

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :  
« Management des Organisations »

**L'impact de l'agilité organisationnelle sur la  
performance organisationnelle  
Cas de CONDOR Electronics**

**Élaboré par :**

OUNIS Meriem

**Encadré par :**

Dr. MOHAMMED EL HADJ Leila

**Co-encadré par :**

Dr. BOUCHETARA Mehdi

**Année Universitaire :2023 / 2024**

## **RESUMÉ :**

L'objectif de notre travail est d'examiner l'impact de l'agilité organisationnelle (AO), avec ses dimensions agilité de détection, agilité de prise de décision et agilité d'action, sur la performance organisationnelle (PO) au sein de Condor Electronics. Notre méthodologie décrit l'environnement organisationnel et la méthode quantitative utilisée pour collecter et analyser les données à travers des questionnaires menés auprès de 135 employés. Les résultats de l'étude montrent une corrélation significative entre l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle, avec un effet particulièrement marqué de l'agilité d'action. Il en résulte que les entreprises capables de s'adapter rapidement et efficacement aux changements obtiennent de meilleure performance organisationnelle.

**Mots clés :** Agilité organisationnelle, Performance organisationnelle, Condor Electronics

## **ABSTRACT:**

The aim of our study is to investigate the impact of organizational agility (OA) along with its dimensions—detection agility, decision-making agility, and action agility—on organizational performance (OP) within Condor Electronics. Our methodology outlines the organizational environment and the quantitative method employed, which involved collecting and analyzing data through questionnaires administered to 135 employees. The findings reveal a significant correlation between organizational agility and organizational performance, with a particularly pronounced effect of action agility. This suggests that companies capable of swiftly and effectively adapting to changes achieve superior organizational performance

**Keywords:** Organizational agility, Organizational performance, Condor Electronics

## المخلص :

الهدف من عملنا دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية بمختلف أبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق) على الأداء التنظيمي لشركة كوندور. من أجل ذلك تم الإعتماد على المنهج الكمي المبني على الاستبانة التي تم توزيعها على 135 موظف، تم تحليل البيانات التي تم جمعها بإستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. تشير النتائج إلى وجود تأثيرٍ معنوي بين الرشاقة التنظيمية و الأداء التنظيمي مع تأثير واضح لرشاقة التطبيق، وبالتالي يمكننا التوصل إلى ان الشركات المواكبة للتغيرات والمتكيفة معها بسرعة و فعالية تحقق أداءً تنظيمياً أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة التنظيمية، الاداء التنظيمي، كوندور.

## **REMERCIEMENTS**

Je suis profondément reconnaissante envers ALLAH le Tout-Puissant de m'avoir accordé la santé, le courage et la patience tout au long de mon parcours d'études, et de m'avoir donné l'opportunité de terminer ce travail.

Mes remerciements les plus sincères vont à mes chers parents, qui ont consacré leur vie à me protéger, à m'inculquer les bonnes valeurs, la persévérance et la volonté de réussir.

Je remercie mon encadrante, Dr. Mohammed El Hadj Leila, et mon co-encadreur, Dr. Bouchetara Mehdi, pour leur soutien et leurs conseils tout au long de ce projet.

Je remercie l'ensemble du personnel de CONDOR Electronics pour leur précieuse contribution à notre enquête en particulier Mme CHEBIRI Asma, mon tuteur de stage.

J'adresse mes remerciements à mes sœurs qui ont toujours cru en moi et ont été présentes à mes côtés.

Je remercie chaleureusement mes amies qui m'ont soutenu et encouragé durant ce parcours.

Merci à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'accomplissement de ce travail.

## TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ : .....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES .....	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	IX
Introduction.....	1
1. Contexte de l'étude et intérêt.....	2
2. Objectif.....	3
3. Problématique .....	3
4. Hypothèses .....	3
5. Méthode et terrain de recherche .....	4
6. Structure du plan.....	4
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE .....	6
Section 01 : Revue de littérature.....	7
1.1 L'agilité organisationnelle.....	7
1.2 La performance organisationnelle.....	12
1.3 Positionnement de l'étude actuelle .....	14
Section 02 : L'agilité organisationnelle.....	15
2.1 Définitions et développement du concept.....	15
2.2 Distinction de l'agilité des concepts voisins (flexibilité, adaptabilité, réactivité, résilience).....	17
2.3 L'agilité organisationnelle dans les sciences de gestion .....	19
2.4. Agilité organisationnelle et capacités dynamiques .....	23
2.5. Dimensions de l'agilité organisationnelle .....	24
2.6. Les mesures de l'agilité organisationnelle .....	25
Section 03 : La performance organisationnelle.....	28
3.1 Définition du concept.....	28
3.2 Les composantes de la performance organisationnelle :.....	29
3.2.1 Efficacité organisationnelle.....	29
3.2.2 Efficience organisationnelle .....	29

3.2.3 Pertinence organisationnelle .....	30
3.2.4 Viabilité financière organisationnelle.....	30
3.3 Déterminants de la performance organisationnelle : .....	30
3.4 Dimensions de la performance organisationnelle : .....	31
3.5 Les mesures de la performance organisationnelle .....	33
3.6 La relation entre l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle.....	35
Conclusion .....	37
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE.....	38
Introduction.....	47
Section 01 : Contexte organisationnel .....	47
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil .....	47
1.2 Fiche technique de l'entreprise .....	47
1.3 Historique de l'entreprise.....	48
1.4 Caractéristiques d'effectifs au sein de l'entreprise : .....	48
1.5 Les missions de l'entreprise : .....	49
Section 02 : Données .....	50
2.1 Population et échantillonnage .....	50
2.2 Collecte de données.....	50
2.3 Traitement et analyse des données .....	51
Section 03 : Méthode .....	52
3.1 Posture épistémologique .....	52
3.2 Approche méthodologique .....	52
3.3 Instruments de recherche.....	53
Conclusion .....	56
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	57
Introduction.....	58
Section 01 : Résultats.....	58
1.1 Validation des données.....	58
1.2 L'analyse descriptive.....	59
1.3 Analyse univariée.....	64

1.4 Analyse bivariée .....	70
Section 02 : Discussion .....	76
2.1 Agilité organisationnelle .....	76
2.2 Performance organisationnelle .....	77
2.3 L'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle .....	78
Conclusion .....	81
CONCLUSION GENERALE.....	70
LA BIBLIOGRAPHIE.....	76
LES ANNEXES .....	87

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:synthèse des principales définitions de l'agilité organisationnelle .....	16
Tableau 2: les concepts voisins de l'agilité organisationnel .....	18
Tableau 3:synthétise les mesures les plus utilisées dans la littérature. ....	26
Tableau 4:Classification des déterminants de la performance organisationnelle .....	31
Tableau 5:Dimensions, critères et indicateurs de performance organisationnelle .....	32
Tableau 6:les catégories professionnelles .....	49
Tableau 7:les intervalles d'analyse de l'existence des variables.....	52
Tableau 8: contenu de questionnaire sur l'agilité organisationnelle .....	54
Tableau 9:contenu de questionnaire sur la performance organisationnelle .....	55
Tableau 10:Répartition des données de l'échantillon par genre .....	60
Tableau 11:répartition des interrogés selon l'âge.....	60
Tableau 12:Répartition des données de l'échantillon par niveau d'étude.....	61
Tableau 13:Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	62
Tableau 14:Répartition des données de l'échantillon par expérience professionnelle.....	63
Tableau 15:Analyse des résultats de la dimension "Agilité de Détection" : .....	65
Tableau 16:Analyse des résultats de la dimension « l'agilité de la prise de décision » :.....	66
Tableau 17:L'agilité d'action .....	67
Tableau 18:la performance organisationnelle .....	68
Tableau19 :Résultats du premier test de sous-hypothèse .....	70
Tableau20 :Résultats du deuxième test de sous-hypothèse .....	72
Tableau21 :Résultats du troisième test de sous-hypothèse.....	73
Tableau22 :Résultats du test de régression linéaire l'hypothèse principale. ....	75
Tableau 23:Analyse Comparative des Études sur l'AO et la PO .....	80

