

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجحة  
القلية

**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

**En vue de l'obtention d'un Master**

**en « entrepreneuriat et management des projets »**

**L'agilité organisationnelle comme levier pour la création d'un  
avantage concurrentiel durable**

**Cas : Laboratoire Venus Sapeco**

**Elaboré par :**

**MALAOUI Chaima**

**Encadré par :**

**Pr. AMOKRANE Mustapha**

**Année Universitaire 2024/2025**



## **Résumé**

La transformation rapide des marchés, l'évolution des besoins des consommateurs et l'émergence de nouvelles technologies imposent aux entreprises algériennes, notamment les PME industrielles, d'adopter des organisations plus flexibles et réactives. Ce travail s'intéresse au cas du laboratoire Vénus Sapeco, une entreprise opérant dans le secteur cosmétique, et examine comment l'agilité organisationnelle peut être mobilisée comme levier stratégique pour faire face à l'instabilité de l'environnement économique tout en construisant un avantage concurrentiel durable.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative, en nous appuyant sur une revue de la littérature, l'analyse documentaire et une série d'entretiens semi-directifs menés avec les responsables de différents services de l'entreprise (production, marketing, commerce, R&D, RH). Notre étude s'est d'abord appuyée sur les apports théoriques des capacités dynamiques, de la théorie des ressources (RBV) et du design organisationnel. Ensuite, nous avons analysé les pratiques agiles du laboratoire et identifié les leviers internes (culture du changement, digitalisation, autonomie des équipes) ainsi que les freins structurels et managériaux à leur déploiement.

Ce mémoire aboutit à des recommandations concrètes visant à renforcer l'agilité organisationnelle de l'entreprise, et propose un modèle adapté à la réalité des PME algériennes.

**Mots clés :** agilité organisationnelle, avantage concurrentiel durable, PME, performance, laboratoire Vénus Sapeco.

## **Abstract**

The rapid transformation of markets, evolving consumer expectations, and the emergence of new technologies require Algerian companies—especially industrial SMEs—to adopt more flexible and responsive organizational models. This research focuses on the case of *Vénus Sapeco Laboratory*, a cosmetics company, and explores how organizational agility can serve as a strategic lever to address economic uncertainty while building a sustainable competitive advantage.

To achieve this, we adopted a qualitative approach based on a literature review, document analysis, and a series of semi-structured interviews conducted with managers from various departments (production, marketing, sales, R&D, HR). The theoretical framework draws on dynamic capabilities theory, the resource-based view (RBV), and organizational design theory. We analyzed the company's agile practices and identified both internal drivers (change-oriented culture, digitalization, employee autonomy) and structural or managerial barriers to agility implementation.

The study concludes with practical recommendations to strengthen the company's organizational agility and proposes a model tailored to the specific context of Algerian SMEs.

**Keywords:** organizational agility, sustainable competitive advantage, SME, performance, *Vénus Sapeco Laboratory*.

## المخلص

تفرض التحولات السريعة في الأسواق، وتغير توقعات المستهلكين، وظهور التكنولوجيات الحديثة على المؤسسات الجزائرية، لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، تبني نماذج تنظيمية أكثر مرونة واستجابة. يهتم هذا البحث بحالة مخبر فينوس سابيكو الناشط في قطاع مستحضرات التجميل، ويهدف إلى دراسة كيفية توظيف المرونة التنظيمية كرافعة استراتيجية للتعامل مع تقلبات البيئة الاقتصادية، وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

اعتمدنا في هذا البحث على منهج نوعي، من خلال مراجعة الأدبيات، وتحليل الوثائق، وإجراء مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي مختلف الأقسام داخل المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التجارة، البحث والتطوير، الموارد البشرية). وقد استند الإطار النظري إلى نظرية القدرات الديناميكية، ونظرية الموارد والكفاءات (RBV)، ونظرية التصميم التنظيمي. وقد قمنا بتحليل الممارسات المرنة المعتمدة في المؤسسة، وتحديد العوامل الداخلية التي تسهم في تعزيز المرونة (ثقافة التغيير، الرقمنة، استقلالية الفرق)، وكذا المعوقات البنوية والإدارية التي تحد من فاعلية التطبيق.

توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات العملية لتعزيز المرونة التنظيمية، مع اقتراح نموذج يتلاءم مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء، مخبر فينوس سابيكو.

## **Remerciements**

Je remercie Dieu, le Tout Puissant, le Tout Miséricordieux, de m'avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail n'aurait pas pu voir le jour et ne serait pas aussi riche sans l'encadrement du Pr. AMOKRANE Mustapha. Je le remercie pour la qualité de l'encadrement exceptionnel, pour leur patience et leur disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Je suis consciente qu'en cette fin d'année académique, la charge pédagogique qui pèse sur nos enseignants est importante, et le fait qu'ils acceptent de siéger au sein de mon jury représente pour moi un véritable honneur. Je les remercie chaleureusement par avance.

Mes remerciements vont également à l'ensemble de mes professeurs du Département d'Entrepreneuriat et Management des Projets, ainsi qu'à toutes les personnes qui m'ont aidé(e) et soutenu(e), de près comme de loin.

Toute ma reconnaissance va à mes chers parents, piliers de ma force, pour leur soutien infailible et leurs innombrables sacrifices. Merci aussi mes frères, dont les encouragements constants m'ont donné la force d'avancer à chaque étape

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide, que ce soit par un mot, un geste, un conseil ou un encouragement, et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réussite de ce travail.

À chacun et chacune d'entre vous qui avez été un appui dans cette aventure, je dis du fond du cœur : merci.

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les limites des études précédentes.....	26
Tableau 2 : récapitulatif des différents concepts de l'agilité.....	45
Tableau 3 : Les attributs de l'agilité des PME.....	47
Tableau 4: Les principaux thèmes du modèle conceptuel.....	48
Tableau 5 : Fonctionnalité de SPSS.....	61
Tableau 6 : Fonctionnalités de NVIVO.....	66
Tableau 7 : l'Interprétation du coefficient Alpha de Cronbach.....	94
Tableau 8: les items liées à chaque dimension.....	95
Tableau 9: Analyse de fiabilité des dimensions.....	95
Tableau 10 : l'Interprétation des valeurs de KMO.....	97
Tableau 11: synthèse de la qualité de représentation.....	99
Tableau 12 : synthèse des indicateurs du modèle de régression.....	105
Tableau 13: Les limites des études précédentes.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tableau 14 : récapitulatif des différents concepts de l'agilité.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tableau 15: Les attributs de l'agilité des PME.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tableau 16: Les principaux thèmes du modèle conceptuel.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle conceptuel d'agilité en lien avec la performance de la PME.....	46
Figure 2 : Étape de l'analyse de données par SPSS .....	63
Figure 3 : Étape de l'analyse de données par NVIVO .....	68
Figure 4 : L'évolution de chiffre d'affaire .....	82
Figure 5: L'évolution du volume de production.....	82
Figure 6: Indice KMO et test de Bartlett.....	98
Figure 7 : : Matrice de transformation des composantes .....	101

## Contenu

1.	Revue de littérature .....	17
1.1.	Définition et dimension de l'agilité organisationnelle .....	18
1.1.1.	Définition de l'agilité organisationnelle .....	18
1.1.2.	Dimension de l'agilité organisationnelle .....	19
1.2.	L'avantage concurrentiel durable .....	20
1.2.1.	Différenciation par l'innovation .....	20
1.2.2.	Domination par les coûts : rationalisation des processus et automatisation .....	21
1.2.3.	Orientation client : proximité marché et personnalisation de l'offre .....	21
1.2.4.	L'importance des compétences dynamiques et de l'apprentissage organisationnel ...	22
1.3.	Interaction entre agilité et avantage concurrentiel : Une dynamique circulaire .....	22
1.3.1.	L'Agilité comme Source d'Avantage Concurrentiel .....	23
1.3.2.	L'Avantage Concurrentiel Renforce l'Agilité.....	24
1.3.3.	Modèle Intégratif.....	25
1.4.	Les limites des études précédentes .....	26
2.	Cadre conceptuelle.....	27
2.1.	L'agilité organisationnelle : .....	27
2.1.1.	Définition et origine de l'agilité organisationnelle .....	28
2.1.2.	Caractéristiques et dimensions de l'agilité organisationnelle.....	28
2.1.3.	Valeurs et principes de l'agilité organisationnelle .....	31
2.1.4.	Les avantages et les limites de l'agilité organisationnelle.....	34
2.2.	L'avantage concurrentiel durable .....	36
2.2.1.	Définition et fondements théoriques de l'avantage concurrentiel durable .....	36
2.2.2.	..... Sources internes et externes de l'avantage concurrentiel	36
2.2.3.	Critères de durabilité de l'avantage concurrentiel.....	38
2.2.4.	Limites et risques associés à l'avantage concurrentiel.....	39
2.2.5.	L'impact de l'agilité organisationnelle sur l'avantage concurrentiel durable : .....	40
2.3.	Modèle théorique.....	41
2.3.1.	Les fondements théoriques de l'agilité organisationnelle .....	42
1.	Cadre méthodologique.....	54
1.1.	Approche épistémologique .....	54
1.1.1.	Volet quantitatif : une approche positiviste.....	55
1.1.2.	Volet qualitatif : une perspective constructiviste .....	55

1.1.3.	Complémentarité des approches .....	56
1.2.	Approche méthodologique .....	56
1.2.1.	Recherche quantitative .....	56
1.2.2.	Recherche qualitative.....	57
1.3.	Méthodes et instruments de collecte des données.....	58
1.3.1.	Questionnaire .....	58
1.3.2.	Entretien.....	59
1.4.	Échantillon et modalités de l'enquête .....	59
1.4.1.	Population cible.....	59
1.4.2.	Composition de l'échantillon.....	59
1.5.	L'analyse des données.....	60
1.5.1.	Logiciel SPSS .....	60
1.5.2.	Logiciel NVIVO .....	64
2.	Contexte de la recherche .....	69
2.1.	Présentation du secteur de la cosmétique.....	69
2.1.1.	Historique du secteur .....	70
2.1.2.	Définition du produit cosmétique .....	70
2.1.3.	Évolution du marché cosmétique.....	70
2.1.4.	Enjeux actuels du secteur.....	71
2.1.5.	Perspectives et innovation .....	71
2.2.	Présentation de l'entreprise étudiée .....	71
2.2.1.	Historique de l'entreprise.....	71
2.2.2.	Forme juridique et structure organisationnelle .....	72
2.2.3.	Activités et positionnement stratégique de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO .....	76
2.2.4.	Perspectives de développement .....	78
2.3.	Les ressources de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO .....	79
2.3.1.	Les ressources humaines.....	79
2.3.2.	Les ressources matérielles.....	80
2.4.	Performances économiques de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO.....	81
2.4.1.	Évolution de l'effectif .....	81
2.4.2.	Accroissement du volume de production .....	82
2.4.3.	Analyse globale des performances.....	83
2.5.	Objectifs et perspectives de développement.....	83
2.5.1.	Accroître sa part de marché au niveau national et international .....	83

2.5.2.	Diversifier son portefeuille produit .....	84
2.5.3.	Renforcer la relation client par la qualité et la fiabilité.....	84
2.5.4.	Établir des partenariats technologiques et académiques .....	85
2.5.5.	Maintenir une politique d'investissement dans les infrastructures, les compétences et l'innovation.....	85
1.	Présentation des résultats.....	90
1.1.	Description de l'échantillon.....	90
1.1.1.	Origine de l'échantillon .....	90
1.1.2.	Taille de l'échantillon.....	90
1.1.3.	Caractéristiques sociodémographiques .....	91
1.2.	Interprétation des résultats .....	91
1.2.1.	Les résultats de la recherche quantitative .....	91
1.2.2.	Les résultats de la recherche qualitative .....	109
1.2.3.	Recommandations et pistes d'amélioration pour VENUS/SAPECO : .....	111
	Bibliography.....	168

# **Introduction générale**

Dans un monde où les transformations économiques, technologiques et sociales s'intensifient à un rythme sans précédent, les entreprises sont appelées à faire preuve d'une capacité d'adaptation continue. Cette exigence est d'autant plus marquée dans des économies émergentes comme l'Algérie, confrontées à des défis structurels majeurs : dépendance aux ressources naturelles, digitalisation partielle, lourdeurs administratives et environnement réglementaire instable.

Dans ce contexte, l'agilité organisationnelle émerge comme une réponse stratégique incontournable. Elle permet aux entreprises de réagir rapidement aux évolutions du marché, de saisir les opportunités d'innovation et de maintenir leur performance dans la durée. Dans le secteur cosmétique, où les tendances évoluent rapidement et où les attentes des consommateurs en matière de personnalisation, durabilité et réactivité sont fortes, cette agilité devient un facteur clé de compétitivité.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce mémoire, intitulé :

« L'agilité organisationnelle comme levier pour la création d'un avantage concurrentiel durable : Cas du laboratoire Vénus Sapeco ».

Problématique de la recherche :

L'environnement VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) dans lequel évoluent les entreprises modernes impose une remise en question constante des modèles traditionnels de gestion. L'agilité organisationnelle ne se limite plus à un simple atout, elle devient une condition de survie et de différenciation.

Partant de ce constat, ce mémoire se propose de répondre à la problématique suivante :

Comment l'agilité organisationnelle permet-elle aux entreprises de s'adapter aux évolutions du marché tout en créant un avantage concurrentiel durable ? Quels sont les principaux défis à relever pour y parvenir, notamment dans le contexte spécifique d'une PME algérienne comme Vénus Sapeco ?

Objectifs de la recherche :

L'objectif général de ce travail est d'analyser la manière dont l'agilité organisationnelle peut devenir un levier stratégique pour garantir la pérennité de l'avantage concurrentiel.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Identifier les dimensions fondamentales de l'agilité organisationnelle et leurs leviers d'action.
- Comprendre comment l'agilité influence la performance et la compétitivité des entreprises.
- Mettre en lumière les freins à l'implémentation de l'agilité, particulièrement dans les PME algériennes.
- Proposer des recommandations concrètes pour renforcer la capacité agile des entreprises industrielles locales.

Pertinence de l'étude :

Ce mémoire revêt une double pertinence :

- Scientifique, car il propose un enrichissement du cadre théorique sur l'agilité, en le confrontant à une réalité spécifique peu explorée : celle des PME industrielles Algériennes du secteur cosmétique.
- Pratique, puisqu'il fournit aux dirigeants et managers des outils et recommandations pour initier ou renforcer une démarche agile dans leur organisation.

Démarche de recherche et structure du mémoire :

La recherche s'appuie sur une approche qualitative basée sur une étude de cas approfondie du laboratoire Vénus Sapeco, acteur du secteur cosmétique en Algérie.

Pour répondre à la problématique, le mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires :

□ Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce premier chapitre établit les fondements théoriques de notre recherche. Il commence par définir l'agilité organisationnelle, en présentant ses différentes dimensions (structurelle, humaine, technologique, managériale, stratégique) et ses origines conceptuelles (capacités dynamiques, RBV, design organisationnel...). Il examine également le concept d'avantage concurrentiel durable, ses sources internes et externes, et ses conditions de maintien dans le temps (rareté, inimitabilité, non-substituabilité, ancrage organisationnel). Enfin, une interaction

dynamique entre agilité et avantage concurrentiel est mise en lumière, à travers un modèle conceptuel intégratif, préparant le terrain à l'analyse empirique.

## Chapitre II : Cadre méthodologique et contexte de la recherche

Ce chapitre expose la démarche scientifique adoptée. Il justifie le choix d'une posture pragmatique et d'une méthode qualitative inductive reposant sur des entretiens semi-directifs avec différents responsables du laboratoire Vénus Sapeco. Le dispositif d'enquête est présenté dans ses moindres détails : population cible, échantillonnage, construction des guides d'entretien, mode de traitement des données (analyse thématique). Le chapitre précise également les limites méthodologiques inhérentes à une étude de cas unique.

## Chapitre III : Analyse des résultats et interprétation

Ce dernier chapitre restitue les résultats de terrain à partir des données collectées. Il analyse comment Vénus Sapeco met en œuvre des pratiques agiles dans ses fonctions clés (production, marketing, R&D, commerce, RH) et en quoi ces pratiques contribuent à la performance de l'entreprise. Les résultats sont confrontés au cadre théorique afin d'identifier des facteurs facilitants, des freins structurels ou culturels, et des axes d'amélioration. Ce chapitre se conclut par des recommandations opérationnelles visant à renforcer la capacité d'adaptation et la compétitivité de l'entreprise dans la durée.

En somme, ce mémoire ambitionne de démontrer que l'agilité organisationnelle ne se réduit pas à une simple capacité d'adaptation, mais constitue un véritable moteur de croissance stratégique pour les entreprises algériennes souhaitant bâtir un avantage concurrentiel durable.

À travers l'étude du laboratoire Vénus Sapeco, il cherche à illustrer comment une PME peut développer des capacités dynamiques, transformer ses processus, et instaurer une culture agile pour répondre avec pertinence aux défis du marché local et global.

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

## **Introduction :**

Dans un environnement économique marqué par la volatilité, l'incertitude et l'accélération des transformations technologiques, les entreprises sont confrontées à un impératif d'adaptation constante. L'agilité organisationnelle apparaît ainsi comme un levier stratégique essentiel, permettant aux organisations de répondre rapidement et avec flexibilité aux défis du marché tout en consolidant leur avantage concurrentiel. Ce chapitre propose une revue approfondie de la littérature scientifique et une structuration du cadre conceptuel autour de deux piliers : l'agilité organisationnelle et l'avantage concurrentiel durable.

L'objectif de cette revue est triple :

- Définir et caractériser l'agilité organisationnelle à travers ses dimensions (structurelles, humaines, technologiques, stratégiques) et ses fondements théoriques (théorie des capacités dynamiques, approche RBV, etc.).
- Explorer les mécanismes par lesquels l'agilité influence la durabilité de l'avantage concurrentiel, en s'appuyant sur des études empiriques et des modèles intégratifs.
- Identifier les limites des recherches existantes afin de démontrer l'originalité de notre approche, notamment dans le contexte de PME industrielles telles que les Laboratoires VENUS/SAPECO.

En combinant perspectives académiques et cas pratiques, ce chapitre pose les bases théoriques nécessaires à l'analyse empirique qui suit, tout en soulignant l'importance d'une approche systémique pour comprendre l'interaction dynamique entre agilité et performance.

### **1. Revue de littérature**

Dans un environnement économique de plus en plus incertain, marqué par la numérisation, la concurrence mondialisée et les crises récurrentes, les entreprises doivent démontrer une capacité d'adaptation constante. L'agilité organisationnelle se positionne ainsi comme un moteur clé de la résilience et de l'avantage concurrentiel.

L'objectif principal de cette revue de littérature est d'approfondir notre compréhension du concept d'agilité organisationnelle en examinant ses définitions, ses différentes dimensions (structurelle, humaine, technologique, culturelle) et ses principaux déterminants internes et externes. Elle vise également à analyser les mécanismes par lesquels cette agilité peut influencer la création et la durabilité d'un avantage concurrentiel durable. Enfin, cette revue adopte une

approche interdisciplinaire pour mettre en lumière à la fois les synergies et les tensions entre ces deux concepts clés, en s'appuyant sur une sélection rigoureuse d'articles scientifiques récents, de thèses et d'études de cas.

### **1.1.Définition et dimension de l'agilité organisationnelle**

Face à un environnement en constante évolution, marqué par l'incertitude, la complexité et la rapidité des changements, l'agilité organisationnelle s'impose comme une capacité stratégique essentielle pour les entreprises. Avant d'en explorer les leviers et les impacts, il est nécessaire d'en préciser la signification, ainsi que les principales dimensions qui la composent. Cette section vise ainsi à définir le concept d'agilité organisationnelle et à en identifier les axes structurants à travers une revue de la littérature.

#### **1.1.1. Définition de l'agilité organisationnelle**

L'agilité organisationnelle suscite un intérêt croissant dans la recherche en management, notamment face à l'accélération des changements technologiques, économiques et sociaux. Plusieurs chercheurs ont examiné ce concept, en mettant en évidence ses diverses définitions, composantes et applications dans des contextes variés. Cette section vise à explorer les contributions théoriques et empiriques entourant l'agilité organisationnelle afin de développer une compréhension claire et multidimensionnelle.

Selon OUDDASSER, BELYAGOU et MELLOUKI (2019), l'agilité organisationnelle fait référence à la capacité d'une entreprise à répondre aux changements de son environnement avec rapidité, flexibilité et réactivité(OUDDASSER, BELYAGOU, & MELLOUKI, 2019)

La capacité d'une organisation à reconnaître, répondre et s'ajuster rapidement et efficacement aux changements provenant de son environnement interne ou externe est connue sous le nom d'agilité organisationnelle. Cette capacité repose sur une approche multi facette qui inclut des composantes structurelles (flexibilité des processus), comportementales (implications individuelles et adaptabilité) et technologiques (intégration rapide des nouvelles technologies) (KASSIM & ZAIN, 2004)

En somme, si l'agilité organisationnelle apparaît comme un levier incontournable de performance et d'adaptabilité, elle n'est pas exempte de risques. Comme le rappellent BRANGIER et BORNET (2011), une agilité mal maîtrisée peut engendrer des tensions internes, telles que l'épuisement professionnel, une surcharge cognitive ou une pression

constante à innover. Ces dérives soulignent l'importance d'un juste équilibre entre flexibilité et stabilité, où l'agilité devient un outil de progrès durable plutôt qu'un facteur de désorganisation ou de stress permanent.

### 1.1.2. Dimension de l'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle ne se limite pas à la rapidité d'exécution ou à la réactivité face au changement. C'est un concept global et systémique, qui fait référence à la capacité d'une organisation à anticiper, s'adapter, innover et réagir rapidement à un environnement instable, complexe et incertain (VUCA). Il ne repose pas sur un seul levier, mais s'exprime à travers plusieurs dimensions interdépendantes :

- **Dimension structurelle** : Elle concerne la flexibilité des processus, des rôles et de la hiérarchie. Une organisation agile réduit les silos, favorise les équipes transversales et adopte des structures plates, facilitant ainsi la prise de décision rapide et l'adaptation continue (BARLETTE, 2016 ; OUDDASSER ET AL., 2019).
- **Dimension humaine et culturelle** : Elle repose sur la valorisation du capital humain : autonomie, responsabilité, engagement des collaborateurs, culture de l'apprentissage et droit à l'erreur. Une culture agile encourage la coopération, la confiance et l'amélioration continue (FOTSO, 2022 ; GULO et AL., 2025).
- **Dimension technologique** : L'agilité est renforcée par l'usage d'outils numériques, de systèmes d'information souples, de plateformes collaboratives et de solutions E-HRM. Ces outils facilitent la circulation de l'information, l'analyse des données en temps réel et la prise de décision rapide (KURNIAWAN et AZIZ, 2025).
- **Dimension stratégique et managériale** : Elle implique un leadership visionnaire, capable de faire preuve d'agilité mentale, de guider le changement, de réinventer les priorités et d'aligner les ressources autour de la création de valeur (MADHURI ET AL., 2024 ; BOISVERT et TRUDEL, 2011).
- **Dimension opérationnelle** : Elle se manifeste par l'adoption de méthodologies agiles (Lean management, Scrum, Kanban, etc.), qui permettent d'améliorer l'efficacité des cycles de production, de raccourcir le time-to-market et de répondre aux besoins des clients avec plus de précision. Cela concerne la flexibilité des processus, des rôles et de la hiérarchie. Une organisation agile réduit les silos, promeut les équipes inter fonctionnelles et adopte des structures plates, facilitant ainsi la prise de décision rapide et l'adaptation continue (BARLETTE, 2016; OUDDASSER et AL., 2019).

Dans leur contribution à l'évaluation conceptuelle de l'agilité organisationnelle, KASSIM et ZAIN (2004) proposent un modèle de mesure empirique rigoureux, structuré autour de trois dimensions fondamentales : comportementale, structurelle et technologique. Ce modèle repose sur l'idée que l'agilité ne peut être perçue comme un concept abstrait, mais qu'elle peut être mesurée de façon concrète à travers des indicateurs spécifiques reflétant la réalité des pratiques internes. La dimension comportementale évalue notamment la capacité des employés à faire preuve d'adaptabilité, de réactivité et d'initiative face au changement. La dimension structurelle, quant à elle, concerne la flexibilité des processus, la décentralisation des décisions et la fluidité organisationnelle. Enfin, la dimension technologique s'intéresse à l'intégration rapide des technologies de l'information pour soutenir la transformation agile.

Pour opérationnaliser ce modèle, les auteurs ont conçu un questionnaire basé sur des échelles de Likert, permettant de mesurer la perception du niveau d'agilité au sein des entreprises étudiées. Ces échelles permettent une évaluation graduée et nuancée, facilitant l'identification des points forts et des axes d'amélioration liés à l'agilité. Ce modèle constitue une avancée importante dans la tentative de quantification de l'agilité, jusque-là souvent abordée de manière qualitative ou descriptive.

## **1.2.L'avantage concurrentiel durable**

L'avantage concurrentiel durable (ACD) est un concept central en stratégie d'entreprise, qui a été largement exploré par des chercheurs et praticiens. Selon PORTER (1985), un avantage concurrentiel durable se crée lorsqu'une entreprise parvient à se différencier de ses concurrents de manière telle qu'elle génère des bénéfices supérieurs sur le long terme. Selon lui, cet avantage repose sur deux grands leviers : la différenciation des produits ou services et la domination par les coûts. BARNEY (1991) ajoute à cette réflexion en soulignant que l'avantage concurrentiel est durable lorsque les ressources utilisées par l'entreprise sont rares, difficiles à imiter, et non substituables, permettant ainsi de créer une barrière à l'entrée pour les concurrents.

Les sources d'un avantage concurrentiel durable sont multiples et peuvent se décliner selon plusieurs axes stratégiques.

### **1.2.1. Différenciation par l'innovation**

L'innovation est un pilier fondamental pour la création d'un avantage concurrentiel durable. BESBES et ALIOUAT (2016) ; et AMOKRANE et AZZIZI (2021) soulignent l'importance de la capacité d'une entreprise à innover non seulement sur le produit, mais aussi sur les processus

et les modèles d'affaires. L'innovation permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents en introduisant des éléments nouveaux, qu'il s'agisse de produits innovants, de nouvelles fonctionnalités, ou de processus de production plus efficaces. Cela permet de créer de la valeur ajoutée pour les consommateurs, et donc de se positionner de manière unique sur le marché. L'innovation peut ainsi créer un cycle vertueux où l'entreprise continue à se renouveler pour maintenir son avantage concurrentiel face aux changements du marché.

### **1.2.2. Domination par les coûts : rationalisation des processus et automatisation**

Un autre axe stratégique pour atteindre un avantage concurrentiel durable est la domination par les coûts, que WIRAEUS et CREELMAN (2019) évoquent dans leur étude. Ce type de stratégie repose sur la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de production et d'exploitation de manière significative par rapport à ses concurrents, tout en maintenant la qualité de ses produits ou services. La rationalisation des processus et l'automatisation jouent un rôle crucial dans cette dynamique, car elles permettent d'accroître l'efficacité opérationnelle. Par exemple, l'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle et les systèmes de gestion automatisés permet non seulement de réduire les coûts directs mais aussi de répondre plus rapidement aux attentes des clients, renforçant ainsi la compétitivité à long terme de l'entreprise.

### **1.2.3. Orientation client : proximité marché et personnalisation de l'offre**

L'orientation client est également un levier stratégique majeur pour créer un avantage concurrentiel durable. Selon ARIFIN et PURWANTI (2023), l'une des clés pour se différencier dans un environnement de plus en plus concurrentiel est la capacité à bien comprendre les besoins et attentes des clients et à adapter l'offre en conséquence. Cela peut passer par une personnalisation accrue des produits ou services, mais aussi par une proximité accrue avec le marché. L'entreprise doit être en mesure de capter les signaux du marché et de répondre rapidement aux demandes changeantes des consommateurs. Cette approche renforce la fidélité des clients, ce qui est crucial pour la durabilité de l'avantage concurrentiel, en particulier dans des secteurs où les cycles de vie des produits sont courts et où l'innovation continue est essentielle.

#### **1.2.4. L'importance des compétences dynamiques et de l'apprentissage organisationnel**

Au-delà de ces leviers stratégiques, la durabilité d'un avantage concurrentiel est également liée à des facteurs internes à l'entreprise. TEECE (2007) et MOREIRA (2017) mettent en avant l'importance des compétences dynamiques, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à détecter et à exploiter de nouvelles opportunités tout en ajustant ses ressources internes aux évolutions de l'environnement externe. Cette capacité permet à l'entreprise de s'adapter aux changements du marché, d'innover de manière continue et de préserver sa position stratégique. En complément, l'apprentissage organisationnel joue un rôle clé, car il permet aux équipes de s'ajuster aux nouvelles réalités du marché, d'apprendre des erreurs passées et d'intégrer progressivement de nouvelles compétences.

Les compétences dynamiques sont souvent étroitement liées à l'intégration de technologies digitales, qui facilitent l'accès à de nouvelles connaissances et permettent d'adopter des pratiques de gestion plus agiles. L'intégration réussie des technologies numériques permet non seulement d'améliorer les processus internes, mais aussi de créer de nouvelles formes de valeur pour les consommateurs, renforçant ainsi l'avantage concurrentiel de l'entreprise à long terme.

