

L'agilité organisationnelle comme facteur de modernisation des administrations publiques

Organizational agility as a factor of modernization of public administrations

Abderrahmane OUDDASSER

– Professeur chercheur –
Ecole Supérieure de Technologie - Fès - USMBA
Laboratoire : MIDLOG - Laboratoire de recherche en Management International,
Techniques de Décision et Logistique
abderrahmane.ouddasser@usmba.ac.ma

Yassine BELYAGOU

Doctorant à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah (USMBA)
Laboratoire : MIDLOG - Laboratoire de recherche en Management International,
Techniques de Décision et Logistique
yassine.belyagou@usmba.ac.ma

Anass MELLOUKI

Doctorant à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah (USMBA)
Laboratoire : MIDLOG - Laboratoire de recherche en Management International,
Techniques de Décision et Logistique
anass.mellouki@usmba.ac.ma

Date de soumission : 08/05/2019

Date d'acceptation : 11/07/2019

Pour citer cet article :

OUDDASSER A. & al (2019) « L'agilité organisationnelle comme facteur de modernisation des administrations publiques » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 213- 226

Résumé

L'agilité organisationnelle est un processus de changement des organisations au niveau des actions et méthodes, elle est considérée comme un outil au service des humains et plus particulièrement les organisations que ce soient privées ou publics.

L'idée de l'agilité c'est d'être capable de continuer à produire tout en étant capable de bouger des comportements spécifiques adaptés à toute organisation. En effet, la méthode agile est applicable dans toutes les cultures et a des applications pratiques dans le management. Car elle permet d'identifier et de mettre en avant les valeurs communes d'une organisation.

Notre présent article apporte une contribution théorique sur l'agilité organisationnelle et son influence à rendre les administrations publiques plus solides voire modernes.

Mots Clés : Agilité organisationnelle ; administration publique ; TIC ; performance ; développement durable.

Abstract

Organizational agility is a process of change in organizations at the actions and methods, it is considered as a tool for human and especially the organizations that are private or public century. The idea of agility is to be able to continue to produce while being able to move specific behaviors adapted to any organization. Indeed, the agile method is applicable in all cultures and has practical applications in management. Because it makes it possible to identify and highlight the common values of an organization. Indeed, the agile method is applicable in all cultures and has practical applications in management. Because it helps to identify and highlight the common values of an organization.

This article provides a theoretical contribution on organizational agility and its influence in making public administrations sound or even modern.

Keywords: Organizational agility ; public administration ; TIC ; performance ; sustainable development.

Introduction

L'apparition des crises et incertitudes actuelles a été un point de départ pour un cycle de changement normal vers une transformation massive, plus précisément vers un développement durable ou soutenable. Aujourd'hui les crises sont devenues un moment de vérité pour les organisations, ces dernières doivent avoir la capacité de faire face aux turbulences actuelles à travers des mécanismes et méthodes flexibles et souples. Pour gérer ces incertitudes, il faut tout d'abord que les organisations se positionnent dans un cadre de responsabilité, car la gestion de crise est avant tout un état d'esprit. A ce stade, les organisations doivent placer les hommes au centre de cette gestion de crise à travers la qualification et la formation.

Face à de telles particularités, la gestion des crises doit s'adapter et faire l'objet du développement d'un ensemble de méthodes permettant de voir augmenter les chances de maîtriser telles situations. Parmi les méthodes que les managers privés et publics doivent l'utiliser, l'agilité qui constitue un modèle de pensée systémique et cela va permettre de transformer profondément le mode d'organisation, de gestion et favoriser la prise de décision voire gérer la complexité des organisations. Autrement dit, l'agilité organisationnelle permet d'expliquer la transition d'un système vertical vers un système horizontal.

À l'arrivée, les organisations agiles sont celles qui sont devenues capables de se reconfigurer (en termes de structure, processus, technologie) en fonction de leurs objectifs, de leurs ressources et surtout de leur environnement. L'agilité organisationnelle n'a de sens que si elle est mise en perspective de l'objectif visé. Dans cet esprit, la problématique à laquelle nous souhaitons apporter les éléments de réponse est la suivante : **Dans quelle mesure le mode agile peut contribuer à l'accompagnement stratégique des administrations publiques afin de les rendre plus performants ?**

Le *présent article* propose une réflexion sur le modèle organisationnel qui est l'agilité et sa contribution à résoudre les défis actuels au sein des administrations publiques. Dans une *première partie*, nous rappellerons l'agilité organisationnelle comme une réponse rapide et flexible aux changements dans une perspective systémique et préciserons les origines et les définitions de ce concept et finalement on parlera de ses caractéristiques ainsi ses avantages.