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle d'étude .....	4
Figure 2: L'évolution des effectifs de CONDOR electronics entre 2014 - 2023.....	48
Figure 3: Répartition des données de l'échantillon par genre .....	60
Figure 4: Répartition des données de l'échantillon par âge .....	61
Figure 5: Répartition des données de l'échantillon par niveau d'instruction.....	62
Figure 6: Répartition des données de l'échantillon par categorie socioprofessionnelle .....	63
Figure 7: Répartition des données de l'échantillon par experience professionnelle .....	64

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**AO** : Agilité Organisationnelle

**BSC** : Balanced Scorecard

**BU** : Business Unit

**DFC** : Direction Finances et Comptabilité

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**DSI** : Direction des Systèmes d'Information

**GSC**: Global Supply Chain

**HRM**: Human Resource Management

**HSE** : Hygiène, Sécurité et Environnement

**IT** : Information Technology

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PO** : Performance Organisationnelle

**QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

**SCM** : Supply Chain Management

**SI** : Système d'Information

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences

**SPA** : Société par Actions

**VUCA** : Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous

# **Introduction**

## 1. Contexte de l'étude et intérêt

À l'ère actuelle, les entreprises font face à un environnement d'affaires extrêmement mouvant et incertain, caractérisé par une accélération des changements technologiques, une évolution constante des attentes clients, ainsi qu'une concurrence agressive mondialisée dans un contexte volatil, incertain, complexe et ambigu (VUCA). (BARAKAT, 2021). Pour relever ces défis, le développement de l'agilité organisationnelle est impératif. Dans cet environnement turbulent, l'agilité permet aux entreprises de réagir promptement, assurant leur survie et prospérité (Prange & Heracleous, 2018).

Les capacités humaines étant limitées pour appréhender les changements majeurs, le contexte commercial est désormais complexe et dynamique à l'échelle mondiale (Battistella, De Toni, De Zan, & Pessot, 2017). Les organisations doivent donc développer de nouvelles compétences telles que la détection précoce, la prise de décision rapide et l'exécution efficiente pour atteindre leurs objectifs (Kompaso & Sridevi, 2010). L'agilité permet en effet aux entreprises de s'adapter aux changements externes tout en préservant leur stabilité interne, améliorant ainsi continuellement leurs résultats. En intégrant des capacités dynamiques et une culture d'innovation, elles répondent plus efficacement aux défis et opportunités externes tout en optimisant leurs processus internes pour une résilience accrue.

Alors qu'autrefois l'environnement était relativement stable, la crise du Covid-19 l'a rendu très instable, exigeant "de nouvelles façons de faire et une vigilance proactive non seulement pour survivre, mais aussi pour prospérer face à l'imprévu" (Wanjau & Maguta, 2024). Par conséquent, l'agilité organisationnelle est désormais indispensable pour la pérennité et la performance des entreprises. Des études récentes ont montré l'importance de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle. L'agilité organisationnelle a été liée à la capacité d'une entreprise à s'adapter aux changements externes tout en maintenant la stabilité interne, permettant ainsi une amélioration continue de sa performance. (Devie, Kwistianus, Wellyani, & Goenadi, 2023)

Par conséquent, l'agilité organisationnelle est désormais au cœur des préoccupations des études en raison de ses conséquences majeures sur les entreprises et leurs performances. Dans ce contexte et en vue de l'importance de ce sujet, notre recherche s'inscrit dans l'étude de l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise CONDOR Electronics.

## 2. Objectif

Notre objectif de ce de cette recherche est d'analyser l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle de Condor Electronics. Plus précisément, cette étude vise à évaluer comment les différentes dimensions de l'agilité organisationnelle à savoir l'agilité de détection, l'agilité de prise de décision, et l'agilité d'action influencent la performance organisationnelle de l'entreprise

## 3. Problématique

Dans le but d'atteindre nos objectifs de recherches nous amène à formuler la problématique suivante : « **Quel est l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle ? Cas de l'entreprise CONDOR Electronics ?** ». Pour répondre à cette problématique, il est utile d'apporter une réponse aux sous-questions suivantes :

Q1 : Quel l'impact de l'agilité de détection sur la performance organisationnelle ?

Q2 : Quel l'impact de l'agilité de la prise de décision sur la performance organisationnelle ?

Q3 : Quel l'impact de l'agilité d'action sur la performance organisationnelle ?

## 4. Hypothèses

Afin de répondre à nos questions, nous avons formulé ces hypothèses tirées de notre revue de littérature, basées sur les travaux de (Nafei, 2016). Nous avons donc établi notre hypothèse globale.

H0: L'agilité organisationnelle a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle.

Pour approfondir cette relation, nous avons développé trois sous-hypothèses :

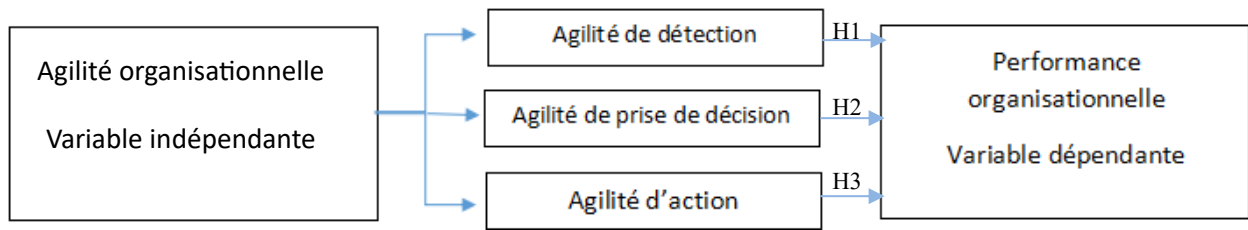
H1: l'agilité de détection a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle

H02: L'agilité de prise de décision a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle.

H03: L'agilité d'action a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle.

La suivante figure schématise le modèle d'étude utilisé

**Figure 1:** modèle d'étude



Source : réalisé par nous-même.

## 5. Méthode et terrain de recherche

Pour étudier l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle, nous avons choisi une approche méthodologique adaptée à la nature de cette recherche scientifique, il s'agit d'une méthode quantitative. Dans ce cadre, les hypothèses ont été formulées. Pour les tester, nous avons utilisé un questionnaire comme instrument de recherche. Notre organisme d'accueil est l'entreprise CONDOR Electronics à Bordj Bou-Argeridj.

## 6. Structure du plan

Notre étude est organisée de la manière suivante :

Nous débutons par une *Introduction* qui donne une vue d'ensemble de l'intérêt et de l'objectif de notre thème, ainsi que la problématique et la méthodologie employée dans cette étude. Cette section présente un aperçu du contexte et de l'importance de la recherche, précise les objectifs, identifie la problématique de la recherche, présente la méthode de recherche adoptée et décrit le terrain de la recherche. Ensuite, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. *Le premier chapitre* est consacré au cadre théorique, comprenant une revue de la littérature qui présente les contributions significatives de divers auteurs et chercheurs ayant déjà abordé la même thématique ou des thématiques connexes à notre sujet. Il inclut également le cadre conceptuel, qui couvre les principaux concepts pertinents à notre étude. *Le deuxième chapitre* traite du cadre méthodologique, détaillant l'échantillon de l'étude, les variables de mesure, ainsi que les méthodes de travail et de collecte des données. Il a pour objectif de décrire notre méthodologie de recherche utilisée et le contexte organisationnel dans lequel nous avons mené notre étude. *Le troisième chapitre* présente les résultats obtenus sur le terrain, suivis d'une discussion approfondie de ces résultats. Il analyse les données collectées et les compare avec les résultats d'études antérieures.