L'avantage concurrentiel durable repose sur une combinaison complexe de facteurs internes et externes. Si des stratégies telles que l'innovation, la domination par les coûts et l'orientation client sont essentielles, elles doivent être soutenues par des compétences dynamiques, une capacité d'apprentissage organisationnel et une intégration des technologies digitales. Ces éléments permettent aux entreprises non seulement de se différencier à court terme, mais aussi de maintenir leur compétitivité dans un environnement en perpétuelle évolution. En ce sens, la durabilité de l'avantage concurrentiel devient un processus dynamique et continuellement renouvelé, nécessitant une attention constante à la fois aux ressources internes et aux évolutions du marché.

#### **1.3. Interaction entre agilité et avantage concurrentiel : Une dynamique circulaire**

L'agilité organisationnelle, un concept qui prend une place prépondérante dans la stratégie des entreprises modernes, est devenue un élément clé pour maintenir et renforcer la compétitivité dans un environnement en constante mutation. Face à un marché globalisé, où l'innovation, la réactivité et l'adaptation aux nouvelles tendances sont cruciales, l'agilité permet aux entreprises non seulement de s'adapter rapidement, mais aussi de capitaliser sur ces changements pour créer un avantage concurrentiel durable. L'intégration de l'agilité dans la structure

organisationnelle, les processus de production et la culture d'entreprise offre ainsi un levier stratégique puissant, propulsant les entreprises vers une performance accrue. Cependant, cet avantage concurrentiel n'est pas simplement le résultat d'une adoption superficielle des méthodes agiles, mais résulte d'une dynamique circulaire, où chaque succès renforce la capacité de l'entreprise à s'adapter et à innover en continu.

### 1.3.1. L'Agilité comme Source d'Avantage Concurrentiel

- **Innovation Continue** : L'agilité facilite l'innovation continue. Les méthodologies agiles, telles que Scrum et Kanban, permettent de réduire le *time-to-market*, c'est-à-dire le temps nécessaire pour développer et lancer un produit sur le marché (DALTON, 2019).

Amazon constitue un exemple emblématique d'une entreprise ayant intégré l'agilité au cœur de sa stratégie d'innovation. En adoptant des cycles de développement courts, elle parvient à innover rapidement et à s'adapter aux évolutions du marché. Chaque année, environ 40 % de son catalogue est renouvelé, ce qui lui permet de rester compétitive dans un environnement particulièrement dynamique. Cette capacité d'adaptation illustre l'importance de l'agilité organisationnelle pour favoriser une innovation continue et répondre efficacement aux attentes changeantes des consommateurs.

- **Performance Financière** : L'agilité a un impact direct sur la performance financière des entreprises. BESBES et ALIOUAT (2016) montrent que les entreprises agiles obtiennent un retour sur investissement (ROI) supérieur de 20 à 30%. Ce résultat est attribué à leur capacité à s'adapter rapidement aux besoins du marché et à optimiser leurs ressources.

La réduction des gaspillages grâce à des méthodologies comme le Lean et la possibilité de lancer rapidement de nouveaux produits sont des facteurs clés. Le Lean vise à maximiser la valeur tout en minimisant les ressources utilisées, ce qui permet de réaliser des économies et d'améliorer la rentabilité. En parallèle, la capacité à introduire rapidement de nouveaux produits sur le marché permet de capter des opportunités et d'être plus réactif que les concurrents.

- **Fidélisation Client** : Une entreprise agile peut mieux répondre aux tendances du marché et aux demandes spécifiques des consommateurs. Par exemple, VENUS SAPECO, dans l'industrie des cosmétiques, a rapidement intégré des produits bio dans son offre en réponse à la demande croissante des consommateurs pour des produits naturels. Cette

réactivité est essentielle pour fidéliser les clients, car elle montre que l'entreprise est à l'écoute des tendances et adapte son offre en conséquence.

### 1.3.2. L'Avantage Concurrentiel Renforce l'Agilité

- **Boucle Vertueuse** : Cette section montre que l'avantage concurrentiel créé par l'agilité peut, à son tour, renforcer la capacité d'une entreprise à être encore plus agile.
  - **Investissement dans des outils digitaux** : Les profits générés par un avantage concurrentiel (comme une plus grande part de marché ou des marges bénéficiaires plus élevées) permettent à l'entreprise d'investir dans des outils digitaux tels que des ERP Cloud. Ces outils améliorent l'efficacité organisationnelle en automatisant certains processus et en permettant un meilleur suivi des opérations. Ces investissements permettent également d'améliorer les processus de gestion de l'information, rendant l'organisation plus réactive (KURNIAWAN et AZIZ, 2025).
  - **Formation et développement des compétences** : Un avantage concurrentiel financier et opérationnel permet à l'entreprise d'investir dans la formation de ses employés, augmentant ainsi les compétences internes et la capacité d'adaptation. KURNIAWAN et AZIZ (2025) soulignent que cette capacité à investir dans le développement des ressources humaines est essentielle pour maintenir la compétitivité à long terme.
- **Culture d'apprentissage** : Les succès passés d'une entreprise agile créent un environnement propice à l'expérimentation et à l'innovation. La culture d'apprentissage se renforce lorsque les entreprises connaissent le succès grâce à leur agilité, ce qui les incite à tester de nouvelles idées et à innover davantage. FOTSO et PLANE (2020) argumentent que la légitimation des expérimentations futures par les succès passés est cruciale pour maintenir un processus d'amélioration continue au sein de l'organisation. Cette culture de l'apprentissage et de l'adaptation constante devient ainsi une boucle vertueuse, où chaque succès renforce l'agilité et chaque nouvelle expérience permet d'améliorer les pratiques de l'entreprise.

### 1.3.3. **Modèle Intégratif**

Le modèle intégratif présenté décrit un cycle continu et interactif entre l'environnement externe caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA), l'agilité organisationnelle, l'avantage concurrentiel et la rentabilité de l'entreprise. Ce processus illustre comment le développement de l'agilité organisationnelle permet d'acquérir un avantage concurrentiel durable, lequel renforce à son tour les capacités d'agilité de l'organisation, instaurant ainsi un cercle vertueux d'adaptation et de performance. Ce modèle met en évidence la dynamique permanente entre l'entreprise et son environnement, soulignant l'importance de l'agilité comme levier stratégique dans un contexte en perpétuelle évolution.(TEECE, 2007) ;(DOZ & KOSONEN, 2010) .

- **Environnement VUCA** : L'acronyme VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté) désigne un environnement économique et technologique en constante évolution. Ce type d'environnement exige des entreprises qu'elles soient agiles pour rester compétitives.
- **Agilité Organisationnelle** : L'agilité dans ce modèle comprend plusieurs dimensions : la structure organisationnelle (qui permet une prise de décision rapide et décentralisée), l'innovation (qui permet de s'adapter aux nouvelles tendances et aux technologies), la culture (qui favorise l'adaptabilité et l'expérimentation), et la technologie (qui soutient l'agilité organisationnelle, notamment par l'intégration des outils digitaux).
- **Avantage Concurrentiel** : Grâce à l'agilité, une entreprise peut créer des différenciations notables (en répondant rapidement aux besoins des clients), accroître sa résilience (en s'adaptant aux changements), et maintenir une proximité avec ses clients (en répondant à leurs attentes spécifiques). Ces éléments combinés permettent de générer un avantage concurrentiel durable.
- **Rentabilité** : L'avantage concurrentiel résultant de l'agilité génère de la rentabilité, qui à son tour permet de réinvestir dans l'agilité. Ce réinvestissement peut prendre la forme de nouvelles technologies, de la formation des employés ou du financement de nouveaux projets d'innovation, créant ainsi un cycle d'amélioration continue.

En définitive, l'interaction entre l'agilité organisationnelle et l'avantage concurrentiel se révèle être une relation mutuellement bénéfique, où l'agilité devient à la fois un moteur et un résultat de la compétitivité durable. Les entreprises qui maîtrisent cette dynamique circulaire sont mieux

équipées pour répondre aux défis du marché, tout en créant un cycle d'amélioration continue qui renforce leur position à long terme. Dans ce contexte, l'agilité n'est pas seulement une stratégie d'adaptation, mais un catalyseur d'innovation, de différenciation et de fidélisation client, éléments essentiels pour survivre et prospérer dans un environnement économique volatile et incertain. Ainsi, les entreprises qui réussissent à combiner agilité et compétitivité sont celles qui parviennent à tirer pleinement parti des opportunités du marché tout en restant résilientes face aux défis futurs.

#### 1.4. Les limites des études précédentes

Afin de mieux situer la portée et les contraintes de notre analyse, il est essentiel d'identifier les principales limites des études existantes sur la relation entre agilité organisationnelle et avantage concurrentiel. Voici le tableau récapitulatif présentant ces limites :

**Tableau 1 : Les limites des études précédentes**

Articles	Limites
(OUDDASSER, BELYAGOU & MELLOUKI, 2019)	Absence de données empiriques, centré sur secteur public marocain, difficilement généralisable.
(BARLETTE, 2016)	Approche uniquement théorique sans validation empirique concrète
(KURNIAWAN & AZIZ, 2025)	PME indonésiennes uniquement, manque d'approche qualitative
(MADHURI ET AL., 2024)	Absence de données quantitatives précises, résultats trop larges sans ancrage local.
(BOISVERT & TRUDEL, 2011)	Approche essentiellement descriptive ; peu d'applications empiriques ; manque de cas d'études sectoriels précis.
(BRANGIER & BORNET, 2011)	Pas de validation empirique, étude conceptuelle, limites sur l'applicabilité directe

(BESBES & ALIOUAT ,2016)	Pas d'intégration d'innovation technologique ; pas d'influence significative sur la performance commerciale
(WIRAEUS & CREELMAN ,2019)	Théorie adaptée surtout aux grandes entreprises ; difficultés d'application pour les PME ou organisations peu digitalisées
(TEECE ,2007)	Théorie des capacités dynamiques encore difficile à opérationnaliser concrètement ; reste conceptuelle dans certaines applications sectorielles.
(MOREIRA ,2017)	Vision très technologique de l'agilité ; peu d'analyse approfondie des aspects humains et culturels dans la transformation agile
(DALTON, 2019)	Centré sur les leaders agiles ; ne traite pas en profondeur les freins organisationnels ni les résistances culturelles globales.

*Source : élaboré par nous-mêmes*

L'analyse des travaux existants a permis de mettre en évidence les fondements théoriques de l'agilité organisationnelle, ses différentes dimensions, ainsi que ses liens avec la création d'un avantage concurrentiel durable. Elle souligne également l'existence d'une dynamique circulaire entre agilité, performance et renforcement des capacités organisationnelles. Toutefois, ces apports restent parfois fragmentés ou centrés sur des contextes spécifiques. C'est pourquoi la suite de ce mémoire proposera un cadre conceptuel structuré, permettant d'approfondir cette relation dans une perspective intégrée et appliquée au cas de l'entreprise étudiée.

## **2. Cadre conceptuelle**

Le cadre conceptuel constitue la base théorique sur laquelle repose cette recherche. Il rassemble les concepts clés, les définitions fondamentales et les modèles pertinents permettant de comprendre et d'analyser la problématique étudiée. Cette partie vise à clarifier les notions essentielles, à structurer la réflexion et à guider l'interprétation des résultats.

### **2.1.L'agilité organisationnelle :**

L'agilité organisationnelle, aujourd'hui essentielle pour les entreprises modernes, trouve ses fondements dans des approches innovantes de gestion. Dans cette section, nous en préciserons la définition et retracerons son évolution historique.

### **2.1.1. Définition et origine de l'agilité organisationnelle**

L'agilité organisationnelle est apparue comme une réponse aux défis concurrentiels auxquels sont confrontées les entreprises industrielles du XXI<sup>e</sup> siècle. Popularisé par GOLDMAN, NAGEL, PREISS et DOVE dans un rapport de l'Iacocca Institute (Université de Lehigh, États-Unis), il visait à aider les industries à s'adapter aux turbulences du marché

NICK HORNEY a ensuite proposé un nouveau modèle de production axé sur l'agilité pour renforcer la performance organisationnelle. Le concept a pris forme grâce au Forum de l'Entreprise de Fabrication Agile (AMEF), promouvant l'agilité dans des secteurs tels que l'informatique et la téléphonie.

Microsoft, par exemple, s'est proclamée la "première entreprise agile" dans les années 2000, suivie par IBM et Google.

CHRISTOPHE AULNETTE (PDG de Microsoft France) a souligné que l'agilité permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements et de saisir les opportunités. Initialement associée aux projets informatiques (méthodes Agile), l'agilité s'est répandue dans d'autres domaines, comme l'a démontré Marie-Michèle Lévesque à travers des exemples d'entreprises québécoises.

Les débats académiques et professionnels ont ensuite élargi son application à divers secteurs, définissant des indicateurs mesurables et des méthodologies de soutien.

Aujourd'hui, l'agilité organisationnelle est considérée comme un état d'esprit applicable à la gestion d'équipe, à la gestion de projet et aux transformations organisationnelles. Cela représente une réponse aux environnements incertains, permettant aux entreprises de prendre des décisions efficaces dans un contexte turbulent. (OUDASSER, BELYAGOU, & MELLOUKI, 2019)

### **2.1.2. Caractéristiques et dimensions de l'agilité organisationnelle**

L'agilité organisationnelle représente un défi important pour les entreprises opérant dans un environnement complexe et incertain, où elles doivent suivre le rythme des changements émergents. Cette capacité à s'adapter rapidement aux changements dépend de caractéristiques et de dimensions spécifiques qui indiquent son efficacité.

Selon Goldman et al. (1994), l'agilité organisationnelle se caractérise par quatre caractéristiques fondamentales : Dynamique et ouvert, Spécifique au Contexte, Proactif face au changement, Génératrice des opportunités(GOLDMAN, NAGEL, & PREISS, 1995)

➤ **Dynamique et ouvert :**

Cette caractéristique repose sur une orientation stratégique qui place les employés et la création de valeur au cœur des processus décisionnels. Cette caractéristique s'inscrit dans la lignée des théories des ressources humaines et du *Human-Centered Management* (TAKEUCHI & NONAKA, 2004) , qui soulignent l'importance du capital humain dans l'innovation et la performance organisationnelle.

En se concentrant sur les employés, l'organisation favorise un environnement participatif où les compétences, la motivation et l'autonomie des collaborateurs sont valorisées (PFEFFER, 1998).

➤ **Spécifique au Contexte :**

L'agilité organisationnelle repose sur une compréhension fine de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Cela implique une analyse approfondie des concurrents, des tendances du marché et des attentes des clients pour adapter les stratégies en conséquence. Une organisation agile ne se contente pas de réagir aux changements ; elle anticipe les évolutions et développe en permanence de nouvelles compétences pour rester compétitive. Cette adaptabilité se traduit par une capacité à restructurer rapidement ses processus, ses équipes et même son modèle d'affaires pour répondre avec précision aux demandes fluctuantes du marché.

➤ **Proactif face au changement :**

Contrairement aux approches traditionnelles qui perçoivent souvent les transformations comme des menaces, une organisation agile les considère comme des opportunités à saisir. Cette mentalité proactive se manifeste par une vigilance constante aux signaux faibles du marché et une capacité à ajuster les stratégies avant que les disruptions ne deviennent critiques. L'anticipation stratégique est au cœur de cette caractéristique : en investissant dans l'innovation et en encourageant une culture d'expérimentation, l'entreprise se prépare non seulement à survivre aux changements, mais aussi à en tirer un avantage concurrentiel.

➤ **Génératrice des opportunités :**

L'agilité organisationnelle ne se limite pas à une simple réactivité ; elle vise à créer en permanence de la valeur, que ce soit par l'amélioration des offres existantes ou l'exploration de nouveaux marchés. Une entreprise agile cherche à dépasser ses activités courantes en identifiant des opportunités inexploitées, que cela passe par des innovations, des produits, de nouveaux canaux de distribution ou l'adressage de clientèles émergentes. En cultivant une culture tournée vers l'exploration et la prise de risques calculés, elle se positionne comme un acteur dynamique capable de transformer les défis en leviers de croissance.

En essence, l'agilité organisationnelle est une réponse globale aux défis posés par un environnement économique en constante évolution, combinant adaptabilité, proactivité et orientation client. Cela permet aux entreprises de transformer l'incertitude en un avantage concurrentiel durable.

Les recherches menées dans le domaine de la gestion ont permis de mettre en évidence trois dimensions principales de l'agilité organisationnelle, chacune jouant un rôle complémentaire dans la capacité de l'organisation à s'adapter efficacement à un environnement en constante évolution.

➤ **L'agilité de perception :**

Ou de sensibilité au changement, désigne la capacité de l'organisation à détecter, analyser et comprendre les transformations, qu'elles soient d'ordre interne ou externe. Cette faculté d'anticipation permet à l'organisation de rester vigilante face aux évolutions du marché, aux changements technologiques, ou encore aux attentes des parties prenantes. Elle implique le développement de visions stratégiques et de plans d'action flexibles afin de se préparer de manière proactive aux bouleversements à venir (Dongback, Seo&Ariet, 2008, p. 136).

➤ **L'agilité décisionnelle :**

Se réfère à la capacité à collecter rapidement des informations pertinentes et fiables à partir de sources diverses, puis à les analyser de façon à identifier les opportunités à saisir ainsi que les menaces potentielles. Cette dimension permet de formuler des décisions stratégiques en temps opportun et d'ajuster les orientations de l'organisation en conséquence. Elle favorise ainsi l'élaboration de nouveaux plans d'affaires alignés sur les réalités changeantes du marché (Park, 2011, p. 25).

➤ **L'agilité de mise en œuvre :**

ou agilité d'exécution, complète les deux premières dimensions en se concentrant sur l'action concrète. Elle englobe un ensemble de pratiques telles que la reconfiguration des ressources organisationnelles, l'ajustement des structures, ou encore la redéfinition des processus. Cette capacité opérationnelle permet à l'organisation d'intégrer les décisions prises dans la réalité de ses activités, à travers des mécanismes de transformation agiles et réactifs, adaptés aux conditions du marché (Dutton & Duncan, 1987).

À partir de ces éléments, il est possible de conclure que les dimensions de l'agilité organisationnelle s'articulent autour de trois étapes fondamentales :

- La détection des signaux de changement,
- La prise de décision adaptée aux nouvelles réalités,
- La mise en pratique concrète à travers des ajustements rapides des processus, des produits ou des modèles d'affaires.

Ce triptyque dynamique constitue le socle d'une organisation véritablement agile, capable non seulement de réagir au changement, mais aussi d'en faire un levier stratégique de croissance et d'innovation.

### 2.1.3. Valeurs et principes de l'agilité organisationnelle

L'agilité, en tant qu'approche de gestion et de développement logiciel, s'appuie sur un ensemble de valeurs fondamentales définies dans le Manifeste Agile (BECK, et al., 2001). Celles-ci privilégient la dimension humaine, la collaboration et l'adaptabilité dans les processus de travail. Plus précisément, l'agilité met l'accent sur :

➤ **Les individus et leurs interactions :**

Cette valeur met l'accent sur l'importance des relations humaines et de la communication au sein des équipes, plutôt que sur une dépendance excessive aux procédures standardisées ou aux outils. Dans une approche agile, les processus et les technologies sont considérés comme des moyens au service de l'équipe, et non comme des contraintes. En favorisant les échanges directs, la confiance et la collaboration, les équipes deviennent plus réactives et créatives, ce qui permet de s'adapter plus facilement aux changements et aux besoins émergents.

➤ **La livraison de logiciels fonctionnels :**

Contrairement aux méthodes traditionnelles qui accordent une grande importance à une documentation détaillée en amont, l'agilité privilégie la production rapide et itérative de solutions opérationnelles. L'objectif est de fournir rapidement un produit utilisable et de l'améliorer en continu grâce aux retours des utilisateurs, plutôt que de passer trop de temps à rédiger des spécifications figées. Cela permet une meilleure adaptation aux besoins réels du client et réduit les risques de développer des fonctionnalités inutiles ou obsolètes. ;

➤ **La collaboration continue avec le client :**

Plutôt que de se reposer uniquement sur un contrat rigide définissant toutes les exigences dès le départ, les méthodes agiles encouragent un partenariat constant avec le client. Ce dernier est impliqué tout au long du projet, ce qui permet d'ajuster les priorités en fonction de ses retours et de l'évolution de ses besoins. Cette approche favorise une plus grande satisfaction client, une meilleure adéquation du produit final aux attentes et une plus grande flexibilité face aux changements inévitables. ;

Il est important de noter que ces préférences ne signifient pas que les éléments dépriorisés sont inutiles, mais qu'ils doivent céder la place à ceux qui favorisent l'efficacité, la valeur livrée et la souplesse dans l'exécution des projets.

À partir de ces valeurs découlent douze principes qui forment le socle opérationnel des pratiques agiles. Ces principes insistent notamment sur :

➤ **Priorité à la satisfaction du client :**

Le principe fondamental de l'agilité est de placer le client au centre de la démarche. Cela se traduit par la livraison précoce et régulière de fonctionnalités ayant une forte valeur métier, permettant au client de constater des résultats concrets dès les premières itérations.

➤ **Accueil du changement :**

Contrairement aux approches classiques qui considèrent les changements comme des risques, l'agilité valorise les ajustements, même tardifs, dans le projet. Cette flexibilité permet de mieux répondre aux évolutions du marché ou des besoins métiers, en offrant au client un avantage compétitif durable.

➤ **Livraisons fréquentes :**

Les équipes sont encouragées à livrer des versions fonctionnelles du produit à des intervalles réguliers (de deux à quatre semaines). Ce rythme court favorise la réactivité, réduit les risques d'erreur, et permet des ajustements rapides basés sur les retours des utilisateurs.

➤ **Collaboration continue avec les utilisateurs :**

Une interaction quotidienne entre les développeurs et les représentants métier garantit une meilleure compréhension des besoins. Cela permet d'aligner les développements avec les attentes réelles et de créer un climat de confiance entre les parties.

➤ **Confiance et autonomie des équipes :**

Les projets doivent être confiés à des personnes motivées. Il est essentiel de leur fournir un environnement de travail favorable, les ressources nécessaires, et de leur accorder la confiance requise pour prendre des décisions responsables. Cela favorise l'engagement et l'innovation.

➤ **Communication directe :**

La méthode de communication privilégiée est le dialogue en face à face, jugé plus efficace que les échanges écrits ou les outils formels. Il facilite la transmission rapide et précise de l'information, en particulier dans les contextes complexes ou changeants.

➤ **Logiciel fonctionnel comme indicateur de progrès :**

Le seul vrai indicateur de l'avancement d'un projet agile est le logiciel opérationnel livré. Contrairement à un suivi basé sur des documents ou des plannings, ce principe repose sur une preuve tangible de valeur ajoutée pour le client.

➤ **Rythme de développement soutenable :**

L'agilité recommande de maintenir un rythme constant et équilibré de travail pour éviter l'épuisement des équipes. Le respect de ce rythme permet de garantir une performance durable tout au long du projet.

➤ **Recherche continue de l'excellence technique :**

L'agilité repose sur une forte exigence en matière de qualité technique et de design. Une base de code bien structurée, propre et maintenable permet d'accélérer les développements et de s'adapter plus facilement aux changements futurs.

➤ **Simplicité et efficacité :**

Ce principe encourage à éliminer le superflu. L'objectif est de se concentrer sur l'essentiel, en limitant la quantité de travail inutile. Cela implique de prendre les décisions techniques au dernier moment responsable et de ne produire que ce qui a une réelle utilité.

➤ **Équipes autoorganisées :**

Les meilleures conceptions, architectures et solutions émergent naturellement d'équipes autonomes et responsables. L'intelligence collective est ainsi favorisée, et les équipes sont libres d'adapter leur fonctionnement en fonction des défis rencontrés.

➤ **Amélioration continue :**

À intervalles réguliers (généralement à la fin de chaque itération), l'équipe se réunit pour analyser ses pratiques, identifier ses points faibles, et mettre en place des actions concrètes d'amélioration. Ce cycle d'inspection et d'adaptation permet d'optimiser en permanence la performance collective.

Les douze principes du Manifeste Agile traduisent les valeurs fondamentales de l'agilité en lignes directrices concrètes applicables dans les projets. Ces principes offrent un cadre permettant aux équipes de maximiser la valeur livrée, d'adopter un fonctionnement adaptable, et de maintenir une qualité durable tout au long du cycle de vie du projet.

#### **2.1.4. Les avantages et les limites de l'agilité organisationnelle**

L'implémentation de l'approche agile génère des avantages significatifs et quantifiables sur les plans opérationnel, humain et financier, comme en attestent de nombreuses études empiriques (Boisvert & Boisvert, 2011).

- Une amélioration notable de la qualité des livrables est observée grâce à la réduction du nombre d'anomalies et des coûts associés à leur traitement. L'approche itérative et

l'intégration continue permettent de détecter les défauts plus tôt et d'y remédier rapidement.

- L'agilité contribue également à réduire les délais de mise en production grâce à la livraison fréquente d'incrément de logiciel fonctionnel. Cela permet d'obtenir un feedback régulier et d'ajuster les priorités au fil du projet.
- Sur le plan de la gestion des ressources, les équipes agiles parviennent à respecter les budgets et les échéances en maîtrisant les incertitudes dès les premières phases du projet. L'évaluation continue de la vélocité et la participation du client à la planification renforcent la transparence et la prévisibilité.
- En matière de dynamique d'équipe, l'agilité favorise une meilleure communication et collaboration, notamment par l'intégration active du client dans l'équipe et la responsabilisation collective par l'auto-organisation. Ces mécanismes créent un environnement de travail coopératif et transparent.
- Les entreprises ayant adopté l'agilité constatent également une augmentation de la productivité, mesurée à travers la rapidité d'exécution et la qualité des fonctionnalités livrées. Cette performance s'explique par la concentration sur les tâches essentielles, l'élimination des gaspillages et une organisation plus flexible.
- L'approche agile engendre par ailleurs une réduction des coûts, notamment grâce à une planification empirique centrée sur la valeur. En évitant le développement de fonctionnalités inutiles, les équipes optimisent l'utilisation des ressources disponibles.
- L'abrègement des phases de stabilisation avant mise en production. Grâce à une meilleure qualité en amont, les phases de test et de correction en fin de cycle sont réduites à quelques jours, voire quelques heures.
- L'agilité améliore la motivation des membres de l'équipe, qui constatent concrètement les résultats de leur travail, respectent leurs engagements et développent un fort sentiment d'accomplissement. Cette motivation accrue contribue à renforcer l'engagement et, par conséquent, la performance globale des équipes.

L'agilité organisationnelle permet aux entreprises d'être plus réactives, innovantes et compétitives, tout en améliorant la satisfaction des clients et des employés.

## **2.2.L'avantage concurrentiel durable**

Dans un contexte économique marqué par la volatilité des marchés, l'innovation rapide et l'intensification de la concurrence, les entreprises cherchent non seulement à se différencier, mais surtout à rendre cette différenciation pérenne. L'avantage concurrentiel durable constitue ainsi un enjeu stratégique fondamental. Il ne s'agit plus simplement de surpasser temporairement les concurrents, mais de bâtir des fondations solides permettant à l'organisation de maintenir sa supériorité dans le temps. Cette durabilité repose sur des ressources et compétences difficilement accessibles, inimitables et non substituables, qui deviennent alors le socle de la performance soutenue.

### **2.2.1. Définition et fondements théoriques de l'avantage concurrentiel durable**

L'avantage concurrentiel durable désigne la capacité d'une entreprise à maintenir une supériorité compétitive sur le long terme, grâce à des ressources étés rares, valorisables et difficilement imitables (BARNEY, 1991). Contrairement aux avantages temporaires, il repose sur des facteurs ou stratégies qui résistent à l'érosion concurrentielle. Ce concept central de la stratégie de gestion résout la question de la mécanique de réalisation de la performance compétitive.

Une position concurrentielle avancée et durable est une position stratégique qui permet à l'une des entreprises concurrentes de se surpasser sur le long terme, surtout dans un environnement concurrentiel dynamique (FORGUES & LOOTVOET, 2006)

### **2.2.2. Sources internes et externes de l'avantage concurrentiel**

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe et dynamique, les entreprises doivent mobiliser efficacement l'ensemble de leurs ressources pour bâtir et maintenir un avantage concurrentiel durable. Celui-ci ne découle pas d'un seul facteur, mais résulte de la combinaison de sources internes, propres à l'organisation, et de sources externes, issues de son environnement. Ces deux dimensions sont complémentaires et doivent être intégrées dans une démarche stratégique cohérente.(Grant, 1991)

#### **a. Les sources internes de l'avantage concurrentiel**

Les sources internes renvoient aux ressources et compétences spécifiques détenues par l'entreprise. Selon la théorie fondée sur les ressources (Resource-BasedView – RBV)

développée par Barney (1991), un avantage concurrentiel durable découle de ressources qui sont précieuses, rares, inimitables et non substituables (critères VRIN).

