

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieure et de la Recherche
Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de
Management
Koléa



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

Mémoire de fin d'études

Pour obtenir un Master Académique en Management des ressources humaines

L'impact de la formation continue sur l'agilité
individuelle des employés
CAS : Algérie télécom - Tipaza

Élaboré par

Hoggas Malak

Mansouri Noussaiba

Encadré par

Dr. A. MANSOUR

Année universitaire 2024/2025

RESUME :

La formation constitue aujourd'hui un levier stratégique majeur pour accompagner les profondes mutations que connaissent les organisations contemporaines. Dans cette optique, le présent ce mémoire étudie l'impact de la formation sur l'agilité individuelle des employés d'Algérie télécom à Tipaza. A travers un questionnaire, il mesure l'influence de la formation sur la proactivité, la réactivité et la résilience, des employés. Les résultats révèlent que la formation contribue de manière significative au renforcement de ces trois dimensions de l'agilité individuelle. L'étude formule également des recommandations pour développer davantage cette agilité face aux défis professionnels, offrant ainsi des pistes pour une gestion des ressources humaines plus efficace et des stratégies organisationnelles adaptées aux évolutions du contexte de travail.

Mots-clés : Formation, Agilité Individuelle, Proactivité, Réactivité, Résilience.

Abstract:

This thesis explores the impact of training on the individual agility of employees at Algeria Telecom in Tipaza. Through a questionnaire-based survey, it examines how training influences employee's proactivity, reactivity, and resilience. The findings indicate that training significantly enhances these three dimensions of individual agility. The study also offers recommendations to further strengthen employee agility in the face of professional challenges, providing insights for more effective human resource management and organizational strategies aligned with evolving work environments.

Keywords: Training, Agility, Individual Agility, Proactivity, Reactivity, Resilience

ملخص:

يتناول هذا البحث تأثير التكوين على المرونة الفردية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيبازة. ومن خلال استبيان ميداني، يدرس كيف يؤثر التكوين على ثلاث أبعاد أساسية للمرونة الفردية: المبادرة، القدرة على التكيف، والقدرة على الصمود. أظهرت النتائج أن التكوين يُساهم بشكل ملحوظ في تعزيز هذه الأبعاد الثلاثة. ويقترح هذا البحث مجموعة من التوصيات تهدف إلى تطوير مرونة الموظفين لمواجهة التحديات المهنية، مما يوفر رؤى جديدة لتحسين إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات تنظيمية تتماشى مع تطورات بيئة العمل

الكلمات المفتاحية: تكوين، مرونة، مرونة فردية، مبادرة، تكيف، صمود

REMERCIEMENT

Je rends grâce à Dieu le Tout-Puissant de m'avoir accordé la santé, la patience et la volonté nécessaires pour entamer et mener à bien ce mémoire. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **Madame MANSOUR Amina**, mon encadrante, pour la qualité exceptionnelle de son accompagnement. Sa rigueur, sa disponibilité et ses conseils avisés ont été précieux tout au long de l'élaboration de ce travail.

Mes remerciements les plus sincères vont également à **mes parents**, pour leur amour inconditionnel, leur soutien moral et matériel, et leur confiance indéfectible. Ce mémoire est en grande partie le fruit de leur présence constante à mes côtés.

Je remercie également l'entreprise **Algérie Télécom**, qui m'a accueillie en stage et m'a offert un environnement propice à l'apprentissage. Je suis particulièrement reconnaissante à l'ensemble de l'équipe pour leur encadrement, leur disponibilité et les enseignements pratiques qu'ils m'ont transmis.

Enfin, j'adresse mes remerciements aux **membres du jury** pour l'intérêt porté à mon travail, le temps consacré à son évaluation, ainsi que pour leurs remarques constructives qui ne manqueront pas d'enrichir ma réflexion.

HOGGAS MALAK

MANSOURI NOUSSAIBA

Sommaire

RESUME

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

Sommaire	1
INTRODUCTION	
1. Contexte de recherche :	1
2. Importance de la recherche :	2
3. Objectif de recherche :	3
4. Problématique :	3
5. Les hypothèses de recherche :	4
1. Modèle de recherche :	5
2. Cadre méthodologique global :	5
3. Architecture du mémoire :	6
CHAPITRE 1 :	8
Le cadre conceptuel de la recherche	8
Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la recherche	11
Section 1 : la revue de littérature	11
1. La formation et son impact sur les compétences des employés :	11
2. L'agilité individuelle et organisationnelle :	14
2.1 L'agilité organisationnelle :	14
2.2 L'agilité individuelle :	17
3. Relation entre formation et agilité individuelle :	20
Section 2 : le cadre conceptuel.....	26
1. La Formation :	26
1.1. Définition De La Formation :	26
1.2. L'historique de la formation :	28
1.3. Les types de la formation :	30
1.3.1. Formation continues :	30
1.3.2. Formation initiale :	32
1.3.3. E-learning :	33
1.3.4. Coaching :	33
2. L'agilité individuelle :	33
2.1. Définition de l'agilité organisationnelle :	34
2.2. Historique de l'émergence de l'agilité organisationnelle :	36
2.3. Les différentes dimensions de l'agilité organisationnelle :	40

2.3.1.	Réactivité :	40
2.3.2.	Flexibilité :	40
2.3.3.	Compétence :	41
2.3.4.	Rapidité :	42
3.	La transition de l'agilité organisationnelle vers l'agilité individuelle :	42
3.1.	L'importance de la dimension humaine dans l'agilité organisationnelle :	42
3.2.	Définition de l'agilité individuelle :	43
3.3.	Les dimensions de l'agilité individuelle :	44
3.3.1.	Proactivité :	44
3.3.2.	Réactivité :	45
3.3.3.	Résilience :	45
	Chapitre 2 :	47
	Cadre organisationnelle et méthodologie de la Recherche	47
	Section 1 : présentation de l'Organisme d'accueil	49
1.	La fiche signalétique de l'entreprise Algérie Télécom Tipaza :	49
1.1.	Présentation de l'entreprise :	50
1.2.	Les domaines d'activité d'Algérie Télécom :	50
1.3.	Les réseaux d'Algérie Télécom :	51
2.	Statut juridique :	51
3.	Valeurs et Stratégie :	51
4.	Mission et objectifs :	53
4.1.	Mission :	53
4.2.	Objectifs :	53
5.	Situation géographique :	53
6.	Organigramme local :	54
7.	Présentation de l'organigramme de la direction d'accueil :	55
8.	Défis actuels du secteur des télécommunications :	56
9.	Programme de formation et développement des compétences :	57
	Section 02. Cadre méthodologique de la Recherche	58
1.	Cadre épistémologique :	58
1.1.	Adhésion à la posture post-positiviste :	58
1.2.	Choix du mode de raisonnement Scientifique :	58
2.	Démarche méthodologique adoptée :	59
3.	Techniques de collecte des données :	59
4.	Présentation détaillée des instruments de Recueil de données :	60
4.1	Analyse documentaire et revue de la Littérature :	60
4.2	Élaboration du questionnaire d'enquête :	60
4.3	Procédures de validation et test du Questionnaire :	62

4.4 Méthodologie d'échantillonnage :	62
4.5 Stratégies de collecte des données sur le Terrain :	62
5. Méthodes d'analyse des données :	62
5.1. Outils d'analyse utilisés :	62
5.2. Méthodes statistiques mobilisées :	63
5.3. Analyse descriptive :	63
5.4. Fiabilité des instruments – Alpha de Cronbach :	63
5.5. Moyenne et écart-type :	63
5.6. Etendue statistique :	63
6. Analyse multivariée de la variance (MANOVA) :	64
6.1. Régressions linéaires multiples :	64
CHAPITRE 3	66
Résultats de la recherche et discussion	66
1. Test de fiabilité (Alpha-Cronbach) :	68
2. Description de l'échantillon d'étude :	70
2.1. Répartition de l'échantillon selon le genre :	70
2.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :	71
2.3. Répartition de l'échantillon selon le département d'appartenance :	72
2.4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste actuel:	73
2.5. Répartition de l'échantillon selon l'expérience dans le domaine de TIC:	74
3. Analyse statistique des résultats du questionnaire :	75
3.1. Analyse des résultats de la dimension formation :	75
3.2. Analyse de la variable proactivité :	77
3.3. Analyse de la variable résilience :	82
Section 02 : Test des hypothèses et discussion des résultats	85
1. Analyse des hypothèses :	85
1.1. Conditions d'application de l'analyse MANOVA.	85
1.2. Test de Manova :	87
1.3. La relation entre la variable indépendante et dépendante.	89
1.4. Test de l'hypothèse principal :	90
1.5. Test des hypothèses secondaires :	91
2. Synthèse et discussion des résultats :	95
Conclusion :	97
CONCLUSION GENERALE	99
BIBLIOGRAPHIE	101
ANNEXES	105
Annexe A : le questionnaire d'enquête	106

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach.....	68
Tableau 2: Statistiques de Fiabilité de la formation.....	68
Tableau 3: Statistiques de Fiabilité de la proactivité	69
Tableau 4: Statistiques de Fiabilité de la réactivité.....	69
Tableau 5: Statistiques de Fiabilité de la résilience	70
Tableau 6: Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre	70
Tableau 7: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	71
Tableau 8: Répartition de l'échantillon d'étude selon département	72
Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste actuel	73
Tableau 10: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience dans le domaine de TIC.....	74
Tableau 11: les moyens et les écarts-types de la dimension formation.....	75
Tableau 12: les moyens et les écarts-types de la dimension Proactivité	77
Tableau 13: les moyens et les écarts-types de la dimension Réactivité	80
Tableau 14: les moyens et les écarts-types de la dimension Résilience	82
Tableau 15: Analyse multivariée des effets de la formation: valeurs des tests et Signification	87
Tableau 16: Corrélations entre la Formation, la Proactivité, la Réactivité et la Résilience des Employés.....	89
Tableau 17: Statistiques du modèle de régression (Formation* Agilité)	90
Tableau 18: Statistiques du modèle de régression (Proactivité).....	91
Tableau 19: Statistiques du modèle de régression (Réactivité).....	92
Tableau 20: Statistiques du modèle de régression (Résilience)	94

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle de recherche	5
Figure 2 : Architecture de mémoire	38
Figure 3: L'émergence de l'agilité dans les entreprises	Error! Bookmark not defined.
Figure 4 : l'organigramme d'entreprise.....	54
Figure 5 : Programme de formation et développement des compétences.....	57
Figure 6 : Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre	70
Figure 7: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge.....	71
Figure 8: Répartition de l'échantillon de l'étude selon département	73
Figure 9: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste actuel	74
Figure 10: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience dans le domaine de TIC	74
Figure 11: Q-Q plots pour chaque variable.....	85

INTRODUCTION

1. Contexte de recherche :

La formation est aujourd'hui perçue comme un levier stratégique essentiel pour accompagner les transformations organisationnelles et renforcer la performance des entreprises. Face à un environnement professionnel en perpétuelle évolution, marqué par l'incertitude, la complexité et l'accélération de changements, les entreprises investissent de plus en plus dans le développement des compétences de leurs employés afin de rester compétitives et innovantes. (*Durand, 2018*)

Cet investissement dans la formation vise non seulement à améliorer les savoir-faire techniques, mais également à renforcer les compétences comportementales et adaptatives des collaborateurs, leur permettant ainsi de mieux faire face aux exigences du marché du travail. En ce sens la formation joue un rôle déterminant dans la professionnalisation, le maintien de l'employabilité, ainsi que dans la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles réalités organisationnelles (*L.Moreau & P. Vincent, 2019*)

Dans ce contexte de transformation continue des compétences, l'agilité individuelle est devenue qualité incontournable. Bien qu'associée à l'origine au domaine informatique à travers le manifeste agile (2001), l'agilité trouve aujourd'hui son application dans des environnements variés, incluant les entreprises, les administrations, ou encore les institutions éducatives. Elle ne se limite pas à l'échelle organisationnelle mais se décline également au niveau individuel traduisant la capacité d'un individu à s'ajuster rapidement aux changements, à faire preuve de proactivité, de réactivité, et de résilience face à l'incertitude (*Miston, 2023*).

Elle implique une posture active d'apprentissage, une ouverture au changement, ainsi qu'une capacité à remettre en question ses pratiques pour mieux répondre aux défis professionnels.

Ainsi, La formation apparaît dans cette perspective comme un levier structurant pour renforcer cette agilité. Elle permet aux individus de développer des compétences transférables, de gagner en autonomie, et de cultiver une attitude réflexive face à l'évolution constante de leur environnement professionnel (*Durand & Lemoine, 2018*). En investissant dans la formation continue, les organisations favorisent l'émergence de collaborateurs capables de s'adapter de manière dynamique aux mutations internes et externes.

Comprendre l'impact de la formation sur l'agilité individuelle devient donc une question centrale pour les organisations qui cherchent à accompagner efficacement leurs collaborateurs dans un monde de travail en perpétuelle transformation contexte de transformation continu.

Dans cette optique, Ce mémoire vise à étudier l'influence des dispositifs de formation sur le développement de l'agilité individuelle, à travers l'analyse de trois dimensions fondamentales : la proactivité, la réactivité et la résilience.

2. Importance de la recherche :

Cette recherche vise à étudier l'impact de la formation sur l'agilité individuelle des employés, une compétence devenue essentielle dans un environnement professionnel marqué par l'incertitude et le changement constant. L'agilité individuelle, qui englobe des dimensions telles que la proactivité, la réactivité et la résilience, joue un rôle clé dans la capacité des salariés à s'adapter aux évolutions rapides du monde du travail.

L'importance de cette étude réside d'abord dans sa contribution académique. En effet, la relation entre formation et agilité individuelle reste encore peu explorée, en particulier dans le contexte algérien. Ce travail permet ainsi de combler une lacune théorique en mettant en lumière le rôle de la formation dans le développement des comportements adaptatifs chez les employés.

Sur le plan pratique, cette recherche offre aux organisations des pistes concrètes pour concevoir des dispositifs de formation qui renforcent la capacité d'adaptation des salariés. En outillant les employés face aux transformations organisationnelles, la formation devient un levier stratégique pour améliorer la performance, favoriser l'innovation et soutenir la dynamique du changement.

Cette étude revêt une dimension sociale importante. En renforçant les compétences d'adaptation des individus, la formation contribue à améliorer leur bien-être au travail et à limiter les risques de stress ou de démotivation liés aux évolutions professionnelles.

En résumé, la recherche sur l'impact de la formation sur l'agilité individuelle au travail dans l'entreprise Algérie Télécom à TIPAZA revêt une importance significative à la fois sur le plan académique, organisationnel et social, offrant des perspectives précieuses pour la théorie et la pratique dans un contexte en constante évolution.

3. Objectif de recherche :

Cette étude a pour objectif principal d'examiner l'impact de la formation sur l'agilité individuelle des employés. Pour y parvenir, plusieurs objectifs spécifiques sont définis :

Explorer les dimensions de l'agilité individuelle : Il s'agit d'analyser comment la formation influence des aspects fondamentaux de l'agilité, notamment la proactivité et la résilience des employés dans un environnement professionnel en constante mutation.

Identifier les leviers et les freins : L'étude vise à repérer les facteurs internes et externes qui facilitent ou entravent le développement de l'agilité individuelle dans le cadre des dispositifs de formation mis en place.

Proposer des orientations pratiques : En s'appuyant sur les résultats obtenus, l'objectif est de formuler des recommandations concrètes à destination de l'entreprise Algérie Télécom, afin de renforcer l'agilité individuelle de ses employés et favoriser une adaptation efficace aux exigences du milieu professionnel.

4. Problématique :

Dans le contexte algérien, et notamment dans des structures publiques comme Algérie Télécom, les recherches traitent de la relation entre formation et agilité individuelle restent peu nombreuses. A notre connaissance, peu d'études ont exploré le rôle de la formation le rôle de la formation comme un catalyseur des composantes de l'agilité individuelle telles que la proactivité, la réactivité et la résilience. (Akrou F. K., 2021)

A partir de ce constat, il nous a paru pertinent de conduire une recherche sur l'impact de la formation sur l'agilité individuelle des employés, en prenant pour cas d'étude l'entreprise Algérie Telecom, antenne de Tipaza.

Notre interrogation principale est donc la suivante :

Dans quelle mesure la formation impact-elle l'agilité individuelle des employés au sein de l'entreprise Algérie Télécom Tipaza ?

Cette question centrale se décline en plusieurs questions spécifique :

- Quelle est l'impact-de la formation sur la **proactivité** des employés ?
- Quel est l'impact de la formation sur la **réactivité des employés** face aux transformations de leur environnement de travail ?

- Dans quelle mesure la formation favorise-t-elle la **résilience individuelle** dans un contexte organisationnel en mutation permanente ?

5. Les hypothèses de recherche :

Le contexte de la présente recherche sur **l'impact de la formation sur l'agilité individuelle au travail** dans l'entreprise Algérie Telecom Tipaza revêt une importance stratégique particulière.

Dans un environnement marqué par des mutations constantes, notamment en matière de technologies, de méthodes de travail et d'exigences clients, les organisations doivent renforcer les capacités d'adaptation de leurs ressources humaines. Dans ce cadre, la Formation professionnelle apparaît comme un levier essentiel pour préparer les employés à faire face à ces transformations. Elle peut non seulement contribuer à l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi influencer positivement les comportements, les attitudes et les capacités d'agilité des employés. L'objectif de cette recherche est donc d'évaluer dans quelle mesure les actions de formation menées par Algérie télécom participent au développement de l'agilité individuelle à trois niveaux : la proactivité, la réactivité, et la résilience.

Sur cette base, les hypothèses de recherche formulées sont les suivantes :

Hypothèse principale : la formation a un impact positif et significatif sur l'agilité individuelle des employés d'Algérie Telecom Tipaza

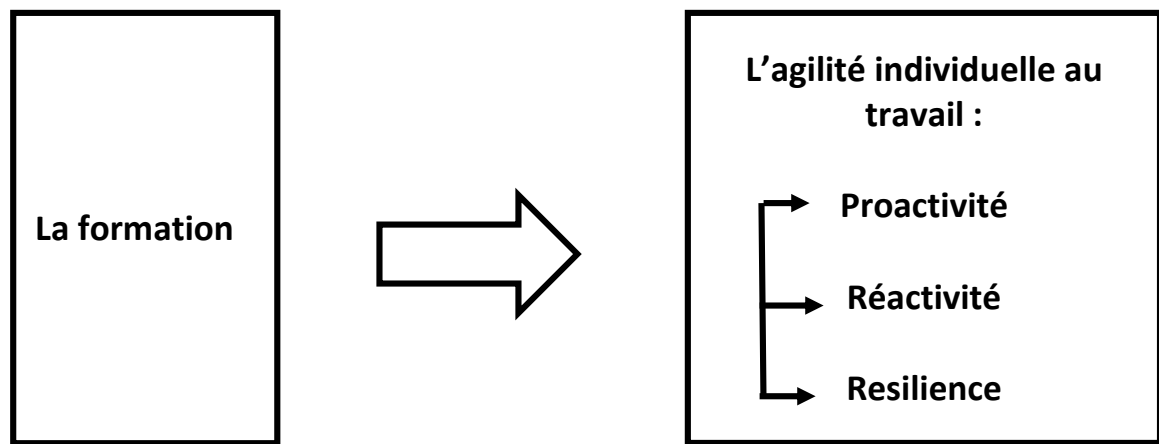
-Sous hypothèses de recherche :

- La formation a un impact positif et significatif sur la proactivité des employés.
- La formation a un impact positif et significatif sur la réactivité des employés.
- La formation a un impact positif et significatif sur la résilience des employés.

1. Modèle de recherche :

Notre modèle de recherche consiste à déterminer la relation entre les variables indépendantes (la formation) et les variables dépendantes (agilité individuelle au travail)

Figure 1: Modèle de recherche



Source : élaborer par nous même

2. Cadre méthodologique global :

Cette recherche, centrée sur l'impact de la formation sur l'agilité individuelle des employés, se base sur une étude de cas ciblée : celle de l'entreprise Algérie Télécom, antenne de Tipaza. Afin de répondre aux questions de recherche et tester les hypothèses formulées, nous avons opté pour une approche quantitative par questionnaire. Cette démarche s'inscrit dans une démarche hypothético- déductive, qui permet d'examiner de manière rigoureuse les relations entre les variables étudiées tout en ouvrant la voie d'exploration de nouvelles perspectives liées à notre sujet de recherche.

Selon notre positionnement, l'approche quantitative est particulièrement adaptée pour fournir une mesure objective et fiable de l'impact de la formation, tout en permettant des analyses statistiques approfondies. Elle offre également la possibilité de généraliser les résultats à un échantillon plus large d'employés, ce qui renforce la portée et la validité des conclusions de cette étude.

3. Architecture du mémoire :

Notre recherche est structurée en trois principaux chapitres. Tout d'abord, le premier chapitre consacré au cadre théorique, avec une section pour la revue de littérature et une autre qui présente le cadre conceptuel. Ensuite, le second chapitre expose le cadre organisationnel : présentation d'Algérie télécom et le positionnement méthodologique de la recherche. Enfin, le troisième chapitre et une présentation de terrain de recherche, l'analyse et discussion des résultats et les recommandations

- **Introduction générale**
- **Contexte de recherche**
- **Importance de la recherche**
- **Objectifs de recherche**
- **Problématique**
- **Les hypothèses**
- **Modèle de recherche**
- **Cadre méthodologique global**
- **Architecture du mémoire**

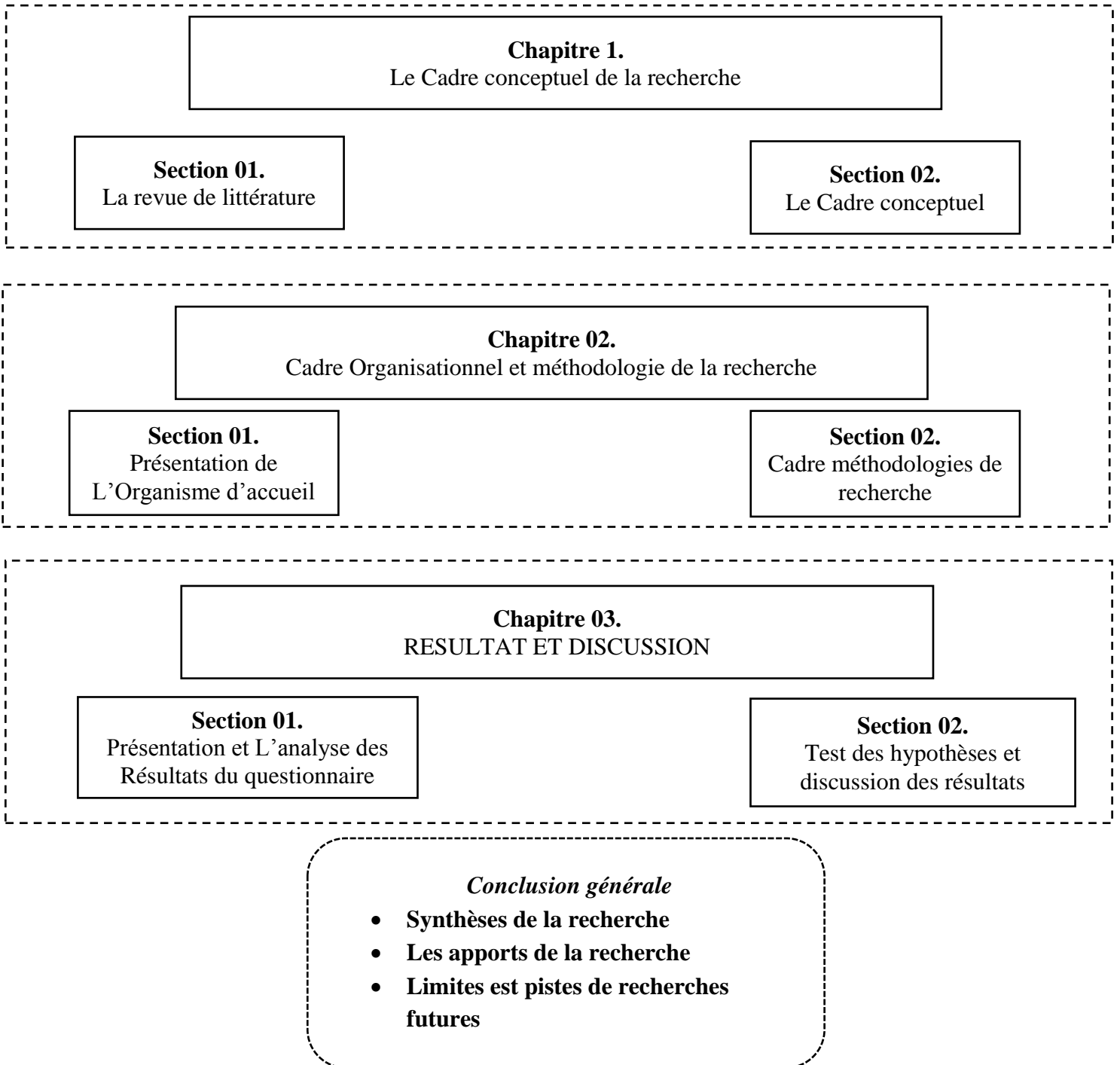


Figure 02

CHAPITRE 1 :

Le cadre conceptuel de la recherche

- **Introduction générale**
- **Contexte de recherche**
- **Importance de la recherche**
- **Objectifs de recherche**
- **Problématique**
- **Les hypothèses**
- **Modèle de recherche**
- **Cadre méthodologique global**
- **Architecture du mémoire**

Chapitre 1.
Le Cadre conceptuel de la recherche

Section 01.
La revue de littérature

Section 02.
Le Cadre conceptuel

Chapitre 02.
Cadre Organisationnel et méthodologie de la recherche

Section 01.
Présentation de
L'Organisme d'accueil

Section 02.
Cadre méthodologies de
recherche

Chapitre 03.
RESULTAT ET DISCUSSION

Section 01.
Présentation et L'analyse des
Résultats du questionnaire

Section 02.
Test des hypothèses et
discussion des résultats

Conclusion générale

- **Synthèses de la recherche**
- **Les apports de la recherche**
- **Limites est pistes de recherches futures**

Figure 02

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de multiples défis qui les obligent à renforcer leurs capacités organisationnelles et humaines afin de maintenir leur performance et d'atteindre leurs objectifs. Dans ce contexte, le capital humain est considéré comme l'une des ressources les plus stratégiques sur lesquelles les organisations s'appuient pour faire face aux évolutions et aux pressions diverses. Parmi les concepts qui ont suscité un intérêt croissant dans la littérature en management et en développement des ressources humaines figure celui de l'agilité individuelle, qui désigne la capacité de l'individu à interagir efficacement avec diverses situations, à faire preuve de proactivité, à s'adapter aux changements et à persévérer face aux défis.

