme en développant des compétences et comportements dits « agiles ». Ces derniers ne peuvent être acquis sans l'appui et le soutien de l'organisation qui se doit de mettre en place des pratiques et outils visant à accompagner les salariés dans ce contexte de mutation. Le présent article se propose d'analyser la contribution des ressources humaines dans la conduite et le développement de l'agilité organisationnelle.

Mots clés : agilité organisationnelle, entreprise agile, comportements agiles

Classification JEL : F64, J24, M12

Type d'article : Recherche appliquée

Abstract :

Today, the main challenge for the companies is to gain in efficiency and competitiveness to cope with a changing unpredictable, if not turbulent environment, where only the fittest have a say in the market place. To face this challenge, organizations have to be equipped with a staff who can constantly adapt and keep up with the pace by developing the so called « agile » or flexible skills and behavior. These later can't be reached without the help and support of the organization whose responsibility is to put into practice tools to assist employees in these continuous. The aim of this article is to analyse the contribution of the human resources in conducting and developing organizational agility.

Keywords : Organizational agility, Agile firm, agile behaviors

Classification JEL : F64, J24, M12

Paper type : Empirical research

1. Introduction

De nos jours, les organisations évoluent dans un environnement d'affaires où le temps est une ressource clé et la compétitivité est une cible en mouvement. La question est de savoir comment ces organisations peuvent faire face avec succès à un environnement imprévisible et en constante évolution. Le nouveau paradigme nommé « l'agilité organisationnelle » semble être la meilleure option pour survivre et prospérer dans un environnement dynamique.

Derrière ce terme séduisant, qui pourrait être assimilé à un phénomène de mode, se dissimule un modèle d'organisation dans lequel les ressources humaines sont présentées comme un levier majeur étant donné que les sources d'un avantage concurrentiel durable ne résident plus seulement dans l'accès à d'importantes ressources financières ou à des technologies de pointe, mais dans les individus et les processus capables de satisfaire les clients et d'innover rapidement (Wright et al., 1994).

La mobilisation des salariés et l'adoption des salariés de nouveaux comportements rendus nécessaires par le changement sont ainsi souvent considérés comme les clés de réussite des entreprises (Schmidt et al, 2004). Dans cette optique, les professionnels RH et le management intermédiaire est fortement mis à contribution afin de faire adhérer les collaborateurs aux évolutions envisagées, de maintenir une dynamique autour du projet et de faciliter l'appropriation des nouveaux outils, méthodes, processus et pratiques (Charbonnier-Voirin, 2010). A cet égard, les organisations multiplient leurs efforts pour guider, impliquer et adapter leur personnel aux nouvelles exigences du travail. Les pratiques de responsabilisation semblent à ce titre fortement se développer. Cependant, il semble difficile d'évaluer les contributions des pratiques et des outils en matière de gestion de ressources humaines au succès organisationnel. De ce fait, existe-t-il un réel enjeu à mieux comprendre et à identifier les leviers et les pratiques organisationnelles pouvant aider les entreprises à réaliser leurs objectifs. Dans cette perspective, le modèle théorique de l'entreprise agile se présente comme une approche qui intègre ces différents enjeux afin de guider les entreprises dans leur recherche d'efficacité. En particulier, le modèle accorde une large place au levier humain de l'entreprise (Shafer et al, 2001). Il présente en effet l'intérêt d'offrir un cadre d'analyse qui éclaire les comportements que les collaborateurs peuvent développer pour évoluer dans un environnement mouvant et concourir ainsi au développement des capacités organisationnelles de l'entreprise agile. Il décrit également les pratiques de management des ressources humaines pouvant mises en place afin de favoriser les capacités d'adaptation, d'action et de créativité des équipes et des individus. Ce modèle offre l'avantage d'une part, d'observer et de comprendre le fonctionnement et le mode d'organisation d'une entreprise qui s'oriente vers l'agilité, et d'autre part, d'étudier comment les salariés adhèrent à ces transformations et modifient ainsi leur mode de fonctionnement et d'action pour être en phase avec la recherche d'agilité organisationnelle. Aussi, il propose des

pistes importantes permettant de mieux comprendre les interactions entre l'organisation et les individus qui la composent afin de mieux cerner le rôle et les missions de chacun. Il offre également la possibilité d'apporter des éléments de compréhension de l'influence des pratiques organisationnelles sur la mobilisation des collaborateurs dans un environnement mouvant et changeant.

Dans ce contexte et fort des constats relevés de notre revue de littérature et conscient du rôle déterminant du management intermédiaire, nous avons formulé notre problématique en ces termes : **Quelle est la contribution des ressources humaines dans le développement de l'agilité organisationnelle ?**

Cette problématique a été déclinée en trois sous-questions de recherches :

- 1- Quel est le « contenu » de l'agilité organisationnelle ? Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise agile ?
- 2- Quels sont les comportements attendus des collaborateurs dans un contexte de mutation.
- 3- Quelles sont les pratiques organisationnelles et managériales susceptibles d'influencer l'adoption des comportements individuels attendus dans un contexte d'agilité ?

Le présent article se propose d'analyser la contribution des ressources humaines dans la conduite et le développement de l'agilité organisationnelle. Pour y parvenir, nous allons en premier lieu mettre en lumière les concepts clés et dans un second temps, nous allons présenter la démarche méthodologique choisie et en dernier lieu les résultats de notre investigation.

2. État de l'art sur l'agilité organisationnelle

2.1. L'agilité organisationnelle, un construit peu exploré

Le construit de l'agilité a émergé dans un contexte à la fois d'opposition et de complémentarité entre des acteurs du terrain qui se basent sur une approche pragmatique, empirique, court-termiste et peu structurée et des chercheurs en sciences de gestion s'appuyant sur une démarche scientifique et rigoureuse. En effet, l'agilité organisationnelle fut identifiée par Goldman, Nagel, Preiss et Dove en 1991 dans une étude devant permettre d'identifier les conditions sous lesquelles l'industrie américaine pouvait retrouver un niveau compétitif mondial. L'économie américaine connaissait à l'époque une perte de vitesse face à la concurrence des entreprises asiatiques, qui avaient développé un haut niveau de flexibilité. Les experts concluaient qu'elle était arrivée à un stade nécessaire de mutation. À l'issue de cette étude, un rapport décrivant l'évolution de la concurrence et des facteurs de compétitivité des quinze prochaines années assurait que l'amélioration incrémentale du système de production de masse ne permettrait pas aux entreprises américaines de regagner un niveau de compétitivité suffisant face à l'évolution de la concurrence mondiale. Un système productif renouvelé, dénommé « entreprise agile » par ses auteurs, devait voir le jour pour répondre aux nouveaux facteurs de compétitivité.