Ces ressources peuvent être tangibles ou intangibles :

➤ **Le capital humain :**

Les compétences, l'expertise et la créativité des employés constituent une richesse difficile à reproduire. La formation continue, l'implication des salariés et le savoir-faire accumulé renforcent la position concurrentielle de l'entreprise.(Barney, 1991)

➤ **Les actifs immatériels :**

La réputation de la marque, la culture organisationnelle, les brevets, les bases de données clients et le capital social sont des leviers puissants de différenciation.(Grant, 1991)

➤ **Les capacités organisationnelles :**

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à coordonner efficacement ses ressources, à innover, à apprendre de son environnement et à s'adapter rapidement aux changements. Ces routines organisationnelles peuvent constituer une barrière à l'entrée pour les concurrents.(Barney, 1991)

**b. Les sources externes de l'avantage concurrentiel**

Les sources externes relèvent des opportunités offertes par l'environnement économique, technologique, institutionnel et social dans lequel évolue l'entreprise. L'analyse des cinq forces de Porter (1980) permet notamment d'évaluer les pressions concurrentielles externes. Une entreprise peut tirer avantage de son environnement si elle parvient à :

➤ **Créer des relations stratégiques :**

Des partenariats solides avec des fournisseurs, des clients ou des distributeurs peuvent générer des avantages compétitifs à travers une meilleure coordination de la chaîne de valeur, une réduction des coûts ou un accès privilégié à certaines ressources.(Porter, 1980)

➤ **Exploiter les tendances du marché :**

La capacité à anticiper les évolutions technologiques, les comportements des consommateurs ou les mutations réglementaires permet à l'entreprise de s'adapter avant ses concurrents. (Grant, 1991)

➤ **S'insérer dans un écosystème favorable :**

Un positionnement dans un cluster industriel, un accès à des réseaux d'innovation ou un soutien institutionnel (subventions, politiques publiques) peuvent favoriser la croissance et la résilience de l'entreprise. (Porter, 1980)

### 2.2.3. Critères de durabilité de l'avantage concurrentiel

La simple obtention d'un avantage concurrentiel ne garantit pas sa pérennité. Dans un environnement où les innovations sont rapidement diffusées et les imitations fréquentes, la durabilité de cet avantage devient un enjeu stratégique majeur. Plusieurs critères permettent d'évaluer dans quelle mesure un avantage concurrentiel peut être maintenu dans le temps.

➤ **L'inimitabilité :**

Un avantage concurrentiel est durable lorsqu'il est difficile à imiter par les concurrents. Cela peut découler de caractéristiques intrinsèques aux ressources de l'entreprise, comme leur complexité sociale (culture d'entreprise, relations interpersonnelles), leur ambiguïté causale (il est difficile d'identifier précisément ce qui produit la performance), ou encore leur spécificité historique (issues d'un processus d'apprentissage propre à l'organisation) (Barney, 1991)

➤ **La non-substituabilité :**

La non-substituabilité désigne l'impossibilité pour un concurrent de reproduire l'effet d'une ressource stratégique par un autre moyen ou une technologie différente. Une ressource est d'autant plus stratégique qu'il n'existe pas de solution alternative pour obtenir un avantage équivalent. (Grant, 1991)

➤ **La rareté :**

Un avantage durable repose aussi sur des ressources rares, c'est-à-dire non disponibles en abondance sur le marché. Plus une ressource est unique, plus elle confère à l'entreprise un positionnement différencié difficilement contestable (Barney, 1991)

➤ **L'ancrage organisationnel :**

Même les ressources rares et inimitables peuvent perdre leur valeur si elles ne sont pas intégrées dans une stratégie cohérente et soutenues par des processus organisationnels efficaces. La capacité de l'entreprise à exploiter et protéger ses ressources – à travers une gouvernance, des routines et des systèmes de management adaptés – est donc un facteur clé de durabilité (Grant, 1991)

➤ **L'adaptabilité :**

La durabilité ne signifie pas rigidité. Un avantage concurrentiel durable doit être évolutif pour s'adapter aux changements de l'environnement. Les entreprises qui réussissent à renouveler continuellement leurs compétences clés tout en conservant leur avantage stratégique parviennent à maintenir leur leadership dans le temps (Teece, 1997)

#### 2.2.4. **Limites et risques associés à l'avantage concurrentiel**

Si l'avantage concurrentiel constitue un objectif stratégique central pour toute entreprise, il n'est pas exempt de limites ni de risques. L'idéal d'un avantage durable peut parfois masquer des failles dans la stratégie ou conduire à des comportements contre-productifs. Une réflexion critique sur ces limites permet d'adopter une posture stratégique plus réaliste et résiliente.(manager-go, 2023)

➤ **Le risque de myopie stratégique :**

L'un des principaux dangers liés à la recherche d'un avantage concurrentiel durable est la myopie stratégique, c'est-à-dire une focalisation excessive sur les ressources actuelles au détriment de l'anticipation des changements futurs. Une entreprise trop centrée sur l'exploitation de ses avantages acquis peut négliger les signaux faibles de son environnement ou rater des opportunités d'innovation.(Teece, 1997)

➤ **L'obsolescence des ressources :**

Les ressources qui fondent un avantage peuvent perdre de leur valeur avec le temps. L'évolution rapide des technologies, des attentes des clients ou des réglementations peut rendre certaines compétences ou actifs obsolètes. Un avantage concurrentiel, aussi solide soit-il, n'est jamais garanti de manière permanente.

➤ **L'imitation et l'érosion de l'avantage :**

Même les ressources dites « inimitables » peuvent finir par être copiées ou contournées. Par exemple, des concurrents peuvent développer des alternatives technologiques ou s'approprier indirectement certains savoir-faire par des mouvements de personnel. L'avantage concurrentiel est donc exposé à une érosion naturelle liée à la dynamique du marché. (Porter, 1980)

➤ **Le coût de maintien de l'avantage :**

Préserver un avantage peut exiger des investissements importants en capital humain, en innovation ou en marketing. Ces coûts, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent peser sur la rentabilité à long terme. Par ailleurs, une entreprise peut s'enfermer dans une logique défensive, freinant sa capacité à évoluer.

➤ **Le risque de dépendance :**

Fonder la stratégie sur un nombre limité de ressources clés peut créer une vulnérabilité. En cas de choc externe (crise économique, rupture technologique, scandale réputationnel), cette dépendance peut se retourner contre l'entreprise. La diversification et la flexibilité stratégique sont alors des moyens de limiter cette dépendance excessive

**2.2.5. L'impact de l'agilité organisationnelle sur l'avantage concurrentiel durable :**

Dans un contexte marqué par l'incertitude, la complexité et la rapidité des changements technologiques et économiques, l'agilité organisationnelle s'impose comme une capacité stratégique essentielle. Elle désigne la faculté d'une entreprise à anticiper, réagir rapidement et s'adapter efficacement aux évolutions de son environnement, tout en conservant sa performance. Cette agilité influence fortement la durabilité de l'avantage concurrentiel, en renforçant la résilience, la capacité d'innovation et la réactivité de l'organisation.

➤ **L'agilité comme capacité dynamique :**

Selon Teece, Pisano & Shuen (1997), les entreprises qui développent des capacités dynamiques sont mieux préparées à renouveler constamment leurs ressources et à ajuster leur stratégie face aux changements. L'agilité organisationnelle permet ainsi à l'entreprise de ne pas dépendre d'un avantage statique, mais de maintenir un avantage évolutif, capable de se réinventer au gré des circonstances.

➤ **Réduction du risque d'obsolescence :**

L'agilité permet d'éviter l'obsolescence des compétences et des technologies en assurant une veille stratégique permanente, une capacité d'apprentissage rapide et une flexibilité dans les processus de décision. Les entreprises agiles sont donc mieux équipées pour détecter les signaux faibles et ajuster leur offre avant leurs concurrents (Doz, 2008)

➤ **Soutien à l'innovation continue :**

L'innovation étant un levier clé de différenciation, l'agilité favorise un climat propice à l'expérimentation, à la créativité et à l'intégration rapide des nouvelles idées. Une entreprise agile peut ainsi conserver un cycle d'innovation court, essentiel pour maintenir une avance compétitive dans des marchés en évolution rapide (Barney, 1991).

➤ **Alignement stratégique et mobilisation des ressources :**

L'agilité renforce aussi la cohérence stratégique en permettant une meilleure mobilisation des ressources internes et une coordination efficace entre les différentes fonctions de l'entreprise. Elle améliore l'alignement entre les objectifs à long terme et les actions opérationnelles, assurant ainsi la continuité de l'avantage concurrentiel malgré les turbulences (Grant, 1991).

### **2.3.Modèle théorique**

Le modèle théorique constitue une représentation structurée des relations entre les concepts clés mobilisés dans cette recherche. Il permet de formuler des hypothèses claires et de guider l'analyse empirique. Cette section présente le modèle retenu, en lien avec la problématique de l'agilité organisationnelle et de l'avantage concurrentiel, tout en justifiant son choix par rapport à la littérature existante.

### 2.3.1. Les fondements théoriques de l'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle est un concept multidimensionnel qui puise ses racines dans plusieurs courants théoriques en sciences de gestion. Pour mieux cerner sa portée et ses implications, il est essentiel d'en explorer les principaux fondements théoriques qui expliquent sa nécessité, ses mécanismes et son impact stratégique. Parmi ces fondements, quatre approches ressortent dans la littérature : la théorie de la contingence, la théorie du design organisationnel, la théorie des ressources et compétences, ainsi que la théorie des capacités dynamiques.

#### ➤ **La théorie de la contingence :**

Selon Badot (1997), la théorie de la contingence postule qu'il n'existe pas une seule forme d'organisation optimale, mais que l'efficacité organisationnelle dépend de l'adéquation entre la structure de l'entreprise et son environnement. Ainsi, une organisation doit adapter ses modes de fonctionnement aux exigences contextuelles pour rester performante. Dans cette optique, l'agilité apparaît comme une réponse stratégique à un environnement instable, incertain et en mutation rapide.

#### ➤ **La théorie du design organisationnel :**

Galbraith (1999, 2002) développe la théorie du design organisationnel, selon laquelle l'entreprise doit être en mesure de reconfigurer sa structure, ses processus et ses systèmes afin de faire face aux changements. Cette reconfiguration nécessite une démarche proactive de la part des acteurs organisationnels. Dans le cadre de l'agilité, cette approche met en évidence la capacité de l'organisation à se restructurer rapidement et efficacement face aux évolutions imprévisibles de son environnement.

#### ➤ **La théorie des ressources et compétences :**

D'après plusieurs auteurs, la performance durable d'une entreprise repose sur la détention et la valorisation de ressources rares, inimitables, et difficilement substituables. Parmi ces ressources, le capital humain occupe une place centrale. Ainsi, l'agilité des ressources humaines, leur capacité à apprendre, à collaborer et à s'adapter devient un levier stratégique majeur de l'agilité organisationnelle. L'approche par les compétences permet de mettre en avant les savoir-faire collectifs comme facteur différenciateur et source d'avantage concurrentiel.

### ➤ **La théorie des capacités dynamiques :**

Teece, Pisano et Shuen (1997) ont introduit la théorie des capacités dynamiques pour expliquer comment les entreprises peuvent renouveler et réorganiser leurs ressources afin de répondre à un environnement turbulent. Cette théorie met l'accent sur trois processus clés : la détection des opportunités, la mobilisation des ressources, et la transformation organisationnelle. L'agilité, dans ce cadre, est considérée comme une capacité dynamique essentielle pour innover, se repositionner stratégiquement, et maintenir un avantage concurrentiel durable.

### **3.2. L'agilité organisationnelle et la performance des PME**

L'amélioration de la performance est un objectif central de toute organisation, notamment pour les PME qui évoluent dans un environnement souvent plus vulnérable et concurrentiel. Or, de nombreuses études soulignent que l'une des principales causes de défaillance des PME réside dans leur incapacité à s'adapter aux changements de leur environnement externe (Crutzen, 2008).

Dans ce cadre, l'agilité organisationnelle apparaît comme une réponse stratégique essentielle. Elle permet à l'entreprise d'adopter un comportement flexible, proactif et innovant, apte à anticiper les évolutions du marché et à exploiter les opportunités émergentes.

#### ➤ **L'agilité comme levier de performance organisationnelle**

Selon Goldman et al. (1994), l'agilité renvoie à la capacité globale d'une organisation à répondre efficacement à un environnement instable. Charbonnier (2006) ajoute que cette capacité inclut aussi bien la réactivité face aux disruptions que l'exploitation des avantages liés au changement (Kidd, 1994).

L'agilité ne se limite donc pas à la simple adaptation ; elle devient un facteur actif de performance. Plusieurs auteurs (Prahalad & Hamel, 1990 ; Yusuf et al., 1999 ; Breu et al., 2001 ; Dyer & Shafer, 2003) considèrent que l'agilité permet à l'entreprise :

- De mieux anticiper les besoins des clients,
- D'innover continuellement,
- De se réorganiser rapidement,
- D'améliorer ses résultats financiers et commerciaux.

### **3.2.2. L'agilité de la main-d'œuvre comme catalyseur de performance**

L'un des éléments clés de l'agilité organisationnelle repose sur l'agilité de la force de travail. Plusieurs recherches (Goldman & Nagel, 1993 ; Ambler & Scott, 2003) démontrent que ce n'est pas la technologie en elle-même qui confère l'agilité, mais la manière dont elle est utilisée par des collaborateurs formés, autonomes et engagés.

Cette agilité humaine permet une augmentation de la productivité, une réduction des délais, une amélioration des profits, et une adaptation plus rapide à l'évolution des besoins. Elle est donc au cœur de la compétitivité des PME dans un environnement instable (Gehani, 1995) (Katayama, 1999).

### **3.2.3. Indicateurs de performance et contribution de l'agilité**

La performance organisationnelle peut être mesurée par des indicateurs tels que la satisfaction client, la productivité, la qualité des processus internes, ou encore la gestion des ressources humaines (Kalika, 1988) (Bergeron, 2000). L'agilité, en ce sens, contribue à optimiser ces dimensions grâce à :

- Une circulation fluide de l'information,
- Une structure organisationnelle flexible,
- Une culture d'apprentissage continue.

Une étude récente menée par NEOMA Business School (Worley, 2017) a confirmé que les entreprises les plus agiles sont 2,7 fois plus performantes que les autres. Cette étude repose sur un outil baptisé "The Agile Performer Index" qui évalue quatre dynamiques majeures : la stratégie, la perception, l'expérimentation, et la mise en œuvre.

### **3.3. Élaboration du modèle conceptuel**

L'analyse de la littérature consacrée à l'agilité organisationnelle montre que les modèles développés pour les grandes entreprises ne peuvent être directement transposés aux PME. En effet, celles-ci présentent des spécificités structurelles et managériales telles que la taille, les ressources limitées, la forte centralisation, ou encore la proximité entre les acteurs internes, qui nécessitent une adaptation du concept d'agilité à leur réalité. (Barzi, 2011)

➤ **Synthèse des composantes de l'agilité organisationnelle dans la littérature**

La revue des modèles proposés par plusieurs auteurs (Sharifi& Zhang, 1999 ; Yusuf.,1999 ; Fenneteau&Naro, 2005 ; Shafer, 1997 ; Lin et al., 2006 ; Crocitto& Youssef, 2003) permet d'identifier des dimensions récurrentes de l'agilité : la réactivité, la flexibilité, la compétence, la vitesse d'exécution, et l'apprentissage organisationnel.

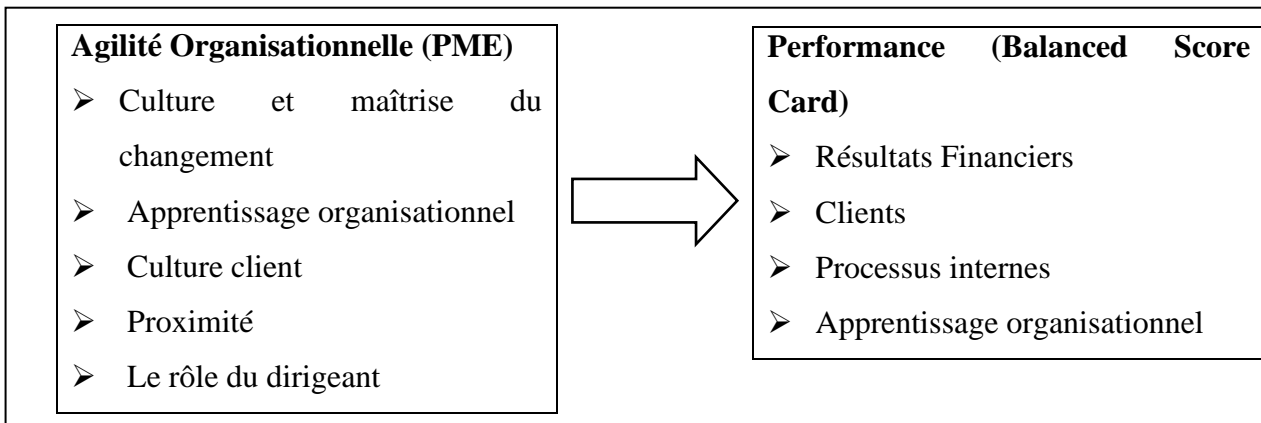
Ces dimensions ont été synthétisées dans des tableau (tableaux 2et 3) qui permet de repérer les attributs les plus cités dans la littérature.

**Tableau 2 : récapitulatif des différents concepts de l'agilité**

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

*Source : élaboré par nous-mêmes*

**Figure 1 : Modèle conceptuel d'agilité en lien avec la performance de la PME**



*Source : élaborée par nous-mêmes*

➤ **Spécificités de l'agilité dans les PME**

Barzi (2011) souligne que l'agilité des PME repose sur des leviers spécifiques, principalement :

- La proximité (relationnelle, culturelle, géographique, hiérarchique),
- La flexibilité structurelle et fonctionnelle,
- La différenciation par l'innovation et l'écoute client,
- La réactivité dans les délais et la livraison,
- Et le rôle central du dirigeant.

Ces caractéristiques sont détaillées dans le tableau 4 à travers les attributs et facteurs organisationnels, et dans le tableau 5 qui propose une grille synthétique des principales dimensions de l'agilité dans les PME.

**Tableau 3 : Les attributs de l'agilité des PME**

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

*Source : Barzi, 2011*

**Tableau 4: Les principaux thèmes du modèle conceptuel**

Dimensions	Caractéristiques
Culture & maîtrise du changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexibilité</li> <li>➤ Réactivité</li> <li>➤ Proactivité (capacité d'anticiper les changements =&gt; mise en place d'un dispositif de veille)</li> <li>➤ Résilience</li> <li>➤ Optimisation des ressources existantes</li> </ul>
Apprentissage organisationnel	<p><b>Valorisation des ressources humaines :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autonomie</li> <li>➤ Empowerment</li> <li>➤ Transversalité des compétences</li> <li>➤ Fidélisation des ressources humaines</li> <li>➤ Culture d'agilité</li> <li>➤ Travail en intelligence collective (collaboration/ coopération)</li> <li>➤ Mode scrum</li> <li>➤ Organisation du travail en mode projet</li> </ul> <p>Amélioration du processus organisationnel</p> <p>Maitrise du métier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respect du cahier des charges</li> <li>➤ Respect des délais</li> <li>➤ Bonne répartition des tâches</li> <li>➤ Bonne gestion des stocks</li> <li>➤ Objectifs clairs et partagés</li> <li>➤ Amélioration continu (kaizen)</li> </ul>
Culture client	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Innovation</li> <li>➤ Différenciation de l'offre</li> <li>➤ Connaissance et écoute du client</li> <li>➤ Disruption</li> </ul>
Proximité	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proximité géographique</li> <li>➤ Proximité culturelle</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proximité hiérarchique</li> <li>➤ Proximité horizontale</li> <li>➤ Proximité relationnelle</li> </ul>
Le Poids du Dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le profil : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Expériences</li> <li>• Age</li> <li>• Responsabilités familiales</li> </ul> </li> <li>➤ La vision</li> <li>➤ La personnalité</li> <li>➤ Le style de management</li> </ul>

*Source : élaboré par nous-mêmes*

### ➤ **Le modèle conceptuel proposé**

À partir de cette synthèse, l'auteur propose un modèle conceptuel (figure 10 du document), articulé autour de deux axes :

- L'agilité organisationnelle des PME, structurée en cinq dimensions :
  - Culture et maîtrise du changement (flexibilité, réactivité, proactivité, résilience, optimisation),
  - Apprentissage organisationnel (valorisation RH, amélioration des processus),
  - Culture client (écoute, différenciation, innovation),
  - Proximité (sous toutes ses formes),
  - Poids du dirigeant (vision, personnalité, style de management).

La performance, évaluée à travers le modèle BalancedScorecard : résultats financiers, satisfaction client, performance des processus internes, et capacité d'apprentissage.

Ce modèle constitue la base pour analyser empiriquement la relation entre agilité et performance dans le contexte spécifique des PME.

## **Conclusion**

Ce chapitre a établi un cadre théorique solide autour de l'agilité organisationnelle et de son impact sur l'avantage concurrentiel durable. Les travaux examinés soulignent que l'agilité n'est pas simplement une réponse aux turbulences environnementales, mais un catalyseur de performance, favorisant l'innovation, la réactivité au marché et la résilience stratégique. Les modèles présentés (notamment ceux de Teece, 2007 et Barney, 1991) soulignent le rôle clé des capacités dynamiques et des ressources intangibles (culture d'apprentissage, leadership agile) dans cette dynamique.

Cependant, la littérature révèle également des limites : des approches fragmentées, un manque d'études sectorielles (notamment dans les PME manufacturières) et des difficultés d'opérationnalisation des concepts. Ces lacunes justifient notre recherche empirique centrée sur les laboratoires VENUS/SAPECO, dont les caractéristiques spécifiques (taille, secteur cosmétique, contexte algérien) enrichiront le débat académique.

En résumé, ce chapitre confirme que l'agilité organisationnelle et l'avantage concurrentiel durable se nourrissent mutuellement dans un cercle vertueux. Les fondements posés ici guideront l'analyse des données collectées, visant à valider ou à qualifier ces propositions théoriques dans un contexte concret. La suite de cette thèse s'attachera donc à transposer ces concepts sur le terrain, en examinant comment VENUS/SAPECO incarne (ou non) les principes d'une organisation agile et compétitive.

**CHAPITRE II : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
DE LA RECHERCHE**

## Introduction

Dans le cadre de la recherche scientifique ou de la conduite d'un projet, la méthodologie occupe une place centrale. Elle définit la manière dont une étude est conçue, structurée et exécutée afin de produire des résultats fiables et pertinents. Comprendre l'origine, l'évolution et les définitions de la méthodologie permet d'en cerner l'importance dans tout processus analytique ou scientifique.

Selon RAYMOND QUIVY et LUC VAN CAMPENHOUDT (2011), la méthodologie est « *l'étude des méthodes* »<sup>1</sup>, c'est-à-dire une réflexion critique sur les outils utilisés pour construire un savoir scientifique.

En sciences sociales, la méthodologie définit l'architecture intellectuelle de la recherche, du choix du terrain d'étude à l'analyse des données.

La méthodologie est alors l'ensemble des principes, des règles et des méthodes qui guident la conduite d'une recherche ou d'une étude dans un champ spécifique. Elle sert à structurer la démarche scientifique et à assurer la validité des résultats.

Le mot « méthodologie » vient du grec ancien. Il est formé de deux parties :

- "méthodos" : qui signifie "chemin à suivre" ou "démarche" pour atteindre un but (de meta = au-delà, et hodos = chemin) ;
- "logos" : qui veut dire "discours", "étude" ou encore "raisonnement".

Autrement dit, « méthodologie » signifie littéralement « l'étude des méthodes » ou « la réflexion sur les démarches à suivre pour atteindre un objectif, en particulier dans la recherche ou l'analyse scientifique ».

L'historique de la méthodologie remonte à l'Antiquité grecque, où des penseurs comme Aristote et Platon ont jeté les premières bases de la réflexion méthodologique en élaborant des cadres logiques destinés à structurer la pensée et la démonstration rationnelle. Cette quête de rigueur s'est intensifiée à l'époque moderne, notamment au XVIIe siècle avec René Descartes, dont le *Discours de la méthode* (1637) marque une étape fondatrice dans la formalisation de la méthode scientifique, fondée sur la raison, le doute méthodique et la recherche de la vérité par l'analyse rigoureuse. Au XXe siècle, l'essor des sciences humaines et sociales a conduit à une

---

<sup>1</sup> Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e éd.). Paris : Dunod.

diversification des approches méthodologiques, intégrant aussi bien des méthodes qualitatives que quantitatives ou mixtes, avec des apports majeurs de penseurs comme Karl Popper, qui introduit le principe de falsifiabilité comme critère de scientificité, ou Thomas Kuhn, qui explore l'évolution des savoirs scientifiques à travers le concept de paradigmes.

La méthodologie représente le fondement essentiel de toute démarche scientifique. Elle permet de structurer la pensée, de valider les hypothèses, et de garantir la rigueur du processus de recherche. Sa compréhension historique et théorique est essentielle pour mener des travaux crédibles et reconnus, quel que soit le domaine d'application.

## **1. Cadre méthodologique**

Avant d'entreprendre toute recherche scientifique, il est essentiel de définir avec soin le cadre méthodologique dans lequel celle-ci s'inscrit. En effet, la méthodologie constitue le fondement même de la rigueur académique : elle permet non seulement de valider les résultats obtenus, mais aussi de garantir la pertinence des conclusions tirées.

Dans cette partie, nous présentons les choix épistémologiques et méthodologiques qui ont guidé notre travail. Nous expliquons tout d'abord la posture philosophique adoptée, autrement dit, notre manière de concevoir la connaissance et la réalité étudiée. Ensuite, nous détaillons l'approche méthodologique choisie, en justifiant pourquoi celle-ci est adaptée à notre problématique de recherche.

Par ailleurs, nous précisons les outils et techniques utilisés pour collecter les données, ainsi que les critères retenus pour la sélection de l'échantillon et les modalités pratiques de l'enquête. L'objectif ici est de rendre transparente et compréhensible la démarche suivie, afin que la recherche soit reproductible, critique et validée sur le plan scientifique.

En effet, afin de répondre à la problématique centrale, à savoir comment l'agilité organisationnelle peut constituer une source d'avantage concurrentiel durable dans un contexte marqué par une forte disponibilité du marché, une approche méthodologique adéquate a été choisie. Celle-ci combine des outils quantitatifs et qualitatifs, afin de croiser les données et d'enrichir l'analyse.

### **1.1.Approche épistémologique**

La posture épistémologique adoptée dans cette recherche s'inscrit dans un paradigme pragmatique, souvent associé aux recherches en méthodes mixtes. Ce paradigme repose sur l'idée que les questions complexes nécessitent des approches multiples, et qu'il est possible de combiner différentes manières d'accéder à la réalité selon les objectifs de la recherche.

Le pragmatisme, tel que développé par des auteurs tels que DEWEY (1938) et PEIRCE (1878), postule que la validité d'une connaissance repose sur son utilité pratique et sa capacité à répondre à une problématique concrète. Contrairement aux paradigmes purement positivistes ou interprétatifs, il reconnaît la complémentarité des méthodes quantitatives et qualitatives, considérant que la réalité peut être appréhendée de multiples manières selon les objectifs de la recherche (CRESWELL & PLANO CLARK, 2018).

### **1.1.1. Volet quantitatif : une approche positiviste**

Le volet quantitatif de cette étude s'appuie sur un questionnaire structuré, s'inscrivant dans une épistémologie post-positiviste. Contrairement au positivisme classique, qui postule une réalité sociale entièrement objective et connaissable, le post-positivisme – influencé par des penseurs comme Comte (1830) et Durkheim (1895) – reconnaît que la réalité sociale, bien que partiellement mesurable, reste marquée par des limites méthodologiques et des biais inévitables, elle peut être approchée objectivement grâce à des indicateurs standardisés. Dans cette logique :

- Les données sont recueillies via des échelles de Likert et des questions fermées, permettant une analyse statistique (moyennes, corrélations, tests de significativité).
- L'objectif est de mesurer de manière systématique le niveau d'agilité perçu par les employés, tout en garantissant la reproductibilité des résultats (reliabilité).
- Les limites de cette approche (réductionnisme, biais de perception) sont toutefois reconnues, justifiant le recours complémentaire à une démarche qualitative.

### **1.1.2. Volet qualitatif : une perspective constructiviste**

Le second volet, basé sur des entretiens semi-directifs, adopte une posture constructiviste-sociale, s'inspirant des travaux de BERGER & LUCKMANN (1966) et GUBA & LINCOLN (1989). Selon cette perspective, la réalité organisationnelle n'est pas une donnée objective, mais le produit d'interprétations individuelles et collectives influencées par des contextes spécifiques. Cette approche permet :

- D'explorer en profondeur les expériences subjectives des acteurs (managers, équipes), révélant des dynamiques invisibles dans les données quantitatives.
- D'identifier des obstacles contextuels (culture d'entreprise, résistances au changement) et des mécanismes informels.
- De recueillir des récits et des métaphores illustrant la perception de l'agilité, enrichissant ainsi l'analyse statistique.

### 1.1.3. Complémentarité des approches

La combinaison des deux méthodes permet une triangulation des données, renforçant ainsi la fiabilité et la richesse des résultats. D'un côté, les données quantitatives (sous forme de scores, statistiques ou enquêtes standardisées) révèlent des tendances générales et mesurables, comme un faible niveau d'agilité dans un service. Ces résultats offrent une vision macro, objective et comparable, mais sans en expliquer les causes profondes. De l'autre, les entretiens qualitatifs viennent éclairer ces tendances en apportant des nuances contextuelles, comme des rigidités hiérarchiques ou un manque de formation, permettant ainsi une analyse micro des dynamiques sous-jacentes (CRESWELL J. , 2014).

Cette synergie entre approches répond à deux enjeux majeurs :

- **La validité écologique** : en croisant données chiffrées et récits concrets, la recherche reflète mieux la complexité du terrain.
- **La pertinence pratique** : les décideurs disposent à la fois de preuves statistiques et d'explications actionnables pour concevoir des solutions adaptées.