Pour conclure, nous résumons les principaux résultats obtenus, en soulignant leurs implications théoriques et managériales. La conclusion se termine par une description des limites de la recherche et suggère des pistes pour de futures recherches.

# **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE**

Dans ce premier chapitre, nous présenterons la partie théorique de notre recherche, dont l'objectif est d'étudier l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise Condor Electronics. La première section est consacrée à une revue de la littérature, au cours de laquelle nous avons examiné des articles portant sur l'une des variables de notre étude, à savoir l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle. Dans la seconde partie, nous mettons l'accent sur le cadre conceptuel, où nous présentons les principaux concepts de notre sujet pour en faciliter la compréhension.

## **Section 01 : Revue de littérature**

Dans cette section, nous examinerons les études antérieures qui offrent un aperçu global de l'agilité organisationnelle, de sa relation avec la performance organisationnelle, ainsi que d'autres variables associées, en les reliant directement ou en les associant à d'autres variables pertinentes. Ces études ont examiné les facteurs qui influencent l'agilité organisationnelle, en identifiant les éléments contribuant à son renforcement. En présentant et en analysant ces études, nous identifierons leurs objectifs, résultats, méthodologies, échantillons, périodes spécifiques, ainsi que les variables, méthodes et techniques utilisées.

### **1.1 L'agilité organisationnelle**

L'étude de (FERRANTE, 2016) offre une analyse approfondie de l'agilité organisationnelle, concept essentiel en gestion depuis son émergence en 1991. Ferrante identifie quatre capacités clés de l'agilité : réactivité, flexibilité, rapidité et compétence, indispensables pour naviguer dans des environnements changeants. L'étude utilise un questionnaire pour capturer les perceptions et pratiques des managers, révélant des écarts entre théorie et pratique. En collaboration avec Charbonnier-Voirin (2011), Ferrante affine une échelle de mesure de l'agilité, testée auprès de managers. Les résultats montrent des divergences significatives, soulignant le besoin d'une meilleure collaboration entre théoriciens et praticiens. L'étude de Ferrante propose ainsi des pistes pour opérationnaliser l'agilité organisationnelle, encourageant les organisations à ajuster leurs stratégies pour mieux répondre aux défis du marché.

Dans un contexte de modernisation des administrations publiques, l'article de (OUDDASSER, BELYAGOU, & MELLOUKI, 2019) propose une analyse approfondie et nuancée de l'agilité organisationnelle, en mettant un accent particulier sur son potentiel à transformer et moderniser les structures administratives publiques. Ce travail s'inscrit dans un

contexte où les administrations publiques à travers le monde font face à des défis sans précédent, exacerbés par des changements rapides et imprévisibles dans leur environnement opérationnel. Les auteurs affirment que l'adoption de l'agilité organisationnelle rend les institutions plus réactives et adaptatives. Ils définissent l'agilité organisationnelle comme une capacité stratégique essentielle pour répondre rapidement aux changements. Ils retracent son évolution, initialement liée au secteur manufacturier et au développement logiciel, et maintenant appliquée aux administrations publiques. L'article détaille les caractéristiques clés de l'agilité, telles que la rapidité et la flexibilité, et comment elles améliorent la performance organisationnelle, la seconde partie se concentre sur l'impact de l'agilité dans les administrations publiques. Pour répondre aux attentes des citoyens, à la demande d'efficacité et à l'intégration des technologies numériques, ces administrations doivent être plus agiles. L'agilité améliore la gestion du changement, encourage l'innovation, et renforce la qualité des services publics. Malgré les défis comme les contraintes réglementaires et les structures hiérarchiques, les avantages sont significatifs. Des exemples et études de cas montrent des améliorations opérationnelles et de satisfaction des usagers grâce à l'agilité. L'étude conclut en soulignant l'importance de l'agilité organisationnelle dans la gestion publique moderne.

L'article de (MRANI ZENTAR, ILAHYANE, & DOUARI, 2020) se concentre sur la contribution des ressources humaines au développement de l'agilité organisationnelle, mettant en avant trois questions de recherche distinctes. La première concerne le contenu de l'agilité organisationnelle et les caractéristiques des entreprises agiles. La deuxième s'interroge sur les comportements attendus des collaborateurs dans un contexte de mutation, tandis que la troisième examine les pratiques organisationnelles et managériales susceptibles d'influencer l'adoption de ces comportements. La méthodologie adoptée est qualitative et exploratoire, utilisant la méthode du cas unique et des entretiens semi-directifs. Les résultats soulignent l'importance de l'agilité organisationnelle dans le développement des compétences des individus, la valorisation de la créativité, et le rôle transformé des managers en tant qu'accompagnateurs du changement. Les collaborateurs, quant à eux, développent des compétences interpersonnelles et des capacités d'adaptation pour affronter efficacement le changement. Cette recherche contribue à définir le concept d'agilité organisationnelle et à comprendre le rôle essentiel des leviers humains dans son développement.

La recherche menée par (Darvishmotevali, Altinay, & Köseoglu, 2020) aborde le concept de créativité organisationnelle et son impact sur la performance et la résilience des entreprises,

en se concentrant spécifiquement sur l'industrie hôtelière. L'étude examine comment trois types d'incertitude environnementale (technologique, liée au marché et concurrentielle) influent sur la créativité organisationnelle.

L'échantillon de l'étude est composé d'hôtels cinq étoiles à Chypre du Nord, un contexte caractérisé par une incertitude environnementale accrue. Pour analyser les relations entre les variables, les chercheurs ont utilisé le logiciel AMOS 26.0 pour appliquer la modélisation par équations structurelles. Cette approche leur a permis d'évaluer l'ajustement du modèle et de tester les relations de causalité hypothétiques entre les variables étudiées.

Les résultats de l'étude mettent en évidence un impact négatif de l'incertitude environnementale sur la performance créative des entreprises, en particulier dans un contexte économique instable. Cependant, l'étude souligne que l'agilité organisationnelle peut atténuer ces effets négatifs, en jouant un rôle crucial dans le maintien de la créativité malgré l'incertitude. Ainsi, l'agilité organisationnelle est présentée comme une stratégie efficace pour faire face à l'incertitude et stimuler la créativité au sein des entreprises.

Pour combler un lacune dans la littérature (Alessandro , Sharifi, & Caforio, 2021), proposent un modèle conceptuel holistique pour le développement de l'agilité organisationnelle. À travers une revue approfondie de la littérature et une approche de conception scientifique, l'article identifie trois macro-aires et présente sept propositions et dimensions, avec 30 éléments liés au développement de l'agilité.

L'agilité est reconnue comme une dimension clé de l'excellence organisationnelle, permettant aux entreprises de répondre efficacement aux changements environnementaux. Le modèle, axé sur les dimensions de stratégie, d'action et de performance, offre une vue d'ensemble complète et interdisciplinaire de l'agilité. Il peut être un outil précieux pour les gestionnaires impliqués dans la mise en œuvre d'initiatives de développement de l'agilité, soutenant l'intelligence d'affaires, l'action collaborative et l'amélioration systémique.

L'article de (ILAHYANE, MRANI ZENTAR, & DOUARI, 2021) s'inscrit dans un contexte de mutations profondes du monde des affaires, marqué par la mondialisation, l'évolution technologique et d'autres facteurs perturbateurs. Cette étude vise à explorer la notion d'agilité organisationnelle, en cherchant à déterminer si elle représente un concept fondamental et cohérent ou simplement une tendance passagère. En examinant les origines de l'agilité et son évolution, les auteurs tentent de clarifier les connaissances entourant ce concept.

La méthodologie adoptée pour cette recherche est qualitative, avec une approche exploratoire basée sur des entretiens réalisés au sein du Groupe Crédit Agricole du Maroc. Cette approche permet de recueillir des données riches et nuancées sur la perception de l'agilité organisationnelle par les acteurs clés au sein de cette organisation.