2.2. L'agilité organisationnelle : à la recherche de définitions

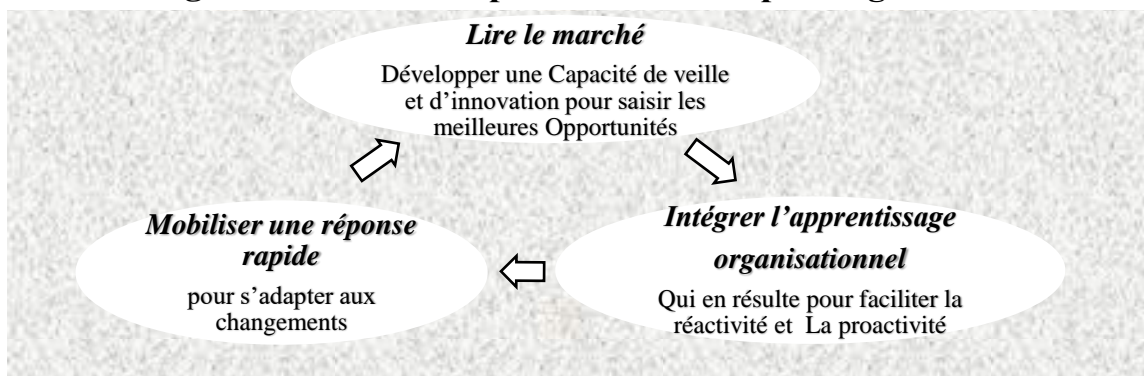
Au jour d'aujourd'hui, il n'existe pas de réel consensus quant à la définition pouvant être donnée à l'agilité organisationnelle. De nombreux auteurs proposent leur propre définition. Notre revue de littérature, qui ne prétend aucunement être globale, permet de mettre en lumière principalement deux facettes majeures de l'agilité : la réactivité d'une part et la proactivité d'autre part. Ainsi, l'organisation agile est vue comme étant une solution efficace pour répondre à un environnement continuellement changeant et imprévisible, car ses facultés de réaction et de reconfiguration lui permettent de s'adapter rapidement et efficacement aux distorsions environnementales. En outre, ses capacités d'anticipation et d'innovation l'autorisent à adopter une posture plus proactive, destinée à « maîtriser » l'environnement en étant elle-même à l'origine des changements (Amos, 2000 ; Jorrof et al., 2003). Les innovations, dans les produits et les services offerts, dans l'organisation et les processus internes, permettent ainsi de surpasser les concurrents par l'obtention d'une « série d'avantages concurrentiels temporaires » (Dyer et Ericksen, 2006, 2008).

En résumé, et en croisant les différentes définitions, l'agilité organisationnelle peut se définir comme la volonté de mettre en place une organisation permettant d'agir efficacement face aux aléas de son environnement, de s'adapter rapidement et continuellement grâce à un temps de réaction très réduit, d'anticiper les changements et de les saisir comme opportunités tout en misant sur l'innovation et de pouvoir bénéficier d'un apprentissage en continu.

2.3. Caractéristiques et leviers de développement de l'agilité organisationnelle

Shafer (1997)¹ est le premier auteur à avoir proposé un modèle théorique du construit de l'agilité comportant trois capacités organisationnelles spécifiques et indépendantes (figure 1) :

Figure 1: Les trois capacités de l'entreprise agile



Source : Schéma adapté de Shafer (1997)

¹ Selon Charbonnier-Voirin, la dimension humaine de l'entreprise agile, 2010

(1) Une capacité de « lecture » des marchés : Elle se base principalement sur la flexibilité réactive et correspond à la possibilité de répondre rapidement aux différents changements, et surtout ceux non anticipés.

(2) Une capacité de réponse rapide : Elle se manifeste par la dimension offensive ou proactive de la flexibilité. Il s'agit de l'aptitude à explorer et à improviser grâce à des pratiques de veille stratégique.

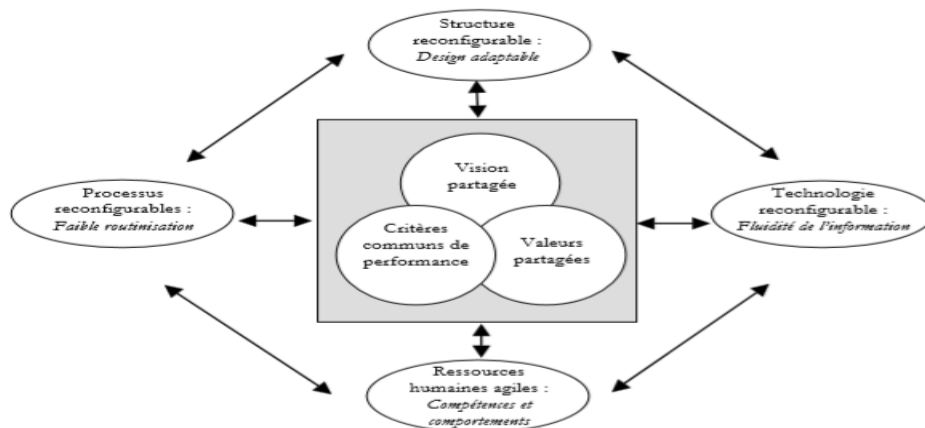
(3) Une aptitude à intégrer et développer l'apprentissage qui en résulte : elle renvoie à la possibilité de pouvoir ajuster les capacités humaines aux perspectives stratégiques grâce au développement des compétences dans délais réduits et aux transferts de connaissances.

Les trois capacités clés du modèle de Shafer (figure1) sont interdépendantes et se renforcent mutuellement pour atteindre et développer l'agilité de l'organisation.

2.4. Les leviers de développement de l'agilité organisationnelle

Les trois capacités précédemment explicitées ne peuvent être développées et renforcées qu'en s'appuyant sur un ensemble de leviers fondamentaux inter reliés et organisés en forme de gyroscope illustré par la figure 1. 2 (Amos,2000 ; Charbonnier-Voirin, 2006, 2010 ; Dyer et Shafer,1998; Shafer,1997).