Ainsi, l'intégration des deux méthodes dépasse les limites de chacune, offrant une compréhension à la fois large et approfondie des phénomènes étudiés.

## 1.2.Approche méthodologique

Pour répondre aux objectifs fixés, une démarche méthodologique mixte a été retenue. Cette approche consiste à utiliser à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives dans un même processus de recherche, avec pour objectif de renforcer la validité et la profondeur des résultats obtenus.

### 1.2.1. Recherche quantitative

La recherche quantitative vise à tester des théories ou des hypothèses en recueillant des données chiffrées, généralement à travers des enquêtes ou des questionnaires standardisés (YIN, 2018).

Elle repose sur une démarche déductive et cherche à expliquer des phénomènes par des relations causales entre variables, en utilisant des outils mathématiques et statistiques (BRYMAN, 2016)

Selon BABBIE, E.(2010) « *La recherche quantitative repose sur la quantification des données et l'application de techniques statistiques pour tester des hypothèses ou établir des relations entre des variables* »<sup>2</sup>.

« *Elle utilise des mesures objectives et standardisées pour collecter des données numériques, souvent à grande échelle, afin de généraliser les résultats à une population* »<sup>3</sup>.

La recherche quantitative alors est une approche méthodologique rigoureuse qui permet d'analyser objectivement des données numériques à l'aide de méthodes statistiques. Elle s'appuie sur une démarche déductive visant à tester des hypothèses, généraliser les résultats et établir des relations mesurables entre les variables.

Un questionnaire structuré a été distribué à un échantillon représentatif de 30 employés de l'entreprise Vénus SAPECO. Cette méthode permet de recueillir des données chiffrées sur le niveau d'agilité perçue au sein de l'organisation.

### **1.2.2. Recherche qualitative**

La recherche qualitative s'appuie sur une approche inductive qui privilégie l'exploration approfondie des phénomènes à travers des entretiens, des observations ou l'analyse de contenu (CRESWELL, 2014).

Elle cherche à comprendre les dynamiques humaines et sociales en valorisant le sens que les participants donnent à leurs actions et à leur environnement (MILES, HUBERMAN, & SALDANA, 2014).

Selon DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (2011) « *La recherche qualitative est une démarche interprétative qui vise à comprendre les phénomènes sociaux à travers les significations que leur donnent les individus* »<sup>4</sup>.

« *Elle explore en profondeur les comportements, les expériences et les perceptions humaines dans leur contexte naturel* »<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research* (12th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage.

<sup>3</sup> Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>4</sup> Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>5</sup> Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 10 personnes appartenant à différents niveaux hiérarchiques. Ces entretiens visaient à explorer en profondeur les transformations induites par l'agilité, les résistances rencontrées, ainsi que les stratégies adoptées pour y faire face.

L'approche mixte s'est avérée particulièrement pertinente dans ce cas, car elle permet de corréler les perceptions générales exprimées dans le questionnaire avec les expériences spécifiques rapportées lors des entretiens, tout en tenant compte du contexte particulier du marché algérien.

### **1.3.Méthodes et instruments de collecte des données**

La qualité des résultats de recherche dépend en grande partie de la pertinence des méthodes de collecte de données utilisées. Cette section présente les outils et les approches méthodologiques retenus pour collecter les données nécessaires à l'étude. Le choix des instruments est justifié ici en expliquant leur adéquation aux objectifs de recherche définis précédemment, tout en détaillant les procédures concrètes de collecte de données mises en œuvre.

#### **1.3.1. Questionnaire**

Un questionnaire papier composé de 25 questions a été utilisé pour recueillir les perceptions des employés concernant l'agilité organisationnelle. Ce dernier se divise en plusieurs parties :

- Informations générales (. Département, Poste occupé, Ancienneté dans l'entreprise)
- Principes de l'agilité
- Critères de stratégie agile
- Critères comportementaux
- Pratiques managériales

Le questionnaire a été administré directement sur site, dans un délai restreint, pour maximiser le taux de réponse.

### **1.3.2. Entretien**

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec 10 participants représentatifs de différents départements et niveaux hiérarchiques. Chaque entretien a duré entre 30 et 45 minutes et a été conduit à l'aide d'un guide comportant des questions ouvertes relatives :

- Informations générales (Département, Poste occupé, Ancienneté dans l'entreprise)
- Compréhension générale
- Mise en œuvre de l'agilité
- Agilité et compétitivité
- Culture organisationnelle et leadership

Les entretiens ont été enregistrés (avec accord des participants) puis retranscrits pour faciliter l'analyse.

### **1.4.Échantillon et modalités de l'enquête**

La représentativité et la fiabilité des données collectées dépendent directement des caractéristiques de l'échantillon étudié et des conditions de collecte. Cette section précise la composition du groupe participant à l'étude (taille, critères de sélection) ainsi que les modalités pratiques de réalisation de l'enquête (lieux, durée, outils utilisés).

#### **1.4.1. Population cible**

La population étudiée comprend les employés du laboratoire pharmaceutique Vénus SAPECO, secteur cosmétique, située à Alger. L'entreprise emploie environ 150 salariés répartis dans divers services (production, qualité, logistique, commercial, RH, etc.).

#### **1.4.2. Composition de l'échantillon**

- Pour la recherche quantitative : Un échantillon de 30 employés a été sélectionné de manière aléatoire stratifiée, en veillant à représenter les différents départements et niveaux hiérarchiques.
- Pour la recherche qualitative : Un sous-échantillon de 10 employés a été choisi parmi les répondants du questionnaire, sur la base de critères tels que la fonction occupée, la durée d'ancienneté, et l'intensité des réponses fournies.

## 1.5.L'analyse des données

L'analyse des données constitue une étape fondamentale dans tout travail de recherche, car elle permet de donner un sens aux informations recueillies. Selon MILES et HUBERMAN (2003), « *l'analyse des données consiste à trier, regrouper et interpréter les informations recueillies de manière à répondre aux questions de recherche* »<sup>6</sup>. Dans le cadre de cette étude à méthodologie mixte, les données quantitatives issues du questionnaire ont été traitées à l'aide d'outils statistiques descriptifs, tandis que les données qualitatives provenant des entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'une analyse thématique.

Pour la partie quantitative, les données issues du questionnaire ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS, permettant la réalisation d'analyses descriptives (calcul de fréquences, moyennes et écarts-types) ainsi que d'analyses inférentielles (tests de corrélation ou de comparaison, selon les hypothèses). Concernant la partie qualitative, les entretiens semi-directifs ont été analysés via le logiciel NVivo, suivant une méthode d'analyse thématique qui a permis de coder, catégoriser et interpréter les discours des participants afin d'en dégager les principales tendances.

L'objectif de cette analyse croisée était d'établir une compréhension approfondie du phénomène étudié en confrontant les résultats statistiques (portant sur des tendances générales) aux nuances et complexités révélées par les données qualitatives. Cette triangulation méthodologique vise à renforcer la validité des conclusions tout en offrant une vision multidimensionnelle de la problématique de recherche.

### 1.5.1. Logiciel SPSS

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel statistique propriétaire développé par IBM, conçu pour l'analyse quantitative des données. Il permet aux chercheurs de réaliser des analyses descriptives et inférentielles, de manipuler des bases de données et de générer des visualisations graphiques. SPSS est particulièrement utilisé en sciences sociales, en psychologie et en recherche médicale en raison de son interface conviviale et de sa capacité à traiter des données complexes sans nécessiter de compétences avancées en programmation (FIELD, 2018). Il est largement utilisé dans :

- Les sciences sociales (psychologie, sociologie, économie)

---

<sup>6</sup> Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2<sup>e</sup> éd., T. R. Habib, Trad.). De Boeck.

- La recherche médicale et épidémiologique
- Les études de marché et le business analytiques

L'objectif principal de cet logiciel est de permettre le traitement, l'exploration et l'interprétation de données chiffrées via des méthodes statistiques avancées.

Pour bien comprendre les capacités analytiques de SPSS, il est important d'examiner ses fonctionnalités fondamentales. Le tableau ci-dessous présente une cartographie raisonnée des principaux outils du logiciel, articulant pour chaque catégorie d'analyse à la fois son objectif méthodologique et ses applications concrètes en recherche quantitative. Cette structure permet de visualiser comment SPSS guide le chercheur à travers les différentes étapes du traitement des données, de la description de base à la modélisation avancée.

**Tableau 5 : Fonctionnalité de SPSS**

Fonctionnalité	Utilité
Analyses descriptives	Moyennes, écarts-types, fréquences, tableaux croisés
Analyses inférentielles	Tests T, ANOVA, régression linéaire/multiple, chi-carré, corrélations
Visualisation des données	Création de graphiques (histogrammes, nuages de points, diagrammes en barres)
Gestion des bases de données	Import/export (Excel, CSV, SQL), nettoyage et recodage des variables
Syntaxe et automatisation	Exécution de commandes via syntaxe SPSS pour des analyses reproductibles

Source : élaboré par nous-mêmes

Ce tableau présente les principales fonctionnalités de SPSS et leur utilité pratique en recherche quantitative. Il distingue cinq grandes catégories :

- **Analyses descriptives** : Avant d'explorer les relations complexes entre les variables, il est essentiel de comprendre les caractéristiques fondamentales des données. Les analyses descriptives fournissent ce premier niveau de compréhension, permettant de synthétiser et de comprendre la distribution des réponses recueillies. Elle incluse les méthodes suivantes :
  - Moyennes/Écarts types : Mesure de la tendance centrale et de la dispersion.

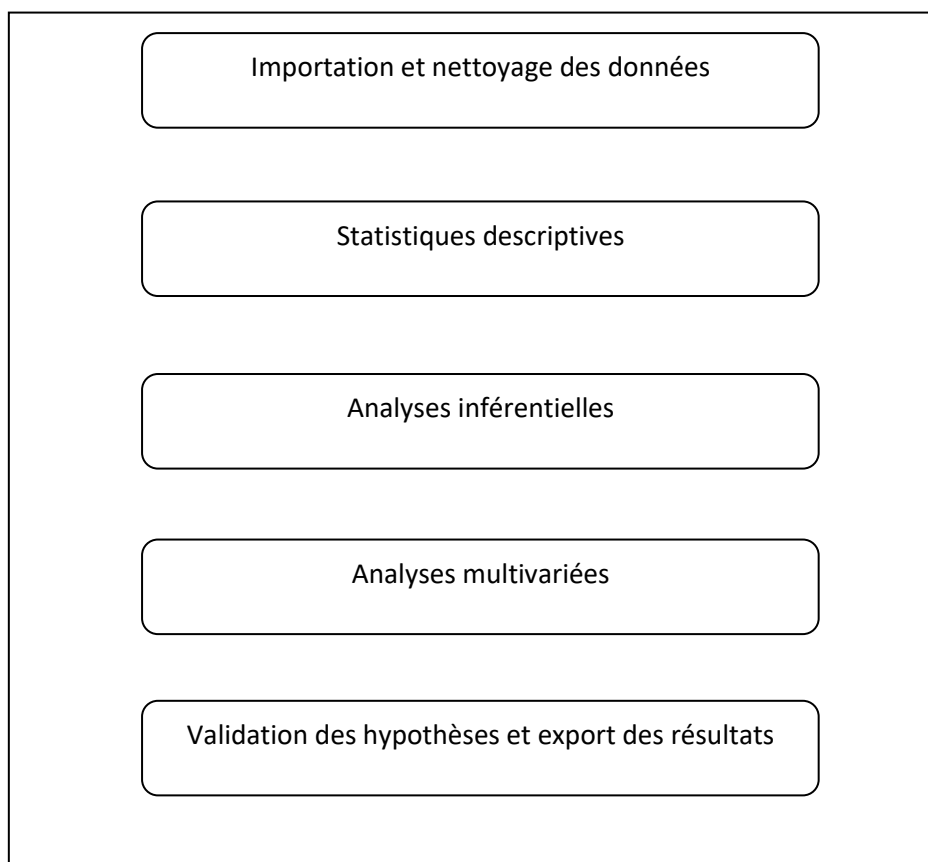
- Fréquences : Distribution des réponses (par exemple, pourcentage de répondants « d'accord » dans un questionnaire).
  - Tableaux croisés : Analyse des relations entre les variables catégorielles (par exemple, sexe × préférence politique).
- **Analyses inférentielles** : Au-delà de la simple description, la recherche nécessite souvent de tester des hypothèses spécifiques. Les analyses inférentielles fournissent les outils statistiques nécessaires pour déterminer si les observations peuvent être généralisées à une population plus large, et sous quelles conditions. Parmi les tests courants :
- Test t : Comparer deux moyennes (par exemple, scores avant et après intervention).
  - ANOVA : Comparer  $\geq 3$  groupes (par exemple, efficacité de différentes thérapies).
  - Régression : Prédire une variable dépendante (par exemple, impact du revenu sur la satisfaction).
  - Khi-deux : Vérifier l'indépendance entre les variables catégorielles (par exemple, relation tabagisme × maladie).
  - Corrélations : Mesurer les associations linéaires (par exemple, relation entre stress et productivité).
- **Visualisation des données** : Les chiffres, aussi précis soient-ils, ne parlent pas toujours d'eux-mêmes. La visualisation des données fait le lien entre l'analyse statistique et la compréhension intuitive, transformant des résultats complexes en représentations accessibles et pertinentes. On note les types de graphiques suivantes :
- Histogrammes : Distribution d'une variable quantitative.
  - Nuages de points : Relations entre deux variables.
  - Diagrammes à barres : Comparaison de catégories.
- **Gestion de bases de données** : Toute analyse rigoureuse commence par une préparation méticuleuse des données. Cette étape, souvent sous-estimée, détermine pourtant la qualité des résultats, garantissant que les données sont complètes, cohérentes et structurées pour un traitement ultérieur. SPSS propose plusieurs fonctions essentielles :

- Import/Export : Compatible avec Excel, CSV, SQL.
  - Nettoyage : Gère les valeurs manquantes ou aberrantes.
  - Recodage : Crée de nouvelles variables.
- **Syntaxe et automatisation** : Dans les projets de recherche ambitieux ou répétitifs, l'automatisation des analyses n'est pas un luxe, mais une nécessité. L'utilisation de la syntaxe permet non seulement de gagner du temps, mais aussi de garantir la reproductibilité des résultats, pierre angulaire de la démarche scientifique.

Ce tableau résume ainsi l'étendue des fonctionnalités de SPSS et montre comment il couvre l'ensemble du processus d'analyse quantitative, du traitement des données brutes à l'interprétation statistique.

L'analyse quantitative avec SPSS suit une approche systématique, de la préparation des données à l'interprétation des résultats. La figure ci-dessous résume les principales étapes de ce processus méthodologique.

**Figure 2 : Étape de l'analyse de données par SPSS**



*Source : depuis (FIELD, 2018)*

Cette figure illustre synthétiquement le processus structuré d'analyse statistique dans SPSS, de la préparation des données à la diffusion des résultats. La séquence méthodologique présentée – incluant l'import/nettoyage, les analyses descriptives, les tests inférentiels, les méthodes multivariées (facultatives) et l'export – reflète la rigueur fondamentale requise en analyse quantitative, où chaque étape conditionne la validité des suivantes. La progression logique souligne l'importance cruciale de la phase préparatoire (vérification des valeurs manquantes et des valeurs aberrantes) comme fondement indispensable des analyses ultérieures, tandis que la distinction entre approches descriptive et inférentielle souligne la complémentarité entre exploration des données et tests d'hypothèses. L'inclusion facultative de techniques multivariées (ACP, clustering) démontre la flexibilité du logiciel pour traiter des questions complexes, en adaptant la profondeur analytique aux besoins spécifiques de la recherche. Enfin, l'étape d'export formalise l'exigence de transparence méthodologique en permettant une traçabilité complète des résultats.

### 1.5.2. Logiciel NVIVO

Dans le cadre de notre analyse qualitative, nous avons recouru au logiciel NVivo, un outil spécialement conçu pour l'exploration approfondie de données non structurées. Cette plateforme puissante permet d'organiser, coder et interpréter systématiquement des corpus complexes comprenant des entretiens, des documents textuels ou des supports multimédias. Son utilisation rigoureuse facilite l'identification de motifs récurrents, la construction de catégories analytiques et la visualisation des relations thématiques, garantissant ainsi une approche méthodologique transparente et reproductible.

NVivo est un logiciel professionnel d'analyse qualitative et mixte, développé par **Lumivero** (anciennement QSR International), conçu pour aider les chercheurs à organiser, analyser et interpréter des données non structurées ou complexes. Il permet une exploration approfondie de matériaux diversifiés, incluant des **entretiens transcriptions**, des **documents textuels** (articles, rapports, réponses ouvertes), des **médias** (audio, vidéo, images) et des **données issues des réseaux sociaux**.

NVivo soutient plusieurs **méthodologies de recherche qualitative**, telles que l'analyse thématique, la théorie ancrée (*grounded theory*), l'analyse de discours ou les études de cas. Le logiciel offre des outils avancés de **codage** (manuel ou automatique), de **classification**, de **recherche de motifs** et de **visualisation** (cartes mentales, modèles conceptuels). Il facilite

également **l'intégration de données quantitatives** (via Excel, SPSS) pour des analyses mixtes (Lumivero, 2023).

Conçu pour soutenir l'ensemble du processus de recherche qualitative, NVivo permet :

- Structurer et analyser des données complexes
  - Gestion avancée des transcriptions d'entretiens ;
  - Analyse systématique de documents textuels ;
  - Exploration de données issues des réseaux sociaux.

Une organisation rigoureuse des données est le fondement de toute analyse qualitative valide (BAZELEY, 2021)

- Traitement de données multimédias
  - Annotation et codage de vidéos/images ;
  - Transcription et analyse d'enregistrements audio ;
  - Intégration de supports visuels à l'analyse.
- Application de diverses méthodes qualitatives
  - Analyses thématiques et de contenu ;
  - Approches de théorie ancrée ;
  - Études de discours et analyses comparatives.
- Réalisation d'analyses à méthodes mixtes
  - Intégration avec des données quantitatives (SPSS/Excel) ;
  - Triangulation méthodologique ;
  - Visualisation croisée des résultats.
- Garantie de la rigueur scientifique
  - Traçabilité complète des analyses ;
  - Reproductibilité des résultats ;
  - Documentation méthodologique systématique.

Des logiciels comme NVivo standardisent les procédures d'analyse qualitative (SILVER & LEWINS, 2014)

NVivo se distingue comme un outil d'analyse qualitative complet grâce à une gamme de fonctionnalités spécialement conçues pour répondre aux besoins complexes des chercheurs. Le

tableau suivant présente les principales fonctionnalités du logiciel et leur utilité pratique dans le processus de recherche :

**Tableau 6 : Fonctionnalités de NVIVO**

<b>Fonctionnalité</b>	<b>Utilité</b>
<b>Codage thématique</b>	Identifier et organiser des thèmes récurrents dans les données textuelles
<b>Analyse de contenu</b>	Détection de mots-clés, analyse fréquentielle (word clouds)
<b>Mémoires et annotations</b>	Ajouter des commentaires analytiques aux données
<b>Requêtes complexes</b>	Croiser des thèmes (ex : "Extraire tous les segments liés à X ET Y")
<b>Visualisation</b>	Cartes mentales, modèles conceptuels, graphiques de co-occurrence
<b>Travail collaboratif</b>	Partage de projets entre plusieurs chercheurs
<b>Intégration de données</b>	Importer des questionnaires (Excel), médias (audio/vidéo), PDF

Source : établi par nous-mêmes

Ce tableau systématise les fonctionnalités fondamentales de NVivo en articulant pour chacune son potentiel analytique et son application concrète en recherche qualitative. La structure proposée révèle une architecture méthodologique cohérente où chaque outil répond à des exigences spécifiques tout en s'inscrivant dans une chaîne de valeur analytique intégrée.

- **Codage thématique** : Avant d'identifier des schémas récurrents dans les données, le codage thématique fournit un premier niveau d'organisation conceptuelle. Cette fonction fondamentale permet de structurer le matériel qualitatif en unités de sens, ouvrant la voie à des analyses plus détaillées.
- **Analyse de contenu** : L'analyse de contenu complète l'approche thématique par une analyse plus systématique des données. En quantifiant les occurrences et en visualisant les fréquences, elle révèle des schémas parfois imperceptibles à une simple interprétation humaine.

- Mémoires et annotations : Au-delà du codage mécanique, la recherche qualitative exige une réflexivité constante. Les mémoires et les annotations servent de journal analytique, documentant le processus d'interprétation et les perspectives émergentes.
- Requêtes complexes : Lorsque l'analyse dépasse les simples catégories, les requêtes complexes nous permettent d'explorer les subtiles intersections entre les thèmes. Ce niveau avancé de manipulation des données ouvre la voie à des découvertes relationnelles inattendues. »
- Visualisation : Les représentations graphiques transforment l'abstraction analytique en diagrammes intelligibles. Plus qu'un simple outil de présentation, la visualisation participe activement au processus de découverte en révélant des connexions latentes.
- Travail collaboratif : Dans les projets collectifs, la fonction collaborative va au-delà du simple partage de fichiers. Elle synchronise les perspectives interprétatives, créant un espace de négociation méthodologique essentiel à la validation des résultats.
- Intégration de données : L'hétérogénéité croissante des matériaux de recherche exige des outils d'agrégation robustes. Cette fonction sert de pont méthodologique, unifiant des formats disparates dans un cadre d'analyse cohérent.

L'utilisation de NVivo, bien que rigoureuse, présente certaines limites exigeant une vigilance particulière. D'une part, la technicité des outils peut parfois conduire à une approche trop mécanique des données, risquant d'atténuer la finesse de l'immersion qualitative traditionnelle. D'autre part, le logiciel requiert une formalisation méthodologique rigoureuse en amont, impliquant une définition précise des catégories d'analyse et des procédures de codage. Ces contraintes soulignent l'importance de maintenir un équilibre entre l'efficacité technologique et la profondeur interprétative propre à la recherche qualitative.

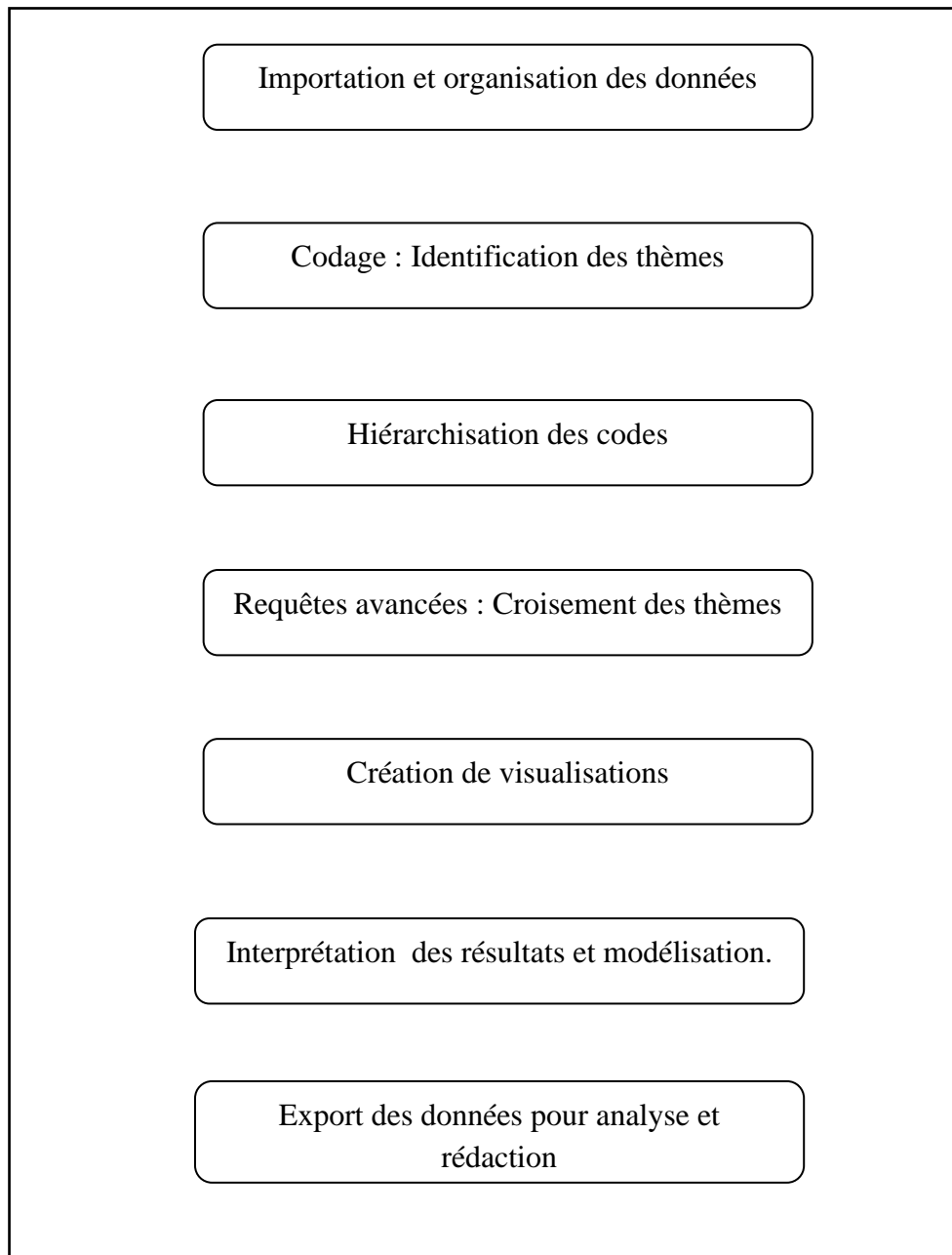
Ce tableau ne doit pas être lu comme une simple liste technique, mais comme une matrice méthodologique où le choix des caractéristiques doit être aligné avec :

- La nature des données (textuelles, multimédias, mixtes) ;
- L'approche qualitative privilégiée ;
- Les impératifs de transparence méthodologique.

L'analyse qualitative dans NVivo suit une approche structurée, vous permettant d'organiser, de coder et d'interpréter des données complexes de manière rigoureuse. Qu'il s'agisse d'entretiens, de documents ou de médias, NVivo offre des outils puissants pour identifier les thèmes et croiser les informations. Cette figure détaille les étapes clés du processus analytique, de

l'importation des données à la production des résultats, en passant par le codage et la visualisation.

**Figure 3 : Étape de l'analyse de données par NVIVO**



*Source : depuis (BAZELEY, 2021)*

L'analyse qualitative avec NVivo commence par la préparation des données, une phase cruciale où les matériaux bruts (transcriptions d'entretiens, documents, fichiers multimédias) sont importés et organisés en dossiers ou ensembles thématiques pour une gestion systématique.

Vient ensuite le codage thématique, où le chercheur identifie manuellement ou automatiquement les extraits significatifs qu'il associe à des nœuds (thèmes), à l'aide de codes émergents (in vivo) ou d'une grille prédéfinie. La structuration des thèmes affine cette analyse initiale en fusionnant les codes similaires et en créant une hiérarchie (thèmes principaux et sous-thèmes), complétée par des requêtes avancées (codage matriciel) pour croiser les catégories et explorer les liens. L'analyse approfondie enrichit cette base d'annotations et de visualisations réflexives (cartes conceptuelles, graphiques de cooccurrence), tandis que l'intégration et l'interprétation permettent de comparer les résultats (triangulation avec des données quantitatives ou des sources multiples) et de construire un modèle théorique. Le processus se termine par la validation (vérification du code, piste d'audit) et l'exportation des résultats sous forme de tableaux, de graphiques ou d'extraits codés pour édition finale. Chaque étape, documentée via des mémos, assure à la fois rigueur méthodologique et traçabilité de la démarche.

## **2. Contexte de la recherche**

L'industrie cosmétique est un secteur dynamique et en constante évolution, marqué par une concurrence féroce et des attentes croissantes des consommateurs en matière de qualité, d'innovation et de durabilité. Dans ce contexte, les entreprises doivent constamment adapter leurs stratégies pour maintenir leur position sur le marché et répondre aux exigences réglementaires et environnementales. Cette section vise à présenter le cadre général de la recherche en décrivant d'abord les spécificités de l'industrie cosmétique, ses tendances actuelles et ses défis. Elle se concentrera ensuite sur l'entreprise étudiée, Laboratoires VENUS/SAPECO, en mettant en lumière son histoire, son organisation, ses activités et ses objectifs stratégiques. Cette analyse permettra de mieux comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et les défis auxquels elle est confrontée, constituant ainsi une base solide pour la suite de l'étude.

### **2.1. Présentation du secteur de la cosmétique**

Le secteur des cosmétiques occupe une place stratégique dans l'économie mondiale et poursuit sa croissance, porté par les tendances sociétales, technologiques et environnementales. Longtemps centré sur la beauté et le bien-être, il s'inscrit désormais dans une logique plus large de santé, d'identité et de durabilité. La mondialisation, l'évolution des modes de consommation et l'essor du numérique ont profondément transformé les attentes des consommateurs et les stratégies des entreprises. Pour mieux comprendre le contexte de cette étude, il est essentiel de

revisiter les fondements du secteur des cosmétiques à travers son histoire, sa définition réglementaire, son évolution, ses défis actuels et ses perspectives.