Les résultats de l'étude soulignent l'ambiguïté qui entoure le concept d'agilité organisationnelle dans la littérature. Alors que certains considèrent l'agilité comme un concept clairement défini et opérationnalisable, d'autres le perçoivent comme un concept flou et sujet à interprétation. Cette ambiguïté peut être attribuée en partie à la diversité des perspectives et des définitions de l'agilité, ainsi qu'à l'évolution constante des contextes organisationnels et environnementaux.

Malgré cette ambiguïté, les auteurs reconnaissent le potentiel de l'agilité organisationnelle en tant que modèle innovant pour les entreprises. En permettant aux organisations de s'adapter rapidement aux changements et aux défis du marché, l'agilité organisationnelle peut leur conférer un avantage concurrentiel significatif.

L'article publié par ( M'bouna & Tchankam, 2021) explore les pratiques digitales de la fonction RH et leur impact sur l'agilité des organisations en contexte de crise, en se concentrant sur la pandémie de la COVID-19, dans les pays en développement. À travers une étude de cas de deux entreprises gabonaises, l'objectif est de comprendre comment les concepts d'agilité organisationnelle et d'E-RH sont mis en œuvre pour s'adapter à la crise. Les résultats révèlent une forte digitalisation de la fonction RH, favorisant la flexibilité structurelle et culturelle. La nature de l'activité, comme la production industrielle, influence la manière dont ces pratiques sont déployées. La flexibilité structurelle est soutenue par la rotation des équipes non confinées, tandis que la culture numérique favorise la flexibilité culturelle. Les pratiques de GRH digitale ont également stimulé l'agilité mentale, cognitive, et d'apprentissage au niveau individuel. Cependant, l'impact varie en fonction de la nature de l'activité, soulignant l'importance des pratiques e-RH comme catalyseurs de la transformation digitale.

L'article de (MISSOUM, 2022), offre une analyse approfondie de l'évolution du concept d'agilité dans divers domaines des sciences de gestion, en mettant l'accent sur sa mise en œuvre pratique au sein des entreprises. À travers une revue de la littérature, l'auteur cherche à définir les origines du concept d'agilité organisationnelle, à en clarifier les contours et à explorer les différentes facettes de sa concrétisation dans le contexte entrepreneurial.

L'objectif principal de cet article est de fournir aux lecteurs une compréhension approfondie du concept d'agilité, en soulignant son caractère évolutif et dynamique. L'auteur insiste sur le fait que l'agilité n'est pas un état final à atteindre, mais plutôt un voyage continu nécessitant une adaptation constante aux changements et aux défis du marché. Dans le contexte spécifique de l'entreprise algérienne, confrontée à des défis concurrentiels croissants, le modèle de l'entreprise agile apparaît comme une réponse stratégique aux contraintes et aux mutations de l'environnement économique. L'article souligne ainsi l'importance pour les entreprises algériennes de développer une compréhension approfondie des contextes locaux et des besoins spécifiques à travers la recherche scientifique, afin de réussir leur transformation vers plus d'agilité.

(Bundtzen & Hinrichs, 2021) Dans leur article examinent les composantes de l'agilité organisationnelle à la lumière des forces VUCA (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté), soulignant leur rôle stratégique dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable, notamment en réaction aux bouleversements économiques induits par la pandémie de 2020. Ils insistent sur l'importance pour les organisations d'adopter des pratiques de travail agiles et une structure organisationnelle flexible pour s'adapter aux évolutions rapides du marché, des technologies et de l'environnement socio-économique. L'article met en évidence les défis rencontrés par les praticiens qui cherchent à évaluer la préparation de leur organisation à relever les défis VUCA, en raison du manque de cadres explicatifs et d'éléments mesurables. Il propose de développer un modèle holistique d'agilité organisationnelle, intégrant la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, tout en restant suffisamment concis pour être facilement applicable, et explore aussi les capacités informatiques nécessaires à l'agilité organisationnelle, ainsi que les pratiques agiles comme Scrum et Kanban. Il souligne le rôle de la taille, de l'âge et du secteur d'activité de l'entreprise dans sa transformation en une équipe agile, et la nécessité d'adopter des concepts agiles pour s'adapter aux changements économiques rapides, comme la crise de la COVID-19. Son objectif est de créer un modèle d'agilité organisationnelle applicable dans le conseil en développement de la culture d'entreprise, axé sur les situations économiques instables et l'agilité.

L'étude approfondie menée par (KOCOT, 2023) explore l'influence de l'agilité organisationnelle sur la capacité des entreprises à réaliser un développement durable. À travers une enquête menée auprès de 806 individus représentant diversités en genre, âge,

poste, expérience professionnelle, taille et type d'entreprise, période opérationnelle et secteurs, la recherche met en lumière les comportements et stratégies agiles dans différentes industries. Les résultats indiquent une corrélation positive entre l'agilité organisationnelle et le développement durable, soulignant l'importance de réponses rapides aux changements du marché, de l'innovation, de l'engagement social, et d'une approche équilibrée envers les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Malgré les limitations de la méthode d'enquête, l'étude offre des perspectives précieuses pour les organisations cherchant à atteindre le développement durable par le biais d'une agilité accrue. Les conclusions clés mettent en exergue l'importance de la rapidité de la prise de décision, de l'adaptation au marché, de l'engagement social, de l'innovation et d'une approche intégrée du développement durable. Cette étude encourage les organisations à cultiver l'agilité, l'innovation et la responsabilité sociale pour assurer un succès à long terme et contribuer au développement durable.

L'article de (CHAANOUN & ALAOUI, 2023) met en lumière l'impératif pour les organisations, en particulier dans le secteur public, de développer des compétences en agilité organisationnelle et en résilience pour faire face aux crises. L'article souligne l'importance cruciale de l'agilité organisationnelle dans un environnement en constante évolution, en mettant en avant des compétences essentielles telles que la flexibilité, la réactivité, la rapidité et la compétence. Il souligne également le rôle central de la transformation digitale dans ce processus.

Cependant, l'étude est actuellement théorique, et les auteurs envisagent une perspective de recherche future visant à apporter des solutions managériales concrètes par le biais d'une étude empirique. L'objectif serait de mieux comprendre la relation entre le changement organisationnel via le digital et le développement de l'agilité organisationnelle face aux crises. Cette approche pragmatique permettrait de proposer des recommandations spécifiques aux organisations cherchant à renforcer leur agilité et leur résilience dans un contexte de crise et d'incertitude.

## **1.2 La performance organisationnelle**

L'article (EL AMRAOUI & HINTI, 2022) examine l'évolution du concept de performance organisationnelle au fil du temps, mettant en évidence quatre périodes distinctes. Initialement centrée sur la création de valeur pour les actionnaires, la définition de la performance s'étend ensuite à la satisfaction des clients, à l'efficacité organisationnelle et enfin à une perspective

globale incluant l'ensemble des parties prenantes. L'auteur souligne que la notion de performance a connu des changements sémantiques depuis son apparition, passant de l'accomplissement concret au résultat exceptionnel et à l'exploit, reflétant ainsi sa polysémie. La conclusion met en évidence la complexité de définir la performance de manière uniforme, reconnaissant les diverses perspectives dans la littérature. L'article insiste sur l'importance de comprendre cette évolution pour les praticiens, chercheurs et étudiants dans le domaine de la gestion, tout en appelant à une exploration plus approfondie de la mesure multidimensionnelle de la performance.

Cette étude, de (Nafei, 2016), se concentre sur le rôle crucial de l'Agilité Organisationnelle (AO) dans l'amélioration de la Performance Organisationnelle (PO) au sein de l'industrie pharmaceutique égyptienne. À travers l'analyse de questionnaires distribués à 310 employés, avec un taux de réponse de 87%, les résultats de l'Analyse de Régression Multiple démontrent une relation significative entre l'AO et la PO, confirmant l'impact positif de l'AO sur la PO.

Les recommandations de cette étude soulignent l'importance d'accorder une attention accrue à l'AO pour améliorer la PO. En mettant en pratique l'AO, les organisations peuvent optimiser leur PO. Cette recherche contribue à l'avancement scientifique en testant le modèle d'AO et en explorant les variables de l'étude. Elle met en lumière la pertinence de l'AO dans un contexte industriel spécifique et souligne son potentiel en tant que levier stratégique pour améliorer la performance des organisations.

L'article de (FOSTO, 2022) explore l'évolution de l'agilité organisationnelle dans un environnement économique turbulent, influencé par les nouvelles stratégies d'influence, les réseaux sociaux et le numérique. L'agilité, définie comme la capacité à s'adapter rapidement aux changements environnementaux, est cruciale pour les entreprises qui doivent faire preuve d'inventivité, d'innovation, de flexibilité et d'adaptabilité. Alors que la recherche sur l'agilité a principalement porté sur les grandes entreprises, cette étude explore son impact sur les petites et moyennes entreprises (PME) à travers une étude exploratoire menée au sein d'une PME de services au Gabon. L'article met en lumière l'importance croissante du management agile dans un contexte marqué par l'instabilité, identifie des caractéristiques d'agilité spécifiques aux PME et suggère un lien entre l'agilité organisationnelle et la performance de la PME.

Les limitations de l'étude appellent à des recherches futures axées sur l'impact global de l'agilité organisationnelle, notamment sur la performance sociétale, ainsi que sur la création

d'une échelle de mesure spécifique à l'agilité des PME. En conclusion, cet article souligne l'importance pour les PME d'adopter des pratiques agiles pour survivre et prospérer dans un environnement économique en constante évolution.

L'article de (SOUTI, MELAININE, & MANSOURI, 2023) propose une analyse approfondie de la relation entre l'agilité organisationnelle (AO) et la performance des petites et moyennes entreprises (PME). En se basant sur une revue systématique de 89 articles académiques publiés entre 1991 et 2021, l'étude met en évidence une corrélation significative entre l'AO et la performance organisationnelle (PO). La définition opérationnelle de l'AO adoptée souligne sa capacité à s'adapter rapidement et efficacement aux changements imprévus, ce qui se traduit par une amélioration de la performance globale de l'entreprise.

L'analyse met également en lumière plusieurs dimensions clés de l'AO, telles que la flexibilité, la réactivité, la capacité d'innovation et la collaboration, qui contribuent à renforcer la performance des PME. En outre, l'étude identifie des facteurs contextuels et organisationnels qui influencent la relation entre l'AO et la PO, notamment la culture organisationnelle, le leadership, les ressources humaines et la stratégie d'entreprise. Malgré la rigueur méthodologique de l'étude, des limitations sont soulignées, notamment la focalisation exclusive sur l'agilité organisationnelle au détriment d'autres concepts connexes tels que la résilience organisationnelle. Les auteurs encouragent donc la poursuite des recherches empiriques pour mieux comprendre les différents aspects de l'agilité et leur impact sur la performance organisationnelle.

En conclusion, cet article apporte une contribution significative à la littérature en mettant en évidence l'importance de l'agilité organisationnelle dans le contexte des PME. Il offre également des pistes de réflexion pour les futures recherches, en soulignant l'importance de prendre en compte les spécificités contextuelles et organisationnelles dans l'étude de la relation entre l'AO et la PO.

### **1.3 Positionnement de l'étude actuelle**

Mon étude sur l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle s'inscrit dans un contexte où le concept d'agilité organisationnelle reste peu exploré en Algérie. En effet, malgré l'importance croissante de l'agilité dans un environnement commercial dynamique et en constante évolution, je constate que peu d'études se sont penchées sur son application et ses effets dans ce contexte spécifique. En fournissant une

analyse approfondie de la relation entre l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle au sein de Condor Electronics, une entreprise algérienne, mon étude cherche à quantifier et analyser l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

## **Section 02 : L'agilité organisationnelle**

L'agilité organisationnelle est une réponse stratégique aux changements imprévisibles et constants de l'environnement, permettant aux organisations de croître et de prospérer dans un contexte compétitif. Cette agilité se caractérise par diverses caractéristiques, telles que des systèmes coopératifs, l'autonomisation des employés, des méthodes et des technologies flexibles, une orientation client, un apprentissage continu, la créativité et l'innovation (Cai, Liu, Huang, & Liang, 2019)

Elle se définit également comme la capacité d'une organisation à identifier et à exploiter les opportunités du marché en mobilisant les compétences et les ressources nécessaires. En outre, elle lui permet de réagir de manière efficace et créative aux changements inattendus de son environnement, en transformant ces défis en opportunités de croissance et de développement (Marhraoui & El Manouar, 2018).

### **2.1 Définitions et développement du concept**

Le concept d'agilité organisationnelle a été introduit dès les années 1980, notamment par Paul Lawrence et Jay Lorsch (1989), qui l'ont présenté comme une approche visant à revitaliser les systèmes de production pour s'adapter aux évolutions constantes de l'environnement et aux nouveaux facteurs de compétitivité. Depuis lors, l'agilité est devenue une caractéristique essentielle des activités et des comportements organisationnels, mettant en avant la flexibilité, l'adaptabilité et la réactivité.

(Nagel & Dove, 1991) soulignent que l'agilité organisationnelle est devenue une nécessité pour garantir des avantages concurrentiels et rester compétitif dans un environnement en constante évolution. Ils mettent en avant plusieurs raisons justifiant l'adoption de l'agilité : la nécessité d'adaptation aux changements dans les règles de concurrence, les attentes des consommateurs et les méthodes de production ; la capacité d'une entreprise agile à répondre rapidement aux demandes avec des produits ou services personnalisés de haute qualité ; l'intégration de la technologie dans la production pour accroître la flexibilité ; le besoin d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée, d'une structure organisationnelle souple favorisant les

initiatives et créant un climat de coopération interne ; enfin, l'importance du rôle des États dans la facilitation de la transition vers l'agilité.

À l'origine centrée sur le secteur industriel, l'agilité organisationnelle était définie comme la capacité d'une organisation à répondre rapidement et efficacement aux besoins des clients (Nagel & Dove, 1991). Les auteurs identifient quatre dimensions clés de l'agilité : la capacité à répondre aux exigences de la clientèle en termes de qualité et de rapidité, l'intégration des outils technologiques pour accroître la flexibilité, un style de management favorisant la coopération interne et externe, et des ressources humaines qualifiées et bien informées.

Selon (FERRANTE, 2016), deux travaux sont souvent cités comme références dans la définition de l'agilité organisationnelle : celui de Steven Goldman et al. (1995) et celui de Rick Dove (1991, 2001). Goldman et al. Considèrent l'agilité comme un nouveau paradigme offrant une réponse globale aux défis de complexité et d'adaptation de l'entreprise, tout en cherchant à améliorer sa rentabilité. Quant à Rick Dove, son travail met l'accent sur la gestion des connaissances et la capacité de réponse rapide comme composantes clés de l'agilité organisationnelle.

Dans le tableau suivant, nous présenterons une synthèse des principales définitions de l'agilité organisationnelle telles qu'elles ont été proposées par divers auteurs au fil des années.