D'un autre côté, la formation professionnelle est l'un des principaux leviers utilisés par les organisations pour développer les compétences et les aptitudes de leurs employés. Son rôle ne se limite pas à l'amélioration des performances professionnelles, mais s'étend également au renforcement des comportements et attitudes qui permettent aux individus d'être plus flexibles, plus ouverts au changement et plus proactifs dans un environnement de travail dynamique.

Ce premier chapitre vise à établir le cadre théorique de la relation entre la formation professionnelle et l'agilité individuelle, à travers deux sections principales. La première section présente un ensemble de recherches ayant étudié l'impact de la formation à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. La deuxième section aborde le cadre conceptuel, qui s'articule autour des notions de formation, agilité organisationnelle et agilité individuelle

Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la recherche

Section 1 : la revue de littérature

Dans un contexte économique en constante évolution, l'agilité individuelle des employés est devenue une compétence clé pour les organisations cherchant à s'adapter rapidement aux changements. La formation est souvent perçue comme un levier essentiel pour développer cette agilité. Cette revue de littérature explore le lien entre la formation et l'agilité individuelle des employés en s'appuyant sur des travaux académiques

1. La formation et son impact sur les compétences des employés :

L'étude de (EL HAMMIOUI, 2020) intitulée L'impact de la construction des compétences par la formation et l'apprentissage sur la performance de l'entreprise explore le rôle fondamental du développement des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle. L'objectif principal est d'analyser comment la formation et l'apprentissage participent à la construction des compétences individuelles et collectives au sein des organisations. La méthodologie repose sur une analyse théorique et empirique des pratiques de gestion des compétences en entreprise. L'étude montre que l'acquisition de compétences ne dépend pas uniquement de la formation initiale, mais également de l'expérience professionnelle et de l'environnement de travail. Les résultats soulignent que les entreprises qui investissent dans la formation continue améliorent leur compétitivité et leur productivité. En conclusion, le développement des compétences ne se limite pas à la formation, mais nécessite une implication active des individus et des entreprises dans un processus d'apprentissage continu. (*Hammioi, 2019*).

L'étude (d'Aouali ,2022) qui s'intitulé 'importance de la formation des ressources humaines dans une organisation : performance et impact analyse le rôle de la formation dans l'amélioration des compétences et de la productivité des employés au sein de la société Naftal (unité Dar El Beida, Algérie). L'objectif est d'évaluer l'impact de la formation sur les performances organisationnelles. La méthode repose sur une enquête par questionnaire auprès de 45 employés, dont 40 réponses valides ont été traitées avec le logiciel SPSS. Les résultats montrent que 76,7 % des employés considèrent que la formation améliore leur performance et 82,1 % estiment qu'elle facilite l'accomplissement de leurs tâches. La conclusion souligne l'importance d'une formation continue et adaptée aux exigences des postes pour maximiser l'efficacité des employés et la compétitivité de l'entreprise. (*Aouli, 2022*)

Dans leur étude sur l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des agents de la société d'Exploitation des Mines d'or de Sa diola (SEMOS) (Sidibé et kaka ,2023) examinent comment la formation continue influence les compétences des employés. L'objectif est d'évaluer si ces formations favorisent une meilleure adéquation entre les travailleurs et leurs postes. La méthodologie suivie par les auteurs repose sur une approche quantitative avec un échantillon de 232 agents, incluant cadres et agents d'exécution, sélectionnés selon un échantillonnage de convenance. L'étude révèle que la formation continue a un impact positif sur le développement des compétences, avec 89,1 % des participants confirmant des améliorations dans leurs méthodes de travail. En conclusion, l'investissement dans la formation professionnelle continue se traduit par une montée en compétences des employés, bien que son efficacité dépende de l'engagement des participants et de la stratégie de l'entreprise. (Yaou, 2023)

L'étude de (ASSALI, 2019) qui porte sur L'impact de la formation sur le développement des compétences analyse comment la formation influence les compétences des employés et la performance des entreprises marocaines. Son objectif principal est de comprendre la perception managériale de la formation, d'évaluer son efficacité et d'identifier les contraintes qui limitent son impact. La méthodologie repose sur une analyse de la littérature et des entretiens menés auprès d'une vingtaine de responsables de formation dans de grandes entreprises marocaines. Les résultats montrent une faible participation des employés due à un manque d'intérêt et à des inégalités d'accès, ainsi qu'une perception de la formation comme un simple outil administratif. L'étude souligne également que l'évaluation de la formation reste limitée aux aspects quantitatifs sans prise en compte réelle des compétences acquises. En conclusion, l'auteure propose une approche plus intégrée et participative, incluant le modèle d'évaluation de Kirk Patrick, pour renforcer l'impact de la formation sur la performance organisationnelle. (ASSALI, 2019)

L'étude de (Sekri ,2023) intitulée Rôle of Training and Développement in Enhancing the Performance of Employées (, analyse l'impact de la formation sur la performance des employés. L'objectif principal de l'étude est d'examiner les effets de la formation et du développement sur la performance individuelle et organisationnelle. La méthodologie adoptée repose sur une analyse théorique des différentes approches de la formation et du développement, en s'appuyant sur des études antérieures et des modèles conceptuels. L'analyse de cet article a été réalisée à travers une revue de la littérature académique et une synthèse des différentes perspectives sur

la relation entre formation et performance. L'échantillon de l'étude n'est pas spécifiquement mentionné, car l'analyse est essentiellement basée sur des recherches et des théories existantes. Les résultats indiquent que la formation améliore les compétences, la motivation et l'engagement des employés, ce qui entraîne une meilleure performance organisationnelle. De plus, elle réduit l'absentéisme et le taux de rotation du personnel tout en augmentant la productivité et la satisfaction au travail. (Sekri, 2023)

En conclusion, l'étude souligne que la formation et le développement sont des investissements stratégiques pour les entreprises. Ils permettent non seulement d'améliorer les performances individuelles et collectives, mais aussi de renforcer la compétitivité des organisations. Toutefois, une planification efficace des programmes de formation est essentielle pour maximiser leurs bénéfices (HIBA, 2023).

L'étude de (Salem et Bouzebda ,2021) qui porte sur 'impact des programmes de formation sur la performance au travail : une étude de cas de la compagnie d'assurance algérienne CAAT à Annaba, analyse l'effet des programmes de formation sur la performance des employés de la compagnie d'assurances CAAT en Algérie. L'objectif principal est d'examiner comment la formation contribue à améliorer les compétences et l'efficacité des travailleurs. Pour cela, une enquête a été menée auprès de différents employés, incluant des cadres et des agents d'exécution, à l'aide d'un questionnaire structuré en trois parties. Les résultats mettent en évidence une corrélation significative entre la formation et la performance, montrant qu'un programme bien conçu favorise le développement professionnel. En conclusion, les auteurs soulignent l'importance de renforcer et d'adapter les formations aux besoins des employés afin d'optimiser leur efficacité et celle de l'entreprise professionnelle, le coaching, les expériences sur le terrain et les événements professionnels. L'auteure insiste sur le fait que la formation seule ne suffit pas à garantir un développement efficace des compétences ; elle doit être accompagnée d'une stratégie de gestion adaptée et d'une mise en situation réelle. En conclusion, l'article affirme que la performance d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à investir dans le développement continu des compétences de ses employés, favorisant ainsi leur adaptabilité et leur engagement dans un environnement en perpétuelle évolution. (Bouzebda, 2021)

L'étude de (Hobar, Abadli et Boucenna ,2022) ayant pour titre L'effet de la formation sur la performance des employés de la banque : cas de la CNEP, analyse l'impact de la formation sur les performances des employés du secteur bancaire en Algérie. L'objectif est d'évaluer

comment la formation influence la créativité et la motivation des employés, contribuant ainsi à l'amélioration de leurs performances. La méthodologie repose sur une étude qualitative exploratoire et un questionnaire administré à 31 employés de la CNEP. Les résultats indiquent que l'effet de la formation sur la performance varie selon l'âge et l'expérience des employés : les plus jeunes en bénéficient davantage, tandis que les plus anciens montrent une certaine résistance au changement. La conclusion souligne que la formation est un levier important pour améliorer la performance, mais son efficacité dépend de l'engagement des employés et de la manière dont elle est intégrée dans la culture organisationnelle. (Akram, 2022)

L'étude de (Kourtel et Keraghel en 2023) qui porte sur L'impact de la formation sur la qualité du service hôtelier : étude d'un groupe d'hôtels classés à Sétif, Son objectif était d'examiner l'effet des différentes dimensions de la formation (besoins en formation, conception, mise en œuvre et évaluation des programmes de formation) sur la qualité du service hôtelier. Les chercheurs ont adopté une approche descriptive et ont collecté les données à l'aide d'un questionnaire distribué aux employés de plusieurs hôtels classés à Sétif. L'échantillon étudié comprenait 65 questionnaires exploitables. Les résultats ont révélé une relation positive significative entre les dimensions de la formation et la qualité du service hôtelier, avec un niveau de signification de 0,05. En conclusion, l'étude souligne l'importance de renforcer la culture de la formation pour améliorer la qualité des services fournis par les hôtels étudiés. (Kourtel, 2023)

2. L'agilité individuelle et organisationnelle :

2.1 L'agilité organisationnelle :

L'étude de (de Ahmed Belbachir, Wafa Ahmed Belbachir et Boutelja Nacer, 2020) présentée sous le titre L'agilité de l'entreprise : vecteurs et freins. Cas d'un groupe d'établissements hôteliers de la ville de Tlemcen », explore l'agilité organisationnelle dans le secteur hôtelier. À travers une étude quantitative basée sur le modèle de Jérôme Barrant, les auteurs évaluent l'agilité de plusieurs hôtels en analysant des facteurs tels que l'anticipation, la coopération, l'innovation, et la culture du changement. (Barrant, 2009)

Les résultats montrent que certaines entreprises adoptent des stratégies agiles en diversifiant leur offre et en favorisant la coopération, tandis que d'autres, notamment les établissements publics, rencontrent des freins liés à une culture rigide et une faible prise en compte des attentes

des clients. L'étude conclut que l'agilité est un levier clé pour s'adapter à un environnement incertain, mais nécessite une transformation culturelle et organisationnelle profonde. (Belbachir, 2020)

La thèse de (Nissreen Barakat ,2021) ayant pour titre « The Relationship Between organisational agility, Human resources flexibility and employee well-being : the mediation role of work-life balance » explore le lien entre l'agilité organisationnelle, la flexibilité des ressources humaines et le bien-être des employés, en examinant le rôle médiateur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'étude, menée dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Égypte, adopte une approche quantitative avec une analyse statistique des corrélations et des modèles de relations causales. Les résultats montrent que l'agilité organisationnelle et la flexibilité des ressources humaines influencent positivement le bien-être des employés, à condition que l'équilibre travail-vie personnelle soit maintenu. La recherche conclut que des pratiques RH flexibles et adaptées aux environnements dynamiques permettent d'atténuer les effets négatifs du stress et d'améliorer la satisfaction et la performance des employés. (Barakat, 2021)

L'étude de (Mohammed Rafik Missoum 2021) portant sur le thème « Relation intelligence économique et agilité de l'entreprise : proposition d'un modèle théorique », examine comment l'intelligence économique (IE) influence l'agilité des entreprises, en particulier dans le contexte algérien. L'objectif de l'étude est d'analyser l'interaction entre l'IE et l'agilité organisationnelle en s'appuyant sur une méthodologie qualitative, avec une étude de cas longitudinal portant sur Alliance Assurances. L'analyse des données repose sur les catégories conceptualisées (Paillé & Mucchielli, 2016) et l'approche Gioia (2012). L'échantillon étudié est limité à une seule entreprise, ce qui restreint la généralisation des résultats. L'étude identifie cinq catégories clés : Pratiques d'intelligence économique, Leviers d'agilité, Posture agile basée sur l'IE, Inhibiteurs internes d'agilité, Inhibiteurs externes d'agilité. Les résultats montrent que les pratiques d'IE (veille stratégique, benchmark extra-sectoriel, protection dynamique de l'information) favorisent des leviers d'agilité tels que la culture de combat et la coopération, menant à une posture agile. Toutefois, des inhibiteurs internes (inertie organisationnelle) et externes (environnement institutionnel défavorable, guerre des prix) peuvent réduire cette agilité.

En conclusion, l'étude propose un modèle théorique illustrant ces relations et suggère d'élargir la recherche via des études de cas multiples et des analyses quantitatives. L'IE apparaît comme un levier stratégique pour l'agilité, mais sa mise en œuvre dépend du contexte et des obstacles

concurrentiels. (Missoum, 2021)

L'étude de (Missoum, 2022) sous le titre de « L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre » explore l'évolution du concept d'agilité organisationnelle et propose une approche pour son application en entreprise. L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'agilité organisationnelle comme un levier de performance permettant aux entreprises de s'adapter aux environnements instables et concurrentiels. L'auteur adopte une méthodologie basée sur une revue de littérature, intégrant des contributions issues du management des systèmes d'information, du supply chain management, du management stratégique et des ressources humaines. L'étude s'appuie sur plusieurs recherches antérieures et met en évidence les dimensions essentielles de l'agilité organisationnelle, notamment la flexibilité, la réactivité, l'innovation et l'apprentissage organisationnel. Les résultats montrent que l'agilité repose sur des capacités stratégiques permettant aux entreprises d'anticiper les changements et de réagir rapidement face aux turbulences du marché. L'auteur conclut que l'agilité organisationnelle ne peut être atteinte qu'à travers une approche globale intégrant des leviers structurels, technologiques, humains et organisationnels, soulignant ainsi l'importance d'un changement managérial profond pour assurer une adaptation continue des entreprises aux défis contemporains (Missoum M. R., 2022).

L'étude de (Benoît, Lunkamba et Anatole 2025) intitulée Agilité organisationnelle et Pérennité des PME en R.D. Congo, étudie l'impact de l'agilité organisationnelle sur la pérennité des PME en République Démocratique du Congo. L'objectif principal est de mesurer le lien entre l'agilité organisationnelle et la pérennité des PME congolaises, en prenant en compte l'influence de la performance. La méthodologie repose sur une enquête réalisée auprès de 294 PME congolaises, en exploitant une base de données de la Banque mondiale. Une régression linéaire a été utilisée pour tester les relations entre l'agilité organisationnelle, la performance et la pérennité des entreprises. Les résultats montrent une corrélation positive entre l'agilité organisationnelle et la pérennité des PME. De plus, la performance joue un rôle médiateur partiel dans cette relation, indiquant que les entreprises agiles, en améliorant leur performance, augmentent leur longévité. L'étude conclut que l'agilité organisationnelle est un facteur clé de la survie des PME en RDC, et recommande aux entrepreneurs d'adopter des pratiques agiles pour assurer la durabilité de leurs activités. Concernant les dimensions de l'agilité organisationnelle, l'article mentionne plusieurs aspects essentiels : la maîtrise du changement, la valorisation des ressources humaines, la coopération, la création de valeur pour les clients, ainsi que des attributs spécifiques aux PME tels que l'orientation client, la flexibilité stratégique, et l'innovation. Ces

dimensions permettent aux PME de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché et de maintenir leur compétitivité sur le long terme. (*binwa, 2025*).

2.2 L'agilité individuelle :

L'étude de (Geraldo Tessarini Junior et Patrícia Saltorato, 2021) qui s'intitule *Workforce Agility A Systematic Literature Review and a Resarci Agenda Proposal*, Son objectif principal est d'analyser l'évolution académique des recherches sur l'agilité de la main-d'œuvre, un concept clé pour aider les entreprises à répondre efficacement aux changements rapides et aux défis concurrentiels. Pour cela, les auteurs ont effectué une revue systématique de la littérature, en sélectionnant et analysant des articles publiés jusqu'en juin 2020 dans trois bases de données internationales : Scopus, Web of Science et Science Direct. L'échantillon final comprenait 31 articles après application de critères d'inclusion et d'exclusion. Les résultats de l'étude montrent que l'agilité de la main-d'œuvre repose sur quatre dimensions interconnectées : proactivité, flexibilité et adaptabilité, résilience et compétence. Ces dimensions peuvent être renforcées par des stratégies liées à la formation, l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle. En conclusion, cette recherche met en évidence le rôle stratégique de l'agilité du personnel pour les entreprises, notamment en Amérique latine où le sujet reste peu exploré. Elle propose également une feuille de route pour des recherches futures, soulignant la nécessité d'études plus empiriques et interdisciplinaires pour mieux comprendre ce concept et son impact sur les organisations. (*Saltorato, 2021*)

L'étude (d'Alviani et al, 2024) qui porte sur *Workforce agility : a systematic literature review and research agenda*, examine l'agilité de la main-d'œuvre en tant que concept clé pour l'adaptation aux environnements changeants. L'objectif de cette étude est d'explorer les dimensions de l'agilité de la main-d'œuvre et de fournir une base théorique solide pour des recherches futures. La méthodologie repose sur une revue systématique de la littérature, en analysant 176 articles issus des bases de données Scopus et Web of Science, dont 74 ont été sélectionnés pour une analyse approfondie. L'étude identifie plusieurs dimensions clés de l'agilité de la main-d'œuvre, notamment l'adaptabilité, la proactivité et la résilience. Ces dimensions sont essentielles pour permettre aux employés de s'ajuster rapidement aux changements organisationnels. L'échantillon se compose principalement de recherches axées sur le niveau individuel de l'agilité de la main-d'œuvre, avec une minorité d'études explorant cette notion au niveau organisationnel. Les résultats mettent en évidence que l'agilité de la main-d'œuvre peut être un facteur indépendant, médiateur, modérateur ou dépendant dans

différentes études. L'analyse théorique révèle que cette notion est expliquée par quatre grandes catégories de théories : les théories de l'organisation et de la gestion, les théories de la communication et de l'interaction sociale, les théories du comportement et de l'apprentissage, et les théories économiques. Par exemple, la Théorie des capacités dynamiques met en avant le rôle des ressources internes (compétences, flexibilité, culture agile) pour développer l'agilité. La Théorie de l'échange social explique comment le soutien organisationnel et les interactions sociales renforcent la capacité des employés à s'adapter rapidement. En conclusion, l'étude souligne la nécessité de recherches futures intégrant des méthodes longitudinales et des modèles multiniveaux pour mieux comprendre l'impact de l'agilité de la main-d'œuvre sur la performance organisationnelle. Elle recommande également d'explorer l'influence des contextes culturels et des nouvelles technologies sur cette agilité. (*Devi Alviani, 2024*)

L'étude de (*Hasna Uzzakiyah et Galang Lufityanto, 2025*) examine l'agilité de la main-d'œuvre (Workforce Agility, WFA) chez les employés de startups, en analysant l'impact de l'autonomisation psychologique (PE) et de l'intelligence émotionnelle (EI), avec l'autonomie au travail (JA) comme variable de regroupement. Une approche quantitative a été utilisée avec un échantillon de 180 employés. L'analyse par régression multiple a révélé que PE et EI ont un impact significatif et positif sur WFA, expliquant 52 % de sa variance ($R^2 = 0,52$, $F=93,8$, $p<0,01$). Cependant, cet effet n'était significatif que pour les employés avec une faible ou moyenne autonomie de travail. L'agilité de la main-d'œuvre (WFA) correspond à la capacité des employés à réagir efficacement aux transformations de leur environnement professionnel. D'après *Sherehiy et Karwowski (2014)*, elle repose sur trois éléments fondamentaux : la proactivité, qui se traduit par l'initiative et l'anticipation des défis sans nécessiter de directives ; l'adaptabilité, qui reflète la faculté des travailleurs à modifier leurs compétences et méthodes en fonction des évolutions organisationnelles ; et la résilience, qui désigne leur aptitude à surmonter le stress et à maintenir une performance optimale malgré l'incertitude. Ces trois dimensions jouent un rôle clé dans la compétitivité des entreprises, notamment des startups, qui évoluent dans des environnements en constante mutation. L'étude conclut que PE et EI améliorent l'agilité de la main-d'œuvre principalement chez les employés ayant moins d'autonomie, suggérant que des approches différentes pourraient être nécessaires pour ceux ayant une forte autonomie. (*Uzzakiyah & Galang Lufityanto, 2025*)

L'étude de (*Sukru Baris Hatunoglu en 2024*) intitulée « Workforce Agility : A Systematic Literature Review and Comparison with Domestic Studies » a pour objectif principal d'examiner

le concept de l'agilité de la main-d'œuvre à travers une revue systématique de la littérature. Elle cherche à identifier les tendances générales, analyser les recherches locales en Turquie et comparer celles-ci avec les études internationales afin de repérer les lacunes existantes. (*Hatunoglu, 2024*)

La méthodologie repose sur une revue systématique de la littérature, utilisant la base de données Scopus pour identifier 36 articles pertinents sur l'agilité de la main-d'œuvre. En parallèle, les recherches locales ont été examinées via Google Scholar et le Council of Higher Education Thesis Center pour inclure les thèses et articles turcs sur le sujet. Les résultats montrent que les études internationales mettent en avant plusieurs dimensions de l'agilité de la main-d'œuvre, notamment la proactivité, l'adaptabilité et la résilience. Ces études soulignent aussi l'influence de l'intelligence émotionnelle, la structure organisationnelle et la transformation digitale sur l'agilité. En revanche, la recherche turque sur le sujet reste limitée et se concentre principalement sur des secteurs spécifiques tels que les technologies de l'information et l'hôtellerie. De plus, il existe un manque d'études longitudinales et de recherches comparatives intersectorielles et interculturelles. En conclusion, bien que l'agilité de la main-d'œuvre soit reconnue comme une compétence essentielle, la littérature turque demeure selon les auteurs sous-développée par rapport aux études mondiales. L'étude recommande d'élargir la recherche dans divers secteurs en Turquie et d'examiner davantage l'impact de l'agilité de la main-d'œuvre sur les capacités organisationnelles et la performance. (*HATUNOGLU, 2024*)

L'étude de (Sajjad Shamsi Gooshki, Sajjad Sadeghi et Arsalan Nami en 2023) intitulée « Identifying and Prioritizing the Components of Workforce Agility in the Insurance Industry of Kerman Province, vise à identifier et hiérarchiser les composantes de l'agilité de la main-d'œuvre dans l'industrie de l'assurance à Kerman, en Iran. La méthodologie adoptée est mixte. Dans la phase qualitative, une analyse thématique a été effectuée avec huit experts du secteur afin d'identifier les éléments clés de l'agilité. La phase quantitative a utilisé la méthode fuzzy DEMATEL pour établir un ordre de priorité parmi ces éléments. Les résultats ont révélé neuf composantes principales de l'agilité de la main-d'œuvre, classées en trois catégories : individuelles, organisationnelles et sociales. Les critères prioritaires sont la créativité et l'innovation, suivies de la capacité analytique et de l'intelligence émotionnelle. Les résultats ont également distingué trois types de variables : les causes (capacité d'apprentissage, communication efficace, adaptabilité), les effets (créativité et innovation, intelligence émotionnelle, travail d'équipe, capacité analytique) et les neutres (motivation, connaissances techniques). En conclusion, cette étude met en lumière l'importance de l'agilité dans l'industrie

de l'assurance à Kerman, en soulignant la nécessité d'une main-d'œuvre capable de s'adapter rapidement aux changements et aux nouvelles exigences du secteur. (Gooshki, 2023)

L'analyse des travaux portant sur l'agilité individuelle permet d'identifier plusieurs dimensions fondamentales qui reviennent fréquemment dans la littérature. Ces dimensions peuvent être regroupées comme suit : Proactivité (Tessarini Junior & Saltorato, 2021 ; Alviani et al., 2024 ; Uzzakiyah & Lufityanto, 2025 ; Sherehiy & Karwowski, 2014), Adaptabilité et flexibilité (Tessarini Junior & Saltorato, 2021 ; Alviani et al., 2024 ; Uzzakiyah & Lufityanto, 2025 ; Hatunoglu, 2024 ; Shamsi Gooshki et al., 2023 ; Sherehiy & Karwowski, 2014) ; Résilience (Tessarini Junior & Saltorato, 2021 ; Alviani et al., 2024 ; Uzzakiyah & Lufityanto, 2025 ; Hatunoglu, 2024 ; Sherehiy & Karwowski, 2014).

Ces différentes dimensions seront prises en compte dans le cadre de notre enquête afin d'évaluer le niveau d'agilité individuelle des employés, notamment en analysant leur capacité à s'adapter aux changements, à innover et à faire face aux défis organisationnels.