### **2.1.1. Historique du secteur**

L'utilisation de produits cosmétiques remonte à l'Antiquité. Les Égyptiens, les Grecs et les Romains utilisaient déjà des extraits naturels (plantes, huiles, minéraux) pour le soin du corps, l'embellissement du visage ou les rituels religieux. Au Moyen Âge, ces pratiques se sont poursuivies sous une forme plus artisanale, avant de connaître une forte évolution à la Renaissance et, surtout, au XVIIe siècle avec l'influence de la cour royale française. C'est en France que la parfumerie et la cosmétique ont acquis un prestige international. L'industrialisation du XIXe siècle a permis la production de masse de produits cosmétiques, marquant l'émergence d'acteurs majeurs comme L'Oréal(L'OREAL, 2023).

### **2.1.2. Définition du produit cosmétique**

Selon le Règlement (CE) n°1223/2009 du Parlement européen, un produit cosmétique est défini comme « *une substance ou un mélange destiné à être mis en contact avec les parties superficielles du corps humain (épiderme, systèmes pileux et capillaire, ongles, lèvres, organes génitaux externes) ou avec les dents et les muqueuses buccales, en vue exclusivement ou principalement de les nettoyer, les parfumer, d'en modifier l'aspect, de les protéger, de les maintenir en bon état ou de corriger les odeurs corporelles* »<sup>7</sup>. Cette définition exclut tout effet thérapeutique ou médical, ce qui distingue les cosmétiques des médicaments.

### **2.1.3. Évolution du marché cosmétique**

Le secteur cosmétique a connu une expansion remarquable au XXe siècle, grâce à l'urbanisation, à la montée des classes moyennes et à l'évolution des normes sociales liées à l'apparence. Aujourd'hui, il s'agit d'un marché mondial dynamique, regroupant divers segments : soins de la peau, maquillage, parfums, produits capillaires, hygiène, et plus récemment la cosmétique bio ou écoresponsable. Le marché mondial est dominé par de grandes multinationales, mais connaît aussi l'émergence de marques locales et indépendantes, favorisées par le e-commerce et les réseaux sociaux.

---

<sup>7</sup> European Commission. (2009). *Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council on cosmetic products*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu>

#### **2.1.4. Enjeux actuels du secteur**

Le secteur fait face à plusieurs mutations profondes. Les consommateurs sont désormais plus exigeants : ils attendent de la transparence, de la durabilité, des ingrédients naturels, et refusent les tests sur les animaux. Par ailleurs, la numérisation du commerce pousse les marques à développer des stratégies omnicanales, intégrer l'intelligence artificielle, et proposer des expériences personnalisées. L'éco-conception des emballages, la traçabilité des ingrédients, et l'inclusivité des gammes (peaux, genres, âges) sont devenus des critères essentiels dans la décision d'achat.

#### **2.1.5. Perspectives et innovation**

L'avenir du secteur cosmétique se dessine autour de trois grands axes :

- L'innovation technologique : avec la cosmétique sur mesure, les diagnostics de peau par IA, les biotechnologies.
- La transition écologique : vers des formules clean, des circuits courts, des emballages rechargeables ou compostables.
- La diversification des marchés : notamment en Afrique, en Asie du Sud-Est et au Moyen-Orient, où la demande explose.

Le secteur est donc à la fois très compétitif et en pleine transformation, porté par l'innovation et la pression sociétale.

### **2.2. Présentation de l'entreprise étudiée**

Dans le cadre de mon stage effectué au sein d'une entreprise industrielle opérant dans le secteur des cosmétiques, il m'a paru indispensable de présenter de manière exhaustive l'environnement organisationnel, structurel et stratégique de cette dernière. Ainsi, ce chapitre vise à fournir une vue d'ensemble du contexte institutionnel en intégrant les principaux axes suivants : historique de l'entreprise, statut juridique, localisation géographique, activité principale, structure organisationnelle interne, ainsi que les objectifs stratégiques poursuivis.

#### **2.2.1. Historique de l'entreprise**

Les Laboratoires VENUS – S.A.P.E.C.O (Société Algérienne de Produits d'Entretien et Cosmétiques) sont une entreprise familiale fondée en octobre 1981 par Monsieur Mourad MOULA, son actuel Président Directeur Général. Implantée dans la zone industrielle d'Ouled

Yaïch à Blida, l'entreprise est spécialisée dans la fabrication de produits cosmétiques, d'hygiène corporelle et parapharmaceutiques.

L'origine de l'entreprise remonte aux années 1970, lorsque la famille Moula opérait dans la distribution de produits cosmétiques sous l'appellation « Grossisterie Moula ». L'ambition de développer une production nationale a progressivement pris forme, menant à la naissance des Laboratoires VENUS, devenus l'un des pionniers algériens dans l'industrie cosmétique.

À ses débuts, l'entreprise produisait uniquement trois types de shampooings. Grâce à une stratégie d'innovation continue, elle a su élargir rapidement sa gamme pour inclure des dentifrices, des crèmes, des soins dépigmentant et des produits de protection solaire.

Aujourd'hui, elle compte plus de 190 références produits, avec une moyenne annuelle de 10 à 20 nouveaux produits enregistrés auprès de l'INAPI (Institut National de la Propriété Industrielle). VENUS/S. A.P.E.CO se distingue par la diversité de ses produits et sa capacité d'adaptation aux tendances du marché.

### **2.2.2. Forme juridique et structure organisationnelle**

L'entreprise VENUS / S.A.P.E.C.O (Société Algérienne de Produits d'Entretien et Cosmétiques) est constituée sous la forme d'une SARL (Société à Responsabilité Limitée), organisée de manière hiérarchique et fonctionnelle, avec une répartition claire des responsabilités entre les différentes directions. Cette structuration vise à optimiser la coordination, la performance des services, et l'efficacité de la gestion interne.

L'entreprise occupe une surface totale de 16 000 m<sup>2</sup>, dont 3 300 m<sup>2</sup> de bâtiments industriels, répartis sur deux sites de production situés dans la zone industrielle d'Ouled Yaïch à Blida. Ces sites sont conçus pour répondre aux exigences de qualité, de sécurité, et de productivité propre à l'industrie cosmétique.

#### **➤ La Direction Générale :**

La Direction Générale constitue le noyau décisionnel de l'entreprise. Elle est dirigée par le Président Directeur Général (PDG), Monsieur Mourad MOULA, assisté par plusieurs collaborateurs spécialisés.

Les missions principales de cette direction sont les suivantes :

- Élaborer et piloter la stratégie globale de l'entreprise.
- Assurer la coordination et la supervision de l'ensemble des directions fonctionnelles.
- Entretenir les relations avec les partenaires institutionnels, économiques et académiques.
- Veiller à la mise en œuvre et au respect du Système de Management de la Qualité (SMQ).
- Encadrer les projets de développement et d'innovation.

Elle regroupe également plusieurs postes fonctionnels :

- Assistant du DG chargé du technique
- Responsable du laboratoire de contrôle qualité
- Responsable du management qualité/environnement
- Responsable hygiène et sécurité
- Responsable conception et développement
- Responsable des systèmes informatiques

Cette équipe permet de garantir un suivi rigoureux des normes de qualité, de sécurité industrielle et d'environnement, en ligne avec les certifications ISO 9001 et ISO 14001.

➤ **La Direction Administration et Finances :**

La Direction Administration et Finances assure la gestion des ressources financières et humaines de l'entreprise. Elle veille à la soutenabilité économique des activités et au bon fonctionnement administratif.

Elle est divisée en deux services clés :

- Le Service Ressources Humaines (RH) :
  - Gestion du recrutement et de la formation du personnel.
  - Élaboration de la politique de développement des compétences.
  - Suivi des effectifs, gestion du temps de travail et des rémunérations.
  - Application des normes sociales et réglementaires.

- **Le Service Comptabilité :**
  - Tenue de la comptabilité générale et analytique.
  - Élaboration des états financiers et des bilans annuels.
  - Suivi budgétaire et analyse des indicateurs de performance financière.

➤ **La Direction des Achats :**

La Direction des Achats est un maillon stratégique dans l'activité de production. Elle est chargée d'assurer l'approvisionnement continu en matières premières et en emballages, qu'ils soient d'origine locale ou importée.

Cette direction comprend plusieurs entités fonctionnelles :

- **Le Service Approvisionnements :**
  - Prospection et homologation des fournisseurs.
  - Négociation des contrats d'achat.
  - Suivi logistique des commandes.
- **Le Service Gestion des Stocks :**
  - Contrôle des niveaux de stock.
  - Organisation des entrepôts de matières premières et d'emballages.
  - Coordination avec la production pour éviter les ruptures.
- **La Section Moyens Généraux :**
  - Gestion des fournitures internes et du matériel d'exploitation.
  - Suivi de la maintenance des équipements non industriels.

➤ **La Direction des Ventes et du Marketing :**

La Direction des Ventes et Marketing est chargée du développement commercial de l'entreprise. Elle pilote la stratégie de communication, la gestion de la relation client et la mise en marché des produits.

Elle regroupe trois services :

- **Le Service Marketing :**
  - Élaboration du plan marketing et de communication.
  - Réalisation d'études de marché et d'enquêtes consommateurs.

- Suivi des tendances et développement de nouveaux concepts produits.
- Le Service Commercial :
  - Négociation avec les distributeurs et suivi des ventes.
  - Contrôle des performances commerciales par produit ou par région.
  - Animation de la force de vente.
- Le Service des Relations Extérieures :
  - Promotion des produits sur le terrain.
  - Renforcement de la visibilité de la marque.
  - Coordination des campagnes de lancement et participation à des salons professionnels.

➤ La Direction de la Production :

La Direction de la Production est chargée de la transformation des matières premières en produits finis. Elle supervise l'ensemble du processus industriel : formulation, fabrication, conditionnement et contrôle qualité.

La production est répartie sur deux départements principaux, correspondant aux deux sites industriels :

- Département Site 1 :
  - Ateliers de fabrication et conditionnement des shampoings et crèmes.
- Département Site 2 :
  - Ateliers spécialisés dans la fabrication et le conditionnement des produits aérosols.

La direction production comprend aussi un Service Maintenance, en charge de l'entretien des équipements de production, et collabore étroitement avec les laboratoires de contrôle qualité.

➤ Une organisation intégrée et orientée qualité :

L'ensemble des directions fonctionne de manière transversale et coordonnée, avec une priorité donnée à la satisfaction du client, au respect des normes et à l'innovation continue. L'entreprise s'appuie sur un Système de Management Intégré (qualité/environnement) conforme aux standards internationaux, renforçant sa position sur le marché local et sa capacité à s'ouvrir à l'export.

### **2.2.3. Activités et positionnement stratégique de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO**

L'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO occupe une position stratégique dans l'industrie algérienne des produits cosmétiques, d'hygiène corporelle et parapharmaceutiques. Son modèle repose sur une intégration verticale de ses activités, allant de la conception des produits jusqu'à leur commercialisation sur le marché national et, potentiellement, à l'international.

#### ➤ **Activité principale :**

L'activité principale de l'entreprise consiste en la formulation, la fabrication, le conditionnement et la distribution de produits cosmétiques destinés à l'hygiène corporelle, aux soins capillaires, bucco-dentaires et dermatologiques. Cette production comprend notamment :

- Des shampoings (classiques, antipelliculaires, fortifiants, etc.) ;
- Des crèmes de soin et crèmes d'épigmentantes ;
- Des dentifrices ;
- Des produits de protection solaire ;
- Et plus récemment, des aérosols cosmétiques.

En complément, l'entreprise s'est ouverte au segment des produits parapharmaceutiques, à travers des partenariats technologiques internationaux, notamment avec SOFIA COSMÉTIQUES, une entreprise française spécialisée dans les soins dermiques. Ces collaborations permettent à VENUS de bénéficier d'un transfert de savoir-faire et de répondre aux standards internationaux de qualité.

#### ➤ **Les principes fondamentaux du positionnement stratégique :**

La stratégie de développement de VENUS repose sur quatre piliers fondamentaux qui structurent l'ensemble de ses choix industriels, commerciaux et organisationnels :

L'exigence de qualité : Depuis avril 2003, l'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2000, une norme internationale relative au Système de Management de la Qualité (SMQ). Cette certification reflète l'engagement permanent de VENUS à garantir :

- Une conformité stricte aux normes techniques et sanitaires,
- Une traçabilité sur l'ensemble de la chaîne de production,

- Un suivi rigoureux des contrôles qualité à chaque étape (matières premières, processus de fabrication, produits finis).
  - La qualité est perçue non seulement comme un levier de satisfaction client, mais aussi comme un facteur clé de compétitivité dans un marché où la confiance du consommateur est essentielle.
- L'innovation :

L'innovation constitue un axe stratégique central de l'entreprise. Celle-ci investit continuellement dans la recherche et développement (R&D) afin d'anticiper les évolutions du marché et d'adapter ses produits aux attentes des consommateurs. L'innovation chez VENUS se manifeste à plusieurs niveaux :

- Innovation de formulation : élaboration de nouvelles formules avec des ingrédients performants, naturels ou à haute tolérance dermatologique.
- Innovation de texture : développement de textures agréables, adaptées à tous types de peaux ou cheveux.
- Innovation de packaging : conception de conditionnements pratiques, esthétiques et différenciants.
- Innovation produit : lancement de gammes inédites répondant à des besoins spécifiques (soins éclaircissants, anti-âge, produits bio...).

Cette démarche innovante est renforcée par une veille technologique constante et des collaborations avec des laboratoires partenaires.

- La créativité :

La créativité est au cœur de la dynamique de développement de VENUS. Elle se traduit par :

- Une diversification régulière des gammes de produits,
- L'adaptation des références en fonction des préférences culturelles et esthétiques locales,
- Une communication de marque ciblée, valorisant les atouts produits tout en renforçant l'identité de l'entreprise sur le marché.

Grâce à cette capacité créative, VENUS a su fidéliser une clientèle variée et accroître sa visibilité dans un environnement concurrentiel.

- Le respect de l'environnement :

Sensible aux enjeux du développement durable, l'entreprise s'est engagée dans une démarche environnementale volontariste. Cette politique a été concrétisée par l'obtention de la certification ISO 14001, qui atteste de la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) rigoureux.

Les actions concrètes menées dans ce cadre comprennent :

- La réduction des déchets industriels et leur tri systématique,
- L'optimisation énergétique des sites de production,
- Le choix de composants moins polluants et d'emballages recyclables,
- La sensibilisation du personnel aux bonnes pratiques environnementales.

Par cette orientation, VENUS entend non seulement minimiser son empreinte écologique, mais également répondre aux attentes d'un public de plus en plus conscient des enjeux environnementaux.

#### **2.2.4. Perspectives de développement**

Dans la continuité de sa stratégie actuelle, VENUS/S.A.P.E.CO vise à :

- Renforcer sa position de leader sur le marché algérien,
- Conquérir de nouveaux segments de clientèle, notamment les jeunes et les consommateurs à la recherche de produits naturels,
- Développer sa présence à l'international, notamment en Afrique du Nord et au Moyen-Orient,
- Multiplier les partenariats académiques et industriels afin de consolider sa capacité d'innovation.

L'entreprise mise sur un positionnement fondé sur la qualité, la fiabilité, l'innovation et la responsabilité, des éléments qui constituent aujourd'hui les véritables leviers de différenciation et de croissance dans le secteur cosmétique.

## **2.3. Les ressources de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO**

La performance et la pérennité de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO reposent en grande partie sur la qualité de ses ressources, tant humaines que matérielles. Celles-ci constituent les leviers essentiels de sa croissance, de son innovation, et de sa compétitivité sur le marché algérien des produits cosmétiques et parapharmaceutiques.

### **2.3.1. Les ressources humaines**

Depuis sa création en 1983, avec un effectif initial de seulement 10 employés, l'entreprise a connu une croissance continue de ses ressources humaines, atteignant un total de 210 employés en 2010. Cette évolution témoigne de l'expansion constante de son activité, de la diversification de ses produits, ainsi que de sa volonté d'améliorer ses capacités opérationnelles.

Sur les 210 employés, 35 sont des cadres, des ingénieurs ou des diplômés universitaires, répartis dans les différents départements techniques, administratifs et commerciaux. Cette part importante de personnel qualifié reflète l'orientation stratégique de l'entreprise vers l'encadrement scientifique, technique et managérial de ses opérations.

La gestion des ressources humaines est assurée par un service spécialisé relevant de la Direction Administration et Finances, dont les principales missions sont :

- Le recrutement, l'intégration et la fidélisation des compétences,
- L'évaluation des performances et la gestion des carrières,
- La formation continue et le développement des compétences,
- Le respect des obligations légales en matière de droit du travail et de sécurité au travail.

L'entreprise attache une attention particulière à la motivation et à l'implication du personnel, considérant le capital humain comme un facteur clé d'innovation et de qualité. Des politiques de gestion participative, de formation ciblée, ainsi que des programmes d'amélioration des conditions de travail ont été progressivement mis en œuvre pour soutenir cette vision.

### 2.3.2. Les ressources matérielles

En parallèle de ses ressources humaines, VENUS/S.A.P.E.CO dispose d'un important dispositif matériel et technique, réparti sur deux sites industriels situés dans la zone industrielle d'Ouled Yaïch (Blida). L'ensemble occupe une superficie totale de 16 000 m<sup>2</sup>, dont 3 300 m<sup>2</sup> de bâtiments industriels couverts.

Ces ressources matérielles se déclinent comme suit :

- Installations industrielles modernes :
  - Deux départements de production (site 1 et site 2) dotés de chaînes de fabrication spécialisées pour shampooings, crèmes, aérosols, dentifrices, etc.
  - Des ateliers de conditionnement automatisés adaptés aux différents formats de produits (flacons, tubes, aérosols...).
- Laboratoires de contrôle qualité :
  - Deux laboratoires internes assurent le contrôle rigoureux des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis, garantissant leur conformité aux standards techniques, sanitaires et réglementaires.
- Aires de stockage spécialisées :
  - Zones distinctes pour le stockage des matières premières, emballages, et produits finis, conçues selon des normes de sécurité et de conservation adaptées.
  - Gestion informatisée des stocks pour optimiser les flux logistiques et prévenir les ruptures.
- Équipements techniques de fabrication :
  - Cuves de préparation, cuves de stockage, émulseurs, homogénéisateurs, et autres machines spécifiques à la fabrication cosmétique.
  - Systèmes de dosage précis, assurant une uniformité des formules produites.

➤ Infrastructure de support :

- Salles techniques, bureaux administratifs, espaces sociaux (vestiaires, cantine, etc.).
- Réseau informatique interne et système de gestion de la production.

La combinaison de ces ressources matérielles, alliée à une démarche qualité structurée, permet à VENUS/S.A.P.E.CO de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la formulation jusqu'à la distribution, tout en respectant les exigences d'hygiène, de sécurité et de performance industrielle.

Les ressources humaines et matérielles dont dispose l'entreprise sont en parfaite adéquation avec ses ambitions stratégiques. Elles constituent un socle solide pour soutenir ses efforts d'innovation, de croissance et d'amélioration continue. La capacité de VENUS/S.A.P.E.CO à intégrer ces ressources dans une dynamique cohérente de développement fait d'elle un acteur de référence dans l'industrie cosmétique algérienne.

#### **2.4.Performances économiques de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO**

Les performances économiques de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO sur la période 2008–2010 témoignent d'une croissance soutenue et structurée, reflétant sa capacité à se positionner comme un acteur majeur dans l'industrie algérienne des produits cosmétiques et d'hygiène. Cette dynamique repose à la fois sur une politique d'investissement judicieuse, une innovation continue, et une gestion efficace de ses ressources.

##### **2.4.1. Évolution de l'effectif**

Entre 2008 et 2010, l'entreprise a connu une hausse notable de ses effectifs, passant de 158 employés en 2007 à 210 en 2010, soit une augmentation de près de 33 % en trois ans. Cette évolution, illustrée dans le tableau ci-dessous, est révélatrice d'une expansion organisationnelle et productive.

**Figure 4 : L'évolution de chiffre d'affaire**

Année	Chiffre d'affaires (en MDA)	Évolution (%)
2008	1 339	-
2009	1 424	+6,34 %
2010	1 782	+25,14 %

Source : D'après (VENUS/SAPECO, 2010)

Cette croissance du chiffre d'affaires résulte non seulement de l'augmentation du volume de production, mais aussi d'une stratégie commerciale plus agressive, d'un meilleur positionnement marketing et d'une fidélisation accrue de la clientèle. Elle reflète également l'impact positif des efforts en matière d'innovation produit et de qualité, deux leviers essentiels pour capter et maintenir une clientèle exigeante.

#### **2.4.2. Accroissement du volume de production**

*L'un des indicateurs les plus révélateurs de la performance industrielle de l'entreprise est l'évolution de son volume de production, qui est passé de 25,6 millions d'unités en 2008 à 36,2 millions en 2010, soit une hausse de plus de 41 % en deux ans*

**Figure 5: L'évolution du volume de production**

Année	Volume de production (unités)	Évolution (%)
2008	25 648 315	-
2009	29 854 640	+16,4 %
2010	36 231 326	+21,35 %

Source : D'après (VENUS/SAPECO, 2010)

Cette progression a été rendue possible grâce :

- À la modernisation de l’outil de production (automatisation, agrandissement des ateliers),
- À une meilleure planification industrielle,
- À l’amélioration du rendement des lignes de conditionnement,
- À une gestion optimisée des approvisionnements et des stocks.

### **2.4.3. Analyse globale des performances**

La corrélation entre l’augmentation des effectifs, la croissance du chiffre d’affaires et celle du volume de production indique que l’entreprise a su accompagner son expansion commerciale par des investissements proportionnels dans ses ressources humaines et techniques. Ces résultats traduisent :

- Une gestion rigoureuse, orientée vers la performance et l’efficacité,
- Une maîtrise de la croissance, évitant les déséquilibres structurels,
- Une capacité à anticiper les besoins du marché et à y répondre de manière agile.

Il convient également de souligner que cette évolution a eu lieu dans un contexte économique national marqué par une concurrence croissante, notamment avec l’essor de marques importées et de nouvelles entreprises locales. La capacité de VENUS/S.A.P.E.CO à préserver et renforcer sa position sur le marché témoigne donc d’une résilience commerciale et d’une compétitivité bien établie.

## **2.5.Objectifs et perspectives de développement**

Dans un environnement économique en mutation rapide et un marché cosmétique de plus en plus concurrentiel, l’entreprise VENUS/S.A.P.E.CO s’est dotée d’une vision stratégique claire, articulée autour d’objectifs de croissance durable, d’innovation continue, et d’ouverture à l’international. Cette orientation stratégique vise à consolider sa position de leader au niveau national tout en explorant de nouvelles opportunités à l’échelle régionale et mondiale.

### **2.5.1. Accroître sa part de marché au niveau national et international**

L’un des principaux objectifs de VENUS est de renforcer sa présence sur le marché national, tout en entamant une démarche progressive d’internationalisation. Sur le plan local, l’entreprise

visé à élargir sa couverture géographique à travers un maillage plus dense de son réseau de distribution, y compris dans les zones rurales et les wilayas à faible desserte.

Sur le plan international, VENUS/S.A.P.E.CO ambitionne d'exporter ses produits vers des marchés à fort potentiel, notamment :

- Les pays du Maghreb (Tunisie, Maroc),
- Les pays d'Afrique subsaharienne,
- Et à moyen terme, certains marchés européens ou du Moyen-Orient.

Pour réussir cette expansion, l'entreprise travaille à l'adaptation de ses produits aux normes internationales, à l'amélioration de l'emballage, et à l'obtention de certifications supplémentaires (par exemple, en matière de sécurité sanitaire ou de conformité réglementaire).

### **2.5.2. Diversifier son portefeuille produit**

La diversification de la gamme de produits constitue un autre pilier de la stratégie de développement. L'objectif est de répondre à une demande de plus en plus segmentée, caractérisée par :

- Une montée des attentes en matière de naturalité, d'efficacité et de sécurité des produits,
- L'émergence de niches de marché : produits bio, soins spécifiques (peaux sensibles, antirides, dépigmentant...), produits pour enfants, etc.

L'entreprise investit dans la recherche et développement afin d'élargir son portefeuille au-delà des soins capillaires classiques vers des produits innovants, enrichis en actifs dermatologiques, ou formulés avec des ingrédients d'origine naturelle, voire certifiés bio à l'avenir.

### **2.5.3. Renforcer la relation client par la qualité et la fiabilité**

Consciente que la fidélisation du consommateur repose avant tout sur la qualité des produits et la constance de leur efficacité, VENUS/S.A.P.E.CO poursuit une démarche qualité orientée client. Celle-ci repose sur :

- Une écoute active des attentes et des retours clients,
- Une amélioration continue des processus de production et de conditionnement,

- Des actions ciblées de communication et de sensibilisation sur les bénéfices des produits,
- L'optimisation du service après-vente et de la relation commerciale.

Par ailleurs, l'entreprise met en œuvre des campagnes de tester des produits, des enquêtes de satisfaction, et renforce sa présence dans les points de vente à travers des actions de promotion directe et des démonstrations.

#### **2.5.4. Établir des partenariats technologiques et académiques**

Dans le but de renforcer sa capacité d'innovation, l'entreprise développe des partenariats stratégiques, notamment avec :

- Des laboratoires étrangers, pour le transfert de technologie et le développement de produits sous licence (ex. : SOFIA COSMÉTIQUES, France),
- Des établissements universitaires algériens, à l'image de la collaboration avec l'Université de Blida, qui a abouti à la création d'une licence professionnelle spécialisée dans le domaine des cosmétiques, une première en Algérie.

Ces partenariats permettent non seulement de dynamiser l'innovation produit, mais aussi de former des ressources humaines qualifiées, adaptées aux besoins spécifiques du secteur cosmétique.

#### **2.5.5. Maintenir une politique d'investissement dans les infrastructures, les compétences et l'innovation**

VENUS/S.A.P.E.CO considère l'investissement comme un levier stratégique pour maintenir sa compétitivité. Elle poursuit une politique volontariste axée sur :

- La modernisation continue des équipements de production,
- L'extension et l'amélioration des capacités de stockage et des laboratoires de contrôle qualité,
- La digitalisation progressive des processus (gestion des stocks, traçabilité, reporting),
- La montée en compétence des collaborateurs par le biais de la formation continue et de la mobilité interne.

Cette stratégie d'investissement est pensée de manière intégrée : elle vise à garantir une agilité industrielle, tout en assurant une maîtrise rigoureuse des coûts et en répondant aux exigences croissantes des consommateurs en matière de performance, sécurité et écoresponsabilité.

Les objectifs fixés par VENUS/S.A.P.E.CO s'inscrivent dans une logique de développement durable et de différenciation stratégique. En combinant croissance interne, ouverture à l'international, innovation produit, et excellence opérationnelle, l'entreprise se positionne comme un acteur résilient et ambitieux, apte à relever les défis futurs de l'industrie cosmétique algérienne et régionale.

## **Conclusion**

En somme, ce chapitre a permis de poser les fondations méthodologiques et contextuelles indispensables à la conduite de cette recherche. L'adoption d'une méthodologie mixte, alliant approches quantitative et qualitative, s'est révélée pertinente pour saisir la complexité de la problématique centrale : l'agilité organisationnelle en tant que levier d'avantage concurrentiel durable. Les outils d'analyse mobilisés, tels que SPSS pour le traitement statistique des données quantitatives et NVivo pour l'analyse des données qualitatives, ont été présentés comme des instruments complémentaires assurant à la fois rigueur, fiabilité et profondeur d'interprétation.

Par ailleurs, la présentation détaillée de l'entreprise VENUS/S.A.P.E.CO a permis de situer l'étude dans un cadre opérationnel concret. L'examen de ses ressources, de ses performances récentes et de ses orientations stratégiques a mis en lumière les principaux défis auxquels elle est confrontée dans un secteur cosmétique en pleine mutation.

Ce double éclairage, à la fois méthodologique et contextuel, constitue ainsi un socle solide pour la suite de l'étude. Il facilite l'articulation entre cadre théorique et réalité de terrain, tout en préparant le lecteur à l'analyse des résultats empiriques et aux recommandations managériales qui en découleront.

# **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## **Introduction**

Ce chapitre présente les résultats empiriques de notre étude sur l'agilité organisationnelle et son impact sur l'avantage concurrentiel durable au sein des Laboratoires VENUS/SAPECO. Structuré en deux parties principales, il combine une analyse quantitative (traitée via SPSS) et une approche qualitative pour offrir une compréhension holistique des données collectées.

L'objectif est triple :

- Décrire les caractéristiques de l'échantillon (25 employés) et contextualiser les résultats.
- Analyser les relations statistiques entre les dimensions de l'agilité (principes agiles, pratiques managériales, etc.) et la performance concurrentielle, à travers des tests de fiabilité (Alpha de Cronbach), des analyses factorielles (AFE), et des régressions linéaires.
- Discuter la portée de ces résultats en les confrontant au cadre théorique du chapitre I, tout en identifiant leurs implications pratiques pour l'entreprise étudiée.

Cette démarche vise à valider ou nuancer les hypothèses initiales, en mettant en lumière les leviers concrets d'amélioration pour VENUS/SAPECO dans un secteur cosmétique en mutation.

## **1. Présentation des résultats**

Les résultats de cette étude mettent en lumière les principaux développements issus des analyses quantitative et qualitative, permettant une compréhension approfondie de la problématique. Les données numériques mettent en évidence les relations statistiquement significatives entre les variables clés, tandis que les entretiens approfondissent leur interprétation en apportant des nuances contextuelles. L'objectif de cette analyse est d'établir des liens cohérents entre les deux approches méthodologiques, tout en identifiant les implications concrètes des résultats pour le domaine de recherche concerné.