**Tableau 1:** synthèse des principales définitions de l'agilité organisationnelle

Auteurs	Les définitions de l'AO
Lee Dyer et Richard Allen Shafer (1998)	« <i>La Capacité de faire des ajustements rapides et efficaces sans déséquilibrer l'entreprise par la mobilisation des compétences organisationnelles. Un paradigme de fabrication qui tente de combiner l'efficacité de la production allégée avec la flexibilité opérationnelle et offre des solutions personnalisées</i> »
Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang (1999)	« <i>Une attitude d'adaptation rapide aux changements de l'environnement</i> »
Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000)	« <i>Une compétence organisationnelle qui se base sur les capacités de veille, la recherche des informations pertinentes et sur la capacité de mobilisation des réponses rapides.</i> »
Amir Hormozi (2001)	« <i>Capacité de reconfigurer les opérations, les processus et les relations d'affaires efficacement tout en s'épanouissant dans un environnement en changement continu.</i> »
Nikos Tsourveloudis et Kimon Valavanis (2002)	« <i>Un potentiel d'affaires à accomplir des tâches rentables sur un marché international en constante évolution. Elle se concrétise dans un produit de haute</i>

	<i>qualité, de haute performance et personnalisé ».</i>
Ian McCarthy et Christos Tsinoopoulos (2003)	<i>« La capacité pour une entreprise de prospérer dans un environnement compétitif et de changement permanent »</i>
Bertha Arteta et Ronald Giachetti (2004)	<i>« La capacité du système à répondre au changement »</i>
Jérôme Barrand (2006)	<i>« Forme d'organisation innovante qui accepte les changements et l'intègre dans son fonctionnement »</i>
Bohdana Sherehiy, Waldemar Karwowski et John Layer (2007)	<i>« C'est la réactivité envers les exigences de clients, du marché et les domaines d'affaires »</i>
Louis Hébert (2009)	<i>« Une capacité unique pour mettre en œuvre les initiatives stratégiques ».</i>
Audrey Charbonnier-Voirin (2011)	<i>« La capacité d'adaptation permanente qui se base sur un processus de décision orienté action proactive ».</i>
Laurent Combalbert (2012)	<i>« Se compose de deux dimensions : (1) organisationnelle par le déploiement des procédures souples et flexibles, et (2) individuelle qui réside dans le choix des pilotes compétents en matière de facteurs humains ».</i>
Sophie Buer-chemin et Jérôme Barrand (2013)	<i>« Une capacité du changement des comportements organisationnels et individuels ».</i>
Séverin Légras (2014)	<i>« C'est un état d'esprit qui se base sur la collaboration, l'acceptation du changement et la recherche des feedbacks rapides de la part des clients ».</i>
Linda Holbeche (2015)	<i>« L'AO est la capacité d'une organisation à trouver des solutions pour les menaces générées par la concurrence et les changements en utilisant les outils offerts par la nouvelle technologie ».</i>
Guillaume Ferrante (2016)	<i>« L'AO est la flexibilité mais dans un contexte de changement permanent. C'est une recherche continue de l'équilibre entre les composantes stratégiques ».</i>
Ariunbayar Samdantsoodol et al, (2017)	<i>« L'AO est l'ensemble des capacités dynamique permettant à une organisation de redéployer et de réorienter ses ressources d'une manière efficace et efficace pour la création de valeur ».</i>
Alok Khatri et al, (2018)	<i>« La capacité d'une entreprise à détecter les changements environnementaux et à réagir rapidement ».</i>

Source : A.B MBAREK (2022)

## **2.2 Distinction de l'agilité des concepts voisins (flexibilité, adaptabilité, réactivité, résilience)**

Dans la littérature, l'agilité organisationnelle (AO) est souvent associée à des concepts connexes tels que l'adaptabilité, la flexibilité et la réactivité (Bornard & Briest-Breda, 2014). L'agilité est même considérée comme une alternative à la flexibilité, en raison des défis que

pose la mise en œuvre de cette dernière dans un environnement dynamique (Charbonnier-Voirin, 2011).

Certains travaux soulignent que la flexibilité est une antécédente de l'agilité (Shin , Lee, Kim, & Rhim , 2015), définie comme une capacité à s'adapter temporairement à une situation pour retrouver sa forme initiale (Bornard & Briest-Breda, 2014). Ils mettent en avant le lien entre flexibilité et agilité par leur effet de réactivité sur le comportement organisationnel, montrant ainsi que ces deux concepts convergent vers une même finalité : la réactivité de l'entreprise (Bornard & Briest-Breda, 2014).

(Lindberg, 1990) et (Sharifi & Zhang, 1999) considèrent que la flexibilité et la réactivité sont deux composantes essentielles de l'agilité. La réactivité, définie en fonction du dynamisme de l'environnement, représente la capacité d'agir rapidement pour garantir le fonctionnement des entreprises, ainsi que la capacité de proposer des solutions rapides et efficaces face aux changements, en se basant sur la flexibilité et l'optimisation des ressources existantes (Shafer, 1997); (Charbonnier-Voirin, 2011).

L'adaptabilité est un autre concept qui croise avec l'agilité et la flexibilité. (Weick, 1995) la définit comme la capacité renouvelable du changement à long terme, représentant ainsi une facette de la flexibilité. En relation avec l'agilité, la réactivité représente une finalité par l'adaptation permanente dans un environnement complexe et ambigu, englobant toutes les modifications et ajustements faits par les entreprises pour suivre les fluctuations du marché (Goldman , Nagel, & Preiss , 1995); (Lee, 2004) .

D'après (Ahmed Belbachir, 2016) la principale différence entre ces termes est le temps de réponse aux changements de l'environnement. L'adaptabilité signifie réagir au gré de l'environnement, la réactivité consiste à agir dans les meilleurs délais, et la flexibilité à s'ajuster aux différents changements. L'agilité est nécessaire pour rivaliser avec le changement, tandis que la résilience est nécessaire pour répondre aux changements déstabilisants et surprenants.

**Tableau 2:** les concepts voisins de l'agilité organisationnel

<i>L'agilité</i>	<i>« C'est la capacité de se déplacer rapidement, avec souplesse et de façon décisive dans l'anticipation, de profiter des opportunités et d'éviter toutes conséquences négatives du changement »</i>
------------------	---

<i>La résilience</i>	<i>« La capacité à résister, absorber et de répondre à un changement où une perturbation qui ne peuvent pas être évitée ».</i>
<i>Le flexibilité</i>	<i>«Étant la capacité d'une organisation à s'adapter, à réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement ».</i>
<i>L'adaptabilité</i>	<i>«S'adapter à un environnement qui définit des normes de l'organisation ».</i>
<i>La réactivité</i>	<i>«Réduire le temps de réaction à une évolution inattendue de l'environnement ».</i>

Source: AHMED BELBACHIR Wafa (2016)

### **2.3. L'agilité organisationnelle dans les sciences de gestion**

#### **2.3.1 L'agilité organisationnelle dans la gestion des ressources humaines**

L'agilité organisationnelle (AO) et la gestion des ressources humaines (GRH) sont deux piliers incontournables pour la réussite des entreprises modernes. La GRH, en agissant comme un facilitateur de l'AO, vise à créer un environnement favorable à l'adaptation et à l'innovation.

Les ressources humaines sont essentielles au succès et jouent un rôle déterminant dans le développement de l'agilité organisationnelle. Il est primordial de reconnaître que leur rôle stratégique et leur impact sur cette agilité encouragent les décideurs à envisager la capacité de reconfigurer et de transformer les employés en fonction des besoins de l'entreprise. L'organisation peut ainsi favoriser le développement des attitudes, des comportements et des compétences nécessaires. L'agilité organisationnelle se concentre sur le bon alignement des personnes, des compétences, de l'innovation et de la technologie (Saha, Gregar, & Sáha, 2017)

Les pratiques de valorisation des ressources humaines, selon (Charbonnier-Voirin, 2011) , sont des leviers reconfigurables essentiels à l'agilité des entreprises. Elles permettent aux salariés d'être autonomes et responsables, prêts à réagir rapidement et efficacement aux défis variés, à la gestion d'un flux d'informations important et à la prise de décisions. Cette approche de responsabilisation nécessite également le développement continu des compétences des salariés, un environnement propice à l'apprentissage continu, et la reconnaissance de l'impact des actions individuelles et collectives sur la performance globale de l'entreprise.