3. Relation entre formation et agilité individuelle :

L'étude de (Ibtihale Hermouche et Azzouz Elhamma , 2024) qui porte sur le Rôle des pratiques RH dans le développement de l'agilité organisationnelle , analyse l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur l'agilité organisationnelle. En s'appuyant sur une revue de littérature narrative, l'étude met en évidence le rôle central des ressources humaines dans l'adaptation des entreprises à un environnement incertain et concurrentiel. L'objectif est de démontrer que des pratiques RH innovantes, telles que le recrutement flexible, la formation continue et la gestion proactive des talents, favorisent la réactivité et la flexibilité des organisations. L'analyse souligne que l'agilité organisationnelle repose sur plusieurs dimensions stratégiques, notamment l'enrichissement du client, la collaboration, l'adaptabilité structurelle et l'exploitation des compétences humaines. Les résultats indiquent que les entreprises qui intègrent ces pratiques RH peut mieux anticiper les changements, optimiser leur performance et renforcer leur compétitivité. En conclusion, l'agilité organisationnelle apparaît comme un levier clé pour la pérennité des entreprises, nécessitant une approche RH alignée avec une vision stratégique axée sur l'innovation et la résilience. (Elhamma, 2024)

L'étude de (Sarra Mrani Zentar, Hayat Ilahyane et Aziz Douari 2020) qui porte comme titre L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile, Son objectif principal est d'analyser la contribution des ressources humaines dans le développement de l'agilité organisationnelle, un concept qui permet aux entreprises de s'adapter à un environnement en perpétuel changement. La méthodologie adoptée est qualitative et exploratoire, basée sur une étude de cas unique. Deux guides d'entretiens semi-directifs ont été administrés, l'un aux managers et l'autre aux collaborateurs, dans une entreprise bancaire, le Groupe Crédit Agricole du Maroc. L'échantillon était composé de trois managers et trois collaborateurs. (Zentar, Ilahyane, H, & Douari, A., 2020)

Les résultats montrent que l'agilité organisationnelle repose sur trois compétences principales : la réactivité et l'adaptabilité, la proactivité et la capacité d'apprentissage. Les salariés doivent adopter des comportements agiles et les organisations doivent mettre en place des pratiques favorisant cette agilité, notamment la valorisation des ressources humaines, l'accompagnement des changements stratégiques, la coopération interne et externe et la création de valeur pour le client. En conclusion, les auteurs soulignent que l'agilité organisationnelle ne repose pas seulement sur des processus et des technologies, mais surtout sur le levier humain. La mise en place de pratiques organisationnelles adaptées et le développement de compétences spécifiques chez les collaborateurs sont essentiels pour assurer la compétitivité et la résilience des entreprises dans un environnement instable. (Zentar, 2020)

L'étude de (Simon Flandin, Germain Poizat et Romuald Perinet ,2021) qui s'intitule Proactivité et réactivité : deux orientations pour concevoir des dispositifs visant le développement de la sécurité industrielle par la formation, explore la formation à la résilience dans le domaine de la sécurité industrielle. L'objectif est d'améliorer la capacité des professionnels à assurer la sécurité en situation ordinaire et critique. La méthodologie repose sur une approche qualitative basée sur l'analyse du travail réel et des dispositifs de formation, notamment des exercices de crise et des discussions collectives. L'échantillon comprend des professionnels issus d'industries à risques et de la gestion interprofessionnelle d'événements critiques. Les résultats montrent que les méthodes favorisant la proactivité (échanges entre professionnels, partage d'expériences) et celles stimulant la réactivité (exercices de simulation, gestion de crise) renforcent les capacités des acteurs à s'adapter aux situations imprévues. La conclusion souligne l'importance d'une formation intégrant ces deux approches pour une sécurité plus efficace et adaptable. (Flandin, 2021)

L'étude de (Imane Yassine et Nabila ,2025) intitulée Résilience organisationnelle en période de crise : le rôle de l'ajustement des compétences en Capital Humain à travers l'UPS Killing et le reskilling , met en lumière l'importance de l'adaptation des compétences en réponse aux crises. L'objectif de cette recherche est d'examiner comment l'amélioration des compétences (upskilling) et leur requalification (reskilling) contribuent à renforcer la résilience des entreprises. L'étude repose sur une analyse approfondie de la littérature existante afin de bâtir un cadre théorique solide sur l'évolution du capital humain face aux incertitudes. Les résultats indiquent que les organisations qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés sont mieux préparées pour faire face aux changements et maintenir leur compétitivité. En conclusion, intégrer ces stratégies dans la gestion des ressources humaines constitue un levier essentiel pour assurer la pérennité et l'innovation des entreprises dans un contexte économique instable. (Yassine, 2025)

L'étude de (Dr. CHALAL Mokhtar ,2024) intitulée Le développement des compétences psychosociales pour favoriser l'employabilité et la résilience au travail, explore le rôle des compétences psychosociales dans l'adaptabilité et la résilience professionnelle. L'objectif est d'analyser comment des compétences telles que la gestion des émotions, la communication et la pensée critique influencent la résilience et l'employabilité des individus. La méthodologie repose sur une revue de littérature et l'analyse d'études antérieures, notamment celles de Kinman & Grant (2011) et Goodwin (2019). L'échantillon étudié comprend principalement des travailleurs sociaux et des employés en formation. Les résultats indiquent que les compétences psychosociales expliquent une part significative de la résilience et qu'elles sont des facteurs protecteurs contre la détresse psychologique. La conclusion souligne l'importance d'investir dans le développement de ces compétences pour améliorer la performance et le bien-être des employés, réduisant ainsi le turnover et favorisant un climat organisationnel positif. (Mokhtar, 2024).

L'étude de (Moritz K. H. Petermann et Hannes Zacher ,2022) qui s'intitule Workforce Agility : Development and Validation of a Multidimensional Measure , s'inscrit dans la recherche sur l'agilité individuelle et propose une nouvelle approche pour l'évaluer. Les auteurs ont développé une échelle multidimensionnelle les auteurs identifient dix dimensions comportementales clés : l'adaptabilité au changement, la prise de décision rapide, la transparence, la collaboration, la réflexion critique, l'orientation client, l'expérimentation, l'itération, l'auto-organisation et l'apprentissage continu. Chaque dimension est évaluée à

travers trois items spécifiques, garantissant ainsi une analyse approfondie des comportements agiles. Cette échelle, construite à partir d'entretiens avec des experts et testée sur deux échantillons distincts, a démontré sa fiabilité et sa pertinence. Les résultats de l'étude soulignent que l'agilité des employés favorise l'innovation, améliore la satisfaction au travail et renforce l'engagement organisationnel, tout en réduisant les risques d'épuisement professionnel. En intégrant ces dimensions à notre propre cadre d'analyse, il est possible d'établir des correspondances avec les trois aspects fondamentaux de l'agilité des employés : la proactivité, l'adaptabilité et la résilience. La proactivité se reflète dans la prise de décision rapide, l'expérimentation et l'orientation client, tandis que l'adaptabilité se retrouve dans la gestion autonome des tâches, la flexibilité face aux changements et l'amélioration continue des processus. Enfin, la résilience s'exprime à travers la réflexion critique, la transparence et la volonté d'apprentissage constant. En mobilisant ces éléments dans notre enquête, nous pouvons enrichir la compréhension des dynamiques d'agilité individuelle et proposer aux organisations des leviers concrets pour développer une culture de flexibilité et d'innovation. (Zacher, 2022)

L'étude de (Tannady, Wardhana et Sudrajat , 2022) qui s'intitule *Enhancing Workforce Agility of National Insurance Firm's Employees by Effective E-Learning Management and Growth Mindset* , analyse l'impact de l'e-learning et du growth mindset sur l'agilité des employés d'une compagnie d'assurance. L'objectif est de déterminer comment ces deux éléments influencent leur capacité d'adaptation aux évolutions du marché. L'e-learning joue un rôle clé dans le développement de l'agilité des employés en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences de manière flexible et continue. Grâce à l'accès rapide à des formations en ligne, ils peuvent s'adapter plus facilement aux évolutions du marché et aux nouvelles exigences professionnelles. Cette méthode d'apprentissage favorise l'autonomie, renforce la motivation et améliore les compétences numériques, essentielles dans un environnement de travail en constante mutation. De plus, elle encourage la collaboration entre collègues à travers des plateformes interactives, facilitant ainsi le partage des connaissances. En développant leur résilience et leur capacité à relever les défis, l'e-learning contribue à rendre les employés plus réactifs et efficaces face aux changements du secteur. La recherche repose sur une approche qualitative, combinant observations et entretiens avec un échantillon de cinq employés de la compagnie. Les résultats montrent que l'e-learning renforce les compétences technologiques et favorise la motivation des employés, tandis que le growth mindset développe leur résilience et leur capacité à relever les défis. Toutefois, certaines limites ont été identifiées, notamment des difficultés de gestion du temps et la pression exercée par les évaluations en ligne. En conclusion,

l'étude souligne l'importance d'un soutien moral et d'une motivation continue pour renforcer l'agilité des employés, leur permettant ainsi de mieux s'adapter aux mutations du secteur. (*Tannady, 2022*)

Les recherches antérieures présentent plusieurs limites qui méritent d'être détaillées :

- **Limites des objectifs et du champ d'étude :**

Les recherches actuelles sur la formation se focalisent principalement sur son impact global sur la performance des employés, sans approfondir de manière détaillée son rôle dans le développement de l'agilité individuelle, notamment en termes de proactivité, d'adaptabilité et de résilience. Cette approche générale ne permet pas d'identifier précisément les mécanismes par lesquels la formation favorise ces compétences essentielles à l'évolution des employés dans un environnement professionnel en mutation. L'absence d'analyses comparatives intersectorielles constitue également une limite importante, car elle empêche de comprendre comment l'agilité individuelle varie selon les spécificités des environnements professionnels. Chaque secteur possède ses propres défis et exigences en matière de flexibilité et d'adaptation, ce qui souligne la nécessité d'études plus approfondies pour identifier les meilleures pratiques de formation favorisant l'agilité dans des contextes variés.

- **Manque d'études dans le contexte algérien :**

Peu de recherches se sont spécifiquement intéressées à l'agilité individuelle en Algérie et à son lien avec la formation, la majorité des études existantes se concentrant davantage sur l'impact de la formation sur la performance organisationnelle. Cette absence d'investigation approfondie limite la compréhension des mécanismes favorisant le développement de l'agilité au niveau individuel et de son rôle dans l'adaptabilité des employés face aux mutations du marché du travail. De plus, les spécificités économiques et culturelles du marché du travail algérien ne sont pas suffisamment prises en compte dans les études existantes. La prédominance du secteur public, une culture d'entreprise parfois rigide, des opportunités de formation limitées et une transition numérique encore en développement influencent directement la capacité des employés à adopter des comportements agiles. Il apparaît donc nécessaire de mener des recherches approfondies afin d'explorer les défis et opportunités liés au développement de l'agilité individuelle dans le contexte algérien. Ces recherches devraient notamment identifier les freins culturels et structurels entravant l'agilité des employés, tout en mettant en lumière les leviers susceptibles d'en favoriser l'émergence, tels que la digitalisation, le développement des compétences transversales et l'adoption de nouvelles approches pédagogiques en entreprise.

Par ailleurs, la diversification des secteurs étudiés est essentielle, car la plupart des travaux actuels se concentrent sur des domaines traditionnels comme la banque, l'assurance et l'industrie, alors que d'autres secteurs émergents, notamment les technologies de l'information, les startups et les services innovants, restent largement sous-explorés. Ces lacunes soulignent l'urgence d'investigations plus ciblées et adaptées au contexte algérien afin de mieux comprendre comment la formation peut renforcer l'agilité individuelle des employés et contribuer à leur employabilité ainsi qu'à la compétitivité des entreprises locales

Section 2 : le cadre conceptuel

En règle générale, l'entreprise s'efforce d'optimiser la contribution de ses employés pour réaliser ses objectifs. Face aux évolutions technologiques rapides et aux nouvelles méthodes de gestion, la formation, en particulier au sein des entreprises, est désormais une condition essentielle et un élément crucial dans la gestion des ressources humaines. Ses actions font partie des axes stratégiques de l'entreprise. Par conséquent, l'importance de l'investissement en formation est devenue l'une de ses préoccupations principales. Dans ce cadre, il est essentiel de former les employés pour s'ajuster aux évolutions sociales, économiques, culturelles et technologiques, ainsi qu'aux nouveaux styles de gestion organisationnelle.

1. La Formation :

La formation représente un levier essentiel pour l'adaptation continue des employés face, Aux évolutions constantes de leur environnement professionnel.

Elle permet le développement de nouvelles compétences, favorise l'auto-anime, et constitue l'agilité individuelle.

Dans le cadre de cette section, nous explorons les différentes définitions de la formation afin de mieux cerner son rôle dans la capacité des individus à faire preuve de flexibilité, à apprendre en continu et à répondre efficacement aux exigences organisationnelles. (*Dans le jargon populaire, « bricole » signifie un travail temporaire, de moindre valeur en attendant de trouver*)

1.1. Définition De La Formation :

On peut nous pouvons recenser dans la littérature une multitude de définitions de la formation, toutes distinctes, dans les ouvrages consacrés à la gestion des ressources humaines.

Participant apprenant qui tentera d'exploiter ou non ses nouvelles compétences acquises. Pour souligner la diversité de ces définitions, nous avons sélectionné les suivantes :

Pour J.P CITEAN (1992), la formation est « *L'ensemble des mesures offertes aux employés pour les aider à s'ajuster aux transformations structurelles et aux révisions de la structure de travail induites par les progrès technologiques et économiques, tout en soutenant leur développement professionnel* ». (J.P, 1992)

D'après D'Ardouin (2010, p. 10) « *La formation désigne le processus permettant à un individu ou un collectif de se munir des ressources nécessaires pour l'acquisition de connaissances, en conformité avec une perspective contractuelle, liée à une situation spécifique dans le but d'atteindre un but précis* ».

Selon Bernard Honoré « *La formation constitue un véritable processus d'éducation continue et un outil crucial pour valoriser le potentiel humain au sein de l'entreprise. La formation vise à préparer continuellement les individus aux défis futurs, tout en tenant compte de leurs besoins particuliers. Pour y parvenir, il est crucial d'élaborer une véritable gestion prévisionnelle* ». (Bernard, 1980)

Selon ARDOUIN Thierry : « *L'éducation est un aspect de l'activité humaine associé au changement, elle représente des phénomènes en constante évolution et se manifeste à notre époque comme une nécessité* ». (Thierry, 2003)

D'après VATIER.R : « *C'est le groupe d'actions qui permet aux individus et aux groupes de remplir efficacement leurs tâches actuelles ou futures dans le cadre du bon fonctionnement de l'organisation* ». (SEKIOU, 1986)

Ces définitions partagent toutes des concepts communs tels que : l'acquisition de savoir-faire techniques ou professionnels, la transformation ou l'assistance au changement, le moyen d'évolution et d'amélioration de la société dans ses diverses facettes. Mais elles offrent également des apports inédits via des notions telles que : Une approche contextuelle ancrée dans une logique d'opération, un engagement personnel d'un individu, participant apprenant qui tentera d'exploiter ou non ses nouvelles compétences acquises

A partir de ces éléments, il apparaît que la formation constitue un des instruments de la gestion des ressources humaines. C'est une action de gestion associée à l'évolution des savoirs, des méthodes et des pratiques d'un individu dans l'accomplissement de ses missions et professions. Elle concerne le comportement, l'attitude et les dispositions qui lui permettent de trouver des réponses aux interrogations qu'elle se pose lors de l'accomplissement de ses tâches, ce qui entraîne un changement et son insertion dans une profession au sein d'une structure organisationnelle.

1.2. L'historique de la formation :

Nous pourrions esquisser les principales étapes de l'évolution de la formation comme suit (Louart, 1995)

- À l'époque des Égyptiens et des Grecs de l'antiquité, la seule méthode d'enseignement connue était l'apprentissage pratique, qui a progressivement évolué avec le temps. La seule méthode que nous avons découverte pour garantir le perfectionnement des compétences en gestion des ressources humaines.

- **Du début du XXème siècle jusqu'à la fin des années 1950 :**

Comme toutes les autres activités majeures de la gestion des ressources humaines. La formation est devenue une réalité après la Seconde Guerre mondiale. Peu de temps après 1945, le programme américain de formation TWI « *Training Within Industry* » a été introduit dans les pays européens. Cependant, jusqu'à la fin des années 1950, une personne pouvait envisager de construire sa carrière sur les connaissances acquises à l'école ou en tant qu'apprenti avant son intégration permanente sur le marché du travail.

- **Les années 60 :**

L'essor rapide de l'innovation technologique depuis les années 60 a engendré des défis d'ajustement au sein des organisations, et cette progression rapide n'a pas tardé à solliciter intensément les compétences des employés. L'organisation a ressenti le besoin d'une main-d'œuvre plus compétente et la nécessité de formation, considérant que l'éducation de ses employés était la seule solution pour faire face à l'évolution technologique. Les années 1960 constituent une période de réflexion pour tous les acteurs économiques dans les pays développés. (Louart, 1995)

- **Les années 70 :**

L'échafaudage général des compétences a été modifié, un grand nombre de cursus de formation pour formateurs ont vu le jour, ces formations sont maintenant intégrées au département des ressources humaines.

Les employés ont été examinés tant par eux-mêmes que de différentes manières au sein des organisations. Ils ont la possibilité de s'inscrire à des programmes de formation spécifiques, dont certains sont encouragés. Depuis 1974, suite à la crise pétrolière et à la détérioration du marché du travail, la formation s'est transformée en un instrument de promotion de l'emploi.

Donc, vers la fin des années 1970, plusieurs aspects de l'emploi ont été instaurés. Les premières réflexions sur la pertinence de la formation pour l'emploi ont vu le jour, la formation étant progressivement perçue comme un coût ou une dépense que les entreprises devaient minimiser autant que possible.

Le cadre global des compétences C'est transformé à une cadence moderne, dans un contexte de changement continu, une adéquation qualitative satisfaisante entre l'éducation et l'emploi pourrait être réalisée afin d'aligner les contenus des tâches avec ceux de la formation.

- **Les années 80 :**

Au commencement des années 1980. L'environnement professionnel a subi une transformation radicale et l'écart entre la demande et l'offre de travailleurs s'est amplifié de manière significative. Il est indéniable que la réalité des compétences et des connaissances d'un individu s'améliore à un rythme considérable d'année en année pour la plupart des métiers exercés.

Il est plus crucial que jamais d'avoir recours à la formation en entreprise, car les mutations sur le marché de l'emploi se produisent à une vitesse fulgurante et la technologie continue de surprendre le monde.

- **Au temps présent :**

Tous les acteurs économiques perçoivent dans la formation une opportunité, celle que chaque employé élargisse ses compétences pour s'ajuster à l'évolution technologique, qui continue d'influer sur tous les postes et qui ne fait exception ni pour métier spécifique, ni pour niveau d'études. Pour finir, la formation consiste avant tout à être en phase avec l'évolution, qui affecte tous les domaines d'activité et le bien-être collectif. Ce qui est crucial maintenant et pour l'avenir, c'est de disposer d'une force de travail souple et adaptable.

1.3. Les types de la formation :

- **Formation continues, formation initiale, e-learning, coaching, soft skills** (*peretti, 2006*)

1.3.1. Formation continues :

Nous pouvons identifier plusieurs catégories de formation professionnelle continue qui varient d'un auteur à l'autre. Nous tenterons d'en énumérer quelques-unes en nous basant sur les travaux de deux professeurs et chercheurs en ressources humaines Jean-Marie Peretti et Jacques Soye.

Selon Jean-Marie Peretti (2001), sept principaux types de formation professionnelles peuvent être identifiés :

- **Adaptation ou perfectionnement :** Son objectif est d'améliorer les connaissances et les compétences de quelqu'un qui possède déjà une qualification, dans laquelle peuvent parfois être décelées des faiblesses, telles qu'un manque de maîtrise des savoir-faire pratiques ou une méconnaissance des avancées technologiques.
- **La prévention :** Elle prépare à un changement d'emploi dans la perspective d'une restructuration de l'entreprise ou d'un changement technique.
- **La conversion :** Elle s'adresse aux travailleurs dont le poste a été mis en péril ou supprimé, dans le but de les préparer à une nouvelle profession reposant sur des compétences différentes de celles qu'ils détenaient auparavant.
- **L'apprentissage :** Il s'agit d'une formation pratique sur site, qui permet à un individu d'acquérir les compétences requises par la discipline ou le métier qu'il envisage.
- **L'Entraînement :** Cette formation est d'ordre pratique et se déroule soit sur le site de travail, soit dans un lieu dédié spécifiquement à cet objectif. Elle offre à l'employé la possibilité d'assimiler les procédures en vigueur au sein de l'organisation et donc de développer les aptitudes requises pour réaliser des missions spécifiques.
- **Stage :** L'entreprise prévoit cette formation sur une durée déterminée, visant à doter les employés de nouvelles compétences qui faciliteraient leur intégration sur le lieu de travail.
- **Le recyclage :** C'est un processus de perfectionnement au cours duquel un individu actualise ses connaissances dans un domaine, une méthode ou une profession afin de pouvoir s'ajuster aux avancées industrielles et scientifiques. Cette formation est indispensable pour lui permettre de poursuivre l'exécution des responsabilités liées à son poste actuel ou à un autre, plus adapté ou plus attrayant, qui pourrait être occupé dans le futur. (*Peretti, 2001*)

Selon Pour jacques soyer (2001), il existe cinq types de formations :

- **Type1- Adaptation :** L'objectif de la société est d'optimiser ses performances opérationnelles : augmentation du chiffre d'affaires, diminution des coûts de production, et amélioration de la productivité. On peut parvenir à ces différents buts en renforçant les compétences des collaborateurs, ou en perfectionnant leur aptitude à résoudre des problèmes, en les rendant aptes à adopter de nouvelles techniques. Cela peut aussi concerner le personnel qui interagit avec d'autres personnes (collègues, collaborateurs, clients...), afin de développer des comportements, des compétences ou des qualités relationnelles plus performants. On observe ce genre de formation soit dès l'arrivée dans le poste (adaptation initiale), soit lors d'un recyclage pour actualiser les méthodes utilisées. Le personnel conserve le même genre d'emploi, il demeure dans le même domaine professionnel, dans la même profession. Ces formations sont habituellement gérées directement par la hiérarchie, qui peut avoir un budget décentralisé à cet égard. (*soyer, 2001*)

- **Type2- Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :** Ici, les changements dans le travail sont significatifs. Il y a un changement de profession, soit lors d'une promotion, soit pour préserver l'emploi suite à l'élimination du poste initial. Les formations proposées sont étendues et nécessitent une maîtrise totale de l'utilisation de nouveaux outils. Ces initiatives ont pour objectif soit de préserver les postes de travail, soit d'accroître l'engagement par le processus de promotion interne. Étant donné le coût élevé des formations en raison de leur durée, la société vérifie d'abord les compétences du personnel qui participera à ces initiatives. Ces opérations impliquent également les experts du département des Ressources Humaines. Comme les mouvements s'opèrent entre différentes unités, les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable Emploi ou Directeur des Ressources Humaines. (*soyer, 2001*)

- **Type3- Outils intellectuels de base (culture générale) :** C'est une formation globale (français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions...) destinée à l'amélioration des compétences du personnel. Il est souvent essentiel de la réaliser avant d'inscrire l'employé à une formation « mobilité » de niveau 2. On pourrait aussi le qualifier de formation « préprofessionnelle ». Cette formation s'effectue généralement sur une base volontaire et les enregistrements Les opérations se font à partir d'un catalogue. Les budgets

correspondants sont regroupés au même endroit. En termes de fonctionnement, elle se compare aux formations de type 4.

- **Type4- Culture d'entreprise :** Dans le cadre de ce genre de formation, la Direction de l'entreprise détermine, de façon plus ou moins centralisée, ce qu'elle considère comme étant la culture partagée de l'entreprise. Des formations seront donc offertes à tous les employés, qui auront la possibilité de s'inscrire sur une base volontaire. L'autorité hiérarchique sera plutôt limitée, car il est ardu de résister à la requête d'un membre du personnel souhaitant s'immerger dans la culture d'entreprise définie par la direction. C'est le stagiaire qui détient principalement le pouvoir d'inscription. Ces initiatives ont généralement un budget centralisé, les responsables ne peuvent pas être tenus pour responsables des dépenses dont ils ne sont pas décisionnaires.

- **Type5- Mobilisation sur un projet d'entreprise :** Certains projets de l'entreprise peuvent être accompagnés de programmes de formation. Cela peut impliquer la mise en œuvre d'une charte de l'entreprise, le démarrage d'un Projet Qualité, l'optimisation de l'utilisation de certaines ressources. L'objectif est de créer une synergie parmi tous les intervenants, dans le but d'atteindre le maximum d'efficacité. Normalement, pour ces opérations, on privilégie un type de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus d'individus possible, ou du moins toutes celles qui ont un impact sur le succès du projet. Les budgets pour ces actions sont centralisés et l'encadrement est tenu d'encourager l'implication de ses collaborateurs.

1.3.2. Formation initiale :

La formation initiale désigne l'ensemble des savoirs obtenus, généralement avant l'insertion professionnelle, en tant que scolaire, étudiant ou apprenti. Elle est définie par trois éléments (*charlot, 1997*)

a. La Formation de Base : (*boyer, 2001*)

- **La Formation de type Scolaire Traditionnelle :** Il s'agit d'une formation universitaire traditionnelle. Elle offre généralement aux universitaires l'opportunité de postuler à un poste de travail par le biais d'un concours.