La *seconde partie* de notre travail sera consacrée à expliquer le rôle majeur de ce concept, son apport et son impact à moderniser les administrations publiques.

1. Agilité organisationnelle : une réponse rapide et flexible aux changements

Aujourd'hui, les organisations font face à plusieurs défis simultanés forts différents de ceux auxquels les entreprises étaient habituellement confrontées, dans cette première partie nous allons traiter en premier lieu les origines et l'histoire de l'agilité organisationnelle, en deuxième lieu nous aborderons les définitions et caractéristiques de cette agilité, finalement, nous parlerons des avantages du concept.

1.1. Les origines et histoire de l'agilité organisationnelle

La notion d'agilité organisationnelle a pris une considération importante dans le rapport consacré à la stratégie des entreprises industrielles du 21^{ème} siècle, elle a été étudiée par *Goldman, Nagel, Preiss et Dove* en se basant sur sa popularisation au contexte des affaires et a été publiée dans un rapport *Iacocca Institute de Lehigh University U.S.A.* Ce rapport est une solution d'un congrès américain afin d'obtenir des éléments indentifiables pour soutenir la compétitivité d'industrie. Le système de production actuel souffre d'un ensemble de turbulences complexes en termes de masse et stabilité qui freinent l'amélioration et le développement des entreprises face à l'évolution de la concurrence. Par ailleurs, *Nick Horney* nous a présenté d'inventer un nouveau processus de production qui se base essentiellement sur l'agilité organisationnelle, afin de rendre les entreprises voire les organisations plus performantes et compétitives.

C'est au travers du premier rapport américain que l'agilité organisationnelle est apparue dans un forum AMEF (*Agile Manufacturing Enterprise Forum*) , qui a pour objectif principal de promouvoir et diffuser les principes de l'agilité au sein des entreprises américaines, plus particulièrement dans les secteurs de l'informatique et de la téléphonie, en prenant l'exemple du début des années 2000, Microsoft a appliqué une nouvelle politique de son slogan publicitaire comme étant la première entreprise agile au monde.

A ce titre, le Président Directeur Général Microsoft France, Christophe Aulnette, dans une interview datant du 15 février 2002, tient ces propos : « *dans un environnement en perpétuel changement, [les entreprises] les mieux armées seront celles qui auront su se remettre en cause, développer leur agilité pour réagir à tous les challenges et saisir toute les opportunités se présentant sur leurs marchés* »...« *Les entreprises agiles ont une vision et une organisation d'avance* »¹. D'autres sociétés telles qu'*IBM* et *Google* ont également misé sur ce modèle pour augmenter leurs compétitivités.

¹ Extraits recueillis sur le site Internet de Microsoft.

Il convient de rappeler ici que les méthodes d'agilité organisationnelle ne s'appliquent pas juste sur tout ce qui informatique, mais pour dire qu'il peut s'intéresser à d'autres domaines et métiers créatifs et de types de projets différents. Il apparaît que l'agilité organisationnelle a été étudiée par Marie-Michèle Lévesque, qui a montré que ce concept ne doit pas se concentrer juste sur le domaine informatique et doit s'inscrire à d'autres domaines d'application en général et ce grâce à des expériences des entreprises québécoises qui ont pu installer ce modèle d'agilité au-delà de l'informatique. Plusieurs débats scientifiques, académiques et professionnels ont été menés dans différentes domaines, afin de préciser quelques indicateurs mesurables de l'agilité organisationnelle et des méthodologies de suivi et accompagnement des organisations dans le développement de leurs agilités. Dorénavant, l'agilité organisationnelle peut s'adapter efficacement à tous les secteurs, en tenant compte plusieurs domaines d'activités qui propose une nouvelle visualisation des stratégies et modèles organisationnels.