Figure 2 : Les leviers de l'entreprise agile



Source : Schéma adapté de Dyer et Shafer, 1998

Les trois leviers (vision commune, valeurs partagées et critères de performance) constituent un noyau central relativement stable alors que les quatre autres périphériques (la structure, les processus, la technologie et les ressources humaines) constituent les leviers mobiles de l'entreprise qui lui octroient l'aptitude d'adaptation aux différents changements. Les éléments flexibles du gyroscope regroupent les éléments de l'entreprise qui peuvent être reconfigurés une fois les circonstances environnementales subissent un changement ou une mutation. De ce fait, ce sont les processus, la structure organisationnelle, les technologies et les individus qui garantissent et assurent l'adaptabilité de

l'organisation aux conditions changeantes du marché et aident à saisir les opportunités prometteuses et en tirer profit (Dyer et Shafer, 1998, 2003 ; Shafer, 1997). Cependant, il ne s'agit pas de procéder à des reconfigurations déstabilisantes et permanentes (Barrand, 2006), non orientées par des règles bien définies qui pourraient conduire l'organisation à une contre-performance (Dyer et Shafer, 1998). Ainsi, au centre, se localise un noyau interne qui permet d'assurer une certaine continuité et l'identité de l'organisation. En temps de mutation continue, ce noyau constitue des points de repère stables et des guides pour l'action. Le levier humain constitue le quatrième et dernier levier reconfigurable. En effet, les ressources humaines de l'organisation peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel soutenu (Wright et McWilliams, 1994). Par conséquent, le défi majeur de l'entreprise qualifiée d'agile serait de parvenir à effectuer des synergies entre ces différents leviers. Ainsi, l'enjeu serait de pouvoir les ajuster individuellement en fonction des métamorphoses, mais surtout de les faire évoluer ensemble de façon cohérente. A ce titre, les ressources humaines sont d'une importance capitale étant donné qu'elles déterminent en partie l'évolution des autres leviers et la capacité d'adaptation et d'action de l'entreprise.

2.5. La contribution de la GRH dans le développement de l'agilité organisationnelle

Un des défis majeurs auquel sont confrontées les entreprises est de continuer à assurer un avantage concurrentiel dans un environnement caractérisé par une complexité, une instabilité et une incertitude croissante. Dans ce contexte, les capacités de l'organisation agile se développent à partir des comportements de salariés compétents, responsables et novateurs (Charbonnier-voirin, 2006 ; Dyer et Shafer, 2003 ; Sherehiy et al., 2007). Les salariés doivent être capables de faire face à des situations imprévisibles et complexes qui nécessitent des efforts constants d'anticipation, de diagnostic et d'interaction avec l'environnement. L'aptitude des salariés à s'adapter et à démontrer des comportements proactifs devient alors une variable clé dans la recherche d'efficacité de l'entreprise agile (Amos, 2000 ; Breu et al., 2001 ; Dyer et Shafer, 2003 ; Dyer et Ericksen, 2006 ; Joroff et al., 2003 ; Shafer et al., 2001 ; Sherehiy et al., 2007). Les salariés constituent ainsi, par la richesse de leurs compétences et de leurs comportements, l'élément crucial permettant à l'entreprise d'accroître sa capacité de transformation et d'innovation. « Les hommes et les femmes de l'entreprise agiles sont- par leur connaissance intime des clients et de l'environnement, par leurs savoir-faire en permanence affûtés, par leur imagination et par les initiatives qu'ils sont autorisés à prendre pour satisfaire de façon originale le client- la principale source de différenciation et de performance commerciale de l'entreprise » (Badot, 1999, p.51). Ces comportements sont pour une large part le résultat des politiques, des pratiques et outils de gestion des ressources humaines qui servent à forer, développer et retenir les individus les plus compétents (Amos, 2000 ; Dyer et Shafer, 2003 ; Wright et al., 1994).

2.5.1 Le levier humain : l'adoption de « comportements agiles »

À travers cette première section, nous souhaitons expliciter le rôle des individus dans le développement de l'agilité organisationnelle en cherchant à mettre en exergue et surtout de catégoriser un certain nombre de comportements qualifiés d' « Agiles » qu'on peut définir comme des comportements individuels expressément valorisés par l'organisation dans sa quête d'agilité (Amos, 2000 ; Breu et al., 2001 ; Charbonnier 2010 ; Dyer et Shafer, 2003 ; Shafer, 1997; Shafer et al., 2001 ; Sherehiy et al., 2007 ; McCann et Selsky, 2012 ; Muduli, 2013 ; Van Oyen et al., 2001). Dans le but de rester cohérent avec le modèle théorique de l'entreprise agile qui retient trois capacités clés de l'organisation : mobiliser une réponse rapide, lire le marché et développer l'apprentissage. Nous proposons de décliner ces capacités organisationnelles en comportements individuels. En effet, le levier humain doit pouvoir participer au développement de ces trois aptitudes (Amos (2000) ; Charbonnier (2006, 2010, 2011) ; Dyer et Shafer (2003) ; Shafer (1997) ; Shafer et al.(2001)). Nous proposons de ce fait une classification assez simple des comportements agiles en trois rubriques inter reliées présentées dans le tableau 1.

Ainsi, la première compétence de l'entreprise agile qui est l'aptitude à mobiliser une réponse rapide sera traduite au niveau individuel par l'aptitude du potentiel humain à être adaptatif et réactif. La capacité organisationnelle à lire le marché est déclinée comme l'aptitude des individus à démontrer des comportements proactifs. En dernier lieu, l'aptitude de l'organisation à intégrer l'apprentissage organisationnel se manifeste au niveau individuel par la capacité d'apprentissage des salariés.

Tableau 1 : Proposition de catégorisation des comportements agiles

ETRE ADAPTATIF ET REACTIF	ETRE PROACTIF	APPRENDRE
<ul style="list-style-type: none"> • Être responsable et autonome • S'adapter aux urgences et aux changements • Coopérer 	<ul style="list-style-type: none"> • Chercher à anticiper des changements (par exemple de nouveaux besoins de la clientèle) • Rechercher et concevoir des solutions novatrices (créativité) • Participer à l'amélioration continue des processus 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre de nouvelles compétences et connaissances et chercher à se perfectionner • Participer au partage des informations et des connaissances au sein de l'organisation

Source : Nous même

Ainsi les salariés représentent un levier essentiel pour mettre en œuvre les trois capacités organisationnelles de l'entreprise agile (mobiliser une réponse rapide -

lire le marché - développer et intégrer l'apprentissage), par exemple en développant leurs capacités à s'adapter aux imprévus ou à de nouveaux projets et à gérer les priorités, en améliorant leur sens de l'autonomie et des responsabilités, en coopérant facilement (Etre adaptatif et réactif), en constituant un réseau participatif de veille, en recherchant des opportunités de développement ou d'amélioration, en improvisant au travers d'approches créatives (Etre proactif), et enfin en acquérant rapidement les nouvelles compétences rendues nécessaires par le changement et en participant au transfert et au partage des connaissances (Apprendre). Mais des interrogations subsistent : ces comportements sont-ils spécifiques à l'entreprise agile ? Sont-ils suffisants pour contribuer au développement de l'agilité organisationnelle ? Autrement dit, permettent-ils d'expliquer la performance des collaborateurs de l'entreprise agile ?

Ce questionnement met en lumière l'intérêt de mener une phase qualitative de la recherche. Mais avant de s'y attaquer, il est primordial auparavant de focaliser notre attention sur le rôle essentiel accordé aux pratiques organisationnelles et managériales au sein de l'entreprise agile qui constitue la deuxième « facette » du levier humain.

2.5.2 Les pratiques organisationnelles soutenant l'agilité

Chaque organisation dispose d'une force de travail dotée d'un certain nombre de compétences individuelles. Bien que ces compétences soient souvent en adéquation avec les besoins de l'organisation, l'environnement dynamique dans lequel opère l'entreprise complexifie la donne et impose une adaptabilité et un développement continu de ces compétences. C'est la raison pour laquelle, il est essentiel de mettre en œuvre certaines activités qui permettent de mieux concilier les compétences et comportements individuels existants et les besoins de l'entreprise et d'habiliter les collaborateurs à s'harmoniser avec l'environnement changeant (Wright et Snell, 1998). L'utilisation de pratiques organisationnelles est un moyen efficace pour atteindre cet objectif. En d'autres termes, lorsque l'on sait quels types de comportements doivent être adoptés et déployés pour fonctionner dans une organisation agile, il est essentiel de ce fait de préciser quelles pratiques organisationnelles sous-jacentes doivent être mises en œuvre pour faire face à un environnement incertain et changeant et améliorer ainsi le niveau d'agilité.

Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Charbonnier (2006, 2010, 2011). Cette auteure s'est essentiellement inspirées des travaux de recherches de Goldman et al ainsi que les recherches de Shafer et ses collègues, mais principalement la thèse de Shafer. Ainsi, nous avons décliné ces pratiques en quatre catégories à savoir : (1) des pratiques de valorisation des ressources humaines (2) des pratiques visant à accompagner les orientations stratégiques et la gestion du changement (3) des pratiques de coopération et (4) des pratiques d'enrichissement des clients.

2.5.2.1 Les pratiques de valorisation des ressources humaines

Ce sont différentes pratiques de responsabilisation mise en place au profit des salariés (formes de délégation présentes dans l'organisation, manières dont les salariés peuvent être amenés à participer à la prise de décision opérationnelle, mais également plus « stratégique ») ; les pratiques relatives au développement des compétences et au transfert des connaissances ainsi que les pratiques de reconnaissance des contributions individuelles au succès organisationnel.

2.5.2.2 Pratiques d'accompagnement des orientations stratégiques et gestion du changement

Ces pratiques concernent la vision stratégique de l'organisation ainsi que les pratiques mises en œuvre pour développer les capacités de réactivité et de proactivité des équipes. Il s'agit notamment des outils et pratiques de communication interne de la vision stratégique, sa cohérence avec les décisions prises. Il est question aussi de comprendre comment est considéré le changement et surtout d'explicitier les capacités organisationnelles mises en place pour y répondre.

2.5.2.3 Pratiques favorisant la coopération

La coopération, aussi bien interne qu'externe, occupe une place cruciale dans le modèle théorique de l'entreprise agile. Elle permet une complémentarité des ressources et des compétences qui est essentielle pour réduire les temps de réponse, améliorer l'offre et accroître le potentiel d'innovation de l'organisation (Amos, 2000 ; Goldman et al., 1995, Sanchez et Nagi, 2001 ; Shafer, 1997 ; Sharp et al., 1999). Elle se matérialise notamment par le travail en équipe, par projets (transversalité) ou en réseau avec d'autres organisations (ce que nomme Goldman l'entreprise virtuelle)².

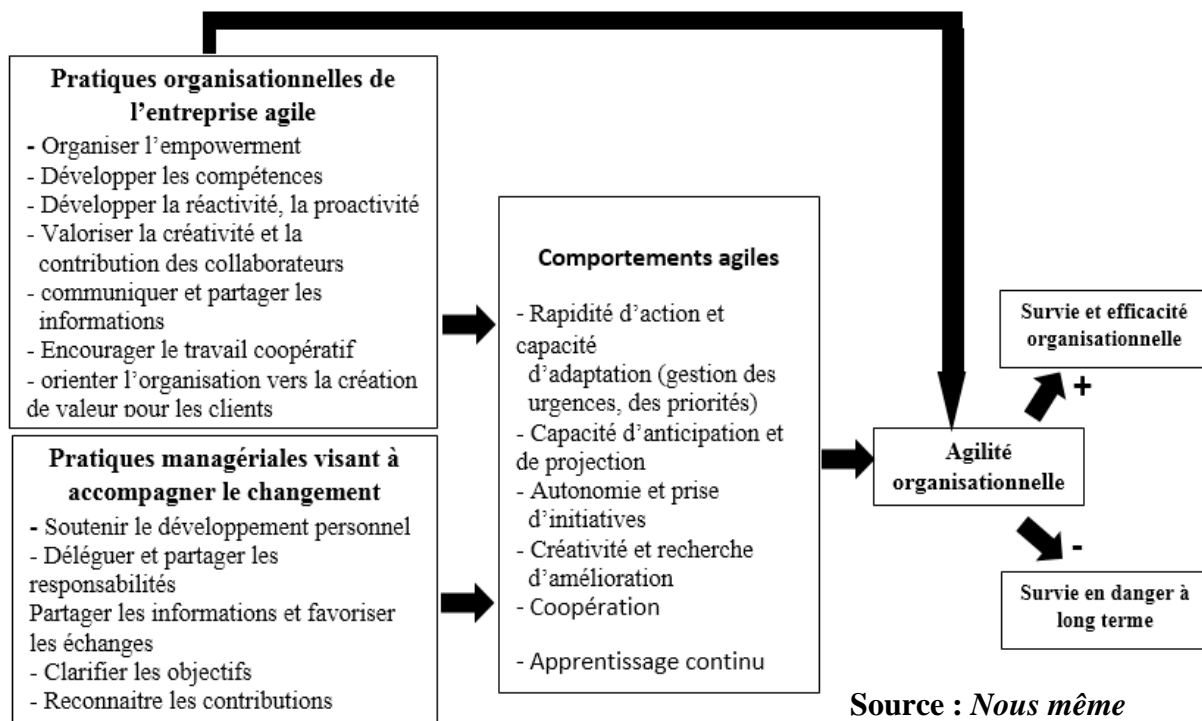
2.5.2.4 Pratiques visant la création de valeur pour le client