### **1.1. Description de l'échantillon**

Avant d'aborder l'analyse des résultats, il est essentiel de caractériser précisément la population étudiée. Cette section dresse un portrait complet de l'échantillon en examinant successivement son origine, sa taille et ses caractéristiques sociodémographiques. Une telle description permet non seulement d'évaluer la représentativité de l'échantillon, mais aussi de contextualiser adéquatement les interprétations ultérieures.

#### **1.1.1. Origine de l'échantillon**

L'échantillon mobilisé dans le cadre de cette étude a été constitué à partir de différents employés de laboratoire venus, en lien direct avec l'objectif de comprendre les mécanismes d'agilité organisationnelle au sein de l'entreprise VENUS/SAPECO. Les répondants ont été sélectionnés selon une méthode raisonnée, afin de garantir une représentativité suffisante des différentes fonctions ou départements de l'organisation. Cette approche vise à refléter de manière fidèle la diversité des points de vue au sein de l'entreprise et à fournir des données exploitables pour l'analyse.

#### **1.1.2. Taille de l'échantillon**

La taille de l'échantillon retenue pour cette étude est de 25 participants. Ce nombre a été jugé suffisant pour permettre une analyse statistique pertinente, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles et du taux de participation des employés. La taille de l'échantillon a également été déterminée en fonction des objectifs de la recherche et de la nature des outils méthodologiques utilisés, notamment les traitements quantitatifs sous SPSS et les analyses qualitatives lorsque cela est pertinent.

### **1.1.3. Caractéristiques sociodémographiques**

L'échantillon se caractérise par une diversité de profils sociodémographiques, reflétant la structure organisationnelle de l'entreprise étudiée. Parmi les variables prises en compte figurent : le genre, l'âge, le niveau d'études, l'ancienneté dans l'entreprise, le poste occupé et le département d'appartenance. Ces caractéristiques permettent de contextualiser les réponses des participants et d'identifier d'éventuelles corrélations entre les variables individuelles et les perceptions de l'agilité organisationnelle. Une présentation détaillée de ces données est proposée ci-après, sous forme de tableaux et graphiques.

## **1.2. Interprétation des résultats**

L'interprétation des résultats constitue une étape essentielle dans toute démarche de recherche, car elle permet de donner du sens aux données collectées à la lumière du cadre théorique. Cette section vise à analyser les principaux enseignements tirés de l'enquête, à identifier les tendances observées, et à en discuter la portée par rapport aux objectifs de l'étude et aux hypothèses formulées.

### **1.2.1. Les résultats de la recherche quantitative**

Pour cette recherche, les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire élaboré pour évaluer les dimensions clés de l'agilité organisationnelle et leur lien avec la création d'un avantage concurrentiel durable. Les réponses ont été traitées et analysées à l'aide du logiciel SPSS, ce qui a permis l'utilisation d'un ensemble d'outils statistiques adaptés à la nature des données et aux objectifs de l'étude.

L'analyse a débuté par des statistiques descriptives, visant à fournir un aperçu général des répondants et à dégager des tendances générales des variables mesurées. Une analyse de fiabilité, utilisant l'alpha de Cronbach, a ensuite évalué la cohérence interne des échelles utilisées. Afin de valider la structure des dimensions théoriques, une analyse factorielle exploratoire (AFE) a été réalisée, suivie de tests de corrélation pour explorer les relations entre les différentes dimensions de l'agilité organisationnelle.

Par la suite, une régression linéaire a été réalisée pour mesurer l'impact de ces dimensions sur la création d'un avantage concurrentiel durable. Enfin, des analyses de variance (ANOVA) ont été réalisées pour comparer les perceptions selon certaines caractéristiques des répondants (service, ancienneté, etc.).

Cette section propose une interprétation approfondie des résultats obtenus grâce à ces différentes analyses. L'objectif est de tirer des enseignements pertinents sur la problématique étudiée et d'évaluer dans quelle mesure l'agilité organisationnelle peut servir de levier stratégique pour l'entreprise étudiée.

L'objectif est de saisir leur perception de l'agilité à travers l'évaluation de plusieurs dimensions : principes agiles, critères stratégiques, comportements agiles et pratiques managériales. Le modèle conceptuel de J. Barrant, combiné à l'échelle de Likert (1 à 5), a été utilisé pour identifier les vecteurs favorisant l'agilité ainsi que les obstacles rencontrés au sein de l'organisation.

➤ Statistiques descriptives :

Les statistiques descriptives désignent l'ensemble des méthodes utilisées pour organiser, synthétiser et présenter les données de manière informative. Elles décrivent les principales caractéristiques d'un ensemble de données au moyen de mesures de tendance centrale (moyenne, médiane, mode), de dispersion (écart type, variance) et de distribution (asymétrie, kurtosis), ainsi que de représentations graphiques (histogrammes, diagrammes, etc.)(ANDERSON, SWEENEY, & WILLIAMS, 2011)

Les statistiques descriptives ont été mobilisées afin de :

- Résumer l'information brute : Transformer un grand volume de données en informations compréhensibles et synthétiques.
- Décrire les caractéristiques d'un ensemble de données : Identifier les tendances centrales (moyenne, médiane, mode), les dispersions (écart-type, variance), et les formes de distribution (asymétrie, aplatissement).
- Faciliter la compréhension des données : Utiliser des représentations graphiques pour rendre les résultats plus accessibles et visuellement interprétables.
- Identifier les valeurs extrêmes ou anomalies : Repérer d'éventuels outliers qui peuvent influencer les résultats ou nécessiter une vérification.
- Préparer les données pour des analyses plus avancées : Servir de base à des analyses statistiques inférentielles.
- Aider à la prise de décision : Fournir des informations claires et précises pour guider les décisions stratégiques ou opérationnelles dans un contexte professionnel ou académique.

Concernant les résultats des statistiques descriptives, cette section présente les informations de base recueillies à partir des réponses des participants au questionnaire. Ces données d'entrée comprennent les questions posées, les réponses fournies, ainsi que des variables sociodémographiques telles que le département d'appartenance, le poste occupé et l'ancienneté des répondants. Les résultats ont été générés à l'aide du logiciel SPSS et sont présentés sous forme brute en annexe (voir annexe A), sans être regroupés dans un tableau récapitulatif. Les statistiques descriptives fournissent plusieurs indicateurs essentiels tels que : l'étendue de variation, les valeurs minimales et maximales, la somme, la moyenne, l'écart type, la variance, l'asymétrie ainsi que l'erreur type. Ces éléments permettent une première lecture globale et objective des tendances observées dans les réponses.

➤ Analyse de fiabilité (Alpha de Cronbach) :

L'analyse de fiabilité est une méthode statistique utilisée pour évaluer la cohérence interne d'un ensemble d'éléments mesurant un même concept. Elle détermine si les différents éléments d'une échelle produisent des résultats homogènes et stables. L'indicateur le plus couramment utilisé pour cette analyse est l'alpha de Cronbach, qui mesure le degré de corrélation entre les éléments d'un même facteur (GEORGE & MALLERY, 2003).

La fiabilité désigne le degré de constance ou de stabilité d'un instrument de mesure lorsqu'il est utilisé de manière répétée dans des conditions similaires. Un instrument est dit fiable s'il produit des résultats cohérents, reproductibles et précis dans le temps et pour les différents éléments qui le composent.

L'alpha de Cronbach est un coefficient statistique qui mesure la fiabilité ou la cohérence interne d'un instrument de mesure composé de plusieurs items (questions), Sa formule est la suivante :

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right)$$

Où :

- $\alpha$  : coefficient Alpha de Cronbach
- $N$  : nombre d'items
- $\sigma_i^2$  : variance de chaque item
- $\sigma_T^2$  : variance du score total (somme des items)

Afin de mieux évaluer la qualité de l'échelle utilisée, il convient d'interpréter la valeur du coefficient Alpha de Cronbach en fonction de seuils généralement admis dans la littérature . Le tableau ci-dessous présente l'Interprétation du coefficient Alpha de Cronbach :

**Tableau 7 : l'Interprétation du coefficient Alpha de Cronbach**

Valeur de $\alpha$	Interprétation
$\alpha \geq 0.90$	Excellente fiabilité
$0.80 \leq \alpha < 0.90$	Bonne fiabilité
$0.70 \leq \alpha < 0.80$	Fiabilité acceptable
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Fiabilité moyenne (limite)
$\alpha < 0.60$	Fiabilité insuffisante

*Source: d'après (HAIR, BLACK, BABIN, & ANDERSON, 2010)*

Ce tableau présente un résumé du nombre d'observations (ou questionnaires) effectivement incluses dans l'analyse.

- Nombre total de questionnaires valides (N) : 25 , Cela signifie que les 25 questionnaires distribués étaient correctement remplis et ont pu être analysés sans exclusion.
- Pourcentage d'observations valides (%) : 100,0 %, Aucun questionnaire n'a été rejeté en raison de données manquantes ou incohérentes. Cela démontre la qualité de la collecte de données et la rigueur des répondants.
- Nombre d'observations exclues (Excluded) : 0, Aucune donnée n'a été éliminée, ce qui renforce la fiabilité des résultats obtenus.
- Avec un taux de réponse valide de 100 %, l'échantillon est complet et représentatif du groupe cible.

Cette situation permet une interprétation statistique fiable, exempte de biais dus à la non-réponse ou à des données incomplètes.

Dans le cadre de l'analyse de fiabilité, cette étude s'est appuyée sur un questionnaire structuré autour de quatre dimensions issues du modèle conceptuel de J. Barrant :

- Principes agiles : Mesure des fondements théoriques de l'agilité organisationnelle.
- Critères stratégiques agiles : Évaluation de l'alignement des orientations stratégiques avec les méthodes agiles.

- Critères comportementaux : Analyse des attitudes et compétences individuelles favorisant l'agilité.
- Pratiques managériales : Examen des méthodes de management appliquées en contexte agile.

Le tableau 8 présente une synthèse des dimensions étudiées et des items liées à chaque dimension, permettant une évaluation systématique de la cohérence interne de chaque sous-échelle.

**Tableau 8: les items liés à chaque dimension**

Les dimensions	Les items
Principes agiles	Q4 ; Q9 ; Q11 ;Q13 ;Q18 ;Q20 ;Q21
Critères stratégiques agiles	Q8 ; Q19 ; Q23 ; Q24
Critères comportementaux	Q5 ; Q6 ; Q16 ; Q17
Pratiques managériales	Q7 ; Q10 ; Q12 ; Q14 ; Q15 ; Q22

*Source : élaboré par nous même*

Pour obtenir la statistique de fiabilité avec le coefficient alpha de Cronbach, il est nécessaire d'élaborer une statistique des éléments pour chaque dimension, Les annexes A, B et C donnent une visualisation globale des statistiques de chaque dimension, telles que : les statistiques de fiabilité, les statistiques des éléments, les statistiques totales des éléments et les statistiques d'échelle.

Le tableau suivant montre les résultats de l'analyse de fiabilité pour toutes les dimensions :

**Tableau 9: Analyse de fiabilité des dimensions**

Dimensions	Nombre d'éléments	Observation	Alpha de Crombakh
Principes agiles	07	100%	0,702
Critères stratégiques agiles	04	100%	0,757
Critères comportementaux	04	100%	0,748
Pratiques managériales	06	100%	0,704

*Source : élaboré par nous même*

Ce tableau présente les résultats de l'analyse de fiabilité interne des différentes dimensions du questionnaire utilisé dans cette étude. Pour chaque dimension – à savoir les principes agiles, les critères stratégiques agiles, les critères comportementaux et les pratiques managériales – sont indiqués le nombre d'items qu'elle contient, le taux de réponse (100 % pour toutes les dimensions, ce qui démontre une excellente exhaustivité des données) et la valeur alpha de Cronbach associée.

- Principes Agiles ( $\alpha = 0,702$ )

Le coefficient alpha de Cronbach pour cette dimension est légèrement supérieur à 0,7, indiquant une fiabilité interne acceptable. Cela signifie que les sept items qui la composent sont suffisamment homogènes et mesurent de manière cohérente les principes fondamentaux de l'agilité (tels que la flexibilité, l'adaptabilité et la collaboration). Ce résultat confirme la pertinence des questions utilisées pour évaluer cette dimension.

- Critères Stratégiques Agiles ( $\alpha = 0,757$ )

Cette dimension présente une bonne cohérence interne, avec une valeur alpha proche de 0,76. Cela reflète une fiabilité satisfaisante des quatre items évaluant les aspects stratégiques de l'agilité (tels que la capacité d'anticipation, la rapidité de prise de décision et l'alignement stratégique). La stabilité des réponses suggère que les répondants perçoivent ces éléments comme interdépendants.

- Critères Comportementaux ( $\alpha = 0,748$ )

Avec un coefficient de 0,748, cette dimension atteint un niveau de fiabilité compris entre acceptable et bon. Ce score est d'autant plus remarquable qu'il s'agit d'une échelle courte (4 items), ce qui rend plus difficile l'obtention d'un bon niveau de cohérence. Il en résulte que les comportements attendus dans un contexte agile (tels que la réactivité, l'autonomie ou la capacité à coopérer) ont été mesurés de manière pertinente et cohérente.

- Pratiques managériales ( $\alpha = 0,704$ )

Cette dimension présente également une fiabilité interne acceptable, avec un alpha légèrement supérieur à 0,70. Les 6 items qui composent cette échelle permettent une évaluation relativement cohérente des pratiques de gestion et de pilotage caractéristiques du management agile (par exemple, la délégation, la communication transverse, la gestion du changement). Le niveau de cohérence obtenu confirme la validité de cette sous-échelle dans le cadre de l'étude.

➤ Analyse factorielle exploratoire (AFE) :

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) est une méthode statistique multivariée complexe utilisée pour révéler la structure sous-jacente d'un large ensemble de variables. Elle est utilisée lorsque le chercheur n'a aucune hypothèse préalable sur la structure ou le nombre de dimensions latentes (COSTELLO & OSBORNE, 2005)

D'après COSTELLO & OSBORNE, 2005 les objectifs de l'Analyse factorielle exploratoire :

- Réduction de la dimensionnalité des données : L'AFE simplifie un grand nombre de variables en un petit nombre de facteurs latents, tout en conservant l'information essentielle.
- Identification des structures sous-jacentes : Elle permet de détecter les regroupements naturels entre les variables (corrélations), révélant ainsi les dimensions cachées d'un phénomène étudié.
- Exploration des relations entre variables : L'AFE permet d'étudier l'organisation des variables sans imposer de modèle théorique préalable.
- Construction ou validation d'un instrument de mesure : Elle est fréquemment utilisée pour vérifier la cohérence d'un questionnaire ou pour créer des échelles de mesure fiables et valides.
- Préparation des analyses ultérieures : Les facteurs extraits peuvent être utilisés dans des analyses statistiques plus avancées telles que la régression, l'analyse de cluster ou l'analyse factorielle confirmatoire (AFC).

**Tableau 10 : l'Interprétation des valeurs de KMO**

Valeur KMO	Interprétation
$\geq 0,90$	Excellent
0,80 – 0,89	Très bon
0,70 – 0,79	Bon
0,60 – 0,69	Moyen
0,50 – 0,59	Faible
$< 0,50$	Inacceptable

Source : D'après (KAISER, 1974)

Test de sphéricité de Bartlett évalue l'hypothèse selon laquelle la matrice de corrélation est une matrice identité (c'est-à-dire qu'aucune corrélation significative n'existe entre les variables).

Le test de sphéricité de Bartlett est un test statistique utilisé pour vérifier la pertinence de l'analyse factorielle pour un ensemble de données. Il teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de corrélation est une matrice identité, ce qui signifie qu'il n'existe aucune corrélation significative entre les variables.

Si la matrice est proche d'une matrice identité, cela signifie que les variables ne partagent pas suffisamment de variance commune pour justifier une analyse factorielle.

Si le test est significatif ( $p < 0,05$ ), l'hypothèse nulle est rejetée, indiquant qu'il existe suffisamment de corrélations entre les variables, permettant ainsi d'extraire les facteurs sous-jacents.

La figure suivante présente les résultats des tests préalables à l'analyse factorielle, à savoir l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett, permettant d'évaluer l'adéquation de l'échantillon et la pertinence des corrélations entre variables.

**Figure 6: Indice KMO et test de Bartlett**

**Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,681
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	150,261
	ddl	91
	Signification	0,000

*Source : Analyse réalisé avec SPSS<sup>8</sup>*

La figure ci-dessous présente les résultats des tests de validité de l'analyse factorielle, à savoir l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett.

Avec une valeur de 0,681, l'indice KMO indique un ajustement moyen à bon. Cela signifie que les données sont généralement adaptées à l'analyse factorielle. Les corrélations partielles ne sont pas trop fortes, ce qui permet la recherche de structures latentes.

<sup>8</sup> IBM Corp. (2023). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 29.0* [Computer software]. Armonk, NY: IBM Corp.

Le test de Bartlett est hautement significatif ( $p < 0,001$ ), indiquant que la matrice de corrélation n'est pas une matrice identité. Par conséquent, des corrélations suffisantes existent entre les variables, condition essentielle à l'analyse factorielle.

Les résultats des deux tests plaident en faveur de la poursuite d'une analyse factorielle exploratoire :

- Le test de Bartlett est significatif, confirmant la présence de corrélations inter variables.
- L'indice KMO = 0,681 indique un ajustement moyen mais acceptable de l'échantillon pour l'analyse factorielle.

Le tableau de la qualité de représentation dans l'annex B, présente les points communs obtenus lors d'une analyse en composantes principales. Les points communs (ou valeurs d'extraction) indiquent la proportion de la variance d'un item expliquée par les composantes retenues dans l'analyse factorielle.

- Colonne « Initiales » : Toujours égale à 1,000, car elle représente la variance initiale totale de chaque variable avant extraction.
- Colonne « Extraction » : Indique la proportion de la variance de chaque variable expliquée par la ou les composantes principales extraites.

Interprétation des valeurs d'extraction :

- Une valeur d'extraction proche de 1 signifie que la variable est bien représentée dans la solution factorielle.
- Une valeur  $\geq 0,50$  est généralement considérée comme acceptable.

Le tableau suivant représente les interprétations des résultats de la qualité de représentation :

**Tableau 11: synthèse de la qualité de représentation**

<b>Items</b>	<b>Extractions</b>	<b>Interprétations</b>
La communication interdépartementale est fluide et efficace	0,820	Très bien représentée
La culture d'entreprise valorise l'adaptation et le changement	0,787	Très bien représentée
L'entreprise investit dans la formation et l'apprentissage continu	0,797	Très bien représentée

Le changement est perçu comme une opportunité, pas une contrainte	0,749	Bien représenté
L'entreprise offre des produits difficilement imités	0,735	Bien représenté
L'adoption d'approches agiles a permis d'améliorer les délais de livraison	0,695	Bien représenté
L'entreprise favorise l'innovation	0,692	Bien représenté
L'agilité contribue à fidéliser notre clientèle	0,672	Assez bien représentée
L'organisation utilise des outils digitaux (ERP, CRM...)	0,686	Bien représentée
Les performances commerciales se sont améliorées grâce à notre réactivité	0,682	Bien représentée
L'entreprise modifie facilement ses procédures internes face au marché	0,680	Bien représentée
Notre politique de différenciation est centrale à notre positionnement	0,660	Acceptable
Les dirigeants sont moteurs dans l'adoption de méthodes agiles	0,642	Acceptable
Les équipes sont encouragées à expérimenter malgré les risques d'échec	0,629	Acceptable

*Source : élaboré par nous même*

Les valeurs d'extraction montrent que toutes les variables sont suffisamment bien représentées par les composantes extraites, avec des points communs compris entre 0,629 et 0,820.

Cela indique que le modèle factoriel conserve une part significative de l'information contenue dans les items, confirmant la pertinence de l'analyse factorielle appliquée à ces données.

Le tableau des variance (voir annexe B ) montre comment la variance totale des données est expliquée par chaque composante principale extraite lors de l'analyse factorielle. Il se compose de trois sections :

- Valeurs propres initiales (total, % de variance, % cumulé)

- Sommes extraites des poids au carré (part de la variance expliquée par chaque composante sans rotation)
- Sommes des poids au carré après rotation (part de la variance après rotation, pour une meilleure lisibilité des facteurs)

L'analyse en composantes principales a identifié quatre facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1, expliquant ensemble 70,91 % de la variance totale. Après rotation, la contribution de chaque facteur est mieux répartie, facilitant ainsi l'interprétation conceptuelle de la structure sous-jacente des données.

La matrice de transformation des composantes, dérivée d'une rotation Varimax avec normalisation de Kaiser, montre comment les composantes initiales ont été redistribuées pour générer quatre facteurs orthogonaux interprétables supplémentaires. Cette rotation a clarifié la structure factorielle en maximisant la contribution de certaines variables à des facteurs spécifiques, tout en préservant l'indépendance entre les composantes.

Cette figure représente la matrice de transformation utilisée en analyse en composantes principales (ACP), après application d'une rotation Varimax avec normalisation de Kaiser. Cette matrice permet de transformer les composantes initiales non corrélées en facteurs interprétables.

**Figure 7 : : Matrice de transformation des composantes**

Composante	1	2	3	4
1	,647	,420	,455	,444
2	-,516	,852	,029	-,084
3	-,413	-,281	,866	-,020
4	-,381	-,135	-,204	,892

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

*Source : Analyse réalisée avec SPSS*

La matrice de transformation (ou matrice de rotation orthogonale) contient les coefficients utilisés pour faire pivoter les axes dans l'espace multidimensionnel. Elle indique comment les

composantes initiales ont été combinées pour générer les nouvelles composantes orthogonales (facteurs) après rotation.

Elle ne doit pas être interprétée comme une matrice de corrélation, mais comme un ensemble de coefficients mathématiques permettant de passer du modèle initial, ininterprétable, à une solution plus compréhensible, où chaque facteur est mieux défini par certains éléments.

Chaque ligne correspond à une composante initiale, et chaque colonne à une composante après rotation.

Les valeurs élevées de chaque ligne indiquent le poids de chaque composante initiale dans la construction de la composante finale après rotation.

La matrice de transformation confirme que la rotation Varimax a optimisé l'indépendance et l'interprétabilité des quatre facteurs extraits. Grâce à cette rotation orthogonale, chaque facteur final est construit à partir d'une combinaison pondérée des composantes initiales, optimisant ainsi la clarté conceptuelle.

Les résultats obtenus à l'aide de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett confirment la validité des données pour l'analyse factorielle. Avec une valeur de KMO de 0,681, l'adéquation de l'échantillon est considérée comme modérée à bonne, ce qui permet raisonnablement une analyse en composantes principales (ACP). De plus, le test de Bartlett est hautement significatif ( $p < 0,001$ ), ce qui indique que la matrice de corrélation n'est pas une matrice identité, ce qui signifie que les variables présentent des corrélations suffisantes entre elles, condition préalable à une ACP significative.

L'examen de la qualité de la représentation des variables montre que toutes les variables dépassent le seuil acceptable de 0,50 pour les valeurs d'extraction, avec des résultats compris entre 0,629 et 0,820. Cela signifie que chaque item conserve une part significative de sa variance expliquée par les composantes extraites, garantissant ainsi une bonne représentativité des variables dans la solution factorielle. Ces résultats confirment la fiabilité du modèle proposé.

La variance totale expliquée met en évidence quatre composantes principales dont les valeurs propres sont supérieures à 1, expliquant ensemble 70,91 % de la variance totale. Ceci démontre le fort pouvoir explicatif du modèle factoriel sélectionné. Après rotation varimax, les

composantes ont été redistribuées de manière plus équilibrée, facilitant ainsi l'interprétation conceptuelle et la lisibilité des dimensions latentes identifiées.

Enfin, la matrice de transformation des composantes, issue de la rotation varimax avec normalisation de Kaiser, montre comment les composantes initiales ont été recombinaées pour produire des facteurs orthogonaux, indépendants et plus interprétables. Cette transformation optimise la contribution des variables à chaque facteur, renforçant ainsi la cohérence interne et la validité de construit de l'analyse.

En résumé, l'ensemble de ces résultats valide la robustesse de l'analyse factorielle exploratoire réalisée. Les conditions méthodologiques sont réunies pour interpréter les dimensions extraites comme des facteurs structurels représentatifs des variables liées à l'agilité organisationnelle et à son impact concurrentiel.

➤ **Corrélations entre dimensions :**

Les corrélations interdimensionnelles désignent les relations statistiques existant entre différentes dimensions ou composantes latentes identifiées dans une étude (par exemple, à la suite d'une analyse factorielle exploratoire ou d'un modèle conceptuel). Ces corrélations mesurent le degré et la direction de l'association entre ces dimensions, permettant d'évaluer si elles évoluent ensemble ou indépendamment (BRYMAN & CRAMER, 2011).

Avant de discuter les résultats, il convient de souligner les principaux avantages que présente cette analyse pour l'interprétation des relations entre les dimensions étudiées :

- Évaluer les liens entre les construits théoriques : vérifier dans quelle mesure les différentes dimensions identifiées (par exemple, agilité stratégique, innovation, performance, etc.) sont statistiquement liées entre elles.
- Tester la cohérence du modèle conceptuel : confirmer si les relations attendues entre les dimensions (positives, négatives ou nulles) sont observées dans les données empiriques.
- Détecter les redondances potentielles : identifier les dimensions trop fortement corrélées, ce qui peut indiquer un chevauchement ou un manque de distinction conceptuelle.
- Guider les analyses multivariées ultérieures : aider à sélectionner les variables indépendantes ou dépendantes pertinentes dans des analyses telles que la régression linéaire, les modèles structurels, etc.

- Contribuer à la validation d'un instrument de mesure : vérifier que les dimensions mesurées reflètent des construits distincts mais liés, renforçant ainsi la validité convergente et discriminante.

L'annexe C présente les tableaux de résultats de SPSS concernant la corrélation entre les principes agiles et les pratiques de gestion agiles. Ces pratiques contribuent à renforcer un avantage concurrentiel durable.

Le tableau de corrélation montre une corrélation de Pearson de 0,787 entre les principes agiles et les pratiques de management agiles, avec un seuil de signification bilatérale de  $p < 0,01$ . Cette corrélation est forte, positive et statistiquement significative, indiquant qu'à mesure que l'adoption des principes agiles progresse, les pratiques de management agiles tendent également à se renforcer.

Cela suggère une relation étroite et cohérente entre la culture ou la philosophie agile (les principes) et sa mise en œuvre concrète à travers les méthodes de management (les pratiques de management). Autrement dit, plus une entreprise adhère aux principes agiles (tels que l'adaptation au changement, la collaboration ou la rapidité de livraison), plus elle est susceptible d'adopter des pratiques de management agiles (telles que les équipes auto-organisées, la planification itérative ou le leadership adaptatif).

Ce résultat confirme l'idée que les principes et les pratiques agiles évoluent ensemble et que l'un ne peut être pleinement efficace sans l'autre. Il s'agit donc d'une relation de renforcement mutuel, essentielle à la compréhension de la mise en œuvre globale de l'agilité organisationnelle.

➤ Régression linéaire :

La régression linéaire est une méthode statistique qui permet de modéliser la relation entre une variable dépendante (ou à expliquer) et une ou plusieurs variables indépendantes (ou explicatives) en ajustant une équation linéaire aux données observées. Elle permet d'évaluer l'effet de chaque variable explicative sur la variable cible et de prédire sa valeur (GUJARATI & PORTER, 2009).

Les objectifs de cette méthode :

- Modéliser la relation entre les variables : identifier et quantifier la relation entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes.

- Prédire la valeur d'une variable : utiliser les valeurs connues des variables explicatives pour prédire la valeur de la variable à expliquer, dans un contexte futur ou hypothétique.
- Mesurer l'impact de chaque facteur explicatif : déterminer l'influence individuelle de chaque variable indépendante sur la variable dépendante, en tenant compte des autres variables du modèle.
- Évaluer la qualité explicative du modèle : vérifier dans quelle mesure le modèle explique la variance de la variable dépendante (à l'aide du  $R^2$  et du  $R^2$  ajusté).
- Vérifier les hypothèses de recherche : confirmer ou infirmer les hypothèses causales ou associatives formulées à partir du cadre théorique ou du modèle conceptuel.
- Identifier les variables les plus déterminantes : sélectionner les variables explicatives les plus significatives pour expliquer ou influencer un phénomène étudié (p. ex., performance, satisfaction, engagement, etc.).

Le tableau Récapitulatif des modèles<sup>b</sup> (voir annex D) présente les statistiques clés d'un modèle de régression linéaire visant à expliquer une variable dépendante (par exemple, l'avantage concurrentiel durable) à partir d'un ou plusieurs prédicteurs (ici : les variables indépendantes principales telles que les principes et pratiques agiles, par exemple).

Le tableau suivant présente une synthèse des principaux indicateurs issus de l'analyse de régression, permettant d'évaluer la qualité globale du modèle et la relation entre les variables étudiées.

**Tableau 12 : synthèse des indicateurs du modèle de régression**

<b>Indicateur</b>	<b>Valeur</b>	<b>Interprétation</b>
R (corrélation multiple)	0,735	Corrélation forte entre les variables indépendantes et la variable dépendante.
$R^2$ (coefficient de détermination)	0,541	54,1 % de la variance de la variable dépendante est expliquée par le modèle.
$R^2$ ajusté	0,521	Pouvoir explicatif corrigé selon le nombre de prédicteurs.

Erreur standard de l'estimation	1,57772	Moyenne des écarts entre les valeurs réelles et les valeurs prédites (modérée).
F de Fisher	27,072	Test de la significativité globale du modèle.
Signification (Sig. F)	0,000	Le modèle est hautement significatif ( $p < 0,001$ ).
Durbin-Watson	2,617	Légère autocorrélation négative possible, mais non critique.