Les études de départ sur l'agilité ont montré que seuls les projets informatiques qui ont été géré par des méthodes agiles, alors qu'aujourd'hui, on nous voyons que cette méthode a dépassé les frontières de l'informatique en se diffusant sur plusieurs aspects et secteurs d'activités, elle est avant tout un état d'esprit pour la gestion des cas critiques. Cela peut conduire qu'elle doit être applicable dans différents contextes, en parlant de management d'équipe, management de projet, et bien entendu un changement organisationnel et comportemental. L'idée la plus communément admise sur l'agilité organisationnelle est qu'elle est envisagée comme une réponse aux défis posés par un environnement technoéconomique dominé par des modifications continues et des incertitudes perpétuelles. Elle représente la capacité d'une entreprise à produire l'information exigée pour décider efficacement dans un environnement turbulent. Cette approche estime que la somme des diverses formes de performances obtenues par les organisations dépend de leur « agilité ».

Ce présent article ne rentrera pas dans les détails mais est juste là pour rappeler les origines de l'agilité avec le nom des sources fiables sur ce sujet.

1.2. Définition, caractéristiques et avantages du concept d'agilité organisationnelle

1.2.1. Panorama sur les définitions de l'agilité organisationnelle

Face à la multiplicité des dimensions et évolution du concept de l'agilité organisationnelle, nous rappellerons donc quelques définitions de ce concept. Voyons maintenant plus en détail de nombreux auteurs qui vont alors proposer leur propre définition de l'agilité organisationnelle : Après une étude plus approfondie dans ce sens, Nick Horney a défini l'agilité organisationnelle « *comme étant la capacité d'une entreprise à s'adapter en permanence à un environnement complexe, incertain et tumultueux .Beaucoup d'entreprises considèrent désormais l'agilité organisationnelle essentielle pour leur survie et la compétitivité, car elle leur permet de développer un ensemble de capacités distinctives qui permettent à l'entreprise de réagir aux changements rapides et continus et de saisir de nouvelles opportunités.* » (Nick Horney, 2013).

Ainsi Frédéric Fréry la définit comme suit : « *L'entreprise agile se caractérise également par une capacité à fortement différencier son offre de produits ou de services, de manière à s'adapter à la moindre demande du marché. Poussée à sa limite, cette approche débouche sur le sur-mesure de masse, c'est-à-dire la capacité à proposer un produit ou un service sur-mesure pour un coût comparable à celui d'une offre standardisée et produite en masse. Cette capacité s'appuie sur diverses techniques, comme la différenciation retardée de l'offre (les produits ou services reposent sur une plate-forme standardisée, sur laquelle viennent se greffer le plus tard possible des adaptations multiples) ou l'implication du client.* » (Frédéric Fréry, 2005)

Comme l'indique Goldman, Il s'agit d'une réponse organisationnelle délibérée permettant « *de prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible* » (Goldman, et al., 1995).

L'agilité organisationnelle est la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de maîtriser ce dernier grâce à d'importantes capacités d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage. Pour lui, il l'a considérée comme étant « *la caractéristique d'une organisation à s'adapter au changement continu et inattendu afin de pouvoir prospérer dans un environnement en évolution constante et imprévisible* ». (Dove, 2001).

Le tableau ci-après présente les différentes définitions comparatives de l'agilité depuis la définition de Badot jusqu'à la définition de Barrand.

Tableau 1 : Définition comparative de l'agilité

Auteurs	définition	Thèmes consensuels							
		changement continu	anticiper de manière proactive	Coopération interne et externe	reconfiguration des processus	management des connaissances	Acquérir de nouvelles compétences	Offre produit enrichie et personnalisable	Personnel formé
Badot (1998)	L'entreprise agile propose une « offre globale », elle est composée d'équipes internes tant externes qui peuvent s'appuyer sur des systèmes de partage et de capitalisation des connaissances. Le personnel de l'entreprise est sa principale source de performance.	X		X		X		X	X
Sharifi et al. (2001)	l'agilité est une stratégie pour remplacer les productions établies et pour approcher le changement comme une opportunité pour améliorer sa position concurrentielle	X			X				

<p>Gunasekaran et Yusuf (2002)</p>	<p>capacité pour une entreprise à rencontrer les attentes clients changeantes, à maximiser le niveau de service proposé aux clients, et à minimiser le coût des produits</p>	<p>X</p>			<p>X</p>			<p>X</p>	
<p>Barrand (2010)</p>	<p>la capacité pour une organisation de reconnaître dans l'instant chaque situation et d'adopter spontanément le bon fonctionnement</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>			<p>X</p>	

Source : Extrait de Ramesh & Devadasan (2007) cité par l'auteur « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit », P.64.

1.2.2. Caractéristiques de l'agilité organisationnelle

(Goldman, et al., 1994) définissent l'agilité suivant quatre grandes caractéristiques :

- **L'agilité est dynamique et ouverte.**

La première caractéristique porte essentiellement sur l'attention envers les personnels, les valeurs de leurs produits ainsi leurs services, l'agilité est bien entendu une énergie de changement et que les personnes agiles devront être des apprenants et opportunistes d'affaires.

- **L'agilité est spécifique au contexte.**

Pour s'adapter au nouveau changement et être impliqué dans une concurrence agile, on doit tout d'abord connaître nos concurrents et de mettre en application l'ensemble des plans stratégiques afin d'acquérir de nouvelles capacités et développer de nouveaux produits. Face à ces entreprises

concurrentes, le changement agile donne une occasion à l'organisation agile de se bien structurer au niveau organisationnel voire administratif qui permet de passer rapidement à des initiatives innovantes en faveur des clients.

- **Les entreprises agiles ont une attitude proactive vis-à-vis du changement et le considèrent comme une opportunité.**

Une entreprise agile est une entreprise qui a une capacité d'anticiper d'une manière proactive.

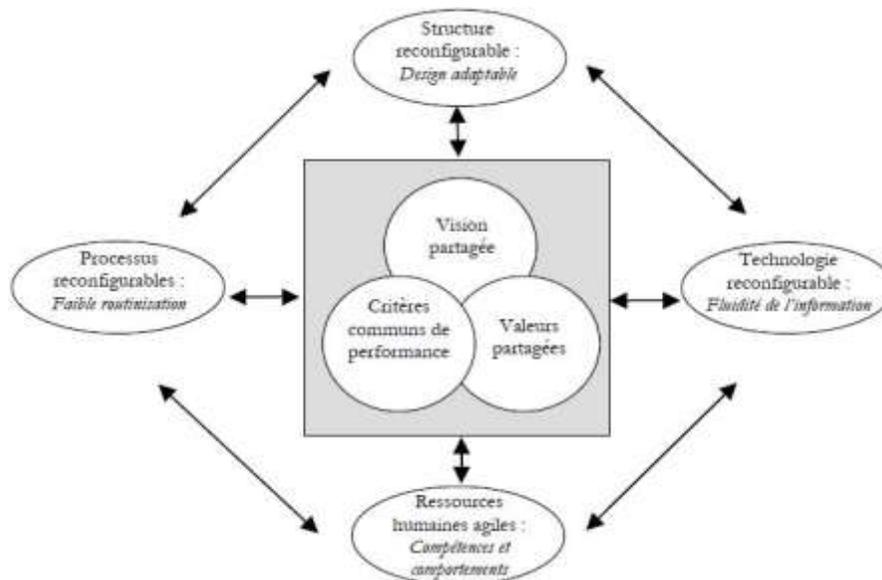
- **L'agilité vise à créer des opportunités de profit et de croissance de manière constante et dynamique.**

Lorsqu'on parle de l'agilité organisationnelle, on doit se concentrer sur l'anticipation de se changer en termes de création de nouveaux marchés et de nouveaux portefeuille clients au-delà de leurs marchés actuels.

Finalement, ces auteurs résument l'agilité comme étant une réponse globale aux challenges posés par un environnement économique marqué par le changement et l'incertitude.

Le modèle suivant illustre la contribution et la portée de l'agilité sur les organisations via quatre leviers (structure, processus, technologie, capital humain) :

Figure 1 : Un modèle intégrateur de l'entreprise agile.



Source : Schéma adapté de Shafer (1997)

Ce modèle théorique de (Shafer, 1997) permet de reconfigurer l'entreprise classique à une entreprise agile à travers 4 *caractéristiques essentielles* (structure, technologie, capital humain, et processus). Ces quatre leviers doivent être toujours cohérents pour assurer une stabilité et créer une identité d'une organisation agile.

1.2.3. Avantages de d'agilité organisationnelle

- ✓ ***Maîtrise du changement*** : le changement est reconnu comme un facteur clé de succès, il est nécessaire avant tout de construire le changement intelligemment pour espérer le conduire efficacement ;
- ✓ ***Impliquer le client*** : Pour améliorer leurs services et produits, les entreprises agiles collectent les commentaires et les retours des clients. Quelques entreprises agiles ont utilisé des logiciels d'accès libre pour recueillir les commentaires, les avis et suggestions des clients afin de les impliquer ;
- ✓ ***Mobilisation*** : C'est une approche gagnante et chacun y trouve son compte. Plus les employés seront mobilisés, plus l'organisation sera performante. Et plus l'organisation sera performante, plus les employés seront récompensés ;
- ✓ ***Gestion de la complexité*** : La réalité des entreprises est faite d'une accumulation d'actions, de tendance. L'environnement change et les concurrents évoluent. Face à ces défis l'entreprise agile réduit l'écart entre le mode de fonctionnement classique et les nouvelles mutations actuelles.

2. L'agilité organisationnelle : pour une administration publique innovante et solide

2.1. L'agilité organisationnelle, un vecteur de changement au sein des administrations publiques

Aujourd'hui, le mode d'organisation et fonctionnement de l'administration publique doit être considéré comme étant un pivot primordial afin de mettre en application et d'accélérer les réformes politiques et économiques. Cependant, le gouvernement doit adopter une démarche plus détaillée et facile à comprendre, avec un tableau de bord par secteur d'activité et mise à disposition des supports budgétaires. Une offre d'un service de qualité par les administrations publiques, peut renforcer la gestion des affaires et de placer le citoyen au centre des

préoccupations actuelles et cela à travers la capacité d'anticiper et de réagir, ainsi de répondre aux besoins sociétaux dans un respect des délais.

La souplesse du service public doit être conçue comme un atout majeur pour la modernisation de l'administration publique. A ce stade, l'Etat doit créer une harmonie sociale afin de rapprocher davantage l'administration publique aux citoyens. La mondialisation économique modifie les orientations des Etats y compris des administrations publiques. Autrement dit, il s'agit pour l'administration publique marocaine de se centrer sur ses missions stratégiques tant dans la conception, l'élaboration que l'évaluation des politiques publiques.

La tendance actuelle montre que le savoir et l'intelligence seront la source fondamentale de la richesse économique des entreprises et des sociétés. C'est pourquoi les nouvelles technologies de l'information (TIC) jouent un rôle incontournable afin de favoriser la compétitivité de l'économie nationale. Les pouvoirs publics doivent prendre en compte quelques éléments afin de traverser le processus de changement, en prenant les éléments suivants :

- Veiller au choix et à la mise en place d'un mécanisme de pilotage durable et efficace ;
- Tenir compte des capacités réelles de changement des acteurs en place dans le choix des actions.

La transformation d'une organisation telle que l'État implique un changement dans les méthodes de travail quotidiennes. Dans ce sens, l'Etat a mis en place une politique très efficace d'incitation à la dématérialisation, mais il ne faut pas oublier que le passage du papier au numérique n'est pas qu'une affaire de transformation d'un document en image. Notre attention s'est ensuite focalisée sur la révolution digitale qui a bouleversé l'organisation et le fonctionnement des organisations, et qui tient compte toujours de sortir de la simple gestion à une gestion plus avancée, autrement dit plus agile. L'enjeu interne est de faire évoluer en profondeur la culture, les valeurs de l'administration publique pour transformer la contrainte sociale en opportunité managériale, partout et vite.

Aujourd'hui, l'agilité organisationnelle joue un rôle très pertinent grâce à des modèles agiles qui permettent de se transformer rapidement et avec souplesse. Cette agilité au sein des administrations publiques va créer la différenciation, saisir des opportunités voire accélérer les changements sociétaux et économiques que nous connaissons.

En intégrant des modèles agiles, ceux-ci vont rendre l'administration publique plus souple, transverse, plus solidaire et plus collaborative. D'après E. Mounier, l'être humain est une personne qui crée l'action, qui communique avec l'action et qui passe à l'action. Il devient actuellement un pivot d'excellence en faveur des organisations, pour cela l'entreprise ou l'organisation au sens général doit prendre en compte chaque préoccupation de ses ressources humaines en lui favorisant l'accès dans toute tâche et décision. (Sahraoui H. & Temnati L. ,2019)

Le tableau suivant présente les principaux attributs d'une organisation agile que nous allons les expliquer à travers la technologie, la compétence, la construction d'équipe et autres :