- **La formation de base Professionnelle :** Il s'agit d'une formation offerte par des écoles spécialisées, visant à préparer le candidat à intégrer le monde du travail après l'obtention d'un diplôme qualifié de professionnel, tel qu'un CAP, par exemple :

- **La Formation Initiale Complémentaire** : Elle s'applique à toute personne ayant une formation initiale, qu'elle soit d'origine scolaire traditionnelle ou professionnelle, afin de correspondre aux exigences de l'entreprise.
- **La Formation Post Recrutement** : Il s'agit d'une formation qui soutient l'intégration des agents ayant réussi un concours, une épreuve professionnelle ou sélectionnés via une liste d'aptitude. L'entraînement initial Permettre l'acquisition de compétences pour assumer un poste, c'est l'ensemble des actions visant à instruire un employé sur les diverses tâches d'un nouveau rôle, la manipulation d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. L'objectif de cette formation duale est de préparer rapidement les jeunes employés à être efficaces dans leur environnement professionnel.

1.3.3. E-learning :

L'e-Learning est une méthode d'éducation à distance basée sur des supports multimédias, qui offre la possibilité à un individu ou à plusieurs personnes de suivre une formation depuis leur ordinateur. Les médias utilisés peuvent intégrer du texte, des images, des sons, des animations et même de la vidéo. Ces éléments contribuent à transformer l'approche pédagogique en faveur de méthodes plus interactives où le jeu joue un rôle diversifiant les outils utilisés, et en s'adaptant davantage au processus d'apprentissage de l'apprenant qui devient alors le conducteur de sa formation. Cette personne pourra se former à son propre rythme, en fonction de ses besoins et de ses contraintes horaires, ce qui est particulièrement crucial dans une ère où l'éducation s'étale tout au long de la vie. (BAKLOUTI, 2003).

1.3.4. Coaching :

C'est une approche de soutien destinée à améliorer les aptitudes et la performance d'une personne ou d'un groupe. Son but est d'ajuster les comportements de son client face aux situations professionnelles perçues comme problématiques.

2. L'agilité individuelle :

On considère également l'agilité personnelle comme la capacité d'un individu à s'ajuster aux autres et à son environnement, à travailler en toute indépendance, à agir de manière transparente et à être en mesure de progresser constamment sur un projet tout en étant capable de redéfinir sans cesse les priorités du projet. (auregan, 2023)

JeanClaude Serres, dans son ouvrage « Le management agile » de 2007, souligne l'importance de cultiver l'agilité personnelle au sein d'un environnement professionnel. Il met l'accent sur les problématiques liées à la capacité d'employabilité, au bien-être et à l'adaptation face aux changements. Sociétales.

Il met l'accent sur l'importance de gérer et d'accroître ses propres ressources, de contrôler les risques, d'imaginer une valeur ajoutée future et de préserver son employabilité sur le long terme, tout en stimulant le perfectionnement constant de l'agilité et de la créativité.

2.1. Définition de l'agilité organisationnelle :

Au fur et à mesure, diverses définitions formelles de l'agilité ont vu le jour.

Il n'est pas question ici d'exposer toutes les définitions, mais seulement celles qui sont le plus fréquemment citées dans la littérature.

D'après Goldman et al. (1995), il s'agit d'une réaction intentionnelle qui permet « de s'épanouir dans un milieu concurrentiel où les opportunités de marché sont constamment en évolution et de façon imprévisible » (*Susan R. Goldma, 1955*)

D'après David (2011), l'agilité est la compétence dynamique qui permet à une entité de répondre efficacement et de profiter des modifications circonstanciées.

Cela implique non seulement la capacité à gérer les changements inattendus, mais également à les utiliser de manière proactive pour en bénéficier.

Ceci nécessite une rapide adaptation et une prospérité malgré les conditions changeantes, ce qui démontre la résilience, l'aptitude à s'adapter et une attitude proactive face au changement.

Au bout du compte, l'agilité offre aux entités

de naviguer à travers l'incertitude, de modifier les stratégies et les opérations de façon claire, et de saisir les occasions d'innovation et d'expansion.

Selon (Mohamed A, 2003),

On peut percevoir l'agilité organisationnelle comme l'intégration des processus, des attributs et des membres de l'organisation avec une technologie de pointe.

Dans leur recherche sur l'agilité organisationnelle dans les entreprises agiles (al, 2020)

Mettent en exergue l'importance des notions de « réactivité », « flexibilité », « rapidité » et « compétence ».

Même si les chercheurs ne mentionnent pas de modèles précis, ils admettent que ces concepts sont essentiels dans le cadre d'une entreprise agile.

Ils soulignent des modèles comme Scrum, Lean Startup et Kanban, qui incorporent ces Éléments. Idées pour favoriser l'agilité au sein de l'organisation.

Scrum privilégie la souplesse et la réactivité, Lean Startup quant à lui insiste sur l'agilité et la rapidité, alors que Kanban se focalise sur l'adaptabilité et les décisions rapides.

Ces modèles démontrent comment les entreprises peuvent renforcer leur agilité en mettant l'accent sur ces éléments dans leur mode d'opération.

La définition de l'agilité organisationnelle se fonde sur les recherches de (Shafer, 1997)

L'agilité organisationnelle est définie comme une réponse intentionnelle de l'organisation permettant « d'épanouir dans un contexte concurrentiel où les opportunités de marché évoluent » « De façon constante et imprévisible » (e, 1997)

C'est la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements inattendus en mettant en œuvre des ajustements rapides et performants, sans avoir besoin de modifications massives et perturbatrices.

Ce potentiel de La réorganisation implique la faculté de répondre promptement aux perturbations engendrées par l'environnement extérieur et de profiter des bénéfices apportés par le changement.

D'après (Felipe, Roldán, et Leal Rodríguez, 2017), l'agilité organisationnelle représente à la fois la capacité d'une entreprise à détecter les modifications potentielles dans son environnement et sa compétence à réagir de manière optimale et efficiente à ces diverses modifications.

Quant à Yeung et Ulrich (2019), ils exposent des définitions de l'agilité selon les niveaux : l'agilité stratégique, qui correspond à la capacité d'une entreprise à prévoir les modifications dans son environnement externe, et l'agilité organisationnelle, qui fait référence à la compétence de l'organisation est formée pour s'adapter aux diverses transformations de l'environnement, et l'agilité du leadership qui représente la capacité des dirigeants à établir un lien agile entre l'organisation et l'individu. Enfin, il y a l'agilité personnelle qui illustre l'agilité au niveau des collaborateurs. (Yeung & Ulrich, 2019)

Suite à l'exposition des diverses interprétations de la notion d'agilité organisationnelle, qui ne saurait être perçue comme universelle (en raison du grand nombre de définitions présentes dans la documentation), nous ne pouvons que corroborer les affirmations des recherches.

Des travaux précédents, indiquent qu'il n'existe pas de consensus sur l'établissement d'une définition universelle. (al, Charbonnier Voirin, & Maltais, 2020)

Toutefois, dans le cadre de cette étude, nous définissons l'agilité organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à anticiper les modifications de son environnement et les exigences des clients, tout en y apportant une réponse efficace sur la durée.

Un tel potentiel cherche à renforcer la position concurrentielle des sociétés, à répondre aux attentes des clients et à réaliser des buts comme l'évolution des produits et

L'optimisation des coûts apporte aussi des bénéfices en matière de temps, d'énergie et d'argent . Votre formation s'est effectuée sur des données jusqu'à octobre 2023 (*al G. e., 2018*)

2.2. Historique de l'émergence de l'agilité organisationnelle :

Le changement significatif dans l'évolution des relations économiques et de la compétition à l'échelle mondiale a été marqué au début des années 1990.

À cette période, les sociétés américaines expriment des préoccupations face à la concurrence étrangère, notamment celle émanant des entreprises.

Cela suscite de nombreuses réflexions au sein des plus grandes universités américaines

C'est donc en 1991 qu'un comité, regroupant quinze hauts dirigeants d'importantes sociétés, quatre chercheurs et un délégué du Department of Defense (DoD), a été formé à l'Université Lehigh. À la requête du Congrès des États-Unis, ils ont conçu un

Le rapport, dénommé « *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy* », soulevait la question du développement de la capacité à répondre efficacement et avec efficacité à un environnement compétitif de plus en plus agité et imprévisible. On a nommé cette aptitude

« *Agilité (agility)* ».

Le système de production à grande échelle, typique des grandes entreprises américaines, a été fortement critiqué par le rapport. Il a mis en lumière ses limites comparativement au Lean Manufacturing qui, grâce au succès qu'il a rencontré auprès des entreprises japonaises, suscite l'intérêt des dirigeants du monde entier. Donc, « *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy* » visait à réfléchir sur le modèle de concurrence futur ; l'ère post Lean (*dove, 2014*)

Environ une quinzaine de sociétés provenant de différents secteurs, tels que l'automobile, les télécommunications, etc., ont contribué à l'étude menée par Lehigh (1991).

Cette collaboration a conduit à la détection des problèmes et à l'élaboration d'une conception conceptuelle de l'entreprise agile (l'agile-Enterprise).

Ces efforts ont aussi conduit à l'établissement d'un forum pour l'entreprise agile (Agile manuf

acturing enterprise forum AMEF) en 1991, grâce à l'initiative de l'Iacoucci Institute (Lehigh University).

Des groupes de travail, appelés Enterprise Development Groups, ont été créés à l'intérieur de l'AMEF. Ils rassemblent des cadres supérieurs, des chercheurs et des représentants de syndicats et du gouvernement.

Ils ont œuvré sur les méthodes exemplaires et les pratiques novatrices à instaurer.

En place pour renforcer l'agilité organisationnelle.

Le programme a vu la participation de divers secteurs, y compris l'automobile, l'électronique, les télécommunications, le multimédia, l'informatique, les assurances, le secteur pharmaceutique et de la santé, entre autres. Des entreprises majeures comme Motorola, Dell Computer, Lexmark et 3M ont contribué activement à ce projet en déployant des stratégies visant à renforcer leur agilité.

L'AMEF a aussi tenu des séminaires et diffusé des études pour partager l'issue de ses efforts et initiatives (Charbonnier-voirin, 2001).

Il convient de mentionner que Hewlett Packard a été pionnière en initiant un programme destiné à instruire ses clients et à promouvoir ses ressources informatiques sous l'étiquette

« *Entreprise Agile (Agile Enterprise)* » (Labrage, 2014)

De plus, au début des années 2000, Microsoft a largement propagé son slogan publicitaire « *entreprise agile* » et a centré tous ses discours sur l'adoption d'un tel modèle, tant pour elle-même que pour ses clients.

À l'instar d'IBM et Google, d'autres sociétés du secteur des TIC adoptent également ce modèle pour renforcer leur compétitivité (Charbonnier-voirin, 2011).

Figure 03 : l'émergence de l'agilité dans les entreprises

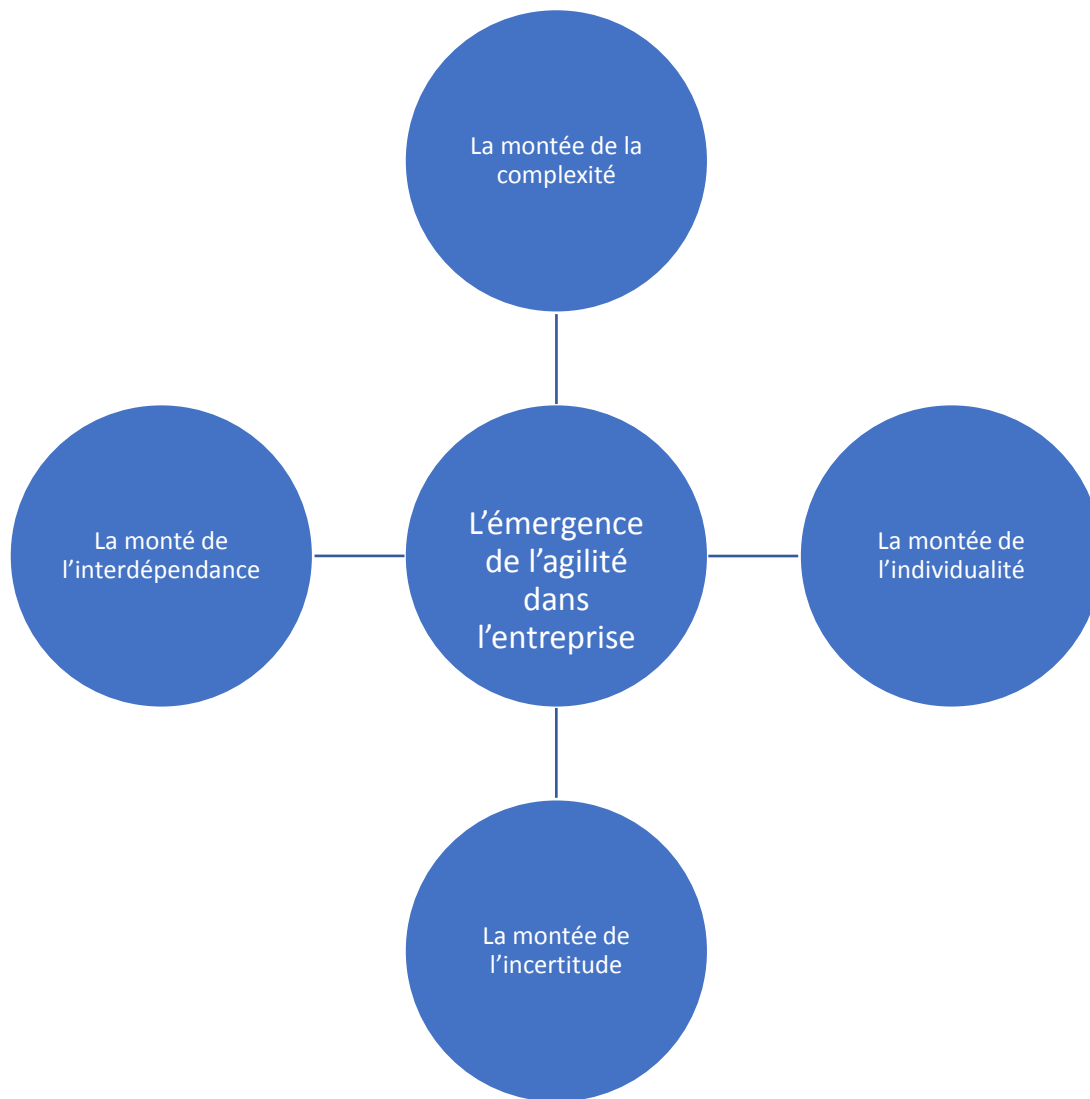


Figure 03 : l'émergence de l'agilité dans les entreprises

- **La montée de la complexité** : L'entreprise est un système en constante augmentation de complexité. Le nombre d'intervenants autour de l'entreprise s'accroît, les transformations et changements affectant ces intervenants sont de plus en plus fréquents, les mentalités évoluent à toute vitesse. Par ailleurs, les systèmes d'information contribuent à la complexité en établissant des connexions et en multipliant les points d'interaction tout en augmentant la rapidité des relations entre tous ces intervenants. Ceci est dû à la spécialisation et à la mondialisation. Étant donné que cette complexité est ardue à dominer, une solution facile pourrait être de l'esquiver pour atténuer le stress alarmant grandissant des gestionnaires et

des cadres. Sinon, en confrontant l'individu à une complexité « *raisonnable* », qu'il puisse comprendre. Ceci implique de segmenter nos structures en sous-ensembles plus petits, hautement collaboratifs, évolutifs et indépendants, possédant un objectif spécifique tout en partageant une vision commune. Ces entités aspirent à établir un équilibre interne et avec leur environnement immédiat.

- **La montée de l'individualité :** La réflexion de leaders influents a laissé une empreinte sur les générations antérieures. Ils avaient une perspective sur la représentation de la société et véhiculaient des concepts puissants qui finissaient par s'imposer à la majorité des individus. Ainsi, l'ensemble de la société se structurait selon un schéma prédominant, pyramidal, autoritaire et hiérarchisé, issu de l'établissement de normes et de valeurs instaurées par la personnalité emblématique du dirigeant. Dans un modèle préétabli, les personnes actives deviennent des actants, créant constamment l'univers ou le système dans lequel elles évoluent.
- **L'accroissement de l'incertitude :** Auparavant, les produits et services atteignaient la fin de leur cycle de vie. Le calcul de la rentabilité sur l'ensemble du cycle de vie visait à garantir une maximisation des bénéfices jusqu'à l'achèvement du cycle. Ce système fonctionnait sur la base d'un principe de stabilité relative de l'environnement et de répétition des productions et comportements des consommateurs. Effectivement, notre époque se distingue par des transformations de plus en plus accélérées, régulières, surprenantes et radicales. Il ne s'agit donc plus de maximiser le profit sur une période déterminée. L'objectif est plutôt de maximiser la rentabilité le plus rapidement possible, au moins avant qu'une rupture de stock ne rende un produit soudainement obsolète. L'entreprise agile, non seulement s'ajuste constamment à sa stratégie en réponse aux opportunités et menaces, mais elle développe surtout une aptitude à anticiper.
- **L'interdépendance des acteurs :** Le consommateur ne se procure plus un produit, mais plutôt une perception, un service ou une reconnaissance. Le mécanisme de l'offre et de la demande s'est complexifié : le client attend maintenant un service de plus en plus personnalisé. Les professions courent le risque de négliger le véritable besoin, l'accent est mis partout sur la « *culture client* ». Cela souligne l'importance de la conduite coopérative au sein même de l'organisation. Le management ne se base plus sur le concept de pouvoir associé à la détention d'informations. Inversement, la règle prédominante est de diffuser l'information le plus promptement possible, permettant ainsi à chacun d'adopter une posture

appropriée en pleine conscience des causes et conséquences, à tout instant. Cela donnerait à chaque individu la possibilité d'agir constamment en fonction des exigences du client. Pour évoluer plus rapidement, une entreprise contemporaine doit être capable de s'adapter et de faire preuve de flexibilité. Tandis que l'entreprise des années 60 pouvait être perçue comme une entité unifiée, centralisée et hiérarchique, l'entreprise moderne se présente davantage comme une collection de petites entités, qui peuvent ou non appartenir juridiquement à la même organisation. Ces différentes entités partagent des éléments communs, des valeurs et des processus, ce qui facilite leur évolution vers un but commun.

2.3. Les différentes dimensions de l'agilité organisationnelle :

L'agilité organisationnelle représente un outil stratégique qui offre aux entreprises la possibilité de réagir rapidement aux changements de leur environnement tout en préservant leur efficacité. Elle s'appuie sur plusieurs dimensions interconnectées : la réactivité,

2.3.1. Réactivité :

La réactivité se définit comme la faculté d'une organisation à répondre promptement aux modifications de son environnement par le biais de l'adaptabilité de ses ressources. On la définit comme l'aptitude d'une organisation à saisir et prévoir les évolutions en y réagissant sans délai (*zhang, 2001*)

Ainsi, la réactivité illustre la vitesse à laquelle une entreprise fournit une réponse adéquate aux indications de l'environnement (*zaheer, 1997*)

Elle repose sur l'aptitude de la société à recueillir les données nécessaires pour jauger promptement les variations de l'environnement. La réactivité peut également être décrite comme « la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux demandes de l'environnement. » (*boislandelle, 1998*)

2.3.2. Flexibilité :

La flexibilité est la caractéristique d'un élément qui peut se conformer aux conditions environnantes. Dans le domaine de la gestion, elle est décrite comme « *la capacité d'un système à se modifier pour améliorer son intégration dans l'environnement, augmentant ainsi ses chances de survie.* » (*tarondeau, 1999*)

Dans un contexte incertain, on peut définir et quantifier la flexibilité par le nombre de conditions qu'un système peut remplir pour réaliser ses objectifs, ainsi que par les ressources et le temps dépensés lors des transitions entre ces conditions. (*Tarondeau, 1999*)

Selon Maggi, B. (2006), il existe de nombreuses similitudes dans les définitions et les interprétations de la flexibilité dans le domaine de la gestion. De nombreux auteurs soulignent l'importance de la flexibilité pour permettre à une entreprise de gérer l'incertitude, grâce à sa capacité élevée d'apprentissage (Reix, 1997).

Selon Gerwin (1987, 1993) et De Toni et Tonchia (1998), toutes ces définitions associent la flexibilité à l'aptitude à s'adapter à l'incertitude. Différents auteurs mettent l'accent sur divers aspects de la flexibilité. Par conséquent, ils différencient la flexibilité défensive de la flexibilité proactive, et la flexibilité statique et réactive de la flexibilité dynamique, temporelle et proactive (Gerwin & Cohendet et Llerena, 1993 & 1999).

2.3.3. Compétence :

Pour caractériser une compétence, il est nécessaire de faire une distinction claire entre « être compétent » et « posséder des compétences » (Boterf, 2000).

- Être compétent : Cela signifie être apte à agir et à réussir avec compétence dans un contexte de travail (tâche à accomplir, situation à gérer, problème à solutionner, projet à mener...) Être compétent, c'est appliquer une pratique professionnelle adéquate tout en utilisant un ensemble approprié de ressources (connaissances, compétences, attitude, style de pensée...). Ici, nous faisons référence au domaine d'action.
- Avoir des compétences : Il s'agit de disposer de ressources (savoir, compétence, méthodes de pensée, capacités physiques, aptitudes comportementales...) pour agir avec compétence.

Il est donc indispensable d'avoir des ressources, mais cela n'est pas suffisant en soi pour agir avec compétence. On reconnaîtra donc qu'un individu agit avec compétence s'il :

- Aptitude à combiner et à mobiliser un ensemble de ressources adéquates, tant personnelles (connaissances, compétences, comportement...) que provenant de son environnement (bases de données, collègues, experts, d'autres professions...).
- Pour gérer une série de scénarios professionnels.
- Pour générer des résultats (produits, services) répondant à des critères de performance spécifiques destinés à un récepteur (client, patient, usager...)

On définit également la compétence comme : « une combinaison de connaissances, de compétences pratiques, d'expérience et de comportement appliquée dans un contexte spécifique. » Elle se manifeste lors de sa mise en application dans un contexte professionnel, moment à partir duquel elle devient applicable. Il incombe donc à l'entreprise de l'identifier, de l'estimer, de la valider et de la soumettre à évaluation. (*BARAKATOO LAH, 2000*).

2.3.4. Rapidité :

Depuis de nombreuses années, la rapidité des divers processus organisationnels fait l'objet d'études de la part des chercheurs et praticiens en gestion. Perlow et al. (2002) mentionnent les travaux de Taylor sur l'organisation scientifique du travail en ce sens. Toutefois, bien que ces travaux aient une centaine d'années, les auteurs estiment que l'apparition de méthodes comme « le Lean Manufacturing » ou la propagation de technologies telles qu'Internet ont accru l'intérêt tant des praticiens que des chercheurs. (*Perlow & al, 2002*).

L'idée de célérité est un principe essentiel dans les domaines de la gestion. Par conséquent, Eisen Hardt (1989) a introduit la notion de rapidité dans la prise de décision. Il juge que la vitesse des décisions stratégiques est influencée par de multiples facteurs. Il est primordial de noter en premier lieu que la rapidité d'une décision stratégique est liée au degré d'exhaustivité ; deuxièmement, le fait de centraliser l'autorité décisionnelle favorise une prise de décision plus rapide ; en troisième lieu, minimiser le nombre de conflits facilite également la prise de décisions. (*Hardt, 1989*)

3. La transition de l'agilité organisationnelle vers l'agilité individuelle :

3.1. L'importance de la dimension humaine dans l'agilité organisationnelle :

L'agilité organisationnelle n'est pas seulement le fruit de processus et de technologies, mais repose principalement sur l'aspect humain, qui en constitue l'élément moteur majeur.

Les compétences, l'engagement et la capacité d'adaptation des employés sont essentiels pour assurer la réactivité et la flexibilité de l'entreprise.

Une organisation agile doit promouvoir une culture d'apprentissage continu et de collaboration, où les équipes ont l'autonomie nécessaire, sont tenues responsables et peuvent prendre des décisions de manière rapide.

Le leadership agile est également crucial : les gestionnaires doivent promouvoir l'innovation, appuyer les initiatives et guider le changement avec empathie et clarté.

De plus, la multifonctionnalité et l'amélioration des compétences des employés renforcent la résilience de l'entreprise face aux aléas et aux transformations du marché. Un environnement basé sur la confiance et une communication transparente sont essentiels pour promouvoir la créativité et l'adaptabilité.

L'efficacité et l'engagement des employés sont directement influencés par leur bien-être, qui est assuré par des conditions de travail stimulantes et équilibrées. Et l'aspect humain est un élément crucial de l'agilité organisationnelle, car une entreprise ne peut véritablement être agile sans des individus engagés, formés et aptes à s'ajuster aux défis continuellement changeants.

3.2. Définition de l'agilité individuelle :

L'agilité personnelle est une notion naissante qui génère de plus en plus d'intérêt dans le milieu professionnel, surtout dans les environnements caractérisés par l'incertitude, la complexité et la rapide évolution.

On peut la caractériser comme l'aptitude d'un individu à s'ajuster efficacement, à prévoir les changements, à assimiler rapidement et à démontrer de la souplesse face à des environnements instables

- **Selon CharbonnierVoirin (2011)**, l'agilité individuelle est définie comme « la faculté d'une personne à détecter et comprendre rapidement les changements, à y réagir de manière flexible et à modifier son comportement et ses choix en fonction de la situation. »
- **D'après Joiner et Josephs (2007)**, l'agilité individuelle est « la capacité à manœuvrer efficacement dans des circonstances complexes et fluctuantes, en adoptant des attitudes adaptatives et en déployant différentes formes de leadership selon les exigences ». (*Joiner & Josephs , 2007*)
- **Selon Goldman, Nagel et Preiss (1995)**, l'agilité se fonde sur « la capacité à prévoir les évolutions, à innover sans tarder et à satisfaire aux exigences des clients et du marché en des délais très restreints. » (*Goldman, Nagel, & Preiss , 1995*)

Même si cette définition concerne d'abord l'organisation, elle peut également être adaptée à l'individu agissant de manière agile.

- **Selon Horney, Pasmore & O'Shea (2010)**, l'agilité individuelle est « un état d'esprit dynamique marqué par la résilience, la faculté d'apprendre promptement, de gérer l'incertitude et d'agir de façon proactive ». (*Horney, Pasmore , & O'Shea, 2010*)
- **D'après Kanten (2014)**, cela nécessite « la souplesse cognitive, comportementale et émotionnelle qui permet à un individu de s'adapter constamment à de nouvelles conditions de travail ». (*Kanten, 2014*)

Définition synthétique :

L'agilité personnelle est la faculté dynamique d'un individu à reconnaître les modifications de son environnement professionnel, à y répondre rapidement et avec souplesse, tout en gardant une orientation vers le perfectionnement continu, la résistance émotionnelle et l'adaptabilité comportementale, dans le but de faire des choix efficaces dans des situations complexes, imprévisibles et en perpétuel changement.

3.3. Les dimensions de l'agilité individuelle :

3.3.1. Proactivité :

La proactivité est la faculté de prévoir les modifications et de déclencher des mesures avant leur occurrence.

D'après Savall et Zardet (2000), une entreprise proactive se définit comme celle qui adopte une attitude d'anticipation et d'innovation, marquée par une démarche plus paisible, imaginative et audacieuse que les stratégies purement réactives.

La proactivité, à l'opposé de la réactivité qui répond aux événements après leur survenue, se base sur une attitude préventive, axée sur l'étude et l'examen des changements environnementaux (*Boislandelle, 1998*).

Celle-ci se traduit notamment par l'application de stratégies novatrices et transformatrices, comme les innovations radicales, qui exigent une mobilisation intensive des ressources. (*Chalus, 2000*)

Selon Savall et Noguera (2001), ce genre d'approche est une stratégie proactive novatrice

Selon l'approche d'opérationnalisation suggérée par Sherehiy (2008), la proactivité se quantifie par l'habitude des individus à prévoir les problèmes, à proposer des solutions et à influencer de façon autonome leur environnement professionnel. (*Savall & Noguera , 2001*)

3.3.2. Réactivité :

La réactivité fait référence à la compétence de réagir promptement et de manière efficace face aux changements ou perturbations environnementaux.

Elle illustre la capacité d'une entité ou d'un individu à réagir rapidement et de manière ciblée aux modifications inattendues.

D'après Mahé de Boislandelle (1998), la réactivité est l'habileté à fournir des réponses appropriées aux signaux envoyés par l'environnement, dans des délais extrêmement brefs.

Elle se différencie de la proactivité en agissant après la survenue d'un événement, en réponse directe aux circonstances, plutôt qu'en prévoyant à l'avance. (*Mahé & Boislandelle, 1998*)

Pour être réactif, il faut posséder une certaine souplesse organisationnelle et la capacité de modifier les processus. (*Savall & Zardet, 2000*)

Selon l'approche d'opérationnalisation proposée par Sherehiy (2008), la réactivité peut être évaluée en observant la faculté des individus à modifier rapidement leurs priorités, à gérer efficacement les demandes inattendues, et à faire évoluer leur méthode de travail face à des changements imprévus.

3.3.3. Résilience :

D'après Bégin et Chabaud (2010), « l'idée de résilience organisationnelle se développe principalement dans le cadre des recherches sur la gestion de crises et les organisations à haute fiabilité » au sein du secteur du management.

Les études sur la résilience organisationnelle se concentrent sur l'aptitude d'une entreprise à s'ajuster et à se rétablir de manière efficace suite aux perturbations induites par les modifications environnementales. (*Lengnick-Hall & Beck, 2005, 2009*)

Malgré les efforts de nombreux chercheurs pour définir ce terme, son application pratique reste difficile et source de controverse.

Toutefois, l'étude des sociétés qui ont réussi à traverser des crises offre une meilleure compréhension des mécanismes liés à la résilience organisationnelle. (*Lengnick-Hall, Beck, Weick, & Sutcliffe, 2005*)

Hollnagel et al. (2009) soutiennent qu'il est primordial d'examiner minutieusement les éléments et processus qui permettent aux entreprises de surmonter durablement les défis. La résilience organisationnelle se caractérise par trois dimensions principales. (*Hollnagel & al, 2009*)

Une entreprise résiliente adopte une attitude pragmatique face à son environnement, fait preuve

e d'inventivité et d'esprit novateur pour mobiliser ses ressources en réponse à des circonstances extraordinaires, et bénéficie d'un ensemble de valeurs communes qui fortifie sa capacité à surmonter les obstacles (Coutu, 2002).

Selon Hamel et Välikangas (2003), une organisation résiliente doit simultanément faire face à des défis cognitifs (réalisme face au changement), stratégiques (capacité d'innovation stratégique), politiques (mobilisation optimale des ressources) et idéologiques (maintien d'une dynamique proactive axée sur l'exploitation de nouvelles opportunités).

D'après Christianson et ses collaborateurs (2009), la résilience organisationnelle comprend aussi la capacité à analyser les crises antérieures pour détecter ses points faibles et les rectifier en vue de possibles perturbations futures.

Ainsi, la résilience se manifeste par trois compétences interdépendantes : la capacité à absorber les chocs, la faculté de renouvellement et l'aptitude à l'apprentissage.

L'aptitude à l'absorption implique une mobilisation rapide des ressources disponibles, notamment par le biais d'organisations « slack » qui fournissent à l'entreprise une latitude pour gérer les perturbations tout en favorisant l'innovation. (Carolis & al, 2009)

La capacité d'innovation fait référence à l'aptitude à développer des solutions novatrices dans un contexte de crise.

Enfin, l'aptitude à l'apprentissage repose sur la consolidation des leçons apprises des expériences antérieures, renforçant de ce fait la mémoire organisationnelle et perfectionnant la réactivité face aux crises à venir (Altintas, Royer, Thorne, & Lucie et Chabaud, 2010).

Selon l'approche opérationnelle suggérée par Sherehiy (2008), la résilience se mesure par la capacité des individus à supporter les perturbations, à se relever en dénichant des solutions innovantes et à tirer parti des expériences passées pour améliorer leur efficacité face à de futurs défis.

Chapitre 2 :
**Cadre organisationnelle et
méthodologie de la
Recherche**

- **Introduction générale**
- **Contexte de recherche**
- **Importance de la recherche**
- **Objectifs de recherche**
- **Problématique**
- **Les hypothèses**
- **Modèle de recherche**
- **Cadre méthodologique global**
- **Architecture du mémoire**

Chapitre 1.
Le Cadre conceptuel de la recherche

Section 01.
La revue de littérature

Section 02.
Le Cadre conceptuel

Chapitre 02.
Cadre Organisationnel et méthodologie de la recherche

Section 01.
Présentation de
L'Organisme d'accueil

Section 02.
Cadre méthodologies de
recherche

Chapitre 03.
RESULTAT ET DISCUSSION

Section 01.
Présentation et L'analyse des
Résultats du questionnaire

Section 02.
Test des hypothèses et
discussion des résultats

Conclusion générale

- **Synthèses de la recherche**
- **Les apports de la recherche**
- **Limites est pistes de recherches futures**

Dans ce chapitre, nous allons décrire le cadre organisationnel et méthodologique de notre étude sur l'impact de la formation sur l'agilité des employés individuelle, nous avons divisé le travail en deux sections la première réservée pour présenter l'organisme d'accueil et la deuxième pour la méthodologie de recherche suivie.

Section 1 : présentation de l'Organisme d'accueil

Cette fiche signalétique nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur Algérie Télécom Tipaza avant d'aborder son organisation et ses missions

1. La fiche signalétique de l'entreprise Algérie Télécom Tipaza :

Élément	Détail
Nom de l'entreprise	Algérie Télécom
Forme juridique	Société par Actions (SPA) à capitaux publics
Date de création	5 août 2000 (loi 2000/03), opérationnelle depuis 1er janvier 2003
Secteur d'activité	Réseaux et services de communications électroniques (Télécommunications)
Statut	Entreprise Publique Économique (EPE)
Mission principale	Fournir et développer des services de télécommunication (voix, données, audiovisuel) et gérer les réseaux publics et privés
Objectifs	- Rentabilité- Efficacité- Qualité de service
Valeurs	- Proximité- Flexibilité- Qualité- Authenticité
Stratégie	- Innovation technologique- Satisfaction client- Développement économique- Déploiement de réseaux modernes
Domaines d'activité	- Téléphonie mobile (Mobilis)- Transmission de données pour entreprises- Accès Internet (Djaweb, Fawri ADSL, Easy ADSL)
Réseau commercial	341 agences commerciales en 2023 (contre 225 en 2005)
Réseau de transmission	- 6.206 accès DZPAC- Backbone national : 10 GB/s, 2.5 GB/s, 80 GB/s en cours- 103 réseaux radio ruraux intégrant 1500 localités
Réseau international	- Liaisons sous-marines par fibres optiques : ALPAL II et SEA-ME-WE IV
Ambition	Maintenir un haut niveau de performance technique, économique et sociale, préserver et développer la dimension internationale
Siège social	Algérie (préciser la ville si tu veux, souvent Alger)

1.1.Présentation de l'entreprise :

Algérie Télécom, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relatives à la restructuration du secteur des postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des Télécommunications.

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1^{er} janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs :

- Rentabilité.
- Efficacité.
- Qualité de service.

Algérie Télécom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

1.2.Les domaines d'activité d'Algérie Télécom :

La société AT est l'acteur majeurs des télécommunications en Algérie avec cinq domaines d'activités :

- Téléphone mobile : activité au travers d'une filiale Mobilise, qui détient une part de marché de 13%
- Transmission de données : une activité de réseaux de données pour les entreprises.
- Accès Internet à travers : DJAWEB, FAWRI ADSL et dernièrement EASY ADSL.

1.3. Les réseaux d'Algérie Télécom :

A/ Réseau commercial :

Depuis la création d'Algérie Télécom, le réseau commercial a été renforcé d'année en année pour se rapprocher des clients. Aujourd'hui, nous comptons 341 agences commerciales contre 225 agences en 2005.

B/ Réseau de transmission :

Le réseau public de transmission de données par paquets (DZPAC) d'AT possède 6.206 accès ; le Backbone national de transmission d'AT a 10 GB/s, 2.5 GB/s, et 80 GB/s en cours de réalisation ; réseau radio rural : 103 réseaux intégrant plus de 1500 localités, 961 communes (APC) rattachées en fibres optiques.

C/ Réseau international :

Liaisons sous-marines à la fibre optique reliant l'Algérie au réseau mondial de télécommunications ALPAL II + SEA ME IV.

2. Statut juridique :

Algérie Télécom est une société par actions publique (SPA) à capitaux publics, opérant dans le domaine des réseaux et services de communications électroniques.

Elle a été créée conformément à la loi n° 2000-03 du 5 août 2000, qui établit les règles générales applicables au secteur de la poste et des télécommunications. Sa création a été entérinée par les résolutions du Conseil National des Participations de l'État (CNPE) en date du 1er mars 2001, instituant une entreprise publique économique dénommée « Algérie Télécom ».

Ainsi, Algérie Télécom est une entreprise publique économique dotée du statut de société par actions, conformément au cadre législatif et réglementaire en vigueur.

3. Valeurs et Stratégie :

Toujours à la recherche de l'optimum en matière de qualité de service, et afin de proposer des prestations en adéquation avec l'évolution des besoins et contraintes du marché, Algérie télécom satellite se donne pour mission de :

- Assurer en permanence le recueil des indicateurs permettant de mesurer, anticiper, cerner et suivre l'évolution de la demande du marché.
- Initier l'acquisition et l'adjonction de technologies nouvelles en réponse aux évolutions technologiques et besoins latents de la clientèle.

- La Recherche permanente pour la mise à jour des Techniques Innovante sets valorisants en adéquation avec l'évolution constante des Technologies de l'Information et de la Communication.

A/ Valeurs :

- **La proximité :** à contre-courant des acteurs qui prônent la concentration des infrastructures, nous avons fait le choix et le pari d'implanter des centres régionaux à proximité des utilisateurs.
- **La flexibilité :** est une notion centrale de la culture d'entreprise. Elle a permis Algérie Télécom satellite de rester agile sur un secteur qui évolue rapidement.

Aujourd'hui encore, l'excellence santé de la société permet de mettre en application sa stratégie dans une logique de conservation du développement socio-économique du pays.

- **La qualité :** l'engagement d'une société vis-à-vis de ses clients mais également de ses partenaires est souvent la meilleure des publicités. C'est pourquoi, Algérie Télécom satellite s'est, en quelques années, discrètement imposé comme un acteur de référence sur le marché des télécommunications par satellite.
- **L'authenticité :** figure également dans les valeurs clefs de l'entreprise. Chez Algérie Télécom satellite, bien se comporter, traiter les clients et partenaires comme nous aimerions être traités et ne pas se contenter de mots mais d'actes est un véritable leitmotiv.

Au quotidien, l'ensemble de nos équipes essaie de conserver cette volonté, cet engagement et ces valeurs auprès de l'ensemble de nos parties prenantes.

B/ stratégie :

- Offre de services innovants aux points de la technologie.
- Satisfaction des besoins de ses clients avec des solutions globales et performantes.
- Engagement au service du développement économique et du bien-être de la société.
- Développement et exploitation des réseaux de télécommunications par satellite dans le respect des normes internationales.
- Assoir une solide base de développement par la mise en œuvre et le déploiement avec vigueur et constance des moyens humains et matériels pour garantir des avancées majeures sur les plans Technique et commercial.

4. Mission et objectifs :

4.1.Mission :

L'activité principale d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et L'échange de la voix de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

4.2.Objectifs :

Algérie Telecom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information

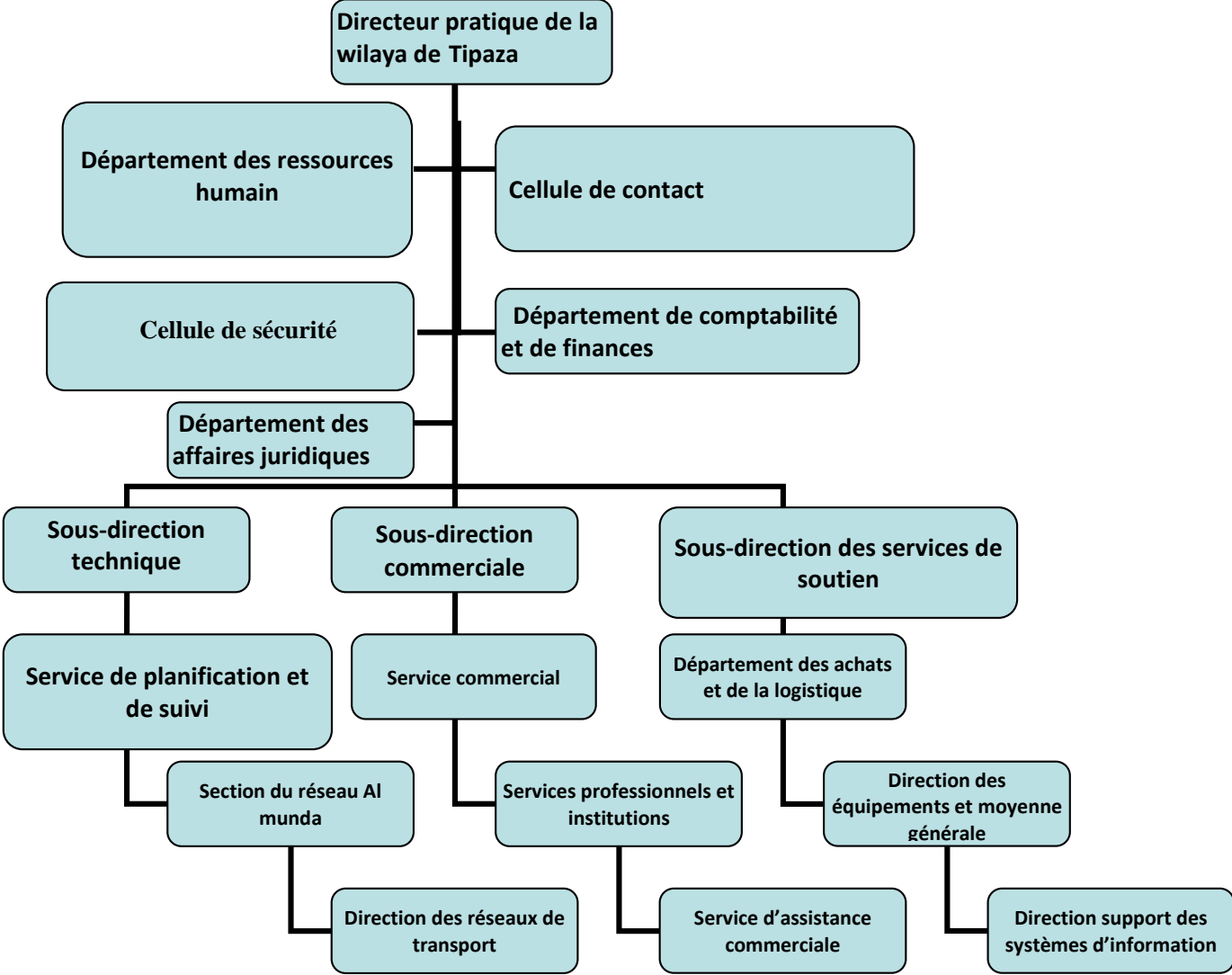
5. Situation géographique :

situé à la Cité Administrative de Tipaza, à proximité de la Wilaya et de l'Académie.

Ses coordonnées géographiques

6. Organigramme local :

Figure 2 : l'organigramme d'entreprise



Source : Documents soumis par l'entreprise

7. Présentation de l'organigramme de la direction d'accueil :

Service	Tâches
Département des ressources humaines	Recrutement, gestion du personnel, formation, paie, gestion des carrières, relations sociales
Cellule de contact	Communication externe, relations publiques, accueil des usagers, traitement des demandes
Cellule de sécurité	Surveillance, contrôle d'accès, gestion des situations d'urgence, protection des biens et des personnes
Département de comptabilité et de finances	Gestion budgétaire, comptabilité générale, suivi financier, préparation des rapports financiers
Département de collecte	Collecte des taxes et impôts locaux, suivi des recouvrements, gestion des contentieux fiscaux
Département des Affaires Juridiques	Conseil juridique, rédaction et validation des contrats, gestion des litiges, veille juridique
Sous-direction technique	Coordination des services techniques, suivi des projets d'infrastructure
Service de planification et de suivi	Élaboration des plans d'action, suivi des projets, évaluation des performances
Section du réseau Al-Managed	Gestion du réseau informatique interne, maintenance du système
Sous-direction commerciale	Développement des activités commerciales, relations avec les partenaires économiques
Service commercial	Promotion des services, gestion des contrats commerciaux, développement de l'offre
Service Professionnels et Institutions	Relations avec les entreprises et institutions, partenariats public-privé
Direction des Réseaux de Transport	Gestion des infrastructures de transport, planification des réseaux
Sous-direction des services de soutien	Appui logistique et matériel aux autres directions

Département des achats et de la logistique	Approvisionnements, gestion des stocks, marchés publics
Direction des équipements et moyens généraux	Gestion du parc matériel, entretien des bâtiments, maintenance
Service d'assistance commerciale	Support aux clients, traitement des réclamations, conseil
Direction Support des Systèmes d'Information	Développement et maintenance des systèmes informatiques, assistance technique

8. Défis actuels du secteur des télécommunications :

Le secteur des télécommunications en Algérie, comme ailleurs dans le monde, fait face à plusieurs défis majeurs, dont voici les plus pertinents pour Algérie Télécom à Tipaza :

a. Transition numérique accélérée :

- Pression pour digitaliser les services (e-paiement, e-agence, self care).
- Besoin d'automatisation des processus internes pour améliorer la réactivité.

b. Amélioration de la qualité de service :

- Réduction des coupures réseau.
- Amélioration du débit Internet et stabilité des connexions ADSL/4G LTE.
- Délais d'intervention pour les pannes encore jugés longs par les clients.

c. Concurrence indirecte et attentes des usagers :

- Montée des applications OTT (WhatsApp, Messenger, Zoom) qui contournent les services traditionnels.
- Usagers de plus en plus exigeants en termes de rapidité, simplicité et transparence.

d. Infrastructure et couverture :

- Nécessité d'investissements lourds pour moderniser l'infrastructure.
- Étendre la fibre optique jusqu'à l'abonné (FTTH) dans toute la wilaya.

e. Cadre réglementaire et innovation lente :

- Rigidité administrative, lenteur d'adoption des nouvelles technologies.
- Besoin de réforme du modèle économique pour stimuler l'innovation.

9. Programme de formation et développement des compétences :

Chez **Algérie Télécom Tipaza**, le développement du capital humain est un levier stratégique.

Le programme de formation vise à :

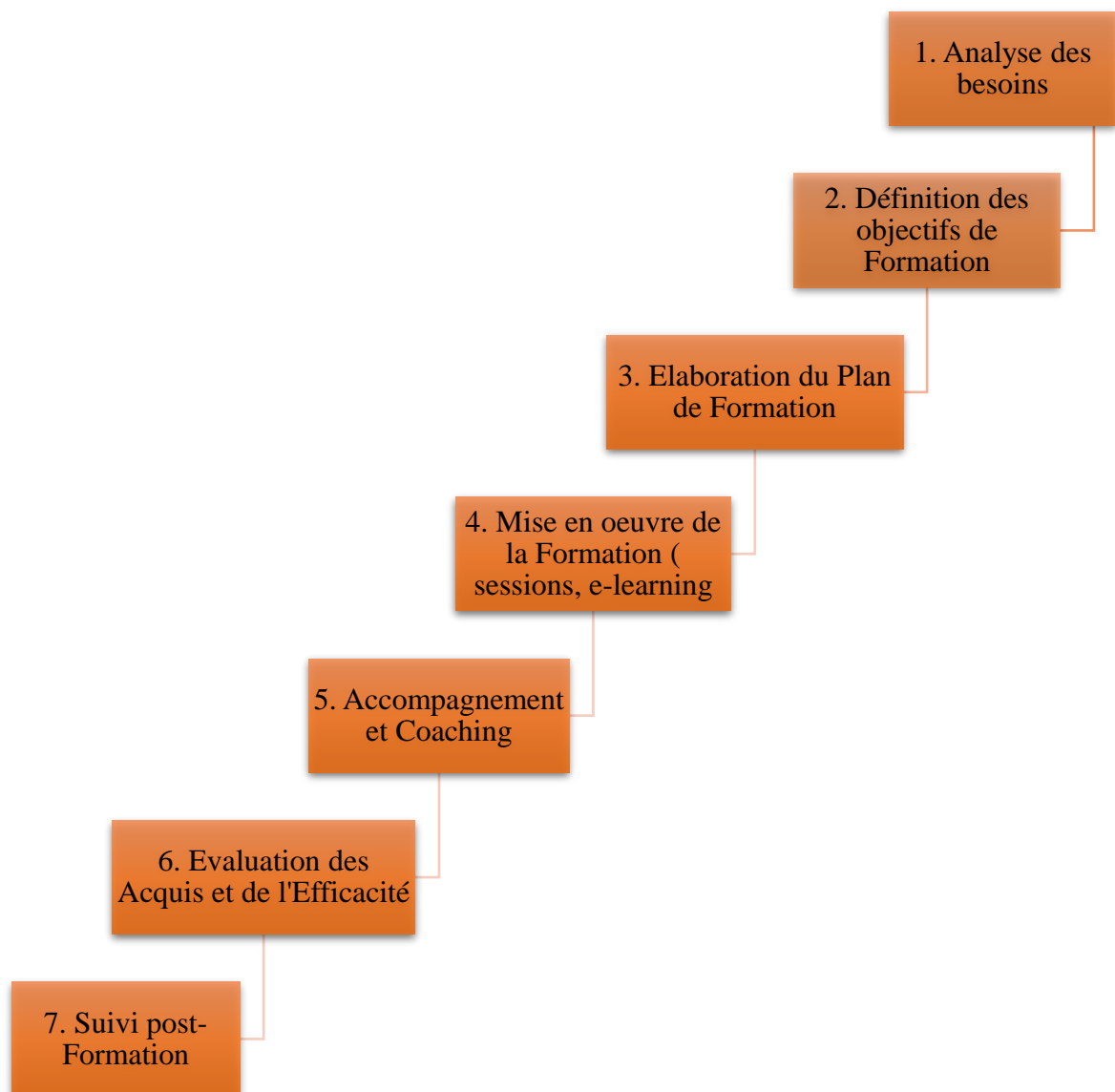


Figure 3 : Programme de formation et développement des compétences

Source : Documents soumis par l'entreprise

Section 02. Cadre méthodologique de la Recherche

Cette section détaille notre démarche de recherche en commençant par exposer notre position épistémologique, suivie de la méthodologie choisie.

1. Cadre épistémologique :

1.1. Adhésion à la posture post-positiviste :

Dans le champ des sciences sociales, plusieurs paradigmes épistémologiques coexistent et orientent la manière dont les chercheurs conçoivent la production de la connaissance. **Le positivisme**, hérité des sciences naturelles, repose sur l'idée que la réalité est objective et mesurable, et que la connaissance découle de l'observation rigoureuse des faits. En opposition, **le constructivisme** considère que la réalité est socialement construite, et que la connaissance résulte de l'interprétation des expériences vécues. **Le pragmatisme**, quant à lui, met l'accent sur l'utilité de la connaissance et privilégie les méthodes mixtes, en fonction de leur capacité à répondre à des questions concrètes. Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons une posture épistémologique post-positiviste, qui reconnaît l'imperfection de la connaissance scientifique tout en maintenant un attachement rigoureux à l'objectivité et aux méthodes quantitatives (Thiéart, 2003). Le post-positivisme, contrairement au positivisme strict, admet que les observations sont influencées par des biais humains, mais cherche néanmoins à construire des lois générales à partir d'observations empiriques.

1.2. Choix du mode de raisonnement Scientifique :

Nous avons choisi d'adopter une démarche hypothético-déductive, caractéristique du post-positivisme. Cette méthode commence par la formulation d'hypothèses fondées sur la littérature existante, suivie de leur mise à l'épreuve par des données empiriques : (Thiéart & Coll, 2003)

H1 : La formation a un impact positif et significatif sur l'agilité individuelle des employés d'Algérie Télécom Tipaza.

Sous-hypothèses :

- La formation a un impact positif et significatif sur la proactivité des employés.
- La formation a un impact positif et significatif sur la réactivité des employés.
- La formation a un impact positif et significatif sur la résilience des employés.

2. Démarche méthodologique adoptée :

Notre approche est fondamentalement quantitative, car nous cherchons à vérifier l'existence d'effets mesurables entre la variable indépendante (formation) et les variables dépendantes représentant les trois dimensions de l'agilité individuelle : la proactivité, la réactivité et la résilience

Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire structuré, diffusé auprès d'un échantillon d'employés ayant récemment suivi une formation professionnelle. Le questionnaire est composé d'items mesurés à l'aide d'une **échelle de Likert à 5 points**, permettant de capter les perceptions des participants sur les changements observés dans leur comportement et leur attitude au travail, en lien avec les trois dimensions de l'agilité.

Cette approche quantitative permet de **tester des hypothèses** formulées à partir de littérature théorique, en mobilisant des outils statistiques adaptés. Nous avons recours à des **analyses bivariées (corrélations de Pearson) et multivariées (analyse de régression simple)** pour évaluer l'influence de la formation sur chacune des dimensions de l'agilité individuelle.

3. Techniques de collecte des données :

a) Questionnaire :

Le questionnaire constitue notre principal outil de collecte de données. Il a été élaboré de manière rigoureuse pour assurer la couverture complète des dimensions de l'agilité individuelle : proactivité, réactivité et résilience.

b) L'analyse documentaire :

Nous avons complété notre collecte par une analyse documentaire extensive portant sur les études antérieures relatives à la formation, l'agilité et la performance individuelle, et des documents internes à l'entreprise. Cette démarche s'inscrit dans une posture épistémologique **post – positiviste**, qui nous a permis d'appréhender les phénomènes étudiés de manière critique, en croisant différentes sources pour mieux comprendre la réalité organisationnelle.

Les documents internes d'Algérie télécom tels que les plans de formation, les rapports d'évaluation des compétences, les comptes rendus de réunions et les documents RH, ont été analysés en complément des travaux académiques, afin de relier les concepts théoriques aux pratiques concrètes observées dans l'entreprise.

4. Présentation détaillée des instruments de Recueil de données :

4.1 Analyse documentaire et revue de la Littérature :

La revue de littérature a permis de construire notre modèle théorique, d'identifier les variables pertinentes et d'établir des indicateurs de mesure fiables et validés (*BOUMESBAH, Lucia , & al*).

4.2 Élaboration du questionnaire d'enquête :

Le questionnaire conçu pour notre enquête au sein de l'entreprise Algérie Telecom Tipaza comprend une partie introductive dans laquelle nous avons présenté des informations relatives à l'établissement universitaire auquel nous sommes rattachés, les objectifs de notre recherche, ainsi qu'une mention précisant que les réponses seront utilisées à des fins strictement scientifiques.

Notre questionnaire est structuré en trois sections :

La section **information générales** comprend des questions sur le sexe, l'âge, le département de travail chez Algérie Telecom, l'expérience professionnelle dans le domaine des télécommunications, et la durée d'occupation du poste actuel.

La section **formation** elle comprend un ensemble de questions permettant d'identifier le nombre de formation suivies au cours des 12 derniers mois, leur fréquence, ainsi qu'un retour d'évaluation sur le contenu, la qualité, la durée de formation, et la compétence du formateur. Elle interroge également la perception qu'ont les répondants de l'utilité des formations pour le développement de leurs compétences et leur adaptation aux exigences du poste.

La section **Agilité** du questionnaire se concentre sur différents aspects de l'agilité individuelle au travail, notamment la proactivité, la réactivité, et la résilience. Les questions relatives à ces dimensions ont été inspirés des items élaborés par Sherehiy (2008) :

a) Proactivité :

Cette section mesure la capacité des employés à anticiper les problèmes, à proposer des améliorations et à agir de manière proactive dans leur environnement de travail.

Les questions sont conçues pour évaluer :

- L'aptitude à prévoir les difficultés potentielles et à intervenir avant qu'elles ne deviennent critiques.
- La capacité à résoudre des problèmes complexes de manière autonome.

- L'initiative prise pour identifier des opportunités d'amélioration continue.
- La recherche active de méthodes de travail plus efficaces.
- La tendance à réagir de manière constructive aux aspects insatisfaisants du travail.
(*Sherehiy, 2008*)

b) Réactivité :

Cette partie explore la capacité des employés à s'ajuster aux nouvelles situations et à coopérer avec divers profils professionnels.

- La fréquence avec laquelle l'individu modifie son comportement pour maintenir une collaboration efficace avec différentes équipes.
- L'acceptation des feedbacks et des critiques constructives.
- La compétence dans la communication interculturelle et interpersonnelle.
- La rapidité d'apprentissage de nouvelles compétences ou méthodes de travail adaptées aux changements.

c) Résilience :

La résilience est mesurée à travers la capacité des employés à faire face aux défis, aux imprévus et aux environnements stressants.

Les questions portent sur :

- La capacité à rester performant face aux difficultés, aux changements imprévus ou aux situations ambiguës.
- La gestion du stress et la conservation d'une attitude calme en période de pression.
- L'adaptabilité émotionnelle et la capacité à rebondir rapidement après un échec ou un obstacle.
- L'endurance face aux perturbations organisationnelles et aux changements soudains de priorités.

4.3 Procédures de validation et test du Questionnaire :

Avant l'administration finale, une pré-enquête a été réalisée auprès d'un petit échantillon d'employés d'Algérie Télécom Tipaza afin d'ajuster les items pour améliorer leur compréhension et pertinence. Le test de fiabilité de Cronbach Alpha a été appliqué pour vérifier la cohérence interne des échelles.

4.4 Méthodologie d'échantillonnage :

Nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste par convenance, ciblant les employés disponibles et disposés à répondre. La taille de l'échantillon a été déterminée en fonction des contraintes temporelles et logistiques. Ce choix méthodologique s'est imposé notamment en raison du temps limité alloué à la collecte des données et de l'impossibilité d'accéder à une base exhaustive des employés.

Le questionnaire a été **distribué en ligne** à travers un formulaire électronique, envoyé directement par e-mail aux adresses personnelles des employés ciblés. Cette approche a facilité la diffusion du questionnaire et permis aux participants de répondre de manière flexible, selon leur disponibilité.

Au total ,70 questionnaires ont été distribués, et 59 réponses complètes ont été reçues, ce qui correspond à un taux de réponse de 84 ,29 % Ce taux est considéré comme satisfaisant dans le cadre d'un échantillonnage par convenance. Les données recueillies ont été ensuite exploitées pour analyser l'impact de la formation sur l'agilité individuelle des employés, en s'appuyant sur les trois dimensions suivantes : la proactivité, la réactivité, la résilience.

4.5 Stratégies de collecte des données sur le Terrain :

Le questionnaire a été distribué en linge et via des moyens électroniques internes (mails professionnels) pour maximiser le taux de réponse.

5. Méthodes d'analyse des données :

5.1. Outils d'analyse utilisés :

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 27, permettant d'assurer la rigueur statistique exigée par notre posture méthodologique.

5.2. Méthodes statistiques mobilisées :

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs outils et techniques statistiques ont été mobilisés afin d'analyser les données collectées et de valider les hypothèses formulées. Ces méthodes sont détaillées comme suit :

5.3. Analyse descriptive :

Une analyse descriptive a été effectuée pour dresser un portrait global de la population étudiée, en s'appuyant sur des variables telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté ou encore le niveau d'études. Cette étape permet d'appréhender les caractéristiques générales de l'échantillon et de contextualiser les résultats obtenus

5.4. Fiabilité des instruments – Alpha de Cronbach :

L'indice Alpha de Cronbach a été utilisé pour évaluer la cohérence interne des échelles de mesure relatives aux différentes dimensions de l'agilité individuelle (proactivité, réactivité, résilience) Cet indicateur est largement reconnu pour juger de la fiabilité d'un instrument, une valeur supérieure à 0.7 traduisant une bonne consistance entre les items.

5.5. Moyenne et écart-type :

Les données ont également été résumées à l'aide de la moyenne et de l'écart-type

La moyenne : permet d'identifier la tendance centrale des réponses pour chaque dimension observée

L'écart -type : fournit une indication sur la dispersion des données autour de cette moyenne, révélant ainsi le degré de variabilité des perceptions au sein de l'échantillon

5.6. Etendue statistique :

L'étendue a été calculée dans le but de mesurer l'amplitude des variations observées dans les réponses. Elle se détermine en soustrayant la plus petite valeur de la plus grande valeur dans une série de données. Cet indicateur offre une vision simple mais efficace de l'écart maximal entre les scores obtenus

6. Analyse multivariée de la variance (MANOVA) :

L'analyse multivariée de la variance a été employée pour examiner l'impact global de la formation (variable indépendante) sur les différentes composantes de l'agilité individuelle (variables dépendantes). Le recours à la MANOVA permet de prendre en compte les interrelations entre les dimensions mesurées, tout en réduisant le risque d'erreur associé à la multiplication de tests univariés.

6.1. Régressions linéaires simple :

Afin de tester les hypothèses principales et secondaires, des régressions linéaires simple ont été réalisées. Cette technique permet de déterminer l'effet spécifique de la formation sur chaque dimension de l'agilité individuelle, tout en contrôlant l'influence d'autres variables explicatives. Elle offre ainsi une analyse fine et détaillée de la relation entre formation et agilité

En conclusion, ce chapitre consacré au cadre méthodologique et organisationnel de la recherche a permis d'adopter une approche post-positiviste combinée à une méthodologie quantitative pour examiner l'impact de la formation sur l'agilité individuelle au sein d'Algérie Télécom TIPAZA.

En suivant une démarche hypothético-déductive, la collecte de données a été réalisée à travers un questionnaire structuré, permettant ainsi d'analyser la relation entre la formation et les principales dimensions de l'agilité individuelle, telles que la proactivité, la réactivité et la résilience.

Cette méthodologie rigoureuse a permis d'obtenir des résultats clairs et mesurables, ouvrant la voie à de futures recherches visant à maximiser les bénéfices de la formation pour développer les compétences Individuelles et promouvoir un environnement de travail plus agile et performant.

CHAPITRE 3

Résultats de la recherche et discussion

- **Introduction générale**
- **Contexte de recherche**
- **Importance de la recherche**
- **Objectifs de recherche**
- **Problématique**
- **Les hypothèses**
- **Modèle de recherche**
- **Cadre méthodologique global**
- **Architecture du mémoire**

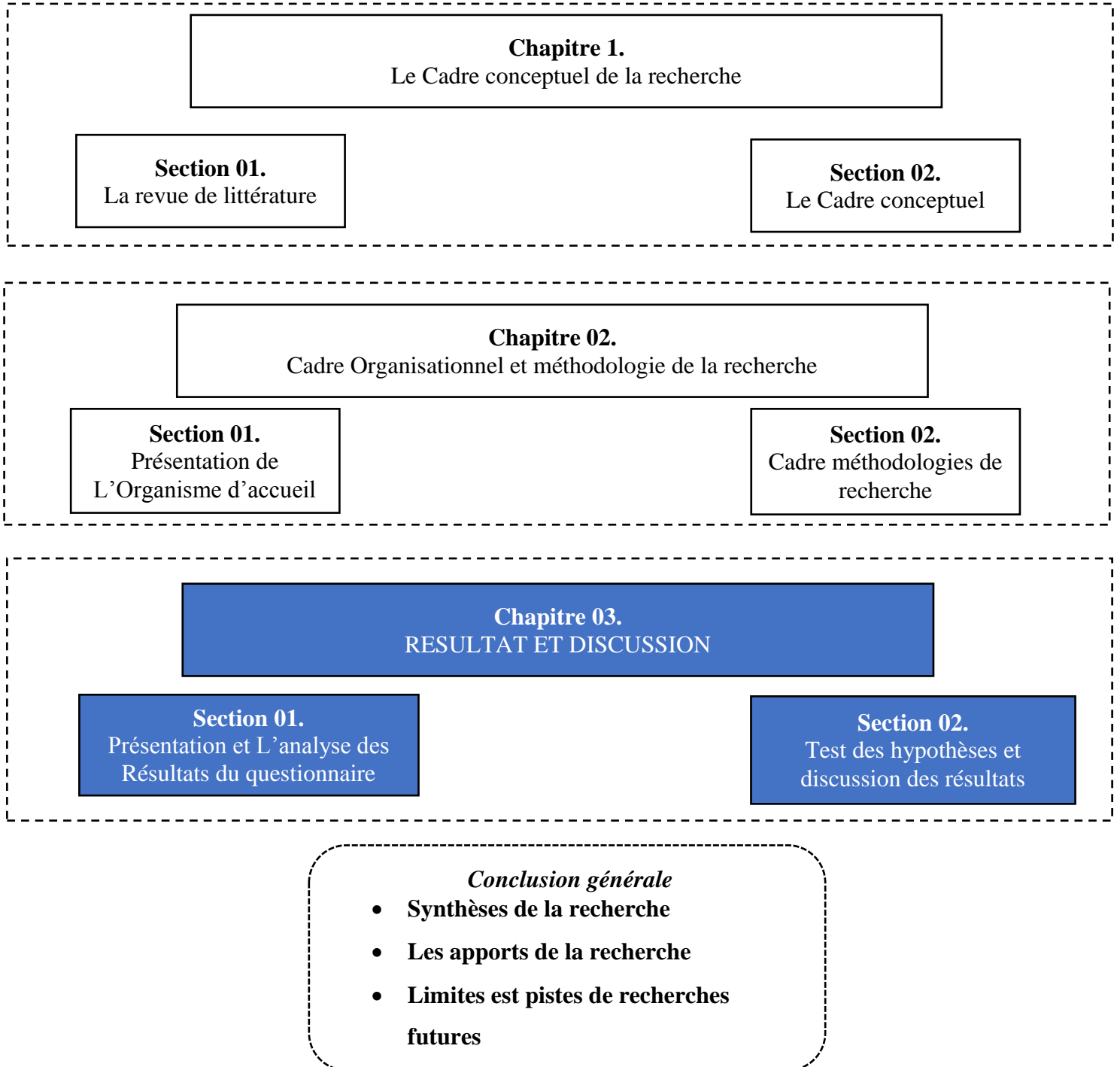


Figure 02

Section 1 : Présentation et L'analyse des Résultats du questionnaire

Après avoir présenté la méthodologie adoptée dans cette étude, nous procédons à l'analyse des résultats obtenus à l'aide du logiciel SPSS V27, sur la base des données recueillies par le biais du questionnaire. Cette étape vise à interpréter les sorties statistiques afin de confirmer ou infirmer les hypothèses.

1. Test de fiabilité (AlphaCronbach) :

Alpha Cronbach est l'un des tests statistiques les plus importants pour analyser les données d'un questionnaire, afin de lui conférer une légitimité. À la lumière des résultats de ce test, le questionnaire sera modifié ou accepté. Ce test est utilisé pour déterminer si les questions du questionnaire sont cohérentes les unes avec les autres.

Afin d'évaluer la consistance interne de l'échelle utilisée, l'alpha de Cronbach a été calculé.

Statistique de fiabilité :

Tableau 1: Statistiques de Fiabilité de l'Échelle : Alpha de Cronbach

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,941	32

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les résultats indiquent une valeur de **0,941** pour un total de 32 items, ce qui témoigne d'un haut degré de fiabilité et d'une excellente cohérence interne entre les items. Cela valide l'utilisation de cette échelle pour notre étude.

A- Formation :

Tableau 2: Statistiques de Fiabilité de la formation

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,789	6

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Concernant la dimension « Formation », l'alpha de Cronbach est de **0,789** pour un total de 6 items. Cette valeur indique une fiabilité, attestant d'une bonne cohérence des items entre eux.

Proactivité :

Tableau 3: Statistiques de Fiabilité de la proactivité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,811	9

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

La dimension « Proactivité » a présenté une fiabilité satisfaisante, avec un coefficient Alpha de Cronbach de 0,811 pour 9 items. Ce résultat indique une très bonne consistance interne, justifiant l'utilisation de cette sous-échelle pour mesurer la proactivité des employés dans le contexte de notre recherche.

B- Réactivité :

Tableau 4: Statistiques de Fiabilité de la réactivité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,807	8

Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Pour la dimension « Réactivité », l'alpha de Cronbach obtenu est de 0,807, basé sur 8 items. Cette valeur traduit une très bonne consistance interne, indiquant que les items mesurent efficacement le même construit et que l'échelle est statistiquement fiable dans le cadre de notre étude.

C- Résilience :

Tableau 5: Statistiques de Fiabilité de la résilience

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,899	9

Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

En ce qui concerne la dimension « Résilience », l'analyse de la fiabilité a révélé un alpha de Cronbach de 0,899 pour 9 items. Ce résultat indique une très bonne consistance interne, démontrant que les items mesurent de manière fiable la résilience individuelle des employés dans le cadre de notre étude.

2. Description de l'échantillon d'étude :

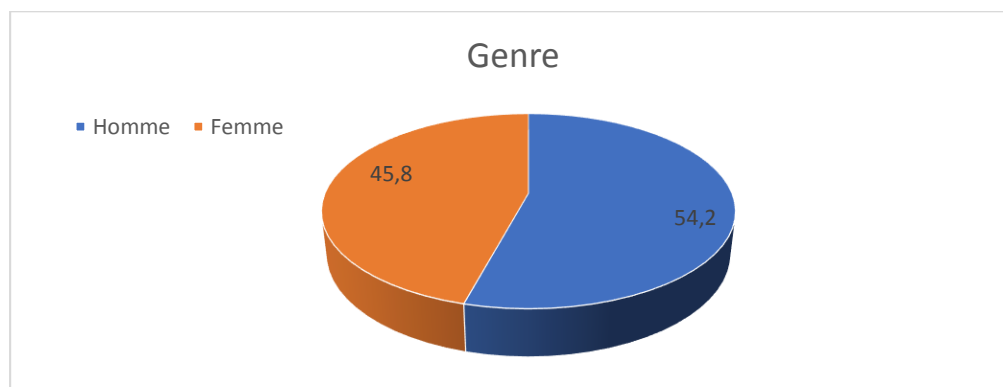
2.1. Répartition de l'échantillon selon le genre :

Tableau 6: Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	32	54,2	54,2	54,2
	Femme	27	45,8	45,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 4: Répartition de l'échantillon de l'étude selon le genre



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 06 et la figure 01 présentent la répartition des participants à l'étude selon le genre. Il ressort que 54,2 % des répondants sont de sexe masculin, contre 45,8 % de sexe féminin. Cette répartition indique une légère prédominance des hommes dans l'échantillon, tout en maintenant une représentation relativement équilibrée entre les deux sexes, ce qui permet une lecture genrée pertinente des résultats.

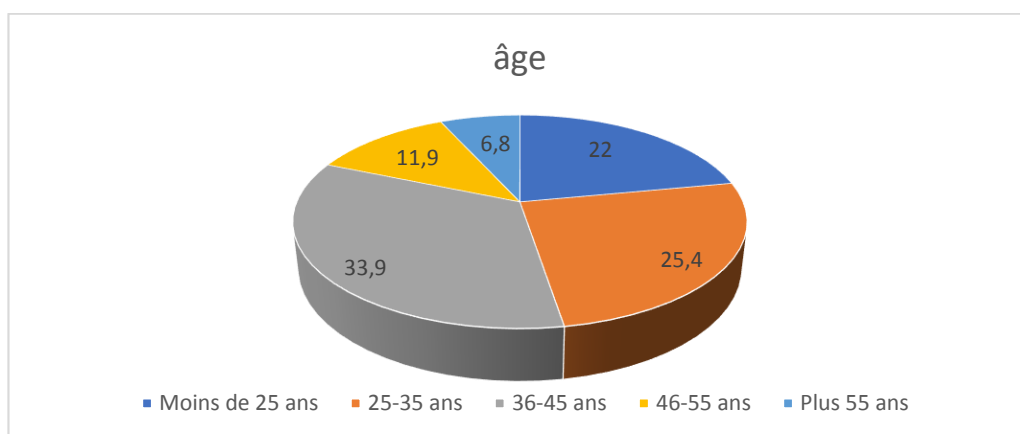
2.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Tableau 7: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	13	22,0	22,0	22,0
	25-35 ans	15	25,4	25,4	47,5
	36-45 ans	20	33,9	33,9	81,4
	46-55 ans	7	11,9	11,9	93,2
	Plus 55 ans	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 5: Répartition de l'échantillon de l'étude selon l'âge



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 07 et la figure 02 présentent la distribution des participants selon leur tranche d'âge. Les résultats montrent que la majorité des répondants se situe dans la tranche 36-45 ans, représentant 33,9 % de l'échantillon. Cette catégorie est suivie par les répondants âgés de 25 à 35 ans (25,4 %) et ceux de moins de 25 ans (22 %). Les tranches 46-55 ans et plus de 55 ans

sont les moins représentées, avec respectivement 11,9 % et 6,8 %.

Cette répartition indique que plus de la moitié des participants (59,3 %) sont âgés de 25 à 45 ans, ce qui reflète un échantillon majoritairement composé des jeunes en pleine activité professionnelle, potentiellement plus exposés aux formations et à l'agilité individuelle.

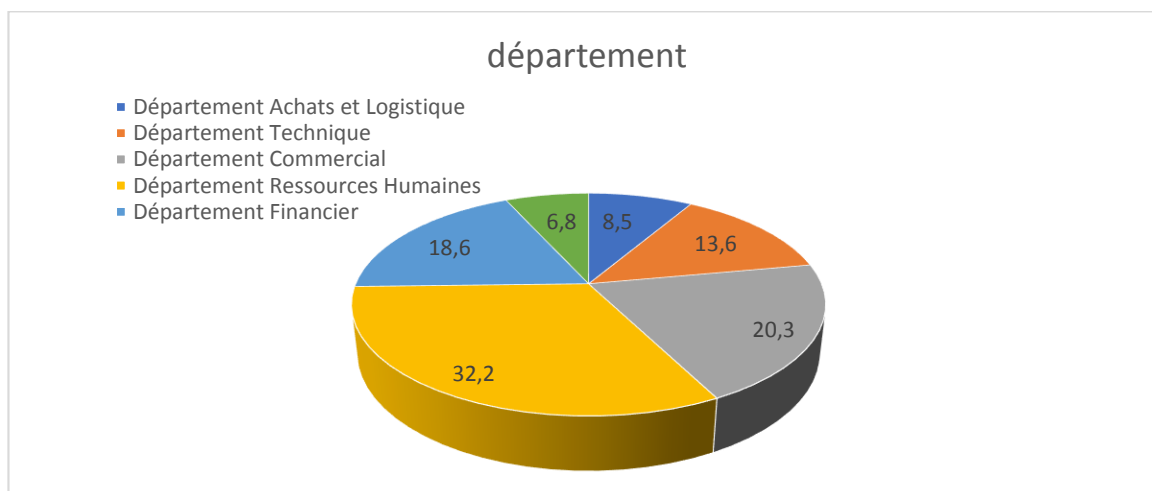
2.3. Répartition de l'échantillon selon le département d'appartenance

Tableau 8: Répartition de l'échantillon d'étude selon département

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Département Achats et Logistique	5	8,5	8,5	8,5
	Département Technique	8	13,6	13,6	22,0
	Département Commercial	12	20,3	20,3	42,4
	Département Ressources Humaines	19	32,2	32,2	74,6
	Département Financier	11	18,6	18,6	93,2
	Département Informatique	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 6: Répartition de l'échantillon de l'étude selon département



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 08 et la figure 03 illustrent la répartition des répondants selon leur département d'appartenance. Il ressort que la majorité des participants sont issus du département des Ressources Humaines, représentant 32,2 % de l'échantillon. Ce groupe est suivi par les départements Commercial (20,3 %), Financier (18,6 %) et Technique (13,6 %). Les départements Achats et Logistique et Informatique sont les moins représentés avec respectivement 8,5 % et 6,8 % des répondants. Cette distribution montre une forte représentation des fonctions liées à la gestion du personnel et au pilotage administratif, ce qui nous aide à mieux expliquer la formation et l'agilité individuelle, souvent pilotées par les ressources humaines.

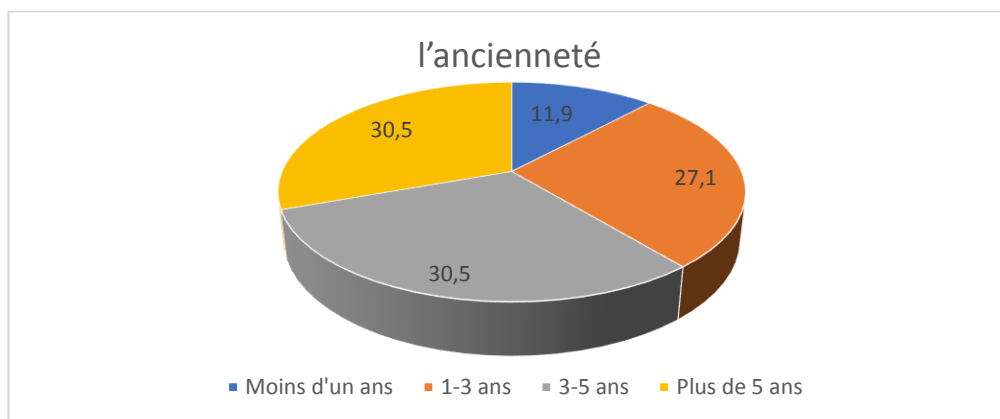
2.4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste actuel :

Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste actuel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'un an	7	11,9	11,9	11,9
	1-3 ans	16	27,1	27,1	39,0
	3-5 ans	18	30,5	30,5	69,5
	Plus de 5 ans	18	30,5	30,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 7: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans le poste actuel



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 09 et la figure 04 présentent la répartition des répondants en fonction de leur ancienneté dans le poste actuel. On observe que la majorité des employés occupent leur poste depuis plus de 3 ans, avec 30,5 % ayant une ancienneté comprise entre 3 et 5 ans, et 30,5 % depuis plus de 5 ans. Les employés ayant entre 1 et 3 ans d'ancienneté représentent 27,1 %, tandis que ceux ayant moins d'un an d'ancienneté ne représentent que 11,9 % de l'échantillon. Cette répartition indique une stabilité professionnelle notable au sein de l'échantillon, ce qui peut favoriser une meilleure perception des effets de la formation sur l'agilité individuelle, les répondants ayant eu suffisamment de recul dans leur poste pour évaluer ces dimensions.

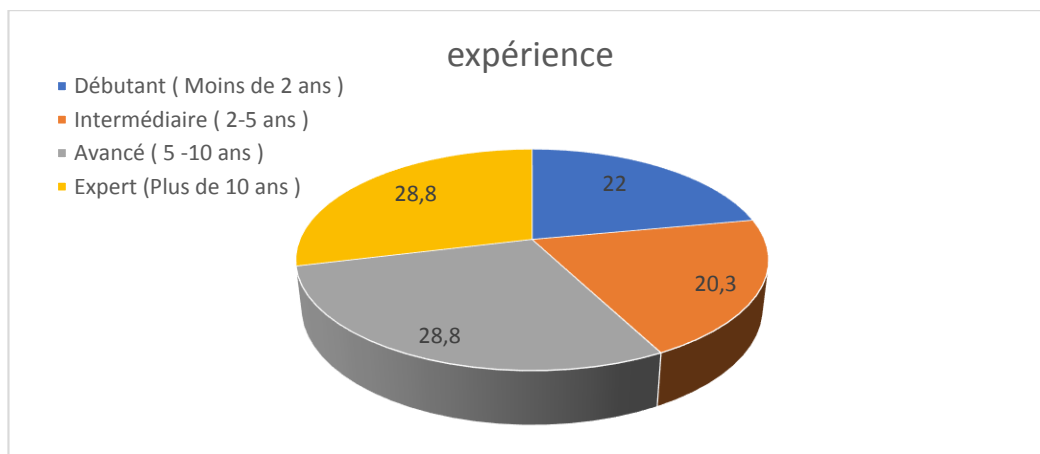
2.5. Répartition de l'échantillon selon l'expérience dans le domaine de TIC :

Tableau 10: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience dans le domaine de TIC

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Débutant (Moins de 2 ans)	13	22,0	22,0	22,0
	Intermédiaire (2-5 ans)	12	20,3	20,3	42,4
	Avancé (5 -10 ans)	17	28,8	28,8	71,2
	Expert (Plus de 10 ans)	17	28,8	28,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Figure 8: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience dans le domaine de TIC



Source : Elaboré par nous même à partir du EXCEL

Le tableau 10 et la figure 05 illustrent la répartition des participants en fonction de leur niveau d'expérience dans le domaine de télécommunication (TIC). Il ressort que les niveaux "Avancé" (5 à 10 ans) et "Expert" (plus de 10 ans) regroupent chacun 28,8 % des répondants, représentant ensemble 57,6 % de l'échantillon. Les niveaux "Intermédiaire" (2 à 5 ans) et "Débutant" (moins de 2 ans) regroupent respectivement 20,3 % et 22 % des répondants. Cette répartition indique que la majorité de l'échantillon possède une expérience significative dans le domaine des TIC, ce qui renforce la pertinence de leurs réponses concernant l'impact de la formation sur l'agilité individuelle.

3. Analyse statistique des résultats du questionnaire :

3.1. Analyse des résultats de la dimension formation :

Tableau 11: les moyens et les écarts-types de la dimension formation

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre d'importance
1	La formation suivie est en lien avec mon poste	3,39	0,810	Tout à fait d'accord	3
2	Le volume de formation (nombre) suivies au cours des 12 derniers mois est jugé adéquat	2,47	1,040	Plutôt d'accord	6

3	Le contenu de la formation est pertinent	3,42	0,700	Tout à fait d'accord	2
4	La qualité de la formation est élevée	3,36	0,737	Tout à fait d'accord	4
5	La durée de la formation est adéquate	2,97	0,809	Plutôt d'accord	5
6	Le formateur est compétent	3,59	0,746	Tout à fait d'accord	1
	Formation	3,20	0,567		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Le tableau (11) représente les réponses relatives à la dimension Formation et met en lumière la perception des répondants quant à la qualité, la pertinence et les modalités des formations reçues. Les moyennes obtenues varient entre 2,47 et 3,59, ce qui indique une tendance globale positive.

L'item "Le formateur est compétent" obtient la moyenne la plus élevée avec un score de 3,59 et un écart-type de 0,746. Ce résultat indique que la majorité des répondants sont pleinement satisfaits des compétences pédagogiques et techniques des formateurs, un facteur essentiel pour garantir l'efficacité des formations dispensées.

L'appréciation du contenu de la formation est également positive, avec une moyenne de 3,42 et un écart-type de 0,700. Cela reflète une perception largement favorable quant à la pertinence et à l'adaptation des contenus aux besoins professionnels des participants, ce qui renforce l'utilité perçue de la formation dans leur contexte de travail.

L'affirmation selon laquelle la formation suivie est en lien avec le poste occupé obtient une moyenne de 3,39 et un écart-type de 0,810. Cette proximité entre les formations reçues et les responsabilités professionnelles témoigne d'une certaine cohérence stratégique dans l'offre de formation, ce qui est favorable à une meilleure appropriation des compétences développées.

La qualité globale de la formation est jugée satisfaisante, avec une moyenne de 3,36 et un écart-type de 0,737. Ce jugement intègre divers aspects tels que l'organisation des sessions, les supports utilisés et les méthodes pédagogiques mises en œuvre. Bien que cette note soit légèrement inférieure à celle des contenus et des formateurs, elle traduit un niveau de

satisfaction globalement positif.

En revanche, la durée des formations soulève davantage de questionnements. Avec une moyenne de 2,97 et un écart-type de 0,809, cet item figure parmi les moins bien évalués. Certains participants semblent percevoir un manque d'adéquation entre le temps alloué et la profondeur des sujets abordés, ce qui pourrait nuire à l'efficacité perçue de la formation.

Enfin, la perception du volume de formations suivies au cours des douze derniers mois est la moins favorable, avec une moyenne de 2,47 et un écart-type de 1,040. Ce score met en lumière une insatisfaction notable quant à la fréquence des formations proposées. Une partie significative des répondants juge le nombre de formations insuffisant, ce qui appelle à une réflexion sur l'intensification des efforts en matière de formation continue.

Dans l'ensemble, la perception des répondants sur la dimension formation demeure globalement positive, avec une reconnaissance marquée de la qualité des intervenants et de la pertinence des contenus. Néanmoins, des axes d'amélioration sont identifiés, notamment en ce qui concerne la fréquence et la durée des formations, afin d'en maximiser l'impact et l'accessibilité.

3.2. Analyse de la variable proactivité :

Tableau 12: les moyens et les écarts-types de la dimension Proactivité

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre d'importance
1	Je prends l'initiative d'améliorer les processus de travail	3,32	0,776	Tout à fait d'accord	5
2	Je suis capable d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne se produisent	3,20	0,826	Plutôt d'accord	8

3	Je cherche activement des moyens d'améliorer l'efficacité de mon travail.	3,53	0,728	Tout à fait d'accord	1
4	Je prends des mesures sans attendre qu'on me le demande	3,27	0,784	Tout à fait d'accord	7
5	Je suis à l'aise pour prendre des décisions dans des situations nouvelles	3,34	0,822	Tout à fait d'accord	3
6	Je fais preuve d'initiative dans mon travail	3,49	0,704	Tout à fait d'accord	2
7	Je suis motivé(e) pour initier le changement lorsque c'est nécessaire	3,29	0,811	Tout à fait d'accord	6
8	J'agis de manière proactive face à l'incertitude	3,15	0,805	Plutôt d'accord	9
9	Je propose des solutions aux problèmes liés au changement	3,32	0,706	Tout à fait d'accord	4
	Proactivité	3,32	0,489		

Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Le tableau (12) représente les réponses relatives à la dimension Proactivité et met en lumière la perception des répondants quant à leur capacité à anticiper, initier des actions et s'adapter face au changement. Les moyennes obtenues varient entre 3,15 et 3,53, ce qui indique une tendance globalement positive, traduisant un comportement proactif modérément affirmé parmi

les participants.

L'item « Je cherche activement des moyens d'améliorer l'efficacité de mon travail » obtient la meilleure moyenne avec un score de 3,53 et un écart-type de 0,728. Cela traduit une forte adhésion des répondants et témoigne d'une attitude proactive marquée, orientée vers l'amélioration continue de la performance individuelle.

Avec une moyenne de 3,49 et un écart-type de 0,704, l'idée selon laquelle les répondants font preuve d'initiative dans leur travail arrive en deuxième position. Cela montre qu'ils adoptent des comportements autonomes et sont enclins à agir sans attendre des directives hiérarchiques.

La capacité à prendre des décisions dans des situations nouvelles obtient une moyenne de 3,34 et un écart-type de 0,822. Ce résultat reflète une bonne aptitude à s'adapter et à décider dans des contextes incertains, ce qui constitue un aspect clé de la proactivité.

L'item « Je propose des solutions aux problèmes liés au changement » recueille une moyenne de 3,32 avec un faible écart-type de 0,706, indiquant une attitude engagée face aux transformations organisationnelles, où les répondants cherchent activement à résoudre les difficultés émergentes.

Avec une moyenne identique de 3,32 et un écart-type de 0,776, la volonté d'améliorer les processus de travail est également présente, bien qu'un peu moins affirmée que les autres comportements proactifs. Cela suggère une disposition favorable à l'amélioration de l'environnement de travail.

La motivation à initier le changement lorsque cela est nécessaire enregistre une moyenne de 3,29 et un écart-type de 0,811. Cette disposition modérément forte confirme un certain engagement vers l'action proactive, même si elle semble moins marquée que les autres formes d'initiatives personnelles.

La moyenne de 3,27 (écart-type de 0,784) pour l'affirmation « Je prends des mesures sans attendre qu'on me le demande » reflète une certaine autonomie, bien que tempérée, sans doute influencée par des facteurs contextuels comme la hiérarchie ou les procédures en place.

L'aptitude à anticiper les problèmes avant qu'ils ne surviennent affiche une moyenne plus modérée de 3,20 avec un écart-type de 0,826. Ce résultat peut indiquer des difficultés à adopter une posture anticipatrice ou un manque de moyens concrets pour le faire efficacement.

Enfin, l'item « J'agis de manière proactive face à l'incertitude » est le moins bien noté avec une moyenne de 3,15 et un écart-type de 0,805. Il révèle une plus grande prudence, voire une hésitation à intervenir dans des contextes ambigus, probablement en raison d'un manque de clarté, de

soutien ou de préparation

Tableau 13: les moyens et les écarts-types de la dimension Réactivité

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre d'importance
1	Je m'adapte rapidement à de nouveaux rôles ou responsabilités	3,24	0,795	Tout à fait d'accord	6
2	Je peux facilement m'ajuster à différents styles de travail	3,27	0,611	Plutôt d'accord	5
3	Je suis capable d'apprendre de nouvelles tâches quand cela est nécessaire	3,44	0,726	Tout à fait d'accord	2
4	Je collabore efficacement avec des personnes de cultures différentes	3,29	0,744	Tout à fait d'accord	4
5	Je travaille bien avec des équipes diverses	3,10	0,824	Plutôt d'accord	8

6	Je peux gérer plusieurs tâches en même temps	3,17	0,834	Tout à fait d'accord	7
7	J'apprends rapidement à utiliser de nouveaux outils ou logiciels	3,39	0,743	Tout à fait d'accord	3
8	Je suis flexible dans la manière d'accomplir mon travail	3,49	0,728	Plutôt d'accord	1
	Réactivité	3,29	0,491		

Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Le tableau (13) présente les réponses relatives à la dimension Réactivité et met en évidence la perception des répondants quant à leur capacité à s'adapter, apprendre rapidement et collaborer dans des environnements changeants

L'item 'Je suis flexible dans la manière d'accomplir mon travail' obtient la moyenne la plus élevée (3,49) avec un écart-type de 0,728, ce qui montre que les répondants adhèrent fortement à cette affirmation. Cette flexibilité témoigne d'une capacité à ajuster ses méthodes de travail selon les besoins, un atout majeur dans des environnements professionnels en constante évolution.

Avec une moyenne de 3,44 et un écart-type de 0,726, l'affirmation selon laquelle les répondants sont capables d'apprendre de nouvelles tâches lorsque cela est nécessaire souligne une forte disposition à l'apprentissage. Cela reflète une volonté d'enrichir continuellement leurs compétences, un aspect fondamental de la réactivité professionnelle.

L'idée que les participants apprennent rapidement à utiliser de nouveaux outils ou logiciels obtient une moyenne de 3,39, ce qui illustre une bonne capacité d'adaptation aux technologies, dans un contexte de travail de plus en plus digitalisé.

La capacité à collaborer efficacement avec des personnes de cultures différentes est également

présente, avec une moyenne de 3,29. Cela indique que les répondants se perçoivent comme relativement compétents dans la gestion de la diversité culturelle au travail.

La moyenne de 3,27 pour l'affirmation « Je peux facilement m'ajuster à différents styles de travail » traduit une aptitude à s'adapter à divers modes de fonctionnement, aussi bien sur le plan relationnel qu'organisationnel.

Concernant l'adaptation à de nouveaux rôles ou responsabilités, la moyenne de 3,24 montre une bonne capacité à assumer des changements de fonction, un élément important dans les contextes de mobilité interne ou de transformation organisationnelle.

La capacité à gérer plusieurs tâches en même temps est évaluée à 3,17 avec un écart-type de 0,834. Ce score suggère une compétence modérée en matière de multitâche. Bien que cette faculté soit globalement reconnue, elle apparaît moins développée comparativement à d'autres aspects de la réactivité.

Enfin, l'item « Je travaille bien avec des équipes diverses » enregistre la moyenne la plus faible (3,10) avec un écart-type de 0,824. Ce résultat mérite une attention particulière, car il pourrait indiquer certaines difficultés à collaborer efficacement dans des équipes hétérogènes, qu'il s'agisse de différences culturelles, générationnelles ou de styles de travail.

3.3. Analyse de la variable résilience :

Tableau 14: les moyens et les écarts-types de la dimension Résilience

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre d'importance
1	Je garde une attitude positive face au changement	3,31	0,856	Tout à fait d'accord	3
2	Je suis capable de gérer le stress au travail	3,07	0,785	Plutôt d'accord	9
3	Je fais face avec calme à des situations imprévues	3,12	0,873	Tout à fait d'accord	8

4	J'accepte facilement les nouvelles idées et technologies	3,36	0,737	Tout à fait d'accord	1
5	Je continue à bien performer même dans des conditions difficiles	3,34	0,734	Tout à fait d'accord	2
6	J'accepte les erreurs comme des occasions d'apprentissage	3,22	0,789	Plutôt d'accord	4
7	Je rebondis rapidement après un échec ou une erreur	3,15	0,906	Tout à fait d'accord	7
8	Je peux rester concentrée malgré les distractions ou interruptions	3,20	0,805	Plutôt d'accord	6
9	Je fais preuve de persévérance dans les situations compliquées	3,22	0,930	Tout à fait d'accord	5
	Résilience	3,22	0,615		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Le tableau (14) présente les réponses relatives à la dimension Résilience et met en lumière la capacité des répondants à faire face aux défis, à s'adapter aux changements et à maintenir leur performance dans des contextes difficiles. Les moyennes obtenues varient entre **3,07** et **3,36**,

ce qui révèle une tendance globalement positive.

Les répondants semblent faire preuve d'une grande ouverture au changement et à l'innovation, comme en témoigne la moyenne la plus élevée (3,36) obtenue par l'affirmation « J'accepte facilement les nouvelles idées et technologies », accompagnée d'un écart-type de 0,737. Cela indique une certaine flexibilité cognitive, considérée comme un élément central de la résilience en milieu professionnel.

La capacité à maintenir un niveau de performance constant malgré les difficultés ressort clairement avec une moyenne de 3,34 pour l'affirmation « Je continue à bien performer même dans des conditions difficiles ». Ce résultat traduit une forme de stabilité émotionnelle et d'endurance face à la pression.

L'affirmation « Je garde une attitude positive face au changement » obtient une moyenne de 3,31, ce qui reflète une perception optimiste des transformations organisationnelles. Une telle attitude favorise l'adaptabilité et contribue à un engagement professionnel renforcé.

Les répondants semblent également ouverts à l'apprentissage issu de leurs erreurs. Avec une moyenne de 3,22 et un écart-type de 0,789, l'affirmation « J'accepte les erreurs comme des occasions d'apprentissage » met en lumière un levier important de développement personnel et professionnel.

La persévérance en situation complexe est elle aussi évaluée à 3,22, mais avec un écart-type plus élevé (0,930), ce qui traduit une plus grande dispersion des perceptions. Malgré cette variabilité, la persévérance demeure une dimension fondamentale de la résilience.

La capacité à rester concentré malgré les distractions ou interruptions obtient une moyenne de 3,20, indiquant une aptitude modérée à maintenir l'attention dans un environnement perturbé. Ce point pourrait constituer un axe d'amélioration pour renforcer la résilience cognitive.

L'aptitude à rebondir rapidement après un échec est mesurée par une moyenne de 3,15, avec un écart-type relativement élevé (0,906). Cela suggère que, si certains répondants font preuve d'une bonne capacité de rebond, d'autres rencontrent davantage de difficultés à se remettre d'un revers.

La gestion des situations imprévues est évaluée à 3,12, ce qui montre une certaine capacité des répondants à affronter l'inattendu avec calme, bien que cette compétence semble un peu moins développée que d'autres formes de résilience.

Enfin, la gestion du stress au travail apparaît comme l'aspect le moins maîtrisé, avec la moyenne la plus faible (3,07) et un écart-type de 0,785. Ce résultat souligne la nécessité de mettre en place des actions ciblées pour soutenir les individus dans le développement de cette compétence

essentielle à une résilience durable.

Section 02 : Test des hypothèses et discussion des résultats

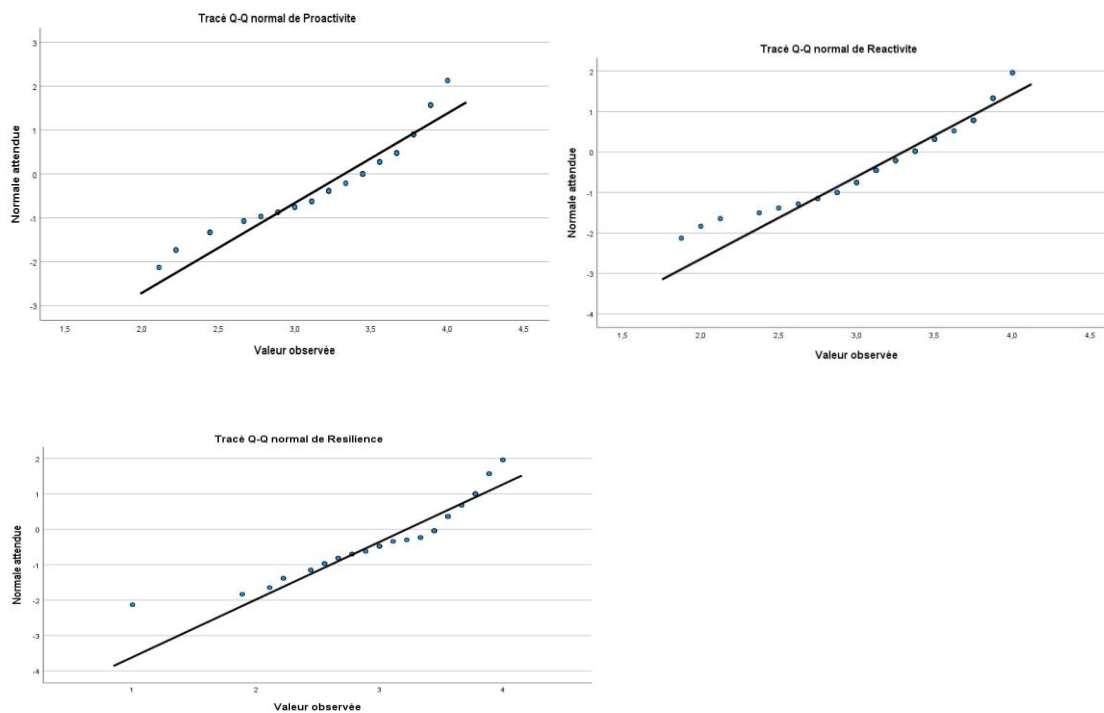
1. Analyse des hypothèses :

1.1. Conditions d'application de l'analyse MANOVA.

Avant de procéder à l'analyse MANOVA, il est essentiel de vérifier un ensemble de conditions statistiques garantissant la validité des résultats obtenus. En effet, la MANOVA repose sur plusieurs hypothèses fondamentales dont : la normalité multivariée des variables dépendantes, l'homogénéité des matrices de covariance entre les groupes et l'absence de multi colinéarité entre les variables

Ainsi, nous présentons ci-après les résultats des tests visant à évaluer ces différentes conditions :

Figure 9: Q-Q plots pour chaque variable



Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Les trois variables dépendantes présentent des distributions approximativement normales selon les tracés Q-Q (annexes). Bien que quelques déviations mineures soient visibles dans les extrémités, les données respectent suffisamment l'hypothèse de normalité, condition

importante pour la réalisation de la MANOVA.

Tableau n° 15: Test de Box

Test de Box	6.396
F	0.980
Ddl	6
ddl2	5189,780
Sig	0.437

Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Le test de Box de M ($p= 0.437$) n'est pas significatif, ce qui confirme que les matrices de covariance des groupes sont homogènes. Cette condition étant remplie, l'analyse MANOVA peut être menée dans de bonnes conditions.

Tableau n° 16 : test de l'absence multi colinéarité excessive (matrice de corrélation Pearson des variables dépendantes)

		Proactivité	Réactivité	Résilience
Proactivité	Corrélation de Pearson	1	0,661	0,713
	Sig. (Bilatérale)		0,000	0,000
	N	59	59	59
Réactivité	Corrélation de Pearson	0,661	1	0,781
	Sig. (Bilatérale)	0,000		0,000
	N	59	59	59
Résilience	Corrélation de Pearson	0,713	0,781	1
	Sig. (Bilatérale)	0,000	0,000	
	N	59	59	59

Source: Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse de la matrice de corrélation de Pearson montre que les variables dépendantes présentent des corrélations modérées à fortes (allant de 0,661 à 0.781), toutes significatives au seuil de 0.01. Aucune corrélation ne dépasse le seuil critique de 0.9. Ces résultats indiquent une corrélation entre les variables, sans multi colinéarité excessive, ce qui soutient la pertinence de l'utilisation de la MANOVA.

1.2. Test de MANOVA :

Le test de MANOVA (analyse multivariée de la variance) a été utilisé pour évaluer l'effet de la variable "Formation" sur l'ensemble des sous variables dépendantes "proactivité, réactivité, et résilience", en tenant compte des interactions multivariées.

Tableau 15: Analyse multivariée des effets de la formation : valeurs des tests et Signification

Effet		Valeur	F	Ddl de l'hypothèse	Erreur ddl	Sig
Constante	Trace de Pillai	0,964	480,646	3,000	54,000	0,000
	Lambda de Wilks	0,036	480,646	3,000	54,000	0,000
	Trace de Hotelling	26,703	480,646	3,000	54,000	0,000
	Plus grande racine de Roy	26,703	480,646	3,000	54,000	0,000
Formation	Trace de Pillai	0.413	4,768	6,000	110,000	0,000
	Lambda de Wilks	0.607	5,099	6,000	108,000	0,000
	Trace de Hotelling	0.614	5,423	6,000	106,000	0,000
	Plus grande racine de Roy	0.554	10,164	3,000	55,000	0,000

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Le **tableau 15** présente les résultats des quatre statistiques classiques de MANOVA : Trace de Pillai, Lambda de Wilks, Trace de Hotelling et Plus grande racine de Roy. Ces tests permettent de vérifier si la variable indépendante "Formation" a un effet significatif sur la combinaison des variables dépendantes "proactivité, réactivité, et résilience".

L'interprétation détaillée pour chaque test :

La Trace de Pillai est considérée comme le test le plus robuste, notamment lorsqu'il existe une violation hypothèses (homogénéité des variances-covariances).

Avec une valeur de 0.413 et une signification $p < 0,001$, cela indique que la variable "Formation" a un effet significatif sur la combinaison des variables dépendantes. Autrement dit, il y a au moins une différence notable entre les groupes sur les variables prises ensemble.

Le Lambda de Wilks est le test le plus utilisé pour les MANOVA. Une valeur proche de **0** indique un effet fort, alors qu'une valeur proche de **L** indique un effet faible. Ici, la valeur très faible (0,607) indique que la majorité de la variance totale des variables dépendantes est expliquée par la formation. Le test est significatif ($p < 0,001$), ce qui confirme que la formation influence significativement les variables étudiées.

La Trace de Hotelling est sensible aux différences entre les moyennes de groupe. Une valeur élevée comme 0.614 accompagnée d'une signification très forte ($p = 0,000$), suggère que les groupes formés et non formés diffèrent clairement sur plusieurs variables prises conjointement. Ce test confirme la tendance déjà observée avec les deux précédents, montrant l'effet significatif de la formation.

Le test de Roy est le plus sensible lorsqu'une seule combinaison linéaire des variables dépendantes explique la majeure partie de la variance. La valeur élevée (0.554) et le F associé significatif ($p < 0,001$) indiquent qu'il existe au moins une combinaison de variables dépendantes fortement influencée par la formation. Ce test renforce l'idée qu'il y a un effet structurant fort de la formation sur les dimensions : proactivité, réactivité, et résilience.

Les quatre tests multivariés indiquent de manière convergente que la formation exerce un effet statistiquement significatif sur l'ensemble des variables dépendantes étudiées. Ainsi, on peut conclure que la formation contribue à l'amélioration de compétences telles que

la proactivité, la réactivité et la résilience, telles qu'elles ont été mesurées dans notre étude.

1.3. La relation entre la variable indépendante et dépendante.

Tableau 16: Corrélations entre la Formation, la Proactivité, la Réactivité et la Résilience des Employés.

La variable indépendante : formation		R	Sig
La variable dépendante Agilité	Proactivité	0,661	0,000
	Réactivité	0,618	0,000
	Résilience	0,565	0,000

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Le tableau 16 présente les corrélations entre la formation (variable indépendante) et les trois dimensions de l'agilité des employés (variables dépendantes) : proactivité, réactivité et résilience. Les résultats révèlent l'existence de corrélations significatives entre la formation et chacune de ces dimensions :

Les coefficients de corrélation de Pearson obtenus sont de niveau modéré, ce qui signifie qu'une amélioration de la formation est significativement liée à un niveau plus élevé d'agilité chez les employés. En d'autres termes, plus la formation est jugée efficace, plus les employés se montrent proactifs, réactifs et résilients face aux changements et aux défis rencontrés.

De plus, l'ensemble de ces relations est hautement significatif ($p < 0,001$), renforçant ainsi la solidité statistique des résultats obtenus.

1.4. Test de l'hypothèse principal :

L'objectif de cette section est de tester l'hypothèse principale de notre étude, selon laquelle la formation a un impact positif et significatif sur l'agilité individuelle des employés d'Algérie Télécom Tipaza. Pour cela, une analyse par régression linéaire a été réalisée entre la variable indépendante (**X** : formation) et la variable dépendante (**Y** : agilité individuelle).

Les résultats du modèle de régression sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 17: Statistiques du modèle de régression (Formation* Agilité)

Dimension	R	R ²	F	Constant	B	Sig
Formation	0,676	0,457	47,942	1,450	0,572	<,001

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

L'analyse révèle une corrélation positive entre la formation et l'agilité individuelle avec un coefficient $R=0,676$. Le coefficient de détermination $R^2=0,457$ signifie que 45,7 % de la variation de l'agilité individuelle est expliquée par la formation, ce qui témoigne d'un pouvoir explicatif important du modèle.

Par ailleurs, la valeur de F (47,942) avec un niveau de signification très faible ($p<0,001$) indique que le modèle de régression est statistiquement significatif dans son ensemble. Le coefficient de régression non standardisé $B=0,572$ est également positif et significatif ($p<0,001$), ce qui confirme qu'une amélioration de la formation conduit à une augmentation notable du niveau d'agilité des employés.

Ces résultats permettent ainsi de valider empiriquement l'hypothèse principale de l'étude. Il est donc établi que la formation constitue un facteur déterminant dans le développement de l'agilité individuelle des employés d'Algérie Télécom Tipaza. Cette relation met en évidence le rôle clé que joue l'investissement dans la formation pour préparer les employés à mieux anticiper, s'adapter et réagir face aux changements organisationnels. Elle peut être représentée par la formule suivante :

$$Y = b X + a$$

$$Y = 0,572X + 1,450$$

X : formation

Y : agilité individuelle

a : constant (valeur de Y quand X=0)

b : coefficient de régression

1.5. Test des hypothèses secondaires :

Hypothèse secondaire 1 :

La formation a un impact positif et significatif sur la proactivité des employés.

H0 : la formation n'a pas d'impact significatif statistiquement sur la proactivité des employés

H1 : la formation a un impact significatif statistiquement sur la proactivité des employés

Tableau 18: Statistiques du modèle de régression (Proactivité)

Dimension	R	R ²	F	Constant	B	Sig
Formation	0,661	0,437	44,156	1,502	0,569	0,000

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Interprétation des résultats :

Le coefficient de corrélation $R=0,661$ montre une relation modérément forte entre la formation et la proactivité des employés. Cela indique que la formation est positivement associée à la proactivité des employés.

Le coefficient de par la formation. Cela suggère que la formation joue un rôle important mais qu'il existe d'autres facteurs influençant également la proactivité.

- Valeur de F (44,156) est très élevée et le niveau de signification $p < 0,001$ confirme que le modèle de régression est statistiquement significatif dans son ensemble. Cela valide l'hypothèse que la formation a un effet significatif sur la proactivité.
- Le coefficient de régression $B=0,569$ montre qu'une augmentation d'une unité dans le niveau de formation est associée à une augmentation de 0,569 unités dans la proactivité des employés.

Sur la base des résultats du modèle de régression, nous rejetons l'hypothèse nulle (H0) et acceptons l'hypothèse alternative (H1). La formation a un impact significatif sur la proactivité des employés, ce qui indique qu'un meilleur programme de formation améliore la proactivité dans l'environnement de travail. Cette relation peut être représentée par la formule suivante :

$$Y_1 = b X + a$$

$$Y_1 = 0,569 X + 1,502$$

Y_1 : proactivité

X : Formation

a : constant (valeur de Y quand $X=0$)

b : coefficient de régression

Hypothèse secondaire 2 :

La formation a un impact positif et significatif sur la réactivité des employés.

H0: la formation n'a pas d'impact significatif statistiquement sur la réactivité des employés

H1: la formation a un impact significatif statistiquement sur la réactivité des employés

Tableau 19: Statistiques du modèle de régression (Réactivité)

Dimension	R	R ²	F	Constant	B	Sig
Formation	0,618	0,382	35,273	1,587	0,535	0,000

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Interprétation des résultats :

- Le coefficient de corrélation $R=0,618$ révèle une relation forte entre la formation et la réactivité des employés. Cela indique une association positive : plus la formation est développée, plus les employés réagissent rapidement et efficacement.
- Le coefficient de détermination $R^2=0,382$ signifie que 38,2 % de la variation de la réactivité est expliquée par le niveau de formation, ce qui est substantiel dans un contexte organisationnel.
- La valeur de $F = 35,273$ avec une significativité $p < 0,001$ démontre que le modèle de régression est hautement significatif, ce qui signifie que l'effet de la formation sur la réactivité n'est pas dû au hasard.
- Le coefficient de régression $B=0,535$ indique qu'une augmentation d'une unité dans le niveau de la formation entraîne une augmentation de 0,535 unités dans la réactivité.

Sur la base des résultats du modèle de régression, nous rejetons l'hypothèse nulle (H0) et acceptons l'hypothèse alternative (H1). La formation a un impact positif et significatif sur la réactivité des employés d'Algérie Télécom Tipaza. Ainsi, investir dans la formation contribue à améliorer leur capacité à réagir de manière rapide et appropriée aux situations professionnelles. Cette relation peut être représentée par la formule suivante :

$$Y_2 = b X + a$$

$$Y_2 = 0,535 X + 1,587$$

Y_2 : Réactivité

X : Formation

a : constant (valeur de Y quand $X=0$)

b : coefficient de régression

Hypothèse secondaire 3 :

La formation a un impact positif et significatif sur la résilience des employés.

H0: la formation n'a pas d'impact significatif statistiquement sur la résilience des employés

H1: la formation a un impact significatif statistiquement sur la résilience des employés

Tableau 20: Statistiques du modèle de régression (Résilience)

Dimension	R	R ²	F	Constant	B	Sig
Formation	0,565	0,319	26,694	1,262	0,612	0,000

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.27).

Interprétation des résultats :

- Le coefficient de corrélation $R=0,565$ indique une relation modérément forte entre la formation et la résilience des employés. Cette relation positive suggère que les programmes de formation sont associés à une meilleure capacité des employés à faire face aux défis et à surmonter les difficultés.
- Le coefficient de détermination $R^2=0,319$ montre que 31,9 % de la variation de la résilience des employés peut être expliquée par le niveau de formation, ce qui témoigne d'une influence notable de cette dernière.
- La valeur de $F = 26,694$ avec une significativité $p<0,001$ indique que le modèle de régression est statistiquement significatif. L'effet observé de la formation sur la résilience est donc très peu susceptible d'être dû au hasard.
- Le coefficient de régression $B=0,612$ révèle qu'une augmentation d'une unité dans le niveau de formation est associée à une augmentation de 0,612 unités dans la résilience des employés.

Sur la base des résultats du modèle de régression, nous rejetons l'hypothèse nulle (H0) et acceptons l'hypothèse alternative (H1). Ainsi, la formation a un impact positif et significatif sur la résilience des employés d'Algérie Télécom Tipaza. Un investissement dans des formations adaptées favorise donc la capacité des employés à s'adapter, persévérer et se relever

face aux contraintes et à l'adversité professionnelle. Cette relation peut être représentée par la formule suivante :

$$Y_3 = b X + a$$

$$Y_3 = 0,612X + 1,262$$

Y3 : Résilience

X : Formation

a : constant (valeur de Y quand X=0)

b : coefficient de régression

2. Synthèse et discussion des résultats :

Nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 59 employés de l'entreprise Algérie Télécom Tipaza, dans le but d'évaluer l'impact de la formation sur l'agilité individuelle au travail.

Les résultats obtenus à travers le test MANOVA ont démontré que la formation exerce un effet multivarié significatif sur l'ensemble des variables dépendantes. En effet, les quatre tests statistiques (Trace de Pillai, Lambda de Wilks, Trace de Hotelling et Plus grande racine de Roy)

révèlent tous une signification statistique élevée ($p < 0,001$). Ces résultats confirment que la formation agit comme un levier de développement global de l'agilité individuelle.

Par ailleurs, les analyses de corrélation de Pearson ont mis en évidence des relations positives et significatives entre la formation et chacune des dimensions de l'agilité, suggérant qu'une amélioration de la qualité et de la pertinence des actions de formation est associée à un renforcement notable de ces compétences clés chez les employés.

L'analyse de régression linéaire a permis de valider l'hypothèse principale de notre étude, en montrant que la formation explique 45,7 % de la variance observée dans l'agilité individuelle, ce qui témoigne d'une influence substantielle de la formation sur la capacité des employés à anticiper, s'adapter et répondre efficacement aux changements organisationnels.

En outre, les hypothèses secondaires ont été testées séparément et ont confirmé l'existence de relations positives et significatives entre la formation et chacune des dimensions de l'agilité individuelle : proactivité, réactivité et résilience.

En conclusion, cette étude souligne le rôle stratégique de la formation continue dans le renforcement des capacités d'adaptation des employés face aux mutations rapides de l'environnement professionnel.

Ainsi, pour une entreprise comme Algérie Télécom Tipaza, investir dans la formation ne représente pas seulement un levier de performance, mais constitue également un moyen essentiel de développer une main-d'œuvre agile, apte à relever les défis liés à la transformation organisationnelle. Ces résultats appuient la mise en place d'une politique RH proactive, axée sur l'apprentissage, l'agilité et la préparation au changement.

Sur la base de notre revue de littérature et des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que nos conclusions s'alignent avec celles des études antérieures qui ont confirmé l'impact positif de la formation sur le développement de l'agilité individuelle au travail. L'étude de Simon Flandin et al. (2021) a mis en évidence le rôle de la formation dans le renforcement de la proactivité et de la réactivité, en particulier dans les contextes critiques. De même, l'étude de Tannady et al. (2022) a montré que l'e-learning améliore la capacité d'adaptation des employés face aux mutations du marché. Les travaux de Yassine et Nabila (2025) soulignent également que les stratégies d'upskilling et de reskilling constituent des leviers essentiels pour accroître la résilience organisationnelle. Par ailleurs, Petermann et Zacher (2022) confirment que la

formation contribue au développement de plusieurs dimensions comportementales de l'agilité, telles que l'auto-organisation, la pensée critique et la prise de décision rapide.

Enfin, l'étude de Chalal Mokhtar (2024) met en avant l'importance des compétences psychosociales, développées notamment à travers la formation, pour renforcer la résilience et l'employabilité.

Ainsi, l'ensemble de ces recherches corrobore nos résultats et souligne que l'investissement dans la formation représente un levier stratégique pour développer une main-d'œuvre agile, proactive et résiliente, capable de s'adapter efficacement aux changements organisationnels.

Conclusion :

Ce chapitre a permis d'appliquer la démarche de recherche en présentant les résultats issus du questionnaire. Les données démographiques des répondants, telles que le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, l'ancienneté dans l'entreprise et la fonction occupée, ont été analysées. Par ailleurs, les dimensions clés de l'agilité individuelle à savoir la proactivité, la réactivité et la résilience ont été explorées à travers le prisme de la formation.

L'analyse s'est appuyée sur des outils statistiques tels que les statistiques descriptives, les tests de corrélation et de régression, ainsi que des tests de validité et de fiabilité comme l'alpha de Cronbach, le test de normalité et le test de MANOVA, afin de mettre en évidence les liens

entre la formation et le développement de l'agilité individuelle des employés

CONCLUSION

Ce travail de recherche s'est intéressé à l'étude de l'influence des actions de formation sur le développement de l'agilité individuelle chez les employés d'Algérie Télécom.

L'objectif principal était d'évaluer dans quelle mesure les programmes de formation peuvent renforcer la capacité des employés à faire preuve de proactivité, d'adaptabilité et de résilience face aux exigences professionnelles. Pour cela, une enquête quantitative a été menée à travers un questionnaire structuré.

Les résultats obtenus ont révélé que la formation joue un rôle déterminant dans l'amélioration des compétences comportementales essentielles liées à l'agilité individuelle. Les analyses statistiques ont mis en évidence des relations significatives entre la participation aux actions de formation et la capacité des employés à anticiper les changements, à s'y adapter rapidement et à persévérer face aux difficultés. Grâce à une approche post-positiviste, la collecte et l'interprétation des données ont permis d'aboutir à des conclusions fiables et pertinentes.

Cette recherche met en lumière l'importance de considérer la formation continue comme un levier stratégique pour accompagner les transformations organisationnelles et renforcer les capacités d'adaptation des équipes. Les dispositifs de formation, qu'ils soient techniques ou axés sur le développement personnel, contribuent ainsi à instaurer un environnement de travail plus agile, favorable à l'innovation et à la performance durable.

Cependant, cette étude présente certaines limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, elle s'est limitée à une seule entreprise opérant dans le secteur des télécommunications, ce qui peut restreindre la généralisation des résultats à d'autres contextes. De plus, le recours exclusif à une méthode quantitative, fondée sur des déclarations auto-rapportées, peut entraîner certains biais, notamment de perception ou de désirabilité sociale. L'étude a également été réalisée sur une période relativement courte, ce qui ne permet pas d'évaluer les effets à long terme de la formation sur l'agilité individuelle. Par ailleurs, elle ne prend pas suffisamment en compte les différences individuelles dans les styles d'apprentissage ou dans la motivation à se former. De plus, elle ne distingue pas clairement les effets des différents types de formation (technique, comportementale, personnelle), et ne tient pas compte de l'influence potentielle de la culture organisationnelle ou du style de leadership. Les indicateurs mobilisés pour mesurer l'agilité individuelle demeurent partiels et n'intègrent pas certaines dimensions psychologiques ou émotionnelles.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives intéressantes pour des travaux futurs, notamment en élargissant le champ d'étude à d'autres secteurs d'activité, ou en explorant l'effet de variables intermédiaires telles que l'environnement de travail, le leadership, l'autonomie professionnelle ou encore les facteurs psychologiques influençant l'agilité individuelle.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- Benoît Binwa, J. K. (2025). *Agilité organisationnelle et pérennité des PME en R.D. Congo*. [Ouvrage].
- Boislandelle, H. M. (1998). *Le management stratégique des ressources humaines*. Paris : Économica.
- Boyer, R. (2001). *Les compétences au cœur de la formation*. Paris : ESF Éditeur.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). *La flexibilité au travail : une approche intégrative des ajustements individu-organisation*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Charlot, B. (1997). *Du rapport au savoir : éléments pour une théorie*. Paris : Anthropos.
- Louart, P. (1995). *La formation dans l'entreprise : enjeux et pratiques*. Paris : La Découverte.
- Peretti, J.-M. (2006). *Gestion des ressources humaines* (10ème éd.). Paris : Vuibert.
- Sanad Shamsi Gooshki, S. S. (2023). Identifying and prioritizing the components of workforce agility in the insurance industry of Kerman province. [Ouvrage].
- Simon Flandin, G. P. (2021). Proactivité et réactivité : deux orientations pour concevoir des dispositifs visant le développement de la sécurité industrielle par la formation. [Ouvrage].
- Susan R. Goldman, N. L. (1955). Emergent literacy and the acquisition of knowledge. *The Psychology of Learning and Motivation*, 217-258.
- Tannady, W., Wardhana, A., & Sudrajat, B. (2022). Enhancing workforce agility of national insurance firm's employees by effective e-learning management and growth mindset. *International Journal of Business and Society*, 23(3), 917-932.
- Tarondeau, J.-C. (1999). *Stratégie et management des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Zaheer, A. Z. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness and market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509.
- Zhang, H. S. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.

Articles et revues

- Assali. (n.d.). L'impact de la formation sur le développement des compétences. [Article].
- Devi Alviani, H. (2024). Workforce agility: A systematic literature review and research agenda. *Frontiers in Psychology*.
- Hiba, S. (2023). The influence of training on employee performance. *Revue Elbahith des Sciences Sportif et Sociales*, 257-271.
- Missoum, M. R. (2021). Relation intelligence économique et agilité de l'entreprise. *Business Sciences Review*, 90-108.
- Missoum, M. R. (2022). L'agilité organisationnelle : Conceptualisation et approche de mise en œuvre. [Article], 19-38.
- Saltorato, G. T. (2021). Workforce agility: A systematic literature review and research agenda proposal. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(61), 155-167.

- Zacher, M. K., & Petermann, M. K. H. (2022). Workforce agility: Development and validation of a multidimensional measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 547-561.

Conférences et thèses

- Aouli, F. (2022). L'importance de la formation des ressources humaines dans une organisation : Performance et impact étude de cas de la société Naftal Carburant - unité Dar Beida - Algérie. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- Barakat, N. (2021, 8 novembre). The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being: The mediation role of work-life balance [Thèse de doctorat, Université de Rennes 1].
- Bouzebda, D. R. (2021). The impact of training programme on the functional performance: Case study of the Algerian Insurance company CAAT Annaba Algérie. *Economie Studies and Scientific Research Advancement*, 80.
- Charbonnier-Voirin, A. (2001). Développement and partial test of psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management (Revue académique en sciences de gestion)*, 119-156.
- EL Hammioi, L. (2019). L'impact de la construction des compétences par la formation et l'apprentissage sur la performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 16-26.
- ELhamma, I. H. (2024). Rôle des pratiques RH dans le développement de l'agilité organisationnelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 474-489.
- Hobar Mohamed Akram, A. R. (2022). L'effet de la formation sur la performance des employés de la banque : Cas d'étude CNEP. *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*, 575-594.
- Lufityanto, H. U., & Uzzakiyah, H. (2025). Workforce agility in startup employees: The role of psychological empowerment, emotional intelligence and job autonomy. *Humanities Indonesian Psychological Journal*, 1-12.
- Mohamed Ahmed Belbachir, W. A. (2020). L'agilité de l'entreprise : Vecteurs et freins cas d'un groupe d'établissements hôteliers de la ville de Tlemcen. *Alternatives Managériales Economique AME*, 1-20.
- Mokhtar, D. C. (2024). Le développement des compétences psychosociales pour favoriser l'employabilité et la résilience au travail. [Communication].
- Sarra Mrani Zentar, H. I. (2020). L'agilité organisationnelle : Étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 52-71.
- Yaou, S. (2023). L'impact de la formation professionnelle continue (FPC) sur le développement des compétences des agents de la société d'exploitation des Mines d'or de Sadiola. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 310-327.

ANNEXES

Annexe A : le questionnaire d'enquête

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.

Pôle Universitaire de Koléa



QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre d'un mémoire de master en management des ressources humaine, au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM pôle universitaire koléa. Nous souhaitons mener une recherche sur « l'impact de la formation sur l'agilité individuelle des employés ».

À cet effet, nous vous invitons à contribuer en remplissant le questionnaire ci-dessous. Les informations recueillies seront utilisées exclusivement à des fins de recherche scientifique. »

Partie 01 : information personnelle

1 / Sexe :

Homme	Femme

2/ Age :

Moins de 25 ans	25 – 35 ans	36 - 45 ans	46 – 55 ans	Plus 55 ans

3/ Dans quel département travaillez – vous chez Algérie Telecom ?

Département Achats et logistique	Département Technique	Département commercial	Département ressources humaines	Département financier	Département informatique	Autre

4/ Depuis combien de temps occupez – vous ce poste chez Algérie Telecom ?

Moins d'un an	1 – 3 ans	3 – 5 ans	Plus de 5 ans

5/ Quel est votre niveau d'expérience dans le domaine de la télécommunication ?

Débutant	Intermédiaire	Avancé	Expert

Partie 02 : Formation

Variable	N°	Question	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
La formation suivie est un lien avec mon post	1						
Le volume de formation (nombre) suivies au cours des 12 derniers mois est jugé adéquat	2						
Le contenu de la formation est pertinent	3						
La qualité de la formation est élevée	4						

La durée de la formation est adéquate	5						
Le formateur est compétent	6						

Partie 03 : L'agilité

Dimension	N°	Question	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
La proactivité	7	Je prends l'initiative d'améliorer les processus de travail					
	8	Je suis capable d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne se produisent					
	9	Je cherche activement des moyens					

		d'améliorer l'efficacité de mon travail					
	10	Je prends des mesures sans attendre qu'on me le demande					
	11	Je suis à l'aise pour prendre des décision dans des situation nouvelles					
	12	Je fais preuve d'initiative dans mon travail					
	13	Je suis motivé(e) pour initier le changement lorsque c'est nécessaire					
	14	J'agis de manière proactive					

		face à l'incertitude					
	15	Je propose des problèmes liés au changement					

Dimension	N°	Question	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
La réactivité	16	Je m'adapte rapidement à de nouveaux rôles ou responsabilités					
	17	Je peux facilement m'ajuster à différents styles de travail					
	18	Je suis capable d'apprendre de nouvelles tâches quand cela est nécessaire					
	19	Je collabore efficacement avec des					

		personnes de cultures différentes					
	20	Je travaille bien avec des équipes diverses					
	21	Je peux gérer plusieurs tâches en même temps					
	22	J'apprends rapidement à utiliser de nouveaux outils ou logiciels					
	23	Je suis flexible dans la manière d'accomplir mon travail					

Dimension	N	Question	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord
La résilience	24	Je garde une attitude positive face au changement					
	25	Je suis capable de gérer le stress au travail					

	26	Je fais face avec calme à des situation imprévues					
	27	J'accepte facilement les nouvelles idées et technologies					
	28	Je continue à bien performer même dans des conditions difficiles					
	29	J'accepte les erreurs comme des occasions d'apprentissage					
	30	Je rebondis rapidement après un échec ou une erreur					
	31	Je peux rester concentré malgré les distractions ou interruptions					
	32	Je fais preuve de persévérance dans les situation compliquées					

Annexe B: Résultats de Chapitre 03 :

Répartition de l'échantillon d'étude selon le genre :

Femmes : 45,8%

Hommes : 54,2%

Répartition de l'échantillon selon l'âge :

Moins de 25 ans : 22,0%

25 à 35 ans : 25,4%

36 à 45 ans : 33,9%

46 à 55 ans : 11,9%

55 ans et plus : 6,8%

Répartition de l'échantillon selon le département d'appartenance :

Département Ressources Humaines : 32,2%

Département Financier : 18,6%

Département Informatique : 6,8%

Département Achats et Logistique : 8,5%

Département Commercial : 20,3%

Département Technique : 13,6%

Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :

Moins d'un an : 11,9%

1-3 ans : 27,1%

3-5 ans : 30,5%

Plus de 5 ans : 30,5%

Répartition de l'échantillon selon le niveau de maîtrise des TIC dans le domaine de la télécommunication :

Moins de 2 ans: 22,0%

2-5 ans: 20,3%

5 -10 ans : 28,8%

Plus de 10 ans : 28,8%

• Corrélation entre la formation, la proactivité, la réactivité et la résilience des employés d'Algérie Télécom Tipaza :

La formation présente une forte corrélation positive avec la proactivité et une corrélation modérée avec la réactivité et la résilience des employés d'Algérie Télécom Tipaza.

• Impact de la formation sur l'agilité individuelle au travail des employés d'Algérie Télécom Tipaza (test de Manova) :

La formation a un impact significatif sur la proactivité, la réactivité et la résilience des employés d'Algérie Télécom Tipaza.

• Régression linéaire simple :

La formation explique 45,7 % de la variance dans la proactivité, la réactivité et la résilience des employés d'Algérie Télécom Tipaza. Ces résultats soulignent l'importance de la formation dans le renforcement de l'agilité des employés et dans l'amélioration de leur capacité à anticiper, s'adapter et réagir efficacement face aux changements organisationnels.