*Source : élaboré par nous même*

Le tableau présente les statistiques clés d'un modèle de régression linéaire conçu pour expliquer une variable dépendante (par exemple, un avantage concurrentiel durable) en fonction d'un ou plusieurs prédicteurs (ici : les principales variables indépendantes, telles que les principes et pratiques agiles).

- Qualité du modèle

$R = 0,735$  : Ce coefficient de corrélation multiple indique une forte corrélation positive entre la variable dépendante et les variables indépendantes incluses dans le modèle.

$R^2 = 0,541$  : Cela signifie que 54,1 % de la variance de la variable dépendante est expliquée par le modèle. Ce taux est considéré comme modérément élevé, indiquant un bon pouvoir explicatif.

$R^2$  ajusté = 0,521 : Le  $R^2$  ajusté prend en compte le nombre de variables explicatives. Il indique que 52,1 % de la variance de la variable dépendante est expliquée, compte tenu de la complexité du modèle.

- Erreur type de l'estimation

1,57772 : Il s'agit de l'écart type des résidus, représentant l'erreur de prédiction moyenne. Plus cette valeur est faible, plus le modèle est précis. Ici, elle reste dans des limites acceptables.

- Significativité du modèle

$F = 27,072$  avec significativité (Sig.) = 0,000 : cela montre que le modèle est hautement significatif. La probabilité que les résultats soient dus au hasard est donc quasi nulle. Le modèle a une valeur explicative statistiquement confirmée.

- Durbin-Watson = 2,617

Ce test évalue l'autocorrélation des résidus : Une valeur proche de 2 indique l'absence d'autocorrélation.

Ici, 2,617 est légèrement supérieur à 2, ce qui pourrait indiquer une légère autocorrélation négative entre les erreurs successives. Ce résultat n'est toutefois pas alarmant, mais pourrait nécessiter des vérifications supplémentaires selon le contexte.

Le modèle de régression présente un bon pouvoir explicatif ( $R^2 = 0,541$ ), est statistiquement significatif ( $p < 0,001$ ) et est généralement fiable malgré une possible légère autocorrélation. Il peut donc être utilisé pour explorer les relations entre les variables agiles (principes et pratiques) et un avantage concurrentiel durable ou une autre variable dépendante.

- Comparaisons entre groupes (ANOVA) :

L'analyse de la variance (ANOVA) est une méthode statistique permettant de comparer les moyennes de plusieurs groupes indépendants afin de déterminer s'il existe des différences significatives entre eux. Elle repose sur le rapport entre la variance intergroupe et la variance intragroupe, afin de déterminer si les variations observées sont dues au facteur étudié ou au hasard (FIELD, 2013).

Les objectifs de la Comparaisons entre groupes (ANOVA) :

- Comparaison des moyennes de plusieurs groupes : Déterminer s'il existe une différence statistiquement significative entre les moyennes de trois groupes ou plus.
- Évaluation de l'effet d'un facteur indépendant sur une variable dépendante : Mesurer l'impact d'un facteur catégoriel (par exemple, le sexe, le service, l'ancienneté, le type de contrat, etc.) sur une variable quantitative (par exemple, la satisfaction, la performance, etc.).
- Éviter les erreurs liées aux comparaisons multiples : Utiliser une méthode exhaustive réduisant le risque d'erreur de type I par rapport aux tests t répétés.

- Décomposition de la variance totale : Identifier dans quelle mesure la variabilité totale des données peut s'expliquer par les différences entre les groupes comparés.
- Fournir une base pour les analyses post-hoc : Si une différence globale est détectée, l'ANOVA permet d'effectuer des tests post-hoc (par exemple, Tukey, Bonferroni) pour identifier précisément les différences entre les groupes.
- Soutenir la prise de décision fondée sur les données utilisées : en recherche appliquée pour évaluer l'efficacité des traitements, des politiques ou des pratiques qui différencient les groupes.

Le tableau ANOVA : Analyse de la Variance (voir annexe F ) permet d'évaluer la validité globale du modèle de régression, c'est-à-dire l'existence d'une relation statistiquement significative entre la ou les variables indépendantes et la variable dépendante.

- Somme des carrés de la régression (67,388) : représente la proportion de la variance expliquée par le modèle.
- Somme des carrés résiduelle (57,252) : correspond à la variance inexpliquée (erreurs).
- Total (124,640) : il s'agit de la variance totale des données.
- $F = 27,072$  : il s'agit du rapport entre la variance expliquée et la variance résiduelle. Une valeur élevée indique que le modèle est globalement significatif.
- Signification (Sig.) = 0,000 : ce résultat est hautement significatif ( $p < 0,001$ ), confirmant la validité statistique du modèle de régression. Autrement dit, les principales variables indépendantes ont un effet significatif sur la variable dépendante.

En résumé, le test ANOVA confirme que le modèle de régression est pertinent et qu'il existe une relation significative entre les principales variables indépendantes et la variable dépendante.

Le test ANOVA (Analyse de la Variance) valide la pertinence statistique du modèle de régression. Les résultats indiquent que la somme des carrés de la régression (67,388) représente une part significative de la variance totale (124,640), ce qui signifie que le modèle explique une grande partie de la variation observée.

Le ratio F très élevé de 27,072 reflète une différence significative entre la variance expliquée par le modèle et la variance résiduelle (somme des carrés résiduelle = 57,252). Enfin, la significativité (Sig. = 0,000) indique que la probabilité d'obtenir ce résultat par hasard est inférieure à 0,001, confirmant la validité globale du modèle.

En conclusion, le modèle de régression est statistiquement significatif : les principales variables indépendantes ont un impact réel sur la variable dépendante, ce qui justifie une analyse plus approfondie.

### **1.2.2. Les résultats de la recherche qualitative**

Les employés ont accepté de répondre au questionnaire ( étude quantitative ), ce qui m'a permis de collecter des données quantitatives utiles. En revanche, concernant les entretiens, la période de mon stage a coïncidé avec une phase d'activité intense pour l'entreprise, ce qui a limité la disponibilité du personnel. J'ai donc rencontré de grandes difficultés à réaliser des entretiens approfondis. Seule une employée du service des ressources humaines a pu m'accorder un entretien et a répondu de manière claire et détaillée à mes questions. En raison de cette contrainte, liée à la difficulté d'accès aux données qualitatives, je n'ai pas pu exploiter le logiciel NVivo pour l'analyse. Néanmoins, les informations recueillies auprès de la responsable des ressources humaines se sont révélées suffisantes pour parvenir aux résultats présentés dans ce travail.

Voici les questions posées dans l'entretien :

- . Quel style de leadership prédomine au sein de l'entreprise ?
- . Dans quelle mesure les managers favorisent-ils l'implication des équipes dans les prises de décision ?
- . Les processus décisionnels sont-ils centralisés au niveau hiérarchique ou délégués aux équipes opérationnelles ?
- . Quels dispositifs de formation continue sont mis en place pour accompagner l'évolution des compétences des collaborateurs ?
- . Comment l'entreprise évalue-t-elle les besoins en compétences et adapte-t-elle ses plans de développement ?
- . Quel degré d'autonomie est accordé aux employés dans la gestion de leurs missions et projets ?
- . Communication organisationnelle et transparence
- . Par quels mécanismes l'information stratégique et opérationnelle est-elle diffusée entre les différents niveaux hiérarchiques ?

. Les décisions managériales font-elles l'objet d'une communication explicative envers les équipes ?

. Existe-t-il des instances de dialogue transversal (réunions inter-services, plateformes collaboratives...) ?

. Quels dispositifs incitatifs encouragent les salariés à proposer des innovations ?

À travers l'entretien mené avec la responsable des ressources humaines, plusieurs éléments clés sur le fonctionnement de l'entreprise ont pu être mis en évidence. Elle a expliqué que le style de leadership prédominant est de nature transformationnelle et participative : certaines décisions proviennent directement de la direction générale, tandis que d'autres intègrent la consultation et la participation des employés. Toutefois, étant une société privée, les décisions stratégiques relèvent principalement du PDG, et la structure organisationnelle reste hiérarchique.

Concernant le développement des compétences, la responsable a souligné qu'un plan de formation est établi chaque année pour chaque service. Par exemple, le département des ressources humaines organise régulièrement des sessions portant sur le recrutement, les modes de rémunération et toute nouveauté nécessitant un apprentissage. Une fiche d'évaluation permet ensuite de mesurer les acquis et de déterminer si un collaborateur doit suivre d'autres formations complémentaires.

En ce qui concerne l'autonomie, elle a précisé qu'elle n'est pas totale : les employés peuvent prendre certaines décisions immédiates dans des situations simples, mais les décisions importantes doivent être validées par la hiérarchie. La communication interne repose sur l'envoi de courriels suivis de réunions de discussion, et un effort particulier est fait pour expliquer de manière claire et simplifiée les missions et responsabilités assignées.

La responsable a également insisté sur le rôle central du service RH, qui se charge de recenser les besoins exprimés par les différents départements, qu'il s'agisse de manques en personnel, de demandes de formation ou encore de problèmes liées à la rémunération. Enfin, elle a affirmé que les dispositifs de formation représentent déjà une source importante de motivation pour les salariés : en contribuant à leur développement professionnel, l'entreprise les encourage à s'investir davantage, sans qu'il soit nécessaire de recourir systématiquement à des récompenses financières. Même un simple courriel de reconnaissance est perçu comme un facteur de valorisation et d'encouragement.

### **1.2.3. Recommandations et pistes d'amélioration pour VENUS/SAPECO :**

Dans une logique d'amélioration continue et afin de renforcer sa compétitivité, VENUS SAPECO gagnerait à mettre en œuvre un ensemble de recommandations stratégiques et organisationnelles. Ces pistes d'action visent à optimiser la gouvernance, à développer une culture d'agilité et d'innovation, à moderniser les pratiques de formation, mais aussi à améliorer la communication interne et l'engagement des collaborateurs. L'objectif est de doter l'entreprise d'une organisation plus réactive, collaborative et tournée vers le futur, capable de relever efficacement les défis du marché.

#### ➤ **Renforcer la décentralisation des décisions**

- Encourager les responsables intermédiaires et les équipes à prendre plus d'initiatives dans leurs missions quotidiennes.
- Réduire la centralisation au niveau du PDG afin de gagner en réactivité face aux imprévus du marché.

#### ➤ **Développer une culture organisationnelle plus agile**

- Sensibiliser les employés à l'importance de l'innovation et du changement à travers des ateliers, séminaires ou formations sur l'agilité.
- Valoriser les idées proposées par les collaborateurs (par exemple via une plateforme d'innovation interne).

#### ➤ **Optimiser les dispositifs de formation continue**

- Diversifier les formations au-delà des aspects techniques et RH pour inclure les compétences numériques, le management agile et la gestion du changement.
- Instaurer un système de suivi post-formation permettant d'évaluer l'impact réel sur la performance.

#### ➤ **Améliorer la communication interne et la transparence**

- Renforcer les canaux transversaux (réunions inter-services, plateformes collaboratives) pour fluidifier l'échange d'informations.
- Favoriser un feedback régulier entre direction et employés afin de réduire la résistance au changement.

#### ➤ **Stimuler la motivation et l'engagement des employés**

- Mettre en place des dispositifs de reconnaissance non financiers (emails de félicitations, certifications internes, valorisation publique).
- En complément, envisager des incitations matérielles (primes de performance, avantages sociaux) pour renforcer l'engagement sur le long terme.

➤ **Capitaliser sur le digital et l'innovation**

- Investir davantage dans les outils numériques collaboratifs et de gestion des connaissances.
- Développer une stratégie digitale permettant à l'entreprise de mieux anticiper les évolutions du marché et d'améliorer la productivité

## Conclusion

Les résultats de ce chapitre confirment l'existence d'un lien significatif entre l'agilité organisationnelle et l'avantage concurrentiel durable chez VENUS/SAPECO. Les analyses quantitatives révèlent notamment :

- Une cohérence interne satisfaisante des dimensions de l'agilité ( $\alpha$  de Cronbach  $> 0.70$  pour toutes les sous-échelles).
- Une structure factorielle robuste (70.91 % de variance expliquée), validant les quatre dimensions clés du modèle théorique.
- Une corrélation forte ( $r = 0.787$ ) entre principes agiles et pratiques managériales, soulignant leur interdépendance.
- Un modèle de régression significatif ( $R^2 = 0.541$ ,  $p < 0.001$ ), où l'agilité explique plus de la moitié de la variance de l'avantage concurrentiel.

Cependant, certaines limites émergent, comme la taille modeste de l'échantillon ( $N=25$ ) ou les biais potentiels liés aux perceptions des répondants. Les entretiens qualitatifs (non détaillés ici) apportent des nuances, mettant en avant des freins culturels ou structurels à l'agilité, tels que la résistance au changement ou la centralisation des décisions.

Du point de vue qualitatif, l'entretien mené avec la responsable des ressources humaines a permis de compléter l'analyse statistique en apportant une vision plus concrète de la réalité organisationnelle. Les informations recueillies mettent en évidence un style de leadership participatif mais encore marqué par une forte hiérarchie, une autonomie limitée des employés, ainsi qu'une centralisation des décisions stratégiques. Elles soulignent néanmoins des efforts continus en matière de formation et de communication interne, qui contribuent à motiver et à fidéliser les collaborateurs. Ces constats confirment que si VENUS/SAPECO dispose déjà de bases solides pour développer son agilité, des améliorations restent nécessaires pour renforcer la décentralisation et favoriser une culture organisationnelle plus flexible.

En synthèse, ces résultats enrichissent le débat académique sur l'agilité dans les PME industrielles et offrent des pistes d'action concrètes pour VENUS/SAPECO : renforcer la formation aux méthodes agiles, décentraliser les prises de décision, et capitaliser sur les outils digitaux. Ces enseignements préparent le terrain pour des recommandations stratégiques détaillées dans ce chapitre.

# **Conclusion générale**

L'intégration de l'agilité organisationnelle au sein du laboratoire VENUS/SAPECO représente un choix stratégique de la direction générale, visant à renforcer sa capacité d'adaptation aux évolutions du marché, à améliorer durablement sa performance et à consolider son avantage concurrentiel. Cette approche nécessite non seulement des ajustements structurels et managériaux, mais aussi l'implication active de l'ensemble du personnel pour garantir une mise en œuvre progressive et efficace.

Une double approche méthodologique – quantitative via un questionnaire administré aux collaborateurs et qualitative via un entretien avec le responsable des ressources humaines – a permis d'évaluer le degré d'agilité de l'entreprise et son impact sur sa compétitivité.

Les résultats obtenus confirment l'existence d'un lien fort entre les principes agiles et la performance durable : d'une part, les analyses statistiques ont mis en évidence une cohérence et une robustesse significatives du modèle étudié ; d'autre part, l'entretien qualitatif a fourni une illustration concrète des pratiques existantes, telles que la formation continue, la communication interne et la centralisation des décisions.

Cependant, cette étude a également révélé des défis importants. Le caractère encore hiérarchique de l'organisation, la centralisation des décisions et l'autonomie limitée des collaborateurs constituent des obstacles à une agilité pleinement opérationnelle. Plusieurs leviers peuvent être activés pour relever ces défis : la décentralisation progressive de la prise de décision, la promotion d'une culture participative, la reconnaissance des initiatives individuelles et l'investissement dans des outils numériques collaboratifs.

En conclusion, malgré les contraintes rencontrées, notamment la petite taille de l'échantillon et la difficulté d'accès aux données qualitatives, ce travail a permis d'évaluer de manière pertinente le potentiel d'agilité de VENUS/SAPECO. La mise en œuvre des recommandations formulées permettrait à l'entreprise non seulement d'améliorer sa réactivité et sa flexibilité, mais aussi de se positionner comme un acteur compétitif et pérenne sur le marché algérien des cosmétiques.



# **ANEX A : QUESTIONNAIRE**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القلية

### Questionnaire d'Évaluation

**L'agilité organisationnelle comme levier pour la création d'un  
avantage concurrentiel durable**

**Cas : Laboratoire Venus Sapeco**

#### Objectif du questionnaire :

Ce questionnaire vise à diagnostiquer le niveau d'agilité organisationnelle du **Laboratoire Venus Sapeco Algérie**, à identifier les leviers concurrentiels mobilisés, ainsi qu'à évaluer l'impact de cette agilité sur la compétitivité durable de l'entreprise. Les données collectées seront strictement confidentielles et utilisées uniquement dans un cadre académique.

**Elaboré par :**

MALAOUI Chaima

**Encadré par :**

Prof. AMOKRANE Mustapha

**Année 2024/20025**

### **Profil professionnel :**

#### **1. Département :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

#### **2. Poste occupé :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

#### **3. Ancienneté dans l'entreprise :**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

### **Évaluation de l'agilité organisationnelle et de sa contribution à la compétitivité**

#### **4. L'entreprise modifie facilement ses procédures internes en réponse aux changements du marché.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**5. Les équipes sont encouragées à expérimenter de nouvelles approches, même si cela implique un risque d'échec.**

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre / Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**6. La communication inter-départementale est fluide et efficace**

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre / Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**7. L'organisation utilise des outils digitaux (ERP, CRM, plateformes collaboratives) pour optimiser la réactivité.**

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre / Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**8. La prise de décision est rapide, même dans les situations urgentes.**

Tout à fait d'accord

D'accord

Neutre / Ni d'accord ni en désaccord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

**9. Le changement est perçu comme une opportunité, pas une contrainte**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**10. L'entreprise offre des produits ou services difficilement imités par les concurrents.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**11. L'écoute active du client influence les décisions internes (développement produit, SAV, personnalisation).**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**12. Notre politique de différenciation (design, éthique, naturel...) est centrale à notre positionnement**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**13. L'entreprise réagit plus rapidement que ses concurrents face aux nouvelles tendances.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**14. L'adoption d'approches agiles a permis d'améliorer les délais de livraison.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**15. L'entreprise favorise l'innovation dans ses produits / services**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**16. L'entreprise est capable d'innover en temps de crise.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**17. Les performances commerciales se sont améliorées grâce à notre réactivité.**

- Tout à fait d'accord

- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**18. L'agilité contribue à fidéliser notre clientèle.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**19. Les dirigeants de l'entreprise sont moteurs dans l'adoption de méthodes agiles.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**20. La culture d'entreprise valorise l'adaptation et le changement.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**21. Le droit à l'erreur est reconnu comme une source d'apprentissage.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord

- Pas du tout d'accord

**22. L'entreprise investit régulièrement dans la formation et l'apprentissage continu.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**23. Le personnel est impliqué dans la transformation digitale de l'organisation.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

**24. Les retours internes (collaborateurs) sont pris en compte dans les ajustements organisationnels.**

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre / Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## **ANEX B : GUIDE D'ENTRETIEN**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت  
القلية

Guide d'Entretien pour les responsables de laboratoire

**Thème : L'agilité organisationnelle comme levier pour la création  
d'un avantage concurrentiel durable**

**Cas : Laboratoire Venus Sapeco**

**Objectif de l'entretien :**

Cet entretien vise à explorer le niveau d'agilité organisationnelle du Laboratoire Venus Sapeco Algérie, à comprendre les leviers concurrentiels mobilisés, ainsi qu'à recueillir des perceptions sur l'impact de cette agilité sur la compétitivité durable de l'entreprise. Les informations partagées seront strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins académiques.

**Elaboré par :**

MALAOUI Chaima

**Encadré par :**

Prof. AMOKRANE Mustapha

**Année 2024 /2025**

## **Introduction :**

Pour comprendre le thème de notre étude, il est important de savoir que l'agilité organisationnelle désigne la capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement et efficacement aux changements de son environnement. Elle implique flexibilité, réactivité et innovation dans la prise de décision et les actions.

## **Objectif :**

Cerner l'agilité dans le développement de produits, le contrôle qualité et l'innovation.

## **Partie 1: Informations générales**

1. Quel est votre département d'appartenance ?
2. Quelle fonction y exercez-vous ?
3. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

## **Partie 2 : Les questions**

1. Comment définiriez-vous l'agilité organisationnelle dans le contexte de votre entreprise
2. Quelles sont, selon vous, les principales caractéristiques d'une entreprise agile ?
3. En quoi consiste, selon vous, un avantage concurrentiel durable dans votre secteur ?
4. Quels éléments vous semblent essentiels pour maintenir la compétitivité d'une entreprise sur le long terme ?
5. Quels types d'outils digitaux sont utilisés dans votre travail quotidien, et quel est leur impact sur la réactivité de l'entreprise ?
6. De quelle manière la direction soutient-elle l'agilité dans l'organisation ?
7. Quelles initiatives sont mises en place pour favoriser la formation continue et le développement des compétences ?

# **ANEX C : PRESENTATION D'ENTREPRISE**

## 1. L'historique de l'entreprise<sup>1</sup> :

Implantés à Blida. Les laboratoires VENUS/ S.A.P.E.CO (Société Algérienne de Produits d'Entretien et Cosmétiques) sont fabricants de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle.

SARL familiale créée en 1983 par son actuel PDG, M. Mourad MOULA, la société occupe aujourd'hui une superficie de 16 000 m<sup>2</sup> parmi laquelle 3 300 m<sup>2</sup> de bâtiments.

- Raison sociale : Laboratoire VENUS/SAPECO
- Statut : SARL
- Capital social : DA
- Activités : Fabrication de produit cosmétiques et d'hygiène corporelle
- Nom du Responsable : Mourad MOULA, Président Directeur Général

Préambule :

L'origine de la société remonte aux années 70. L'entreprise familiale, sous l'appellation "Grossisterie Moula", était à l'époque distributeur des produits cosmétiques. L'idée de s'engager dans la fabrication a germé petit à petit, aboutissant à la création des laboratoires VENUS / S.A.P.E.CO en 1983. A l'époque, l'entreprise ne produisait que trois sortes de shampooings, mais elle a vite évolué vers une plus grande variété de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle (shampooings capillaires, dentifrices et crèmes).

Par la suite, l'entreprise s'est spécialisée dans les produits parapharmaceutiques, tels que les crèmes écrans total, ou encore les crèmes de soin dépigmentantes. Aujourd'hui, l'entreprise dispose de deux sites de production dans la zone industrielle d'OuledYaich à Blida. Un site ancien datant de 1992 et un nouveau site moderne destiné à la fabrication et au conditionnement des produits aérosols.

---

<sup>1</sup> Manuel d'organisation de l'entreprise VENUS

De 10 employés au moment de la création, l'effectif de l'entreprise atteint aujourd'hui 210 employés, dont 35 cadres, ingénieurs et licenciés de différentes branches. L'évolution de l'effectif a été particulièrement marquée ces trois dernières années (de l'ordre de 29.83%). En parallèle, le chiffre d'affaires a également constamment progressé, pour atteindre 1115 millions de DA en 2010, pour un volume de production atteignant 18 627 970 unités en 2010.

L'entreprise est ouverte à d'autres partenariats et étudie toutes les opportunités susceptibles de renforcer la qualité des produits. Pour la première fois en Algérie, l'entreprise a également concrétisé, avec l'université de Blida, la création d'une licence professionnelle qui porte sur la formation des étudiants dans le domaine des cosmétiques, formation qui n'existait pas jusque-là dans le pays.

Durant les trois dernières années, les effectifs des Laboratoires VENUS/SAPECO ont évolué de l'ordre de 29.83%

**Tableau n°04 : Evolution** d'effectifs de laboratoires VENUS

2007	2008	Evolution	2009	Evolution	2010	Evolution
158	174	19,09%	192	10,34%	210	9,37%

Source : service ressources humaines

Pendant, la même période, le chiffre d'affaires est également en constante progression comme en témoigne le tableau suivant.

**Tableau n°05 :** Evolution de chiffre d'affaires de laboratoires VENUS Valeurs : MDA

2008	2009	Evolution	2010	Evolution
1339	1424	16,36%	1782	25,14%

Source : Direction générale

Le volume de production a subi lui aussi une amélioration très significative.

**Tableau n°06 : Evolution** de la production de laboratoires VENUS Valeurs : unités

2008	2009	Evolution	2010	Evolution
25 648 315	29 854 640	44,4%	36 231 326	21,35%

Source : Direction production

## 2.2. Les missions des différentes structures :

Dans la présentation des principales directions de l'entreprise je vais citer le rôle, les objectifs et les fonctions de chaque structure.

### 2.2.1. Direction générale :

Elle comprend le président directeur général et 2 autres directeurs :

- Président directeur général
  - Responsable secrétariat
- Directeur général
  - Assistant du DG chargé du technique
- Directeur général adjoint :il comporte 5 autres responsables
  - Responsable de laboratoire Contrôle qualité
  - Responsable de management qualité/environnement
  - Responsable des systèmes informatiques
  - L'assistant chargé de l'hygiène et de la sécurité

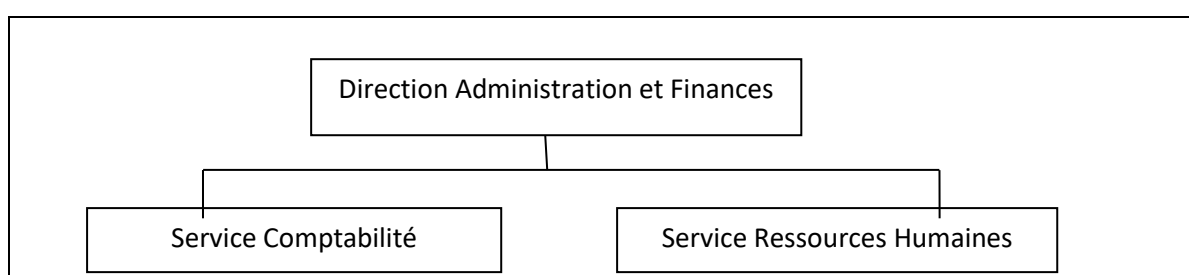
- Responsable de la Conception & Développement

Les principales missions de la direction générale sont :

- Définir et établir la stratégie globale de l'entreprise
- Assurer les relations avec les différentes administrations
- Contrôler et suivre les différentes structures
- Veiller au bon fonctionnement du SMQ

### **2.2.2. Direction administration et finances :**

Cette direction gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise ainsi que les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement, elle comporte 2 services



Organigramme de direction administration et finances. Année 2010

#### **1. Service comptabilité :**

Ce service a comme mission :

- Concevoir et actualiser en permanence les systèmes de comptabilité, de gestion financière et des ressources humaines
- Elaborer, mettre en œuvre et contrôler la stratégie financière de l'entreprise.

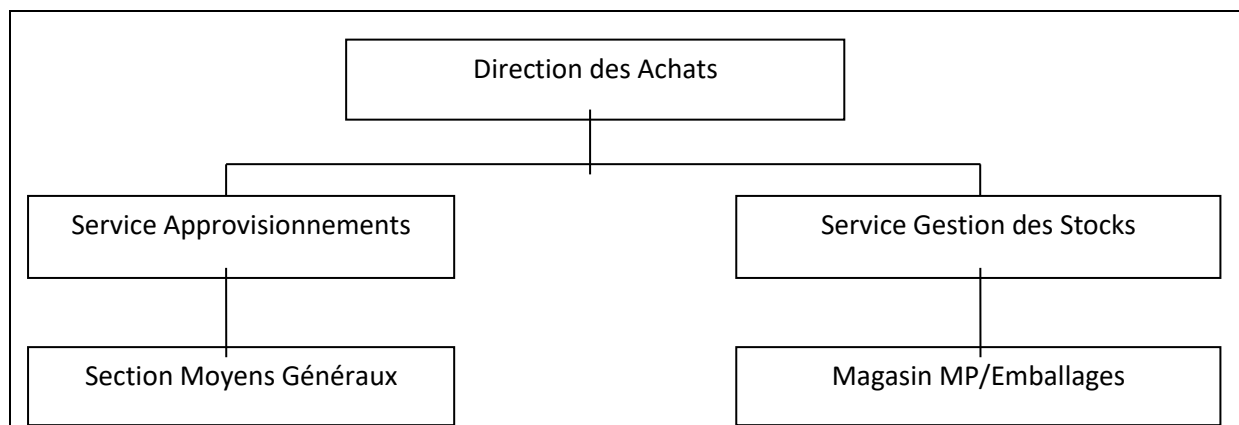
#### **2. Service ressource humaines :**

Ce service permet d'assurer le bon fonctionnement du travail dans l'entreprise à travers les points suivants :

- Veiller au respect des réglementations et procédures de travail
- Elaborer et proposer la politique de gestion et de développement des ressources humaines
- Examiner et satisfaire les besoins en personnel de l'entreprise
- Gérer et programmer les heures supplémentaires

### **2.2.3. Direction des achats :**

La direction des achats veille au bon fonctionnement de la fonction approvisionnement des matière première et emballages locaux ou importés ainsi que la gestion des stocks et elle se compose des services suivants :



Organigramme de la direction des achats. Année 2010

### **1. Service approvisionnement :**

Le service approvisionnement réalise les missions suivantes :

- Conduire la politique de l'entreprise en matière de prospection de nouveaux fournisseurs
- Réaliser l'homologation des fournisseurs

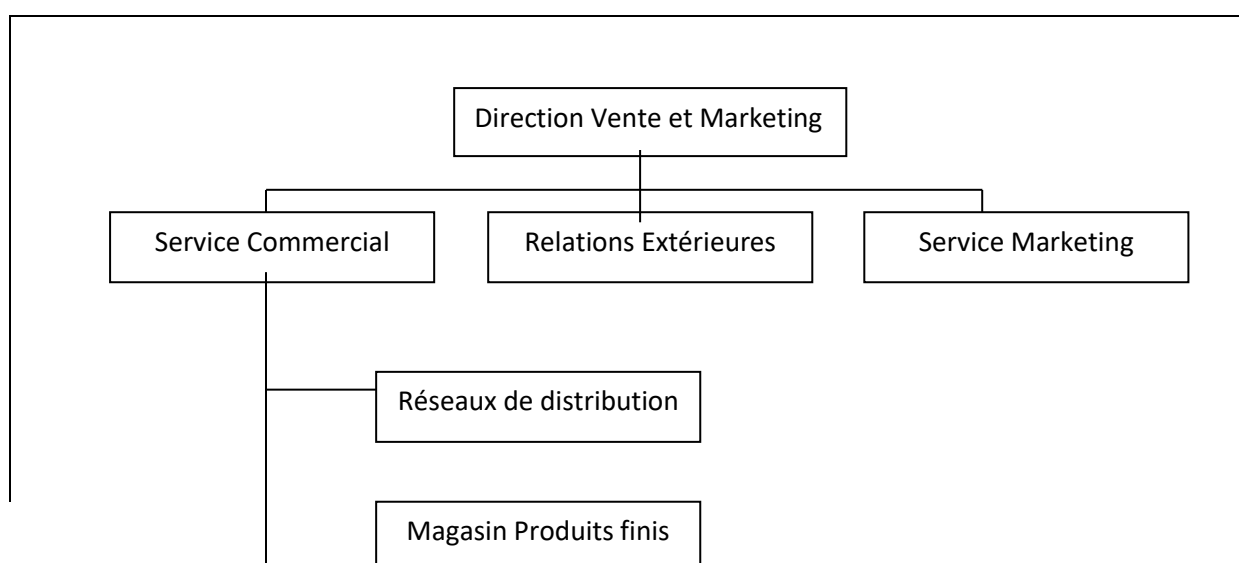
Il comporte aussi la section des moyens généraux qui est responsable de contrôler et suivre les stocks du matériel de bureau, de production et d'hygiène.