Tableau 2 : Les attributs de l'organisation agile

Niveau de décision	Attributs
Technologie	Grande attention accordée à la technologie Longueur d'avance dans l'utilisation de la technologie actuelle Compétences et connaissances développant les technologies Technologie de production flexible
Compétence	Capacité associant plusieurs entreprises Pratique d'affaires développée et difficilement copiée
Construction d'équipe	Individus participatifs « empowerment » travaillant en équipe Equipes multifonctionnelles Equipes multi-entreprises Décisions décentralisées
Bien-être	Satisfaction du personnel
Formations	Organisation apprenante Personnel flexible et multi-compétences Compétences de la force de travail mise à jour régulièrement Formations et développements continus
Changement	Amélioration continue Culture du changement
Marché	Introduction de nouveaux produits Innovation selon les besoins des clients Satisfaction des clients Réponses aux exigences changeantes du marché
Qualité	Qualité plus importante que la durée de vie du produit

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

Source : (tiré de BARZI, 2011, p.32)

Conclusion

A cette fin, il est d'autant plus important, comme disait Einstein : « *lorsqu'un problème nous résiste malgré d'énormes efforts de recherche, nous devons mettre en doute ses données premières. L'imagination est alors plus importante que la connaissance* ». En effet, le mouvement perpétuel des changements économiques, environnementaux, sociaux et culturelles a laissé plusieurs questionnements aux gouvernements, entreprises voire administrations publiques, chacun de son côté, à considérer la question par des approches différentes développement durable, digitalisation ou action caritative, mais qui vont toutes dans la même voie.

L'idée la plus communément admise sur l'agilité organisationnelle, c'est qu'elle est considérée comme un moyen pertinent pour répondre aux turbulences et complexités des organisations, susceptible d'apporter des méthodes souples et efficaces à des enjeux complexes. On peut ici considérer que le mode agile permet de contribuer efficacement à accompagner les administrations publiques dans tout processus stratégique.

Bibliographie

ABDELOUAHAD OURZIK Professeur, expert consultant chez ENA ISA, « Gouvernance et modernisation de l'administration », p.111.149.

ALFONSO MONTUORI, « Créativité et complexité en temps de crise. Un choc des mentalités », Communications 2014/2 (n° 95), p. 179-198.

CHARBONNIER, AUDREY. (2006). « l'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH », 17.

DOVE, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise* (1st ed.): Wiley. p. 368.

GAËLLE DEHARO, « Le droit, un outil du management agile ? Une perspective juridico gestionnaire », *Revue française de gestion* 2018/3 (N° 272), p. 33-49.

GUILLAUME FERRANTE, « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit », Laboratoire CERAG-FRE 3748 CNRS/UGA dans l'Ecole Doctorale Sciences de Gestion, Thèse, DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES.

HOUDA BAGANE, « analyse des principes du génie logiciel au niveau du développement agile », Université du Québec à Montréal, Mars 2011, p.1.136.

ISABELLE HUAULT. PAUL DIMAGGIO ET WALTER POWELL, (2009) « Des organisations en quête de légitimité ». *Les Grands Auteurs en Management*, EMS, pp. XXX-XXX.

LAURENT COMBALBERT, « L'agilité des organisations dans la gestion des crises. Le facteur humain et la formation des hommes au cœur du système », *Sécurité et stratégie* 2012/3 (10), p. 42-48.

LAURENT KARSENTY, « Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ? », *Le travail humain* 2015/2 (Vol. 78), p. 141-164.

NICK HORNEY, (2013), « Agility Research: History and Summary », *strategic agility institute*, p4/54.

RAMESH, G., & DEVADASAN, S. R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2): 182-201.

REDOUANE BARZI, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations* 2011/2 (n°35), p. 29-45.

RICHARD TREMBLAY, « implantation d'une méthode agile de développement logiciel en entreprise Une culture accueillant le changement », département d'informatique et de génie logiciel faculté des sciences et génie université Laval Québec, 2007, P.1.160.

SAHRAOUI H. & TEMNATI L. (2019) « La problématique de l'intégration de la dimension « Ressources Humaines » dans les décisions stratégiques de l'entreprise » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 2 : Janvier 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 190 – 209

SOUFYANE FRIMOUSSE, JEAN-MARIE PERETTI « Regards croisés sur le changement agile », *Question(s) de management* 2015/2 (n° 10), p. 107-123.