Il est question de s'interroger sur les pratiques destinées à renforcer et consolider la relation aux clients en créant de la valeur pour eux. Il s'agit principalement de la connaissance de la clientèle et les caractéristiques de l'offre proposée. Selon la littérature, l'entreprise agile est focalisée sur la satisfaction du client et elle est capable, dans cette perspective de lui proposer une offre personnalisée dans une logique de « solution » (Goldman et al., 1995) (cité par charbonnier 2010). En collectant continuellement des informations sur les marchés et sur ses clients, elle a en effet une très bonne connaissance de leurs besoins actuels, mais également des évolutions potentielles de leurs attentes (Sanchez et Nagi, 2001). Elle a ainsi la capacité de proposer une offre différentielle adaptée, créatrice de valeur pour ses clients. À la lumière de tout ce qui a été énoncé, le nouveau paradigme nommé « l'agilité organisationnelle » semble être la

² Goldman et al. (1995) définissent l'entreprise virtuelle comme un type d'alliance dynamique et opportuniste dans lequel il existe une complémentarité de ressources et de compétences. Le qualificatif « virtuel » tient au fait que la coordination entre les partenaires est assurée par l'efficacité des systèmes d'information.

meilleure option pour survivre et prospérer dans un environnement dynamique (Sherehiy et al., 2007). Plusieurs théoriciens soutiennent que les ressources humaines d'une organisation sont considérées comme moteur principal et source déterminante d'agilité (Dyer et Shafer, 2003 ; Sherehiy et al, 2007 ; Wright et Snell, 1998). Ce levier humain est représenté par les comportements agiles, mais également par l'ensemble des pratiques organisationnelles et surtout les activités ressources humaines de l'entreprise (Amos, 2000 ; charbonnier, 2010 ; Muduli, 2013 ; Dyer et shafer, 1998 ; Shafer, 1997), qui sont identifiés comme sources d'avantage concurrentiel soutenu (Breu et al.2001). Par conséquent, être agile, c'est surtout voir et considérer le salarié comme une ressource organisationnelle clé³ (Breu et al 2001). Kidd (1994) souligne l'obligation et la nécessité de faire une meilleure utilisation et surtout une excellente combinaison des compétences, des connaissances et des expériences humaines. Le postulat général de notre travail, rejoint largement celui de Dyer et Shafer (2003), est le suivant : l'agilité organisationnelle est grandement déterminée par les comportements de ses membres (Kidd, 1994 ; Muduli 2013), sur lesquels les pratiques organisationnelles et managériales en relation avec les autres leviers peuvent agir (Dyer et Shafer, 2003) afin de survivre dans un environnement dynamique.

Figure 3 : Cadre conceptuel



³ Azuara, 2015, « Human resource perspective on the development of workforce agility »

3. Méthodologie de la recherche et les résultats de l'étude exploratoire

Notre objectif de cette recherche est de pouvoir contribuer à la compréhension de l'impact des pratiques mises en œuvre au profit des personnels pour faire plus efficacement face au changement. En d'autres termes, notre volonté sera de comprendre et d'évaluer les influences respectives des comportements qui déterminent la performance au travail dans un environnement en mutation. De ce fait, nous avons opté pour une méthodologie qualitative à visé exploratoire, en adoptant la méthode du cas unique et par l'administration de deux guides d'entretiens individuels, semi-directifs et structurés autour de différents thèmes. Des questions similaires ont été déclinées pour les managers et pour leurs collaborateurs.

Le premier guide a été adressé aux collaborateurs et vise à explorer les comportements adoptés par ces derniers pour faire face à un environnement très dynamique qui demande des capacités continues d'adaptation et d'innovation. Il comporte une vingtaine de questions structurées autour de quatre thématiques principales. Et le second a été quant à lui adressé aux managers et a essentiellement été élaboré à partir des apports de Goldman et ses collègues et des travaux de Charbonnier qui s'est, elle-même, adossée sur les recherches de Shafer. Ainsi une trentaine de questions a été élaborée, autour de cinq thèmes : les pratiques visant à accompagner le changement et les orientations stratégiques, les pratiques de coopération, les pratiques de création de valeur pour le client et les mutations du rôle du manager.

Au terme des deux guides d'entretien, il était demandé à notre interlocuteur de donner sa propre définition de l'agilité organisationnelle. Notons que nous n'avons pas utilisé ce terme au cours de la première partie de l'entretien afin de ne pas orienter les réponses données. Les répondants ont ainsi pu réfléchir librement au concept.

Nous avons limité notre échantillon à 3 managers et 3 collaborateurs opérant au sein du Groupe Crédit Agricole du Maroc (GCAM). Ce choix ne s'est pas fait au hasard. En effet, nous avons choisi une organisation opérant dans un environnement changeant, incertain et connaissant dénombrables changements. Ainsi, le secteur bancaire est parmi les secteurs d'activité où la concurrence bat son record et que les changements de la réglementation sont fréquents et imprévisibles. À cela s'ajoute une clientèle est de plus en plus exigeante, multi bancarisée et volatile. Ce groupe affiche une bonne volonté pour faire face à ces mutations et consolider sa position concurrentielle voire même la faire progresser et l'agilité organisationnelle est son mot d'ordre.

Le choix de notre population cible ne s'est pas fait aléatoirement, nous avons essayé de respecter les principes du choix de la population cible relatifs à la méthode qualitative, notamment le principe d'équilibre, d'homogénéité et de la diversité. De ce fait, nous avons choisi de questionner des collaborateurs

appartenant au même groupe, mais affectés à des postes différents et aussi des managers d'équipes avec des degrés de responsabilité variés.

Pour respecter le parfait anonymat exigé par les interviewés, il a été question de mentionner uniquement si ils sont managers (M) ou collaborateurs (C). Nulle autre information pouvant déceler l'identité des personnes interviewées ne doit, par conséquent, être révélée au niveau du présent document. Les entretiens ont été menés en face à face sur le lieu de travail des personnes interviewées (dans des bureaux individuels), à l'exception d'un seul qui s'est déroulé en dehors des bureaux de la banque. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord au préalable des interrogés. Les entretiens ont duré en moyenne 60 minutes (entre 50 et 70 min) en fonction des contraintes de temps des répondants.

Vu la surcharge des agendas des interviewés, un seul entretien par jour a été réalisé, et ce en fin de journée. A plusieurs reprises, les rendez-vous ont été reportés compte tenu des imprévus qui survenaient souvent et donc nous avons pu constater et subir ce côté imprévisible du quotidien des banquiers.

Il est aussi important de signaler que l'administration des guides d'entretiens a été interrompue pour une quinzaine de jours, et ce suite à une visite du Président Directeur Général du Groupe qui s'est déplacé de Rabat pour des réunions et des séances de travail.

4. Résultats et discussion

Les données collectées ont été traitées via une analyse verticale et horizontale. Ainsi, pour assurer un certain trait « agile » pour notre travail, nous n'avons pas traité les réponses par thèmes et sous-thèmes, mais nous avons plutôt suivi un enchaînement qui va en cohérence avec nos apports théoriques, sur lequel nous allons exposer avec homogénéité à la fois les réponses des collaborateurs et des managers, afin de tirer et croiser surtout leurs opinions selon les axes suivants : (1) Agilité organisationnelle (2) Les comportements agiles et (3) Les pratiques organisationnelles favorisant l'adoption des comportements agiles

4.1. Agilité organisationnelle

Notre investigation du terrain d'étude a révélé que la majorité des répondants ne connaissent pas exactement la signification du terme « agilité organisationnelle ». Cependant, pour l'ensemble des interviewés, il a du sens et paraît pertinent au contexte actuel de leur secteur d'activité qui connaît d'innombrables changements continus et imprévisibles.

En effet, L'agilité organisationnelle fait référence selon les interviewés à la réactivité, la flexibilité, l'adaptabilité, rapidité, satisfaction des clients et anticipation de leurs besoins. Les interviewés ont apporté des éléments de réponse qui sont proches des définitions théoriques.

Ainsi, l'entreprise agile est généralement définie par les répondants comme une entreprise qui sait s'adapter aux évolutions et aux nouvelles situations qui se produisent dans son environnement, dans l'objectif de répondre au mieux aux demandes du marché. Et le facteur humain est d'une importance capitale dans le

développement de cette agilité. L'adaptabilité, la réactivité et la souplesse sont ainsi les capacités auxquelles il est le plus souvent fait référence. Cependant, la majorité des répondants souligne qu'être agile est un des objectifs phares de leur entreprise et que tout le monde est impliqué et œuvre pour l'atteindre même. Cependant, la nature même du secteur bancaire (secteur très réglementaire) limite en quelque sorte cette ambition. L'agilité reposerait aussi, selon les répondants, sur le travail coopératif et collaboratif, des personnes responsables et agiles, une forte orientation client. Le terme d'agilité ainsi que sa définition théorique trouve donc un écho, auprès de l'ensemble des interviewés et les définitions proposées mettent en lumière pratiquement les aspects étudiés par la littérature.

4.2. Les comportements agiles

Notre partie empirique a révélé des résultats disparates par rapport aux comportements agiles que développent les collaborateurs pour accompagner le changement.

4.2.1. Comportement réactif et adaptatif :

Les conclusions tirées de notre étude affirment que pratiquement tous les collaborateurs se dotent d'un esprit et d'un sens d'adaptation très importants et misent sur leur réactivité pour se démarquer dans ce secteur très concurrentiel. De ce fait, ils réagissent rapidement et soigneusement face aux changements et situations urgentes, mais surtout avec rigueur face aux situations inattendues. Cependant, le degré d'adaptabilité et de réaction change en fonction de la situation. C'est du cas par cas. Cette aptitude à s'adapter relève surtout des qualités personnelles et peut être améliorée grâce au nouveau système d'information dernièrement développé et conçu par le Groupe lui-même. Cette capacité d'adaptation et de réactivité est facteur à la fois de : la délégation des responsabilités au sein de l'entreprise, l'implication des salariés dans la prise de décision, ainsi que le degré d'autonomie dans l'exécution des tâches quotidiennes. Si la délégation des responsabilités peut être considérée comme rapide et facile, l'implication dans la prise de décision au sein de l'entreprise ne l'est pas. En effet, les décisions au sein de l'entreprise suivent un autre raisonnement, puisqu'elles dépendent directement du niveau hiérarchique supérieur, et pas vraiment des collaborateurs. La notion du poids hiérarchique intervient fortement dans les déclarations des interviewés pour confirmer ce qui a été dit. Donc nous pouvons conclure clairement que la délégation de la responsabilité est certes facile, mais ce n'est pas le cas pour l'implication dans la prise des décisions. Pour ce qui est de l'autonomie des collaborateurs, l'investigation du terrain reste un peu mitigée du fait que les avis divergent, mais la conclusion tirée est que les collaborateurs ont gagné certes en autonomie et disposent désormais d'une bonne marge de manœuvre ces dernières années, mais ils se sentent et sont toujours contrôlés par leurs supérieurs hiérarchiques. Quant au dernier point qui concourt aussi à développer un comportement réactif de la part des collaborateurs, en l'occurrence la coopération, cette dernière constitue une valeur forte du Groupe. En effet, tous les interviewés ont confirmé que la collaboration et la coopération internes des collaborateurs et des différents départements du Groupe sont fortes. Cela est dû

d'une part, à la nature du métier de la banque qui exige cette cohésion et le travail d'équipe, et d'autre part, à la bonne volonté des collaborateurs à vouloir s'entraider. En confrontant nos résultats à nos apports théoriques, nous constatons que l'autonomie et l'implication dans la prise de décision pour les collaborateurs restent limitées contrairement à ce qui est préconisé pour développer un comportement réactif. Cependant, la coopération interne est une valeur forte dans le groupe et l'esprit ainsi que le sens d'adaptation sont assez développés comme révélé par notre revue de littérature.

4.2.2. Comportement proactif

Nos résultats révèlent que les collaborateurs ne mènent pas de vraies actions d'anticipation vis-à-vis des clients, mais surtout font remonter l'information à la direction qui prend les mesures nécessaires. Pour ce qui est du niveau de créativité et d'innovation, les résultats montrent que ce niveau est limité malgré quelques tentatives du groupe à inciter les salariés à réfléchir sur de nouvelles idées et solutions. Ceci peut généralement être expliqué par la nature du métier exercé dans un secteur bancaire qui ne supporte pas l'erreur, et qui impose des règles et lignes précises à suivre, qui limitent éventuellement la créativité et l'innovation. Néanmoins, la créativité et l'innovation peuvent se pratiquer dans la façon d'accomplir les tâches de tous les jours. La cellule innovation se charge spécialement de mettre en œuvre des innovations en tenant compte des informations remontées par l'ensemble des collaborateurs. Les apports théoriques ont aussi mis l'accent sur la participation des salariés à l'amélioration continue du processus et notre investigation du terrain a montré que les collaborateurs contribuent réellement et fortement au développement du processus d'amélioration. Cette contribution est rendue possible vu que ce sont les points de vente (les agences) qui sont en contact direct et permanent avec la clientèle ce qui leur permet de déceler les vraies attentes et besoins des clients. Pour conclure, fort est de constater que l'anticipation vis-à-vis des clients, la créativité et l'innovation sont très restreintes et ne vont contre nos apports théoriques. Tandis que la participation au processus d'amélioration converge vers les conclusions de notre revue de littérature.

4.2.3. Favoriser l'apprentissage

Si la littérature préconise qu'il faut apprendre de nouvelles compétences et connaissance, chercher à se perfectionner et participer au partage des connaissances et des informations contribue au développement de l'agilité des collaborateurs, les résultats de notre recherche vont dans ce sens. En effet, l'apprentissage est une notion qui s'impose fortement au sein du Crédit Agricole, dans la mesure où tous les répondants nous ont confirmé que celle-ci se trouve en force et se réalise à travers différents canaux : Formations, échanges, expérience terrain. Aussi, les collaborateurs affirment leur participation au partage des connaissances et des informations dont ils disposent. Nos résultats révèlent cependant que pour selon certains répondants le perfectionnisme reste une

motivation personnelle et dépend surtout de la volonté de l'individu et de son état d'esprit.

4.3. Les pratiques organisationnelles

Les pratiques organisationnelles favorisant l'adoption des comportements agiles sont au nombre de quatre : pratiques de valorisation des ressources humaines, pratiques visant à accompagner les orientations stratégiques et la conduite du changement, pratiques favorisant la coopération et enfin pratiques de création de valeur pour le client.

4.3.1. Les pratiques visant la valorisation des ressources humaines

Nos résultats de recherche vont, globalement, de pair avec la littérature dans la mesure où les répondants affirment que la délégation des responsabilités est bel et bien pratiquée, mais qu'elle est en fonction du niveau hiérarchique et aussi selon les besoins d'expérimentation. En effet, plus le niveau hiérarchique occupé évolue, plus l'étendue du pouvoir délégué augmente. Elle est aussi en fonction du degré de maturité des collaborateurs. Cette délégation du pouvoir décisionnel n'exclut par le contrôle du supérieur hiérarchique direct. Pour ce qui est de l'autonomie concédée, les managers confirment que le degré d'autonomie accordé aux collaborateurs reste très important, et ceci contribue énormément à l'agilité organisationnelle au sein de l'entreprise. Pourtant la nature du métier les oblige à trouver toujours un équilibre raisonnable entre : Autonomie et contrôle. Et donc globalement cela coïncide avec nos apports théoriques. Concernant le développement des compétences des collaborateurs, tous les interviewés s'accordent à dire qu'ils cherchent à enrichir continuellement le répertoire des compétences des salariés en mettant à leur disposition des outils pour se former et progresser vers l'atteinte des comportements rendus nécessaires pour l'agilité organisationnelle. Certains managers tabulent sur l'expérimentation pour accompagner leurs collaborateurs dans cette politique montée en compétence. Et d'autres misent sur les formations continues, l'enrichissement des tâches ou la diversité des expériences et des missions proposées. Nos résultats sont en cohérence avec notre revue de littérature.

Et enfin, s'agissant de la reconnaissance des contributions des collaborateurs à la performance de l'entreprise, les répondants considèrent cette dernière comme un pilier très importante et un outil nécessaire pour assurer la performance des collaborateurs. C'est la raison pour laquelle la direction a mis en place un système transparent permettant de garantir la reconnaissance nécessaire et valoriser la performance de chaque collaborateur au sein de l'entreprise.

4.3.2. Les pratiques visant à accompagner les orientations stratégiques et la conduite du changement

Notre investigation du terrain est venue réconforter la plupart de nos propos théoriques. En effet, Les managers confirment que les objectifs sont communiqués de manière claire et sont bien assimilés par les collaborateurs grâce à une communication interne efficace et continue. Aussi, ils expliquent que le changement n'est pas un aspect qui fait craindre, dans la mesure où les collaborateurs arrivent à suivre le rythme des mutations. Cette capacité à accepter

et à suivre le changement est la résultante de deux éléments. Le premier est le rôle d'accompagnement des managers et le second fait référence à cette culture de changement qui est bien installée dans le Groupe du Crédit Agricole. Ce dernier a connu dénombrables changements de statuts et d'activité depuis sa création. En ce qui concerne la réactivité, les répondants affirment que cette dernière d'une importance particulière, voire même déterminante. Les managers affirment mettre en place des moyens et outils pour favoriser la réactivité des collaborateurs. Ainsi, le « Fast tract » ou le passage rapide en constitue un exemple. Cet outil est un élément différenciateur par rapport aux concurrents. Néanmoins, l'utilisation de cet outil, qui contribue fortement à la réactivité recherchée en permanence pour être à hauteur de la concurrence qui presse, n'est pas toujours du ressort du collaborateur vu que le degré d'urgence du dossier est évalué à la fois par le collaborateur et le manager ce qui pourrait compromettre cette réactivité. Aussi, le système d'information développé par l'entreprise elle-même contribue et améliore la réactivité. Enfin, pour ce qui est de la proactivité, tous les managers font mention que la proactivité des collaborateurs est encouragée. Ces derniers sont incités en continu à proposer aux clients des solutions adaptées à leurs besoins réels. Ils sont aussi incités à miser sur la créativité et l'innovation dans la manière de proposer et convaincre le client. Ce point concernant la proactivité est mitigé vu que les avis et déclarations recueillis divergent. En fait, les collaborateurs nient toute mesure mise en place pour développer leur proactivité et affirment que leur rôle principal est de remonter l'information recueillie au niveau des points de vente ce qui limite et leur créativité et leur innovation. Tandis que les managers déclarent de leur côté que la créativité et l'innovation est une monnaie interne sur laquelle mise l'entreprise pour développer une proactivité permettant d'inciter à trouver des solutions modernes, adéquates et surtout adaptées aux attentes et besoins des clients. Ce qui nous pousse à s'interroger sur cette divergence. S'agit-il d'un discours formel de la part des managers ?

4.3.3. Les pratiques favorisant la coopération

Nos résultats de la partie empirique vont de pair avec nos propos théoriques étant donné que tous les répondants affirment que le travail en synergie et la coopération intra groupe sont une obligation et sont essentiels et se pratiquent au quotidien. En effet, au niveau du Groupe, l'entraide, le travail d'équipe et la collaboration sont souvent considérés comme des valeurs essentielles. Les managers se considèrent d'ailleurs comme des facilitateurs de leurs clients internes (subordonnés et autres agences et départements). À l'opposé de la coopération interne, celle externe est très limitée et est régie par des protocoles d'accord.

4.3.4. Les pratiques visant la création de la valeur pour les clients

Les résultats de notre recherche vont dans le même sens que notre revue de littérature. En effet, les répondants affirment tous la solidité du lien avec le client, qui se résume par une bonne connaissance de ses besoins et attentes, ainsi qu'un système de satisfaction qui se base sur la proposition de solution adaptée et en adéquation avec les besoins réels du client. La satisfaction du client, qui est au

centre d'intérêt de tous les répondants, se manifeste en premier lieu, par la compréhension des attentes exactes des clients. Et en second lieu par la proposition de solution en parfaite adéquation avec les besoins détectés. Les répondants expliquent que ces solutions sont le fruit d'une adaptation de produits bancaires standards aux besoins des clients. Ils sont difficilement imitables dans des délais courts et constituent de ce fait un vrai élément différenciateur par rapport aux rivaux.

5. Conclusion

Les résultats de notre étude du cas Groupe Crédit Agricole du Maroc conjugués à notre cadre conceptuel mobilisé nous permettent de ressortir avec un ensemble non négligeable d'enseignements :

Au niveau organisationnel : afin de développer son niveau d'agilité, l'entreprise donne aux équipes les moyens de développer leur capacité de réactivité, elle les incite à développer leurs capacités de proactivité. De ce fait, la créativité et l'expérimentation des collaborateurs sont en particulier encouragées et valorisées. En outre, l'entreprise agile est fortement orientée vers la création de valeur pour le client et mise sur le travail coopératif et l'empowerment des équipes. Toujours dans l'optique de développer l'agilité organisationnelle, l'entreprise crée les outils et met en œuvre les pratiques qui soutiennent le développement des compétences et capacités d'apprentissage des individus et qui anticipent les besoins futurs. Au niveau managérial : Afin d'accompagner les collaborateurs dans le changement, les managers ont désormais surtout un rôle d' « accompagnateur de changement » et de « responsable RH de proximité ». En effet, ils assument des fonctions destinées à soutenir le développement professionnel (notamment par le suivi des compétences et des parcours professionnels et l'identification de solutions visant à compenser les faiblesses), à faciliter la délégation et le partage des responsabilités, à partager et décliner les informations concernant l'entreprise et son contexte et instaurer une ambiance de travail « agréable » en privilégiant l'échange et la confiance. Au niveau individuel : pour affronter efficacement le changement, les collaborateurs développent les compétences interpersonnelles nécessaires à la coopération, développent leur réactivité et leurs capacités d'adaptation et de projection (notamment leurs facultés à s'organiser, à gérer les urgences et les priorités et à réaliser des missions qui demandent des compétences différentes). Ils sont capables de prendre des décisions de manière autonome et de résoudre les problèmes rencontrés grâce à leur créativité et leur prise d'initiative. Toutefois il convient de signaler que tout cela se fait sous l'œil du manager vu la nature très réglementaire du métier de la banque. En somme, il nous semble que notre travail participe à définir plus le construit et ses contours et contribue à une meilleure compréhension de la contribution du levier humain dans le développement de l'agilité organisationnelle en essayant d'éclairer les interactions entre les comportements agiles et les pratiques managériales et organisationnelles.

Références

- (1) Amos, J.W. (2000). Agility as an organizational competence. JAI Press. p. 1-31.
- (2) Badot, O. (1998). Théorie de l'entreprise agile. Paris: L'Harmattan. p. 296.
- (3) Barrand, J. 2006. Le Manager agile: Vers un nouveau management pour affronter la turbulence (1st ed.). Paris: Dunod. p. 220.
- (4) Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17, p. 21-31.
- (5) Charbonnier A. (2006), L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH. XIIe Congrès de l'AGR- le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre 2006.
- (6) Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *Management*, 14(2), p. 118-154.
- (7) Charbonnier-Voirin, A. (2010). La dimension humaine de l'entreprise agile : le rôle du management des ressources humaines sur la performance au travail dans un contexte d'agilité. Editions universitaires européennes. p.617.
- (8) Dyer, L., & Ericksen, J. (2006). Dynamic organizations: Achieving marketplace agility through workforce scalability. Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series, CAHRS Working Paper Series, Cornell University.
- (9) Dyer, L., & Shafer R.A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. CAHRS Working Paper Series, Cornell University.
- (10) Dyer, L., & Shafer, R.A. (2003). Dynamic Organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. Working Paper, Cornell University.
- (11) Goldman, S. L., & Nagel, R. N. 1993. Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(2), p.18-38.
- (12) Joroff, M.L., Porter, W.L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). The agile workplace. *Journal of corporate Real Estate*, 5 (4). P. 107-127.
- (13) Kidd, P.T. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- (14) McCann, J., & Selsky, J.W. (2012). *Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*. Kindle edition, San Francisco.
- (15) Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2): 137-143.
- (16) Muduli, A. (2013). Workforce agility: A review of literature. *IUP Journal of Management Research*. 12(3), p. 55-65.

- (17) Sanchez, L.M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 39(16), p. 3561-3600.
- (18) Schmidt, G., Guéry, L., Mercier, E., & Mottay, D. (2004). La fonction ressources humaines, levier de création de valeur: Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs. *Congrès de l'AGRH, Montréal*.
- (19) Shafer, R.A. (1997). *Creating organizational agility: The human resource dimension*. Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.
- (20) 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*, 40, (3), p. 197–211.
- (21) Sharp, J.M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62, p. 155-169.
- (22) Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, p. 445-460.
- (23) Van Oyen, M.P., Gel.E.G.S, & Hopp, W.J. (2001). Performance opportunity for workforce agility in collaborative and non collaborative work system. *IIE Transactions*, 33(9), p. 761-778.
- (24) Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, vol.23, (4),756-772.
- (25) Wright, P.M., McMahan, G.C, & Mcwilliams, A. (1994), Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5,301-326.
- (26) Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing, The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62, p. 33-43.