### **2. Service gestion des stocks :**

Ce service est chargé de la gestion et le contrôle des stocks de matières premières et emballages

### **2.2.4. Direction ventes et marketing :**

La direction vente et marketing participe au choix des axes de développement et la stratégie commerciale de l'entreprise à travers les trois services suivants :



### **1. Service marketing :**

Ce service accomplit les fonctions suivantes :

- Assurer la prise en charge des besoins des clients
- Proposer le plan marketing et superviser son application après validation
- Participer à l'élaboration de la politique de communication de l'entreprise
- Définir le système d'information marketing approprié
- Réaliser les enquêtes et études de marché

### **2. Service commercial :**

Le service commercial veille au bon déroulement de l'opération vente à travers les points suivants :

- Etudier les offres et négocier avec les distributeurs
- Contrôler et animer l'équipe de vente
- Suivre régulièrement la réalisation du chiffre d'affaires de chaque produit

### **3. Relations Extérieures :**

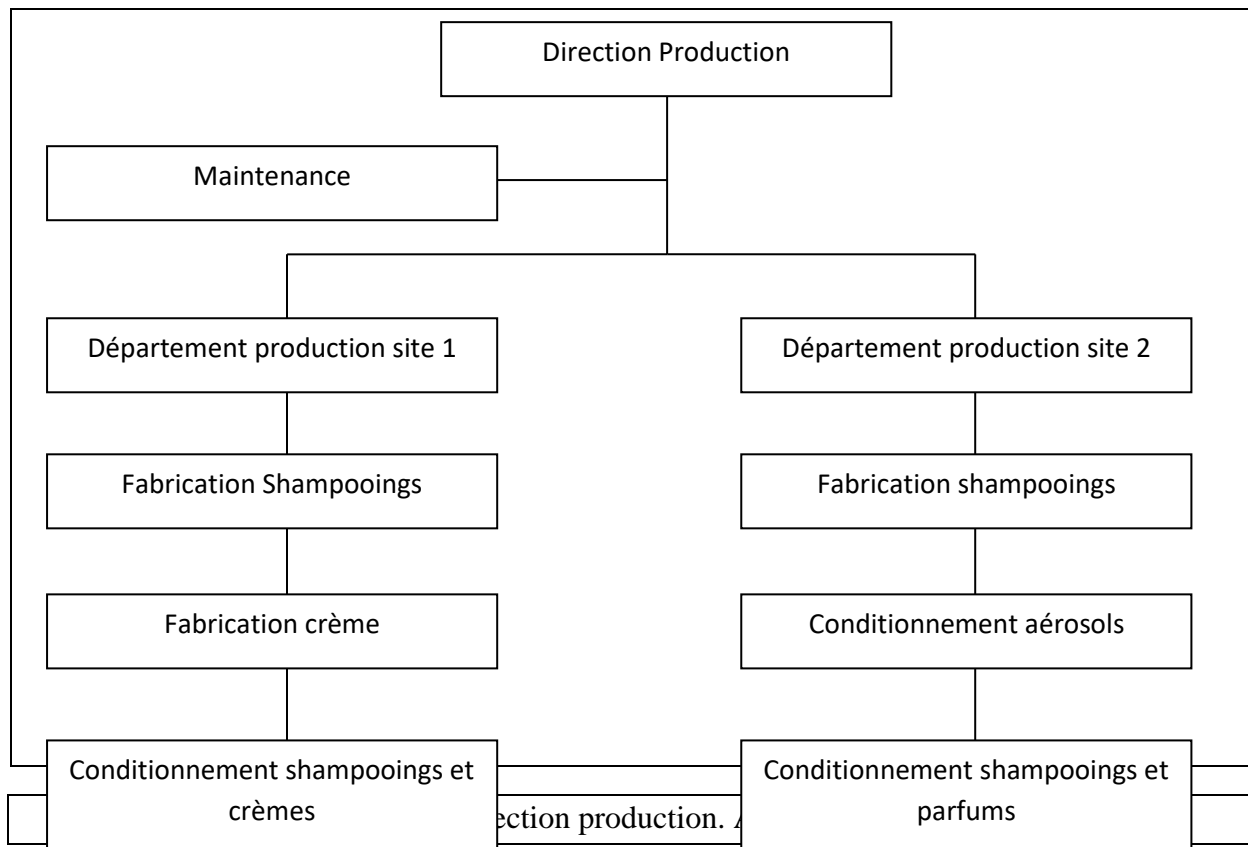
L'entreprise dispose d'une équipe de force de vente dans ce service qui permet de :

- Renforcer les parts de marché de l'entreprise
- Améliorer la distribution des produits de l'entreprise
- Promouvoir les nouveaux produits

#### **2.2.5. Direction Production :**

Cette direction assure le développement de nouveaux produits en fonction de la stratégie de l'entreprise, elle a comme mission :

- Collaborer avec les directions ventes et marketing et achats pour toutes les opérations de développement des produits
- Coordonner et animer les travaux du comité des projets de développement
- Assurer l'archivage des tests de produits



Le service maintenance travaille en collaboration avec la direction production en ce qui concerne le contrôle de qualité et l'analyse des produits finis et matière premières.

Cette direction est responsable de la mise en œuvre des moyens de production nécessaire à la fabrication des produits conformément aux exigences spécifiques, elle comporte deux départements :

- Le département de production site 1 comprend deux ateliers pour la fabrication des shampooings et crèmes ainsi que leur conditionnement
- Le département de production site 2 comprend un atelier de fabrication des shampooings ainsi que leur conditionnement.

### 3. L'activité et les objectifs de l'entreprise :

#### 3.1 L'activité de l'entreprise :

L'activité de l'entreprise VENUS/SAPECO consiste à fabriquer des produits cosmétiques et d'hygiène corporelle ainsi qu'à contrôler leur qualité en reposant sur les principes de base suivants :

**3.1.1. L'exigence qualité :** L'entreprise est certifiée ISO9001 version 2000 concernant le système de management de la qualité depuis avril 2003.

Cette démarche lui a permis de garantir la qualité des processus mis en place par une analyse rigoureuse de leur système de management ainsi que l'amélioration de leur performance et la qualité de leurs prestations.

### **3.1.2. La fiabilité :**

Les laboratoires VENUS/SAPECO veillent au respect des objectifs qu'ils se sont fixés : offrir des produits d'hygiène et de beauté attrayants et préserver la constance de qualité tout en maintenant un niveau de prix attractif.

### **3.1.3. L'innovation et la créativité :**

L'entreprise VENUS a comme principes de base l'innovation et la créativité, ces innovations interviennent à trois niveaux

- Innovation Texture :
  - Intégration de nouveaux composants
  - Formules élaborées pour une plus grande performance.
- Innovation Packaging :
  - Recherche esthétique et pratique
  - Contenance adaptée
- Innovation Produit :
  - Recherche de produits en adéquation avec les tendances du marché.

### **3.1.4. Le développement :**

Dans le cadre de partenariat, les laboratoires VENUS fabriquent sous licence des produits de soins dermiques en collaboration avec l'entreprise française SOFIA COSMETIQUES.

Après la mise en place du système de management de la qualité en 2003, l'entreprise a obtenu cette année la certification au système de management environnement ISO14001

Toutes les actions engagées par l'entreprise sont destinées à préserver sa part de marché et consolider sa position en tant que leader dans le domaine des cosmétiques sur le plan local.

## **3.2. Les objectifs de l'entreprise :**

- Les principaux objectifs que l'entreprise veut atteindre sont :
- Gagner la fidélité et la confiance des clients en satisfaisant leurs besoins et attentes
- Assurer le développement et l'évolution de la variété des produits
- Augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise
- Conquérir de nouvelles parts du marché à l'échelle internationale.
- Chercher de nouveaux partenaires étrangers
- Assurer et maintenir la qualité des produits

## **3. Les ressources de l'entreprise**

#### 4.1. Les ressources matérielles :

- L'entreprise dispose des ressources matérielles suivantes :
- Un capital social de :
- Une surface totale des terrains de : 16000m<sup>2</sup> dont 3300m<sup>2</sup> de surface bâties et 10104m<sup>2</sup> de surface au plancher
- Deux départements de production Site 1 et Site 2
- Deux aires de stockage de matières premières et emballages
- Deux aires de stockage de produits finis
- Deux laboratoires de contrôle de qualité et d'analyse des matières premières et produits finis
- Matériel de fabrication (Cuves de préparation, cuves de stockage, émulseurs...etc.)

#### 4.2. Les ressources humaines :

Le volume d'emploi de l'entreprise est de deux cent dix (210) employés parmi eux des cadres, des ingénieurs et licenciés qui sont gérés par le service des ressources humaines.

**Tableau n°07 :** L'évolution des effectifs de l'entreprise :

Année	Effectif	Evolution
2004	122	
2005	128	4,91%
2006	145	13,28%
2007	158	8,97%
2008	174	10,12%
2009	192	10,34%
2010	210	9,37%

Source : service ressources humaines

Remarque :

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que le volume d'emploi des laboratoires VENUS/SAPECO est en constante évolution de l'année 2004 jusqu'à l'année 2010 ceci peut être justifié par l'augmentation du volume de production de l'entreprise.

## **ANEX D : SORTIES D'SPSS (STATISTIQUE DESCRIPTIVE)**

### Statistiques descriptives

	N	Plage	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
Q4	25	4	1	5	70	2,80	1,472	2,167	-,136	,464	-1,673	,902
Q5	25	4	1	5	85	3,40	1,258	1,583	-,846	,464	-,503	,902
Q6	25	3	1	4	55	2,20	1,000	1,000	,380	,464	-,820	,902
Q7	25	4	1	5	67	2,68	1,108	1,227	,103	,464	-,655	,902
Q8	25	4	1	5	78	3,12	1,333	1,777	,107	,464	-,963	,902
Q9	25	3	1	4	56	2,24	1,128	1,273	,619	,464	-,956	,902
Q10	25	4	1	5	76	3,04	1,060	1,123	-,085	,464	-,230	,902
Q11	25	10	1	11	82	3,28	1,882	3,543	2,940	,464	12,060	,902
Q12	25	3	2	5	69	2,76	,831	,690	,969	,464	,629	,902
Q13	25	4	1	5	79	3,16	1,344	1,807	-,204	,464	-1,311	,902
Q14	25	4	1	5	68	2,72	1,242	1,543	,016	,464	-1,299	,902
Q15	25	4	1	5	48	1,92	,997	,993	1,543	,464	2,979	,902
Q16	25	4	1	5	73	2,92	1,222	1,493	-,134	,464	-,897	,902
Q17	25	3	1	4	50	2,00	,645	,417	1,010	,464	3,368	,902
Q18	25	4	1	5	69	2,76	1,012	1,023	,264	,464	-,388	,902
Q19	25	3	1	4	52	2,08	,909	,827	,556	,464	-,260	,902
Q20	25	3	1	4	70	2,80	1,000	1,000	,163	,464	-1,591	,902
Q21	25	4	1	5	67	2,68	1,180	1,393	,356	,464	-,555	,902
Q22	25	3	1	4	48	1,92	,862	,743	1,010	,464	1,030	,902
Q23	25	4	1	5	83	3,32	1,249	1,560	-,111	,464	-1,329	,902
Q24	25	3	1	4	65	2,60	1,000	1,000	-,163	,464	-,923	,902
N valide (liste)	25											

## **ANEX E : SORTIES D'SPSS(FIABILITÉ)**

## Dimension 1 :

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	7

### Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
L'entreprise modifie facilement ses procédures internes en réponse aux changements du marché.	2,84	1,405	25
le changement est perçu comme une opportunité, pas une contrainte	2,96	1,241	25
L'écoute active du client influence les décisions internes (développement produit, SAV, personnalisation)	2,80	,866	25

L'entreprise réagit plus rapidement que ses concurrents face aux nouvelles tendances	2,92	1,222	25
L'agilité contribue à fidéliser notre clientèle	2,64	1,036	25
La culture d'entreprise valorise l'adaptation et le changement	2,80	1,000	25
Le droit à l'erreur est reconnu comme une source d'apprentissage	2,88	,927	25

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
L'entreprise modifie facilement ses procédures internes en réponse aux changements du marché.	17,00	15,833	,358	,691
le changement est perçu comme une opportunité, pas une contrainte	16,88	15,277	,514	,638
L'écoute active du client influence les décisions internes (développement produit, SAV, personnalisation)	17,04	18,957	,278	,697
L'entreprise réagit plus rapidement que ses concurrents face aux nouvelles tendances	16,92	16,910	,339	,689

L'agilité contribue à fidéliser notre clientèle	17,20	18,333	,271	,701
La culture d'entreprise valorise l'adaptation et le changement	17,04	15,123	,731	,590
Le droit à l'erreur est reconnu comme une source d'apprentissage	16,96	17,290	,474	,657

### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
19,84	21,807	4,670	7

### Dimension 2 :

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	25	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de Nombre d'éléments
,757	4

### Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
La prise de décision est rapide, même dans les situations urgentes	3,32	1,145	25
Les dirigeants de l'entreprise sont moteurs dans l'adoption de méthodes agiles	3,04	,676	25
Le personnel est impliqué dans la transformation digitale de l'organisation	3,04	1,020	25
Les retours internes (collaborateurs) sont pris en compte dans les ajustements organisationnels	2,96	,889	25

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
La prise de décision est rapide, même dans les situations urgentes	9,04	4,207	,598	,685
Les dirigeants de l'entreprise sont moteurs dans l'adoption de méthodes agiles	9,32	5,643	,692	,665

Le personnel est impliqué dans la transformation digitale de l'organisation	9,32	4,977	,507	,729
Les retours internes (collaborateurs) sont pris en compte dans les ajustements organisationnels	9,40	5,417	,512	,723

### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
12,36	8,323	2,885	4

### Dimension 3 :

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
<b>Observations Valide</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>
<b>Exclu<sup>a</sup></b>	<b>0</b>	<b>,0</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

**a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.**

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>,748</b>	<b>4</b>

### Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Les équipes sont encouragées à expérimenter de nouvelles approches, même si cela implique un risque d'échec	3,16	1,248	25
La communication inter-départementale est fluide et efficace	2,56	,961	25
L'entreprise est capable d'innover en temps de crise	3,00	1,190	25
Les performances commerciales se sont améliorées grâce à notre réactivité	2,80	,866	25

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
Les équipes sont encouragées à expérimenter de nouvelles approches, même si cela implique un risque d'échec	8,36	6,240	,449	,757
La communication inter-départementale est fluide et efficace	8,96	6,207	,723	,600

L'entreprise est capable d'innover en temps de crise	8,52	5,760	,598	,659
Les performances commerciales se sont améliorées grâce à notre réactivité	8,72	7,627	,463	,734

### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
11,52	10,593	3,255	4

#### Dimension 4 :

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	25	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	6

### Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
L'organisation utilise des outils digitaux (ERP, CRM, plateformes collaboratives) pour optimiser la réactivité	2,76	1,234	25
L'entreprise offre des produits ou services difficilement imités par les concurrents	2,84	1,028	25
Notre politique de différenciation (design, éthique, naturel...) est centrale à notre positionnement	2,96	,790	25
L'adoption d'approches agiles a permis d'améliorer les délais de livraison	3,20	1,118	25
l'entreprise favorise l'innovation dans ses produits / services	2,52	1,085	25
L'entreprise investit régulièrement dans la formation et l'apprentissage continu	2,52	,653	25

### Statistiques de total des éléments

Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément

L'organisation utilise des outils digitaux (ERP, CRM, plateformes collaboratives) pour optimiser la réactivité	14,04	10,290	,360	,699
L'entreprise offre des produits ou services difficilement imités par les concurrents	13,96	10,123	,533	,633
Notre politique de différenciation (design, éthique, naturel...) est centrale à notre positionnement	13,84	11,057	,569	,636
L'adoption d'approches agiles a permis d'améliorer les délais de livraison	13,60	9,083	,643	,589
l'entreprise favorise l'innovation dans ses produits / services	14,28	11,627	,252	,725
L'entreprise investit régulièrement dans la formation et l'apprentissage continu	14,28	12,543	,367	,689

#### Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
16,80	14,667	3,830	6

**ANEX F : SORTIES D'SPSS**  
**(Analyse factorielle exploratoire)**

### Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,681
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	150,261
	ddl	91
	Signification	0,000

### Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Les équipes sont encouragées à expérimenter de nouvelles approches, même si cela implique un risque d'échec	1,000	,629
La communication inter-départementale est fluide et efficace	1,000	,820
le changement est perçu comme une opportunité, pas une contrainte	1,000	,749
L'organisation utilise des outils digitaux (ERP, CRM, plateformes collaboratives) pour optimiser la réactivité	1,000	,686
L'entreprise offre des produits ou services difficilement imités par les concurrents	1,000	,735
Notre politique de différenciation (design, éthique, naturel...) est centrale à notre positionnement	1,000	,660

L'adoption d'approches agiles a permis d'améliorer les délais de livraison	1,000	,695
l'entreprise favorise l'innovation dans ses produits / services	1,000	,692
L'agilité contribue à fidéliser notre clientèle	1,000	,672
Les dirigeants de l'entreprise sont moteurs dans l'adoption de méthodes agiles	1,000	,642
La culture d'entreprise valorise l'adaptation et le changement	1,000	,787
Les performances commerciales se sont améliorées grâce à notre réactivité	1,000	,682
L'entreprise investit régulièrement dans la formation et l'apprentissage continu	1,000	,797
L'entreprise modifie facilement ses procédures internes en réponse aux changements du marché.	1,000	,680

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
<hr/>									

1	5,383	38,453	38,453	5,383	38,453	38,453	3,169	22,638	22,638
2	1,811	12,934	51,387	1,811	12,934	51,387	2,404	17,171	39,810
3	1,457	10,405	61,792	1,457	10,405	61,792	2,264	16,169	55,979
4	1,276	9,113	70,905	1,276	9,113	70,905	2,090	14,926	70,905
5	,793	5,665	76,570						
6	,675	4,825	81,395						
7	,607	4,334	85,729						
8	,520	3,712	89,441						
9	,417	2,978	92,419						
10	,358	2,560	94,979						
11	,310	2,215	97,194						
12	,167	1,195	98,388						
13	,127	,909	99,298						
14	,098	,702	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante			
	1	2	3	4
Les équipes sont encouragées à expérimenter de nouvelles approches, même si cela implique un risque d'échec	,599	,169	-,481	-,104
La communication inter-départementale est fluide et efficace	,761	-,164	-,333	-,322

le changement est perçu comme une opportunité, pas une contrainte	,698	-,169		-,478
L'organisation utilise des outils digitaux (ERP, CRM, plateformes collaboratives) pour optimiser la réactivité	,697	-,437		
L'entreprise offre des produits ou services difficilement imités par les concurrents	,542	,646	,154	
Notre politique de différenciation (design, éthique, naturel...) est centrale à notre positionnement	,701	-,114		,393
L'adoption d'approches agiles a permis d'améliorer les délais de livraison	,723		,360	,206
l'entreprise favorise l'innovation dans ses produits / services	,358	,726	-,123	-,149
L'agilité contribue à fidéliser notre clientèle	,301		,700	-,301
Les dirigeants de l'entreprise sont moteurs dans l'adoption de méthodes agiles	,706		,363	,106
La culture d'entreprise valorise l'adaptation et le changement	,857		,207	
Les performances commerciales se sont améliorées grâce à notre réactivité	,451	-,605	-,336	

L'entreprise investit régulièrement dans la formation et l'apprentissage continu	,427		-,110	,776
L'entreprise modifie facilement ses procédures internes en réponse aux changements du marché.	,573	,448	-,385	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

#### Rotation de la matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante			
	1	2	3	4
Les équipes sont encouragées à expérimenter de nouvelles approches, même si cela implique un risque d'échec	,539	,545	-,118	,169
La communication inter-départementale est fluide et efficace	,837	,317	,119	
le changement est perçu comme une opportunité, pas une contrainte	,748	,232	,352	-,101
L'organisation utilise des outils digitaux (ERP, CRM, plateformes collaboratives) pour optimiser la réactivité	,681		,371	,278
L'entreprise offre des produits ou services difficilement imités par les concurrents		,739	,405	,155

Notre politique de différenciation (design, éthique, naturel...) est centrale à notre positionnement	,350	,135	,263	,671
L'adoption d'approches agiles a permis d'améliorer les délais de livraison	,228	,195	,600	,496
L'entreprise favorise l'innovation dans ses produits / services		,823	,108	
L'agilité contribue à fidéliser notre clientèle			,805	-,152
Les dirigeants de l'entreprise sont moteurs dans l'adoption de méthodes agiles	,280	,158	,614	,403
La culture d'entreprise valorise l'adaptation et le changement	,527	,219	,570	,370
Les performances commerciales se sont améliorées grâce à notre réactivité	,738	-,233	-,105	,269
L'entreprise investit régulièrement dans la formation et l'apprentissage continu		,122		,882
L'entreprise modifie facilement ses procédures internes en réponse aux changements du marché.	,278	,724		,273

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

### Matrice de transformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,647	,420	,455	,444
2	-,516	,852	,029	-,084
3	-,413	-,281	,866	-,020
4	-,381	-,135	-,204	,892

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

**ANEX G : SORTIES D'SPSS**  
**(Corrélations entre dimensions)**

## Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Les principes agiles	19,8800	4,43772	25
les pratiques managériales agiles	16,4000	3,58236	25

## Corrélations

		Les principes agiles	les pratiques managériales agiles
Les principes agiles	Corrélation de Pearson	1	,787**
	Sig. (bilatérale)		,000
	Somme des carrés et produits croisés	472,640	300,200
	Covariance	19,693	12,508
	N	25	25
les pratiques managériales agiles	Corrélation de Pearson	,787**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	300,200	308,000
	Covariance	12,508	12,833
	N	25	25

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

# **ANEX H : SORTIES D'SPSS**

## **(Régression linéaire)**

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	variables indépendantes principales <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : variables dépendantes

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	67,388	1	67,388	27,072	,000 <sup>b</sup>
	de Student	57,252	23	2,489		
	Total	124,640	24			

a. Variable dépendante : variables dépendantes

b. Prédicteurs : (Constante), variables indépendantes principales

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	Statistiques de colinéarité

		Erreur Bstandard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	VIF
1	(Constante)	21,552 , 9 7 4		1,916	,068	-,236	6,184	
	variables indépendantes principales	,,033 1 7 4	,,735	5,203	,000	,,105	,,243	1,000

a. Variable dépendante : variables dépendantes

Diagnostics de colinéarité

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	variables indépendantes principales
1	1	1,979	1,000	,01	,01
	2	,021	9,733	,99	,99

a. Variable dépendante : variables dépendantes

Statistiques des résidus

	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart type	N
Valeur prédite	8,0197	14,1092	10,8800	1,67566	25
de Student	-4,23758	2,02257	,00000	1,54450	25
Valeur prédite standard	-1,707	1,927	,000	1,000	25
Résidus standard	-2,686	1,282	,000	,979	25

a. Variable dépendante : variables dépendantes

**ANEX I: SORTIES D'SPSS  
(Comparaisons entre groupes  
(ANOVA))**

## Descriptives

### variables dépendantes

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
0	5	10,8000	1,64317	,73485	8,7597	12,8403	9,00	13,00
employé	10	10,7000	3,33500	1,05462	8,3143	13,0857	5,00	15,00
technicien	8	11,1250	1,35620	,47949	9,9912	12,2588	9,00	13,00
direction	2	11,0000	,00000	,00000	11,0000	11,0000	11,00	11,00
Total	25	10,8800	2,27889	,45578	9,9393	11,8207	5,00	15,00

### Tests d'homogénéité des variances

variables dépendantes		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
		Basé sur la moyenne	4,222	3	21
Basé sur la médiane	3,550	3	21	,032	
Basé sur la médiane avec ddl ajusté	3,550	3	14,822	,041	

	Basé sur la moyenne tronquée	4,209	3	21	,018
--	------------------------------	-------	---	----	------

ANOVA

variables dépendantes

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,865	3	,288	,049	,985
Intra-groupes	123,775	21	5,894		
Total	124,640	24			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: variables dépendantes

	(I) poste occupé	(J) poste occupé	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	95% Intervalle de confiance	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Différence significative de Tukey	0	employé	,10000	1,32974	1,000	-3,6064	3,8064
		technicien	-,32500	1,38404	,995	-4,1828	3,5328
		direction	-,20000	2,03121	1,000	-5,8617	5,4617
	employé	0	-,10000	1,32974	1,000	-3,8064	3,6064
		technicien	-,42500	1,15159	,982	-3,6349	2,7849
		direction	-,30000	1,88054	,999	-5,5417	4,9417
	technicien	0	,32500	1,38404	,995	-3,5328	4,1828
		employé	,42500	1,15159	,982	-2,7849	3,6349
		direction	,12500	1,91932	1,000	-5,2248	5,4748
direction	0	,20000	2,03121	1,000	-5,4617	5,8617	

		employé	,30000	1,88054	,999	-4,9417	5,5417
		technicien	-,12500	1,91932	1,000	-5,4748	5,2248
Bonferroni	0	employé	,10000	1,32974	1,000	-3,7723	3,9723
		technicien	-,32500	1,38404	1,000	-4,3554	3,7054
		direction	-,20000	2,03121	1,000	-6,1151	5,7151
	employé	0	-,10000	1,32974	1,000	-3,9723	3,7723
		technicien	-,42500	1,15159	1,000	-3,7785	2,9285
		direction	-,30000	1,88054	1,000	-5,7763	5,1763
	technicien	0	,32500	1,38404	1,000	-3,7054	4,3554
		employé	,42500	1,15159	1,000	-2,9285	3,7785
		direction	,12500	1,91932	1,000	-5,4642	5,7142
	direction	0	,20000	2,03121	1,000	-5,7151	6,1151
		employé	,30000	1,88054	1,000	-5,1763	5,7763
		technicien	-,12500	1,91932	1,000	-5,7142	5,4642

**variables dépendantes**

		postes occupés	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
Différence significative de Tukey <sup>a,b</sup>	employé		10	10,7000
	0		5	10,8000
	direction		2	11,0000
	technicien		8	11,1250
	Sig.			,994

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliography

- ANDERSON, D., SWEENEY, D., & WILLIAMS, T. (2011). *Statistics for Business and Economics (11th ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- BAZELEY, P. (2021). *Qualitative Data Analysis with NVivo (4th ed.)*. Sage.
- BRYMAN, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- BRYMAN, A., & CRAMER, D. (2011). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 and 19: A Guide for Social Scientists*. Routledge.
- COSTELLO, A., & OSBORNE, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, pp. 1–9.
- CRESWELL, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CRESWELL, J., & PLANO CLARK, V. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage .
- FIELD, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.
- FIELD, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- GEORGE, D., & MALLERY, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* . Allyn & Bacon.
- GUJARATI, D., & PORTER, D. (2009). *Basic Econometrics*. McGraw-Hill Education.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., & ANDERSON, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education.
- KAISER, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*.
- L'OREAL. (2023). *L'histoire du Groupe L'Oréal*. Récupéré sur <https://www.loreal.com/fr/articles/a-propos-de-loreal/l-histoire-du-groupe>
- Lumivero, (. Q. (2023). *NVivo (Version 14)*. Récupéré sur <https://www.lumivero.com/products/nvivo>
- MILES, M., HUBERMAN, A., & SALDANA, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SILVER, C., & LEWINS, A. (2014). *Using Software in Qualitative Research (2nd ed.)*. Sage.
- VENUS/SAPECO, L. (2010). *Manuel d'organisation de l'entreprise VENUS*. Blida, Algérie.
- YIN, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage.