

Rôle des pratiques RH dans le développement de l'agilité organisationnelle : Revue de littérature

The role of HR practices in developing organisational agility: A literature review

Ibtihale HERMOUCHE, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)
Ecole nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

Azzouz ELHAMMA, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations (LRSGO)
Ecole nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole nationale de commerce et de gestion Adresse : Campus universitaire B. P : 1420.Kénitra-14000 Université Ibn Tofail Maroc, Kénitra 14000 Tél : 0537329421/0537329422
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HERMOUCHE, I., & ELHAMMA, A. (2024). Rôle des pratiques RH dans le développement de l'agilité organisationnelle : Revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 474-489. https://doi.org/10.5281/zenodo.11252715
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: April 12, 2024

Accepted: May 21, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5 (2024)

Rôle des pratiques RH dans le développement de l'agilité organisationnelle : Revue de littérature

Résumé :

Aujourd'hui, l'objectif ultime des entreprises est d'augmenter leur compétitivité et leur efficacité pour s'acclimater à un contexte fluctuant. Afin de surmonter ce défi, les organisations doivent se doter des ressources humaines compétentes et capables de suivre le rythme ascendant en continu à travers l'adoption et le développement des comportements agiles, cela implique une nécessité de soutien organisationnel et le déploiement approprié des méthodes et des stratégies pour épauler et guider les employés dans cette phase de transition imposée par la métamorphose éclair du monde des affaires. Une entreprise agile est une entreprise qui démontre une capacité à agir de manière proactive et efficace face aux différents imprévus et changements qui se présentent grâce à des visions stratégiques bien tracées et un personnel qualifié et compétent. En se basant sur une revue documentaire narrative approfondie, qui explore minutieusement la littérature existante, cet article de recherche vise à établir un lien direct souvent négligé entre l'agilité organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Il cherche également à mettre en évidence l'importance cruciale du capital humain dans le renforcement et le développement de la flexibilité et de la souplesse des entreprises, tout en encourageant de futures recherches liées à ce sujet.

Mots clés : Agilité organisationnelle, gestion des ressources humaines, Pratiques RH, entreprise agile, RH agile

Classification JEL : F64, J24, M12, O15

Type d'article : Revue de littérature

Abstract :

Today, the ultimate goal of companies is to increase their competitiveness and efficiency in order to acclimatize to a fluctuating context. To overcome this challenge, organizations need to equip themselves with competent human resources capable of keeping up with the continuous upward pace through the adoption and development of agile behaviors. This implies a need for organizational support and the appropriate deployment of methods and strategies to support and guide employees through this transition phase imposed by the lightning metamorphosis of the business world. An agile company is one that demonstrates an ability to act proactively and effectively in the face of the various contingencies and changes that arise, thanks to well-defined strategic visions and skilled, competent personnel. Based on an extensive narrative literature review, which thoroughly explores the existing literature, this research paper aims to establish an often overlooked direct link between organizational agility and human resource management (HRM) practices. It also seeks to highlight the crucial importance of human capital in strengthening and developing corporate flexibility and agility, while encouraging future research related to this topic.

Keywords: Organizational agility, human resource management, HR practices, agile company, agile HR

JEL Classification : F64, J24, M12, O15

Type of article : Theoretical Research

1. Introduction

Opérant dans un environnement incertain, les entreprises sont souvent confrontées à des impératifs majeurs : accroître leur efficacité et assurer leur compétitivité pour naviguer dans un contexte en constante évolution, souvent imprévisible, voire même tumultueux, ou seul, les plus résilients et flexibles survivent, afin de relever ces défis les organisations doivent s'articuler sur des ressources humaines compétentes, talentueuses, motivées aptes de s'ajuster continuellement aux changements et convenir au mieux aux impératifs du marché en développant des comportements agiles, selon (Schmidt et al, 2004) la flexibilité des salariés et leur adhésion à de nouveaux comportements, induits par les changements en cours, sont généralement reconnues comme des facteurs essentiels de succès pour les entreprises, à ce titre les dirigeants et les professionnels RH doivent impérativement intégrer les collaborateurs dans cette philosophie tout en facilitant l'acquisition de nouveaux outils, pratiques et méthodes et de miser sur des stratégies innovantes (Charbonnier, 2010). En effet la performance et la survie d'une entreprise sur un marché concurrentiel dépendent crucialement de deux critères : le niveau de compétence en gestion des ressources humaines (Collins, 2021) puisque le facteur humain est un élément essentiel en matière de réussite, de productivité, d'innovation, ainsi l'application des pratiques RH innovantes en alignant les objectifs individuels et collectifs avec la vision générale organisationnelle. Il est indéniable que l'alignement de la vision innovante de l'entreprise et les approches de gestion du personnel est un sujet de préoccupation depuis un peu de temps, de nombreux experts et chercheurs ont souligné l'importance d'adopter des pratiques RH qui soutiennent les politiques d'innovation, pour cette raison nous citons le célèbre discours de Steve Jobs lors de la cérémonie de remise des diplômes à Stanford en 2005¹ :

« L'innovation n'a rien à voir avec les dollars que vous investissez en R&D, quand APPLE est apparue avec le MAC, IBM dépensait au moins 100 fois plus en R&D, ce n'est pas question d'argent, il s'agit des gens que vous avez, comment les dirigez et à quel point vous êtes impliqués » (Gallego, al, 2021).

L'agilité organisationnelle apparaît comme un construit innovant qui donne aux entités des leviers en offrant la possibilité d'atteindre les objectifs fixés, la performance visée avec une très grande rapidité, efficacité et flexibilité, il est à souligner que la flexibilité et l'agilité sont des caractéristiques recherchées chez les collaborateurs d'une entreprise puisque la flexibilité offre la possibilité de s'adapter aux exigences diverses et changeantes de l'environnement externe (Snow et Snell, 1993) d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel et des performances supérieures (Sanchez, 1995), de manière similaire l'agilité soutient les orientations stratégiques de l'entreprise en garantissant une meilleure dynamique. Selon (Hopp et Van Oyen, 2004) une main-d'œuvre agile peut soutenir les objectifs stratégiques de coût, de temps, de qualité et de variété dans un monde imprévisible et changeant.

Le dessein de cette étude est de montrer l'avantage compétitif qu'une organisation peut tirer dans un environnement turbulent en adoptant une logique agile, et d'établir un lien évident entre l'agilité organisationnelle et les différentes techniques de gestion du capital humain, cet article propose une perspective globale qui reconnaît l'importance primordiale du facteur humain dans la consolidation de la réactivité des organisations. Plusieurs chercheurs reconnaissent que la ressource humaine exerce une influence majeure sur l'émergence de résultats agiles. Cependant, cette recherche propose une révision du concept d'agilité organisationnelle et préconise l'intégration des mécanismes de régulations en tant que concept central, à travers une analyse minutieuse de la littérature sur l'agilité organisationnelle et sa relation avec la gestion des ressources humaines, trois volets analytiques seront étudiés : le premier volet se focalisera sur une clarification conceptuelle de l'agilité organisationnelle et des pratiques de gestion RH.

¹ Extrait du discours de Steve Jobs à Stanford en 2005

Le deuxième volet analysera la relation entre ces deux concepts clés. Et le troisième volet exposera un ensemble de comportements agiles que les collaborateurs d'une entreprise doivent adopter à titre individuel ainsi qu'une série de pratiques RH innovantes dédiées aux spécialistes et responsables RH pour mieux gérer leurs ressources humaines et assurer une différenciation stratégique par rapport aux concurrents existants en utilisant des techniques plus sophistiquées et révolutionnaires. Il convient de noter que notre sélection de sujets est justifiée par le fait que la réussite d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à mobiliser son personnel de manière appropriée, efficiente et flexible dans un contexte évolutif.

2. Élaboration des concepts clés

2.1. Agilité organisationnelle : une notion novatrice

L'émergence de l'agilité survient dans un contexte marqué par la coexistence de perspectives divergentes. D'un côté, des praticiens adoptant une approche pragmatique, empirique et à court terme, et de l'autre, des professionnels de la gestion privilégiant une démarche scientifique et méthodique. Cette nouvelle notion revêt une importance cruciale dans le domaine des affaires et surtout en ce qui concerne la compétitivité organisationnelle, car elle confère aux entreprises la flexibilité opérationnelle pour s'adapter aux évolutions de leur environnement. Cette capacité se manifeste par une réactivité flexible et proactive, leur permettant de profiter des occasions et d'affronter les différents obstacles. Pour réaliser cela, il est crucial d'instaurer une culture d'innovation et mettre en œuvre des processus flexibles, une politique de communication fluide et ainsi démontrer une rapidité au niveau de la prise de décision.

2.1.1. L'agilité organisationnelle : zoom historique

Les années 1990 ont représenté un moment décisif dans le développement des relations mondiales et de la compétitivité. Les entreprises américaines ont manifesté des préoccupations croissantes face à la concurrence étrangère, notamment celle des entreprises asiatiques et plus précisément les entreprises japonaises qui avaient développé des comportements agiles et souples (Nagel, Dove et al. 1991), ce qui a suscité de nombreuses réflexions au sein des grandes universités américaines. Pour répondre aux défis de la compétitivité et acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs du marché, un comité de travail a été créé en 1991 au sein de « Iacocca Institute de la Lehigh University » suite à la demande du Congrès des États-Unis, ce groupe rassemblait quatre analystes, quinze cadres supérieurs d'entreprises et un représentant du département de défense, ce qui a donné naissance à un rapport nommé (stratégie des entreprises manufacturières du 21st siècle), l'objectif fondamental est de soulever le challenge d'améliorer les performances des entreprises en adoptant des pratiques agiles pour réagir rapidement aux changements de l'environnement, le rapport a diagnostiqué le système de production américaine en montrant plusieurs défaillances, et a indiqué que le développement d'un tel système nécessite une nouvelle restitution pour permettre aux entreprises américaines de suivre en continu le rythme rapide de l'industrie, l'émergence des innovations technologiques et la mondialisation ce qui a suscité une grande adaptabilité et élasticité (Goldman, 1994) d'où la naissance du terme « agilité ».

Pour les initiateurs du concept d'agilité le définissent comme un cadre d'assemblage doté de plusieurs capacités (diverses technologies, capital humain hautement qualifié et compétent, gestion bien organisée) favorisant une réponse aux exigences changeantes des entreprises dans un environnement irrégulier, cela implique une rapidité, adaptabilité, réactivité et une grande flexibilité, démontrant ainsi une grande agilité exceptionnelle, caractéristique d'une organisation dynamique (Dahmardeh et Banihashemi, 2010). Pour illustration, plusieurs entreprises ont embrassé l'agilité et l'ont intégrée dans leurs stratégies, par exemple, l'entreprise Hewlett-Packard reconnue au nom (HP) dans le marché des nouvelles technologies aussi bien

que dans le monde entrepreneurial à travers ses innovations exceptionnelles et son mindset managérial, cette société soutenait la logique partagée et contributive en incitant les collaborateurs à inventer, oser et innover ainsi d'apporter des contributions significatives et des idées créatrices de valeur pour l'entreprise. Cette incitation est souvent perceptible à travers les slogans utilisés lors des campagnes de recrutement de l'entreprise et qui s'installe dans le cadre de la HP way : « ***Si vous souhaitez acquérir de l'expérience avant de vous lancer dans votre propre projet, venez ici et apprendre comment*** »². Au-delà de son style de management participatif et incitatif à la création et la prise d'initiative, La société HP a été l'une des premières sociétés dans le monde à intégrer le principe de l'agilité dans sa vision stratégique globale en mettant en place un programme axé sur l'éducation de ces clients et la promotion de ces solutions informatiques sous l'étendard de l'entreprise agile (Dove et Labarge, 2014). De même, au début des années 2000 la société Microsoft a décidé de réinventer sa méthode de travail en adoptant des comportements agiles à travers l'instauration de la logique du travail progressif ou encore graduel afin de livrer rapidement ses utilisateurs et leur permettre de contribuer à l'amélioration continue de son produit, le géant Google a également appuyé sur ce modèle pour renforcer sa compétitivité dans le marché des nouvelles technologies (Charbonnier, 2011).

2.1.2. L'agilité organisationnelle : à la quête de définitions

L'agilité est une qualité fondamentale pour toute entreprise souhaitant maintenir sa position dans un environnement concurrentiel instable, ce concept jeune a été adopté dans divers contextes, aussi bien dans des secteurs privés que publics, de plus il a réussi à s'ancrer dans de nombreux domaines tels que la culture, le développement de logiciels, la santé, l'éducation et même dans les attitudes et comportements des dirigeants des entreprises, des équipes et des employés. Sur le plan conceptuel « l'agilité » implique la faculté de repérer les opportunités et les menaces, et la capacité de l'entreprise à résoudre les problèmes et à modifier sa base de ressources (Winby et worley, 2014).

Cette nouvelle approche de gestion qui repose sur des techniques et pratiques innovantes dépassant souvent les méthodes traditionnelles adoptées par les entreprises. Son importance réside dans sa contribution à la performance et l'excellence organisationnelle, cependant son intégration nécessite une réflexion approfondie, une volonté solide de changement et une grande résilience à tous les niveaux de l'entreprise. L'agilité organisationnelle est une notion intriquée qui suscite de nombreuses définitions et interprétations, cette recherche de définitions vise à clarifier le sens et la portée de l'agilité organisationnelle dans divers contextes afin d'établir des fondements robustes pour la recherche et la pratique dans ce domaine.

L'agilité organisationnelle peut être conceptualisée comme l'habilité d'un groupe de personne travaillant en harmonie à agir d'une manière rapide et efficace aux mutations de son environnement afin de satisfaire au maximum les besoins des clients et répondre au mieux aux challenges du marché concurrentiel (Mirmasoudi et al, 2012). Pour Krotov, junglas, al (2015) l'agilité organisationnelle est considérée comme la condition d'une exécution faisant autorité en termes d'adaptabilité et de flexibilité, elle est réalisable grâce aux exercices de l'organisation, dans cette optique axée sur les cycles, l'agilité est considérée comme un ensemble de cycles permettant à l'entreprise de détecter les changements et de réagir d'une manière compétente et praticable, de même cette détection rapide peut permettre à une entité de réagir efficacement aux portes ouvertes éventuelles et aux risques du marché tout en favorisant le gain de temps (Sazesh et Siadat, 2018).

² <https://www.beaboss.fr>, William Hewlett et David Packard : les pionniers de la Silicon Valley, Publié par Mickaël Deneux le 14 sept. 2018, site web consulté le 28/03/2024

Park (2011) précise que l'agilité organisationnelle est le cadre d'assemblage de plusieurs éléments tels que l'innovation physique, les ressources humaines, l'administration enseignée et les données afin de mieux répondre aux nécessités évolutives du marché tout en respectant les envies et les exigences des clients. C'est une combinaison qui permet à l'entreprise de grandir dans un monde dynamique tout en gardant une qualité supérieure, avec un coût faible et en offrant une satisfaction maximale à ses clients (Breu, Hemingway et al, 2001). Zitkiene et Deksnys (2018) définissent l'agilité organisationnelle comme étant un outil qui va permettre à l'entreprise d'anticiper les changements qui peuvent y arriver à cause de l'imprévisibilité de son environnement et d'adopter des réactions rapides et efficaces à l'aide de plusieurs ressources internes tels que (les ressources humaines, compétences et savoir-faire des collaborateurs ou encore la notoriété et la culture d'entreprise.....). La littérature souligne plusieurs aspects de l'agilité, on aborde notamment l'agilité des concurrents (Goldman, Nagel et al, 1995), l'agilité du capital humain (Hop et Van Oyen, 2004) ou encore l'agilité de la supply chain (Christopher, 2000) qui vise à éliminer tous les points de blocage afin de fluidifier la chaîne de logistique et assurer son bon fonctionnement. Ces différents aspects sont souvent utilisés par les auteurs pour définir l'agilité.

Néanmoins, il est important de souligner une absence d'unanimité dans les différentes définitions proposées par les auteurs, bien que certaines caractéristiques communes ressortent de manière générale, la majorité des définitions mettent en avant la capacité d'avoir une certaine souplesse et flexibilité et adopter des comportements agiles pour permettre à une entreprise d'affronter courageusement les menaces et les problèmes liés à l'incertitude et l'irrégularité de son environnement. Parmi les diverses définitions examinées, nous essayerons de donner une définition plus large en intégrant les différentes perspectives et dimensions de l'agilité organisationnelle, selon cette perspective l'agilité d'une entreprise désigne sa capacité à réussir dans un environnement en perpétuelle évolution, où les exigences des consommateurs nécessitent des produits et des services de haute qualité, performants et abordables, face à des changements constants et imprévisibles en rassemblant les efforts de tous les acteurs internes et externes afin d'accélérer sa réactivité, d'assurer une grande flexibilité et de transformer les défis en opportunités de croissance et de prospérité sur un marché concurrentiel.

2.1.3. Caractéristiques et leviers favorisant l'essor de l'agilité organisationnelle

Dans un contexte fluctuant, les entreprises déploient des stratégies qui présentent une variété d'approches, en tenant compte de multiples exigences à la fois internes et externes, telles que les ressources disponibles et les demandes du marché, le modèle organisationnel agile et spécifiquement conçu pour les entreprises qui veulent adopter des réactions rapides et efficaces en vue d'évoluer, d'assurer leurs survies et maintenir leurs notoriétés sur un marché concurrentiel, chose qui nécessitent des capacités d'innovation solides pour s'adapter et surtout la conviction que l'adoption d'une telle stratégie de changement est une mission plurielle qui nécessite la collaboration de tout le corps organisationnel quel que soit sa position dans l'entreprise.

Goldman et al (1995) dans leurs recherches menées au sein du forum sur les entreprises de fabrication agile, ont identifié quatre dimensions stratégiques fondamentales que les entreprises doivent acquérir peu importe leur dimension ou domaine opérationnels, afin de bénéficier davantage tactiques :

- **L'enrichissement du client** : La capacité d'une organisation à fournir des solutions adaptées aux besoins spécifiques et complexes définit son agilité, cette dimension implique la force et le pouvoir d'une entreprise à proposer des solutions adaptées aux besoins spécifiques de ses clients tout en créant une valeur significative sur un marché concurrentiel, cela permettra à l'entreprise d'adopter une stratégie de différenciation marquante et de renforcer son image de marque en se rapprochant de sa clientèle et pourquoi pas attirer des clients potentiels.

- **Collaborer pour renforcer la compétitivité** : il s'agit à la fois d'une collaboration interne au sein de l'entreprise et une coopération externe avec d'autres entreprises, cette forme de collaboration représente une stratégie privilégiée pour un compétiteur agile, visant à fournir rapidement et efficacement des produits agiles sur le marché avec une grande maîtrise des coûts.

- **Organiser ses structures pour s'adapter aux changements** : l'intégration du comportement agile au sein d'une entreprise nécessite une grande flexibilité précisément au niveau des structures, ce qui rend possible la reconfiguration rapide et efficace de ses ressources humaines et matérielles afin de profiter des opportunités offertes par tout changement induit sur un marché déterminé.

- **Exploiter l'influence des individus et des données** : cette dimension consiste à utiliser à la fois le potentiel humain et les informations disponibles afin d'atteindre les objectifs tracés et avoir des décisions rationnelles sur le plan stratégique qu'opérationnel, la synergie entre l'influence des individus et des données peut conduire à des résultats plus significatifs, cette combinaison permet de fournir les informations disponibles et nécessaires aux ressources humaines pour aider l'entreprise à prendre des décisions rapides et assurer sa réussite et sa survie.

En outre plusieurs études définissent l'agilité organisationnelle en mettant en avant les caractéristiques « agiles », une identification des facteurs environnementaux est nécessaire pour adopter une approche agile, désignés comme **(les facteurs d'agilité)**. Par la suite, elles exposent les caractéristiques distinctives d'une entreprise agile, désignées comme **(les capacités d'agilité)**. Enfin, elles identifient les moyens nécessaires pour tirer parti de ces capacités au niveau de l'entreprise, appelés **(les leviers d'agilité)**. Audrey Charbonnier-Voirin (2011) s'appuie sur des modèles conceptuels antérieurs pour fusionner et préciser les caractéristiques de l'agilité organisationnelle, en mettant l'accent sur deux aspects fondamentaux : **Les leviers agiles** qui constituent la base fondamentale de l'agilité organisationnelle et leurs applications conduisent vers la réussite de toute pratique agile menée par l'entreprise, représentée par : le système organisationnel, les infrastructures technologiques de l'entreprise et les ressources humaines et matérielles . **Les pratiques agiles** qui forment l'aspect pratique et concret de l'agilité et favorisent la flexibilité des entreprises.

Cependant, il est crucial de mettre en avant ces mécanismes cités afin de faciliter l'implémentation de la logique agile au niveau de l'organisation, ceci représente un niveau très opérationnel de la notion d'agilité.

D'après Charbonnier, les capacités agiles correspondent à des compétences particulières indispensables à la conception et la mise en place des stratégies efficaces dans un contexte donné, ces compétences stratégiques peuvent inclure la capacité d'analyser des données, de prendre des décisions éclairées et rapides, de planifier stratégiquement ou encore de résoudre des problèmes complexes ce qui confère à l'entreprise une certaine confiance et force au niveau de ses compétences structurelles. Les capacités organisationnelles susmentionnées sont intrinsèquement liées les unes aux autres, comme exposé par Shafer (1997), l'un des pionniers du modèle théorique de l'agilité qui intègre les compétences clés interconnectées suivantes : **Savoir lire le marché** : cette compétence repose sur une veille concurrentielle et analytique, cela permet à l'entreprise d'examiner minutieusement et prévoir l'ensemble des évolutions possibles qui peuvent y être arrivées sur un marché défini. Ce potentiel majeur offre à l'entreprise la possibilité d'analyser son environnement et de le maîtriser pour faire face à la concurrence et minimiser les dégâts de l'incertitude.

Répondre rapidement : cette compétence repose sur la réactivité de l'entreprise en fournissant des réponses rapides et efficaces aux besoins et exigences de ses collaborateurs et ses clients tout en optimisant l'exploitation de ses ressources.

Développer la capacité d'apprentissage : cette capacité s'articule sur l'aspect adaptatif de l'entreprise en allouant une grande importance à l'acquisition des savoirs, ce qui permet de transformer chaque situation difficile en occasion et générer de la valeur.

2.1.4. Métriques et mesures de l'agilité organisationnelle

Afin de mieux appréhender l'agilité organisationnelle, il est jugé essentiel d'explorer les divers instruments de mesure disponibles. Plusieurs chercheurs recommandent d'utiliser une variété d'indicateurs, tels que la capacité à prévoir les évolutions, le niveau d'implication dans les stratégies d'innovation, les fonds alloués à l'investissement dans le domaine de l'innovation, le degré de satisfaction des clients ou encore la flexibilité des ressources humaines, d'autres suggèrent des mesures plus spécifiques pour mesurer le degré de l'agilité d'une entreprise tel que *Line et al(2006)*. *Tsourvelousdis et Valavanis (2002)* ajoutent que l'évaluation précise de l'agilité organisationnelle est une opération irréalisable en raison de l'aspect ambigu et complexe du concept ainsi que l'absence des éléments de comparaison et de calcul d'un indice global (**score global d'agilité**) qui permet d'évaluer l'agilité globale d'une entreprise.

Dans une tentative de recherche, différents cabinets de conseil ont essayé de développer des instruments de mesure, le fameux modèle de Long élaboré en 2000 offre une analyse bien ficelée de l'agilité organisationnelle en évaluant un certain nombre de compétences telles que la maîtrise de la concurrence, la compréhension de ses clients ou encore la clarté de la vision stratégique organisationnelle. À ce sens Jérôme Barrand ³ a essayé d'élaborer un outil pour analyser l'agilité au sein des organisations, basé sur trois étapes fondamentales : la première étape consiste à faire une analyse stratégique, l'étape suivante est de faire un diagnostic organisationnel et l'analyse comportementale comme dernière étape avant de se projeter dans un projet agile. De ce qui précède, remettre en question la validité de ces outils est légitime, dans le but d'engager une démarche plus approfondie et de développer un indicateur global permettant d'évaluer le niveau de flexibilité d'une entreprise en vue d'obtenir le badge de l'entreprise agile (*Charbonnier ,2011*).

2.2 Gestion des ressources humaines : une pluralité de pratiques

La gestion du capital humain est une activité qui revêt une importance cruciale au niveau de l'amélioration des performances et le bon fonctionnement des entreprises, avant de présenter l'ensemble des pratiques Rh, une précision de ce qui est GRH s'avère essentielle. On peut affirmer que la gestion des ressources humaines est un système basé sur plusieurs pratiques et techniques pour gérer, organiser, développer et exploiter pleinement et efficacement le potentiel humain d'une entreprise, c'est une pratique qui intègre à la fois la dimension stratégique et managériale, au fil du temps elle a connu des changements substantiels et une redéfinition de ses pratiques. La pression croissante exercée par les facteurs internes et externes a poussé la GRH à passer d'une fonction essentiellement administrative, autrefois connue sous le nom de la gestion administrative du personnel à une fonction totalement stratégique et managériale ayant un impact direct sur la viabilité des entreprises dans un marché concurrentiel.

2.2.1 Définition des pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines constituent des éléments cruciaux pour le développement du capital humain d'une entreprise, elles visent à maximiser le potentiel des collaborateurs et créer un environnement propice à la productivité, l'épanouissement professionnel et l'excellence organisationnelle. *Schuler et Macmillan (1984)* définissent les pratiques RH comme étant des « Besoins d'infrastructures » en faisant référence aux activités nécessaires pour gérer efficacement le capital humain d'une entreprise, ces activités visent principalement à attirer, retenir et motiver les employés plus spécifiquement ,ils identifient six fonctions clés de la GRH : le recrutement , l'analyse et l'évaluation des performances, la rémunération, la gestion des effectifs, la formation, le développement des talents et les relations

³ Professeur et responsable de l'institut d'agilité des organisations à Grenoble Ecole de management, auteur de plusieurs ouvrages, conférencier et formateur, co-fondateur d'Agil'OA (un cabinet de conseil et de formation spécialisé dans la transformation des organisations).

au travail. Les pratiques de gestion des ressources humaines, telles que définies par Noe, Hollenbeck et al (2010) englobent une philosophie, des politiques, un système et des techniques impactant directement la gestion du facteur humain. Dans la même perspective, Rajaa et El Ghazlani (2022) définissent les pratiques Rh comme l'ensemble des actions et processus déployés par un gestionnaire RH dans l'intérêt des employés au sein d'une organisation. En effet ces pratiques peuvent fournir aux organisations une source durable d'avantage concurrentiel, car la valeur de l'entreprise réside dans la bonne gestion de son capital humain (Barney,1995). Pour Lado et Wilson (1994) c'est le processus utilisé par une entreprise afin de mieux gérer ses employés et s'orienter vers le développement. Frederick Taylor, reconnu comme le père de la gestion scientifique a établi les fondements des méthodes de gestion des collaborateurs, notamment les pratiques du recrutement et la sélection finale, la formation et le développement des compétences, l'évaluation des performances et la rémunération.

Après avoir exposé plusieurs définitions, il est primordial de formuler une définition générale qui synthétise les points communs et les différents aspects abordés de ce qui est les pratiques de gestion des RH. Il s'agit d'un ensemble d'activités et de procédures mises en œuvre par une organisation afin de gérer efficacement son capital humain. Les pratiques RH comprennent le recrutement et la sélection, la formation, l'analyse et l'évaluation des performances, la politique de rémunération, la gestion des carrières et talents, ainsi que la gestion des relations sociales et bien d'autres activités, l'objectif ultime est d'attirer et de développer des talents tout en favorisant un environnement de travail sain et productif.

2.2.2 Exploration des diverses pratiques de gestion des ressources humaines

Carrière et Barrette (2005) soutiennent que les pratiques de gestion des RH dépassent largement le cadre étroit d'une simple série de méthodes et de techniques, elles mettent en avant l'importance cruciale de la manière dont ces pratiques sont mises en œuvre et réalisées. En d'autres termes, ils soulignent que la façon dont ces pratiques sont appliquées est aussi significative que les pratiques elles-mêmes. Les pratiques RH peuvent être renouvelé et ajuster selon le choix des politiques de GRH adoptées par chaque entreprise ou en fonction de sa vision stratégique par exemple au niveau des pratiques de fidélisation des salariés et le développement de leurs compétences (Dietrich et Pigeyre,2011)et peuvent varier selon les modes de gestion, l'ampleur géographique ,le type d'organisation et bien d'autres facteurs ,de ce fait nous nous efforcerons de présenter les pratiques de gestion des ressources humaines les plus pertinentes et applicables par la majorité des entreprises et qui contribuent au développement et l'efficacité du potentiel humain.

Recrutement et sélection : dans le but de réaliser une planification réussie du capital humain, la GRH doit s'articuler sur une identification minutieuse des besoins en RH, une fois ces besoins connus, l'organisation doit agir rapidement et efficacement en tenant compte des exigences par le biais d'un processus de recrutement opérationnel adapté visant à identifier les capacités, les compétences des futurs collaborateurs afin de maintenir un avantage concurrentiel durable. Selon Jovanovic (2004), le recrutement peut être défini comme un processus qui permet d'attirer un groupe de candidats de grande qualité et de sélectionner les meilleurs entre eux, la raison pour laquelle les entreprises les plus performantes fournissent une énergie considérable et consacrent des ressources en vue de créer un système de recrutement de meilleure qualité. Le recrutement et la sélection jouent un rôle crucial au sein d'une entreprise, leur pertinence réside dans leur caractère stratégique, qui consiste à repérer, attirer et fidéliser les talents les plus qualifiés, indispensable à la constitution d'une équipe performante capable d'assurer la croissance et le succès organisationnel à long terme.

Formation et développement : constituent deux aspects essentiels de la gestion et le développement des capacités humaines au sein d'une organisation, la formation contient des activités visant à développer les performances et les compétences d'un employé en appuyant sur

la théorie des connaissances afin d'avoir le talent et le potentiel nécessaire à l'amélioration des performances (Jameson, 2000). Toutefois il existe un lien de complémentarité entre la formation et le développement qui permet de réaliser la satisfaction professionnelle, l'augmentation des performances ainsi que l'engagement des collaborateurs (McGunnigle et Jameson, 2000).

Rémunération et avantages : juridiquement la rémunération désigne la contrepartie octroyée par l'employeur en échange du travail effectué à son profit (Lyon, 1961), elle peut prendre deux formes : directe tels que le salaire, les primes et participation aux bénéfices (Hosseini, 2017), indirecte sous forme d'avantages extralégaux qui font partie des packages dans la majorité des organisations, comprenant la pension, l'assurance et les congés payés (Carragher et al, 2006). Selon Armstrong (2005) la rémunération est une pratique élémentaire dans le processus de gestion des ressources humaines son objectif ultérieur est d'optimiser la productivité au sein de l'organisation. Elle englobe la conception, l'application et le maintien d'un système de rémunération basé sur l'augmentation de l'efficacité organisationnelle et l'optimisation des rendements individuels. Armstrong ajoute que la formulation des stratégies et politiques de rémunération des personnes doit se faire d'une manière juste, équitable et surtout cohérente avec les valeurs de l'organisation.

Stratégie de communication : constitue une partie intégrante des pratiques de gestion des RH, c'est un canal qui permet de diffuser l'ensemble des messages et informations aux membres de l'entreprise sur sa vie interne et externe et aussi renforcer sa marque employeur, de plus la communication reste un outil très efficace pour encourager l'aspect participatif reliant les différentes parties prenantes de l'organisation en assurant une intégration rapide des collaborateurs et un développement de leurs relations dans le cadre organisationnel. Ahmed et Shroeder (2003) considèrent que le partage d'informations joue un rôle crucial dans la responsabilisation des collaborateurs et l'incitation à la simplicité au sein de l'entreprise.

3. Relation entre les pratiques Rh et l'agilité organisationnelle

Pour rester réactive face à la rapide évolution du monde des affaires et le rythme effréné des changements ainsi favoriser le progrès et le développement organisationnel, les entreprises doivent atteindre un niveau élevé de flexibilité, d'adaptabilité et surtout s'articuler sur des ressources humaines de haute qualité qui ne se limitent pas seulement à générer une valeur comparative, mais qui stimulent également une valeur compétitive, générative et innovante en exploitant des formes d'énergie plus sophistiquées, telles que la créativité, l'intelligence et l'imagination (Primayana, 2015). C'est à travers des structures innovantes et des pratiques de GRH progressives que les organisations peuvent bâtir une base solide pour s'adapter aux changements fluctuants de leurs environnements (Purnawanto, 2010). Cette section sera centrée sur l'analyse de la contribution des ressources humaines au renforcement et au développement de l'agilité organisationnelle, en mettant en évidence les pratiques concrètes qui peuvent être mises en place et l'exploration du paradigme « agilité RH ».

Actuellement, la technologie, le savoir-faire et le capital humain sont devenus des éléments cruciaux pour la réussite des entreprises, souvent considérés comme des piliers essentiels de la stratégie organisationnelle. En effet les organisations prennent de plus en plus conscience de l'importance de leur rôle à attirer, développer et fidéliser les talents appropriés, cela peut générer une grande valeur ajoutée et forger une stratégie solide axée sur la différenciation concurrentielle. Cependant, réaliser une telle agilité n'est pas seulement liée aux investissements énormes en nouvelles technologies, il s'agit des ressources humaines flexibles et motivées et leurs contributions à concrétiser la vision agile de l'entreprise (Sherehiy et al, 2007), dans une perspective similaire Breu et al (2001) ont précisé certains critères liés à un personnel agile tels que: la performance des collaborateurs, le développement des nouvelles compétences, être à l'écoute des besoins des clients et finalement la responsabilisation des

collaborateurs.

En outre, *Nijssen et Paauwe (2012)* ont entrepris d'établir un domaine d'étude pour examiner comment les organisations font face à la volatilité de l'environnement, ils ont déduit que la solution idéale est de miser sur des comportements agiles tels que le soutien des activités de développement et la recherche d'un équilibre entre le contrôle et l'autonomie, ces pratiques concernent principalement le champ d'action de la gestion des ressources humaines au. *Dyer et Ericksen (2005)* ajoutent qu'il est crucial de mettre en œuvre certaines techniques pour consolider l'agilité et l'autonomie dans l'organisation à titre d'exemple : le renforcement du rôle du leadership, la structuration du travail en favorisant les tâches et non pas les postes, l'encouragement de la prise d'initiative et la coopération, la promotion de l'autonomie, le renforcement de l'apprentissage et finalement l'accroissement des connaissances.

Comme pour tout nouveau processus, l'application des pratiques agiles reste confrontée par un nombre important de défis à surmonter, *Camarinha et al (2001)* nous exposent de nombreux obstacles à la réalisation de l'agilité tels que: la création d'une culture de collaboration entre les employés et les différents services de l'entreprise, l'établissement d'un climat de confiance entre les collaborateurs, la restructuration interne de l'organisation et la mise en place de programmes de formation agile adaptés pour les professionnels des RH. En réalité la formation agile des responsables RH est une étape fondamentale et intégrante dans le processus d'implémentation de l'agilité, elle vise en premier degré à enseigner les différentes pratiques et méthodologies nécessaires pour anticiper et accepter les changements, les risques et les défis, saisir les opportunités et veiller sur le renforcement de la compétitivité collective et l'intelligence des collaborateurs.

En matière d'intégration des pratiques de GRH dans l'optique agile, *Horney et al (2014)* se penchent sur une série d'opportunités offertes aux dirigeants des ressources humaines pour favoriser le dynamisme organisationnel, en dressant une liste composée de cinq facteurs d'agilité commerciale pouvant être promus par la GRH :

Anticiper les changements : cet élément repose sur une veille concurrentielle efficace et une surveillance active de l'environnement afin de connaître les stratégies et les actions menées par les concurrents, par exemple les nouveaux produits et services commercialisés, ou encore les stratégies de communication adoptées.

Créer une confiance : à l'aide d'une stratégie de communication transparente et plurielle, un fort leadership axé sur la confiance, l'autonomie, et une prise de décision collective.

Lancer des activités : en favorisant l'apprentissage en continu à travers le développement des capacités et compétences par le biais des formations.

Libérer les pensées : à travers des discussions ouvertes et stimulantes, encourager la créativité, l'innovation et la prise d'initiative, ce qui favorise la confiance en soi et l'augmentation de la productivité individuelle.

Evaluer les résultats : en s'appuyant sur les feedbacks et le contrôle de l'avancement des objectifs définis pour chaque collaborateur ou équipe.

Basé sur les grandes sociétés électroniques et plus précisément celles de briques et de mortier qui utilisent des canaux électroniques au-delà des canaux commerciaux classiques, *Wright et Dyer (2000)* énoncent plusieurs caractéristiques essentielles que doivent avoir les employés des entreprises électroniques agiles qui sont : la proactivité, l'adaptabilité et la générativité, ces caractéristiques sont divisées en sept comportements fondamentaux : « **initier, innover, assumer les rôles multiples, se redéployer rapidement, coopérer spontanément, éduquer et apprendre** » à travers cette division *Wright et Dyer* identifient trois principes essentiels que les entreprises doivent respecter afin d'avoir des ressources humaines agiles et qui sont les suivants : accorder aux employés un niveau approprié de pouvoir et de responsabilité, établir des objectifs communs et des visions partagées et enfin fournir une visibilité contextuelle et un partage d'informations transparent et pertinent ainsi stimuler des opportunités de promotion

basées sur une stratégie de rémunération équitable dans l'objectif ultime est de motiver l'ensemble des collaborateurs et assurer leurs engagements.

3.1. Agilité RH : Révolutionner la gestion des RH dans un environnement agile

Un capital humain agile est un talent organisé, compétent, bien formé et dynamique qui peut rapidement fournir les bonnes compétences et réactions au temps approprié, en fonction des besoins et exigences de l'entreprise (*Katayama et Bennett, 1999*). L'incorporation de l'agilité dans la gestion des ressources humaines est désormais une stratégie opérationnelle cruciale pour les RH, considérée aujourd'hui comme un concept pratique de la nouvelle gestion, elle donne la capacité aux entreprises pour s'adapter efficacement et de répondre rapidement aux différentes menaces en temps opportun tout en favorisant l'innovation et la créativité et c'est à travers des employés capables de surmonter les défis de l'environnement volatil de l'entreprise caractérisé par une ouverture sur le marché mondial, le développement accru des canaux de communication, la concurrence féroce au niveau des stratégies commerciales et du branding et le rythme croissant de la technologie (*Munteanu et al., 2020*).

En s'appuyant sur les attributs organisationnels décrits tout au long de notre examen de littérature et en se basant sur le cadre conceptuel de l'entreprise agile examiné, qui met en avant trois compétences fondamentales : la mobilisation d'une réponse rapide, la lecture du marché et le développement de l'apprentissage, nous suggérons d'intégrer ses capacités organisationnelles dans une optique RH basée sur le facteur humain vecteur de l'innovation et le développement des performances (*Sarra et al., 2020*). De ce fait la capacité de fournir une réponse rapide sera exprimée par l'habileté du capital humain à être flexible et réactif cela peut être réalisé par le biais d'une grande autonomie, responsabilisation, et un esprit de coopération, de même la capacité de lire le marché sera traduite par l'adoption d'un comportement proactif en favorisant la créativité, l'anticipation et la participation à l'amélioration continue des processus, finalement le développement de l'apprentissage se relève par la recherche du perfectionnement à travers le développement de compétences, l'acquisition du savoir-faire aussi bien que la contribution au partage des informations en interne.

Parler de l'agilité au niveau des RH cela implique deux aspects fondamentaux : le premier est la capacité de l'élément humain à réagir aux changements de manière adéquate et en temps désiré, le deuxième aspect est l'habileté à exploiter les fluctuations et les saisir en tant qu'opportunités. En effet, il convient de souligner qu'il y a une insuffisance au niveau des études portant sur l'agilité des RH en particulier en ce qui concerne l'exploration du lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'agilité organisationnelle ainsi que la contribution de cette relation aux entreprises. À cet égard certains chercheurs ont essayé de mener des études pour comprendre ce nouveau paradigme par exemple (*Khodabandeh et al., 2018*) ont développé des cadres de moteurs d'agilité RH et des mécanismes robustes et adaptables en se focalisant sur le rôle de la culture d'innovation et d'apprentissage continu, de l'autonomisation et de la technologie dans l'atteinte de l'agilité du capital humain, leurs études se penchent également sur l'exploration d'autres éléments favorisant l'agilité des RH tels que la communication, l'intelligence, la coopération, la compétence, la réactivité, la flexibilité, le partage du pouvoir et le développement personnel. Dans une perspective commune (*Thani et Coll., 2022*) soutiennent que l'auto-développement est une condition cruciale pour encourager la flexibilité et la souplesse des collaborateurs, en leur accordant cette autonomie, les employés sont mieux préparés à répondre aux évolutions de leurs environnements de travail et à contribuer de manière significative à l'agilité de l'organisation.

3.2. Pratiques RH agiles

Les pratiques RH agiles représentent une approche novatrice dans la gestion humaine des employés permettant une gestion plus flexible et adaptative contrairement aux méthodes traditionnelles, au niveau du recrutement par exemple (*Subramanian et Suresh, 2022*) suggèrent

des processus de recrutement plus courts et rapides sous forme de (sprint) en développant des plateformes en ligne afin d'attirer des talents créatifs et capables de surmonter des difficultés et soutenir l'agilité, dans la même optique (*Revutska et Marsikova, 2021*) recommandent de conduire plusieurs entretiens d'embauche afin de diminuer les dépenses associées à un processus de recrutement prolongé et d'améliorer l'expérience de recrutement des futurs collaborateurs. Au niveau de la formation (*Heilmann et al, 2020*) proposent des formations axées sur la priorisation des tâches et des missions, l'anticipation, la planification et encore des formations basées sur le perfectionnement et l'amélioration continue du travail, parmi les formations qui peuvent être réalisées pour renforcer le développement de l'agilité dans une entreprise on trouve : des formations sur les méthodes agiles kanban et scrum.

Au niveau du développement des compétences, le pilotage agile des performances repose sur une vision transparente et équitable lors de l'élaboration des critères de performance, de l'évaluation et de l'apprentissage. Cette pratique de gestion agile met l'accent sur la fourniture régulière de retours (feedbacks) directs et continus ainsi que l'analyse pointue et l'évaluation de l'acquisition des connaissances tout en favorisant un environnement de travail productif (*Huzaoree et Devi Ramdoo, 2015*). La rémunération est généralement perçue comme un levier de motivation et de productivité au sein des entreprises. Selon (*Revutska et Marsikova, 2021*) la rémunération agile, représente une récompense stimulante et incitative basée sur plusieurs critères tels que la proactivité, la flexibilité, l'adaptabilité des employés ainsi que leurs facultés à fonctionner efficacement sous pression et dans des contextes stressants. Les pratiques RH agiles représentent une véritable révolution en matière de gestion du potentiel humain, en adoptant l'esprit agile ainsi que ses principes et valeurs pour transformer les processus, les rôles et missions de gestion des RH. L'objectif de cette transformation massive est de permettre à la GRH traditionnelle d'adopter une approche rapide, flexible et durable en s'éloignant des normes, instructions, règles strictes et encourageant une culture organisationnelle dynamique et innovante.

4. Conclusion

L'agilité organisationnelle est un atout essentiel pour toute entreprise cherchant à améliorer sa performance et à accroître sa compétitivité dans un contexte évolutif. En effet l'adoption du comportement agile s'articule essentiellement sur le rôle opérationnel des ressources humaines et leurs intégrations dans la vision stratégique agile organisationnelle en se basant sur l'application de plusieurs pratiques novatrices. Cette nouvelle forme de gestion du capital humain axée sur la flexibilité, l'innovation, la proactivité constitue un levier organisationnel important pour fournir des réponses rapides et efficaces aux besoins changeants du marché et des clients. En investissant dans le développement des compétences et des capacités plus adaptables et souples, une entreprise peut maintenir son avantage concurrentiel, de même l'évaluation en continue des talents, l'apprentissage, l'élasticité sont des éléments cruciaux pour atteindre cet objectif. En effet la participation humaine est essentielle pour que les programmes et les modèles agiles au sein de l'entreprise soient intégrés, appliqués et suivis de manière continue. De plus, pour une gestion orientée vers l'excellence, il est primordial de favoriser un leadership inspirant et de maintenir une culture de collaboration, de motivation et d'apprentissage constant, ces éléments contribuent significativement à la réussite des initiatives agiles et à l'amélioration des processus organisationnels. Certes l'harmonie entre les aspects humains et les pratiques agiles représente le moteur qui propulse les performances vers le sommet et qui crée un écosystème propice à l'émergence de l'innovativité et la créativité, cette convergence mutuelle intéressante favorise un environnement sain et productif marqué par une communication fluide, des processus plus agiles et une réussite collective.

Références :

- (1). Ahmed,S & Schroesder R.G. (2003).L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur les performances opérationnelles :Recognizing country and industry differences.Journal of operations management,21,19-43.
- (2). Armstrong, M (2005). A Handbook of Human Resources management practices (Manuel des pratiques de gestion des ressources humaines). Royaume Uni : Kogan page, 986.
- (3). Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. The Academy of Management Executive, 9(4), 49-61.
- (4). 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(1), 21-31. DOI : <http://dx.Doi.org/10.1080/02683960110132070>.
- (5). Camarinha-Matos,L.M,Afsarmanesh,H & Rabelo,R. (2001).Supporting agility in virtual entreprises.In e-busniss and virtual enreprises,Springer Us,PP.89-104.
- (6). Carraher,R. ,Gibson,A. et Buckley R.(2006).Compensation dans la région de la Baltique et de la USA.Baltic journal of management,1, 7-23.
- (7). Carriere J.,Barrette J.,(2005).Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration,Canadien journal of administration sciences, Vol 22, n°4,pp.302-315.
- (8). 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.
- (9). Charbonnier-Voirin,A.(2011).Développement test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. Management,2 (2), 119- 156. DOI :<https://doi.org/10.3917/mana.142.0119>.
- (10). Christopher, M. (2000). The agile supply chain : competing in volatile markets, Industrial Marketing Management, 29 (1), 37-44.
- (11). Collins, C. J. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 32(2), 331-358.
- (12). Dahmardeh, N. et Banihashemi, SA (2010). Agilité organisationnelle et fabrication agile. Revue européenne d'économie, de finance et de sciences administratives, 27 (1), 3- 12.
- (13). Diestrich A., Pigevre, F. (2011), La gestion des ressources humaines, La découverte.
- (14). DOI : 10.1108/01425450010340380.
- (15). Dyer,L.& Ericksen,J.(2005).A la poursuite de l'agilité du marché : applying precepts of self-organising systems to optimize human resource scalability.Human resource management,Vol.32,ISS.2,PP.183-188.
- (16). Gallego-Roquelaure, Virginie, et al. « Approche contextualisée de la GRH et de l'innovation en PME », @GRH, vol. 39, no. 2, 2021, pp. 136-137.
- (17). Goldman, S. L. (1994), Agile competition and virtual corporations, National Forum, 74 (2), 43-49.
- (18). 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.
- (19). Heilmann P, Forsten-Astikainen R, Kuultalahti S (2020) Pratiques agiles de GRH des PME. Journal de gestion des petites entreprises 58(6) : 1291-1306.
- (20). Hopp, W. J. et Van Oyen M. P. (2004), Agile workforce evaluation: a framework for crosstraining and coordination, IIE Transactions, 36: 919-940.

- (21). Horney, N., Eckenrod, M., Mckinney, G. et Prescott, R. (2014). Des projets de changement à l'agilité du changement. *People & strategy*, Vol.37, ISS.1, P.40-45.
- (22). Hosseini, S. (2017) Human resource development policies in coordination with organizaional strategy, *Epra international journal of economic and business review*, 5(4), 0187-2349. Doi : Http :// doi.org /1 0. 3390/su12093545.
- (23). <https://doi.org/10.5281/zenodo.4019869>.
- (24). Huzooree G, Devi Ramdoo V (2015) Examen des techniques efficaces de gestion des ressources humaines dans la gestion de projets logiciels agiles. *Revue internationale des applications informatiques* 114(5) : 10-15.
- (25). Jameson S. M. (2000) Recruitment and Training in Small Firms. *Journal of european industriel training*, 24, 1, 43-49.
- (26). Jovanovic, Boyan. (2004), Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50(3):649- 670.
- (27). Katayama, H. Bennett, D. (1999), "Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts and a Study of Practice", *International Journal of Production Economics*, Vols. 60 & 61, pp. 43-51.
- (28). Khodabandeh N, Mohammdi N, Mansouri A et al. (2018) Conception d'un modèle d'agilité des ressources humaines basé sur une approche théorique fondée. *Journal iranien de sociologie de l'éducation* 1(7) : 163-179.
- (29). Lado, AA et Wilson, MC. (1994). Systèmes de ressources humaines et avantage concurrentiel durable : une perspective basée sur les compétences. *Académie de revue de gestion*, 19, 699-727.
- (30). Lin, C.-T., Chiu, H., & Tseng, Y.-H. (2006), Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2) : 353-368.
- (31). Lyoun-Caen G., Sur quelques orientations récentes en matière de rémunération du personnel », in Dix ans de conférences d'agrégation, *Etudes de droit commercial offertes à J. HAMEL, LGDJ*, 1961, p. 134.
- (32). McGunnigle, P. J. and Jameson, S. M. (2000), 'HRM in UK hotels: a focus on commitment', *Employee Relations*, Vol. 22, No. 4, pp. 403-422.
- (33). Mirmasoudi, A., Farjami, Y., & Pourebrahimi, A. (2012). The Effect of IT on Organizational Structure. *International Journal of Information, Security and Systems Management*, 1(2), 48–54.
- (34). Mrani Zentar, S., 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.
- (35). Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N. et Matis, C. (2020). Analyse des pratiques visant à accroître l'agilité de la main-d'œuvre et à développer une entreprise durable et compétitive. *Sustainability*, 12 (9), 3545. *Sustainability (Suisse)*, 12(9).
- (36). 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.
- (37). Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2010), *Fundamentals of Human Resource Management*, 3rd ed., New York : McGraw-Hill/Irwin.
- (38). Parc, Y. (2011). La dynamique de la gestion des opportunités et des menaces dans des environnements turbulents : le rôle des technologies de l'information. Thèse de Doctorat.
- (39). Primayana, K. H. (2015). Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu pendidikan di Perguruan Tinggi. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 1(02), 7-15.
- (40). Purnawanto, B. (2010). *Manajemen SDM Berbasis proses GRASINDO*.
- (41). Rajaa, O., & EL ghazlani, M. (2023). Pratiques RH, Culture Organisationnelle et

- Comportementale des salariés : Revue de littérature empirique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-1), 507-552. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8284995>.
- (42). Revutska O, Maršíková K (2021) Approche agile dans la gestion des ressources humaines : Focus sur la génération Y. *E+M Ekonomie a Management* 24 : 65–83.
 - (43). Sanchez, R. (1995) Strategic flexibility in product competition, *Strategic Management Journal*, no. 16, pp. 135-159.
 - (44). Sazesh, A. et Siadat, SA (2018). La relation entre la gestion quantique et l'agilité organisationnelle au sein du ministère des routes et du développement urbain de la province du Golestan, en Iran. *Journal néerlandais de finance et de gestion*, 2 (2), 51.
 - (45). 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.
 - (46). Schuler, R., MacMillan, le. (1984). « Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices », *Human Resource Management*, vol.23, no 3, p.241-255.
 - (47). Shafer, R.A. (1997). Creating organizational agility : The human resource dimension. Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.
 - (48). Sherehiy, B., Karwowski, W.&Layer,J.K.(2007).Areview of entreprise agility :Concepts frameworks,and attributes.*International journal of industrial ergonomics*,37(5),445-460. DOI : <http://dx.doi.org/10.1016/J.ergon.2007.01.007>.
 - (49). Snow, C. C. and Snell, S.A. (1993) Staffing as Strategy, *Personnel Selection in Organizations*, eds. N. Schmitt and W. Borman, San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp. 448– 479.
 - (50). Subramanian N, Suresh M (2022) Cadre d'évaluation pour les pratiques agiles de GRH. *Journal mondial de gestion des systèmes flexibles* 23(1) : 135-149.
 - (51). Thani F, Mazari E, Asadi S et al. (2022) L'impact du développement personnel sur la tendance l'innovation organisationnelle dans les établissements d'enseignement supérieur avec le rôle médiateur de l'agilité des ressources humaines. *Journal de recherche appliquée dans l'enseignement supérieur* 14 : 852-873.
 - (52). Tsourvelousdis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.
 - (53). Winby, S., &Worley, C. G.(2014). Management processes for agility,speed,and innovation.*OrganizationalDynamics*,43(3), 225-234.Doi: [10.1016/j.orgdyn.2014.08.009](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.009).
 - (54). Wright, PM et Dyer, L. (2000) Les gens dans le commerce électronique : nouveaux défis, nouvelles solutions. Document de travail du CAHRS 00-11, Cornell, Ithaca.
 - (55). Zitkiene,R .Deksnys,M.(2018). Organizational agility conceptual model, *Montenegrin Journal of Economics*, 14 (2). DOI :[10.14254/1800-5845/2018.14-27](https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-27).