En lien avec cela (MISSOUM, 2022) souligne trois compétences clés de l'entreprise agile, se manifestant au niveau individuel. Tout d'abord, l'aptitude à mobiliser une réponse rapide se traduit par la capacité du personnel à être adaptatif et réactif. Ensuite, la capacité à lire le marché se reflète dans la tendance des individus à adopter des comportements proactifs. Enfin, l'intégration de l'apprentissage organisationnel se manifeste par la capacité d'apprentissage des salariés. Ainsi, les salariés jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre des trois capacités organisationnelles de l'entreprise agile : la capacité à répondre rapidement, à lire le marché et à développer et intégrer l'apprentissage. Par exemple, en développant leurs capacités à s'adapter aux imprévus ou à de nouveaux projets, à gérer les priorités, à améliorer leur sens de l'autonomie et des responsabilités, à coopérer facilement, à constituer un réseau participatif de veille, à rechercher des opportunités de développement ou d'amélioration, à improviser au travers d'approches créatives, et en acquérant rapidement les nouvelles compétences rendues nécessaires par le changement et en participant au transfert et au partage des connaissances (MRANI ZENTAR, ILAHYANE, & DOUARI, 2020)

### **2.3.2. L'agilité organisationnelle dans le domaine de supply chain management SCM**

La gestion de la chaîne logistique (SCM) joue un rôle crucial dans le développement des études sur l'agilité, soulignant l'importance de l'approche agile pour permettre aux entreprises de naviguer à travers les imprévus et les perturbations environnementales de manière rapide et rentable. (FERRANTE, 2016) et (Shin , Lee, Kim, & Rhim , 2015) ont mis en avant que, face aux volatilités du marché et à l'accroissement des perturbations, les entreprises se doivent d'adopter un SCM agile. Cette approche ne se contente pas de répondre aux demandes changeantes en termes de volume ou de diversité, mais elle encourage également une intégration poussée des partenariats commerciaux. Selon (Carvalho, Garrido Azevedo, & Cruz-Machado, 2012), cela implique le développement de nouvelles compétences pour s'ajuster aux marchés fragmentés et en évolution rapide, ce qui met en lumière l'importance des chaînes logistiques agiles.

En parallèle, (Gligor, Holcomb, & Stank, 2013) apportent une définition précise de l'agilité dans le contexte de la SCM, la considérant comme la capacité d'une entreprise à ajuster rapidement ses opérations et tactiques face aux changements, opportunités, ou menaces environnementales. Ils identifient cinq dimensions clés qui sous-tendent cette capacité : la vigilance, l'accessibilité, la détermination, la rapidité, et la flexibilité. Ces dimensions

encapsulent l'essence de l'agilité en SCM, allant de la capacité à détecter les changements à la flexibilité opérationnelle permettant une adaptation rapide.

Cette nécessité d'agilité est d'autant plus soulignée par l'évolution du paysage concurrentiel, qui place la SCM au cœur de la réussite et de la pérennité des entreprises. Comme le note (MISSOUM, 2022), l'adoption d'une approche agile dans la gestion de la chaîne logistique n'est pas seulement une option, mais un impératif stratégique pour les entreprises cherchant à rester compétitives.

Cependant, le concept d'agilité, surtout lorsqu'appliqué au SCM, est souvent associé à la gestion des perturbations et des ruptures dans l'environnement externe et interne des entreprises. (Ouabouch & Lavastre, 2015) et (Tomas, Hult, Craighead, & Ketchen, 2010) décrivent ces événements indésirables comme des incidents perturbateurs affectant les flux de biens ou de services, ce qui met en lumière la vulnérabilité des entreprises face à de telles perturbations. Malgré une certaine divergence dans la littérature sur la définition exacte de l'agilité dans le contexte de la SCM, (Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999) constatent une convergence vers des éléments fondamentaux tels que la qualité et la personnalisation des produits, la réactivité, l'usage de technologies diversifiées, et l'intégration intra et inter-entreprises. Ces éléments soulignent l'importance de développer des produits et services à forte valeur ajoutée, tout en étant réactif aux changements et sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux.

En synthèse, les travaux cités établissent une base solide pour comprendre l'importance de l'agilité dans la SCM, non seulement comme un moyen de répondre efficacement aux incertitudes et aux perturbations, mais aussi comme un levier stratégique essentiel pour l'innovation, la compétitivité, et la durabilité des entreprises dans un environnement commercial de plus en plus complexe et imprévisible.

#### **2.3.2.1. Global supply chains GSC :**

L'importance de l'agilité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales (GSC) s'affirme comme essentielle non seulement pour sécuriser l'approvisionnement en ressources primaires nécessaires à la fabrication, mais aussi pour renforcer la capacité d'une entreprise à s'ajuster efficacement aux demandes fluctuantes du marché. (Naughton, Golgeci, & Arslan, 2020) interprètent cette agilité comme la capacité d'une GSC à se modifier rapidement en réponse aux changements dans les préférences des clients, aux conditions environnementales et à la concurrence. (Kumar, et al., 2018) envisagent l'agilité des GSC comme l'aptitude des

entreprises à reconfigurer leurs chaînes d'approvisionnement face à ces évolutions de manière prompte et efficiente, alors que (Gligor, Feizabadi, Russo, Maloni, & Goldsby, 2020) la considèrent comme une compétence d'adaptation immédiate.

De leur côté, (Nandi, Sarkis, Hervani, & Helms, 2021) approfondissent cette idée en définissant l'agilité des GSC comme la capacité d'une entreprise à s'adapter de manière souple et rentable aux changements des marchés globaux, en s'appuyant sur la théorie des capacités dynamiques et la théorie de la contingence. Les recherches de (Shekarian, Nooraie, & Parast, 2020) montrent que l'amélioration de la flexibilité et de l'agilité des GSC, en réaction à des interruptions imprévues, augmente leur réactivité. (Mukhsin, Taufik, Ridwan, & Suryanto, 2022) soutiennent que pour naviguer à travers des marchés qui évoluent rapidement, il est crucial de disposer d'une GSC qui soit à la fois agile et durable, établissant un lien entre l'agilité et la durabilité des GSC, comme le soulignent (Nandi, Sarkis, Hervani, & Helms, 2021). Enfin, (Rehman, Al-Zabidi, AlKahtani, Umer, & Usmani, 2020) mettent en avant le rôle vital de l'anticipation des entreprises dans la gestion des risques pour préserver l'agilité de leurs GSC.

#### **2.3.4. L'agilité dans les domaines des systèmes d'information et les technologies de l'information**

La recherche sur l'agilité organisationnelle met en lumière l'importance cruciale des capacités des systèmes d'information (CSI) pour améliorer l'agilité, comme le soulignent (Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2016). Ces capacités, définies par (MISSOUM, 2022) comme la capacité stratégique à exploiter les technologies de l'information au sein des entreprises, permettent une meilleure perception et réponse aux changements environnementaux, notamment en accélérant le traitement de l'information et en améliorant la gestion des processus métier (Fletcher & Griffiths, 2020) ; (Khayer, Jahan, Hossain, & Hossain, 2020).

L'adoption intégrale des technologies de l'information et des systèmes (TI/SI) est une stratégie essentielle pour renforcer l'agilité des entreprises, comme le soulignent (Felipe, Leidner, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2019). Cette intégration est largement reconnue comme un levier pour améliorer la capacité d'adaptation et de réactivité des organisations, selon des chercheurs tels que (Chakravarty, Grewal, & Sambamurthy, 2013) , (Lu & Ramamurthy, 2011), et (Mikalef & Pateli, 2017). La littérature offre une variété d'approches pour explorer la dynamique entre les TI et l'agilité organisationnelle, offrant ainsi une compréhension

approfondie de leur relation, comme le montrent (Tallon & Pinsonneault, 2011) et (Felipe, Leidner, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2019).

Les TI jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la capacité des entreprises à s'adapter rapidement aux exigences du marché et aux préférences des clients, comme l'indiquent (Fletcher & Griffiths, 2020) et (Zhou, Bi, Liu, Fang, & Hua, 2018). Des études de cas, telles que celles de (Martinez-Caro, Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro, & Garcia-Perez, 2020) et (Lin, Li, Luo, & Benitez, 2020), illustrent comment les TI peuvent soutenir l'agilité dans divers secteurs, en facilitant la communication avec les partenaires commerciaux ou en optimisant le commerce électronique. Ces exemples mettent en évidence l'importance d'une capacité informatique solide pour se démarquer de la concurrence et atteindre une agilité commerciale, comme le soulignent (Setiawati, Eve, Syavira, Ricardianto, & Endri, 2022).

L'analyse de données est un autre élément clé de l'agilité, permettant aux organisations d'interpréter rapidement les tendances du marché et de prendre des décisions éclairées, comme le notent (Ghasemaghahi, Hassanein, & Turel, 2017). En outre, l'utilisation des TI/SI comme outils de collaboration améliore l'agilité des employés et renforce la capacité d'absorption de l'entreprise, contribuant ainsi de manière significative à l'agilité organisationnelle, comme le montrent (Kale, Aknar, & Başar, 2018) et (Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2016).

En somme, les systèmes d'information sont un pilier central de l'agilité organisationnelle, fournissant les ressources et les stratégies nécessaires pour naviguer efficacement dans un environnement commercial en constante évolution. Cette convergence des recherches souligne l'importance cruciale des systèmes d'information pour soutenir et améliorer l'agilité organisationnelle, en favorisant une adaptation rapide et efficace aux changements du marché et de l'environnement concurrentiel.

#### **2.4. Agilité organisationnelle et capacités dynamiques**

Dans le cadre organisationnel, l'agilité peut être définie comme la compétence à réorienter de manière efficace et efficiente les ressources en vue de créer, saisir et protéger de la valeur au sein d'activités génératrices de revenus plus élevés (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Les experts convergent sur l'idée que les capacités dynamiques (DC) et l'agilité organisationnelle (OA) jouent un rôle essentiel dans le maintien d'un avantage concurrentiel et de performances dans un contexte mouvementé (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) (Eisenhardt & Martin, 2000).

Selon (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) Les capacités dynamiques représentent la capacité de l'entreprise à intégrer, développer et reconfigurer des ressources et compétences internes et externes afin de s'adapter et de façonner des environnements commerciaux en constante évolution, assurant ainsi un avantage concurrentiel et la durabilité de l'entreprise (Eisenhardt & Martin, 2000); (Kumar, et al., 2018); (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) (2016)

De plus, les capacités dynamiques mettent en avant la notion selon laquelle une entreprise s'efforce constamment de protéger, développer et réorganiser ses ressources et compétences afin de s'ajuster aux changements environnementaux par le biais de la détection, de la saisie et de la configuration d'opportunités (Akkaya & Qaisar, 2021).

Les capacités dynamiques symbolisent l'évolution et l'amélioration du processus visant à développer l'agilité de l'organisation. Les organisations agiles se distinguent par leur réactivité, leur compétitivité et leur flexibilité accrues. Ainsi, cela offre à l'entreprise l'opportunité d'affiner ses processus de gestion et ses stratégies en vue d'améliorer ses performances marketing. Les capacités dynamiques revêtent une importance cruciale, car elles permettent à l'organisation de renforcer son agilité globale (Teece, Peteraf, & Leih, 2016).

En synthèse, les capacités dynamiques représentent la compétence d'une entreprise à coordonner ses activités et ses ressources/actifs au sein du système de spécialisation et de co-spécialisation mondial. (Katkalo, Pitelis, & Teece, 2010) . et l'adaptation de ces ressources à de nouvelles formes d'avantage concurrentiel (Akkaya & Qaisar, 2021).

## **2.5. Dimensions de l'agilité organisationnelle**

Selon (Nafei, 2016) Les dimensions de l'Agilité Organisationnelle (AO) se déclinent en trois principaux types : l'agilité de détection, l'agilité de prise de décision et l'agilité d'action (Park, 2011).

### **2.5.1 L'agilité de détection**

Représente la capacité d'une organisation à examiner et à surveiller de manière proactive les événements et les évolutions de son environnement (tels que les changements dans les préférences des clients, les actions des nouveaux concurrents et l'émergence de nouvelles technologies) de manière opportune (Park, 2011). Cette capacité implique une surveillance stratégique des événements environnementaux susceptibles d'avoir un impact sur la stratégie, la compétitivité et les performances futures de l'organisation. Elle englobe diverses activités,

notamment l'accès à des informations pertinentes sur les événements indiquant un changement environnemental, ainsi que l'élimination des informations non essentielles, en se basant sur des principes et des règles établis (El Sawy, 1985). Cette activité est étroitement liée à la prise de décision et à sa mise en œuvre (Daft & Weick, 1984); (Dutton & Duncan, 1987) et vise à permettre à l'organisation de s'adapter aux changements de son environnement (Smircich & Stubbart, 1985).

### **2.5.2 L'agilité de prise de décision**

Est la capacité à recueillir, accumuler, restructurer et évaluer des informations pertinentes provenant de diverses sources pour comprendre rapidement les implications de l'activité, et à identifier les opportunités et les menaces en se basant sur l'interprétation des événements, Ce processus inclut le développement de plans d'action qui guident la réaffectation des ressources et la création de nouvelles procédures compétitives (Park, 2011). La prise de décision implique plusieurs activités interdépendantes qui permettent d'expliquer de nombreux événements et d'identifier les opportunités et les menaces dans l'environnement environnant. Elle nécessite la collecte d'informations provenant de différentes sources pour comprendre les implications de ces informations (Thomas, Clark, & Gioia, 1993). L'objectif de la prise de décision est de saisir les opportunités maximales et de réduire au minimum l'impact des menaces sur l'organisation (Houghton, El Sawy, Gray, Donegan, & Joshi, 2004).

### **2.5.3 L'agilité d'action/pratique**

Englobe un ensemble d'activités visant à réorganiser les ressources organisationnelles et à ajuster les processus métier en fonction des principes découlant de la prise de décision, afin de répondre aux changements survenant dans l'environnement environnant (Eisenhardt & Martin, 2000). Les organisations peuvent modifier leurs processus métier en utilisant différentes méthodes et ressources, y compris la refonte de leur structure organisationnelle (Dutton & Duncan, 1987); (Thomas, Clark, & Gioia, 1993)). Ces trois dimensions de l'AO peuvent être illustrées dans le tableau suivant (Park, 2011).

## **2.6. Les mesures de l'agilité organisationnelle**

Selon l'étude de (BEN MBAREK , 2022) Diverses échelles de mesure ont été développées pour évaluer l'agilité organisationnelle, couvrant à la fois les aspects organisationnels et humains. Ces outils aident les managers à obtenir une vision complète de l'état de changement de leur entreprise. Certains chercheurs se concentrent sur des méthodes d'évaluation des

capacités agiles d'une entreprise, tandis que d'autres proposent des approches pratiques pour diagnostiquer l'agilité organisationnelle.

Pour mieux appréhender l'agilité organisationnelle, il est essentiel de considérer les instruments de mesure. Divers auteurs suggèrent l'utilisation d'indicateurs tels que le temps de réaction aux changements, la capacité à anticiper les évolutions, le degré d'innovation, les investissements en recherche et développement, la capacité technologique, la satisfaction client, la flexibilité des individus, et le niveau de décentralisation des prises de décision (Charbonnier-Voirin, 2011).

Face aux limitations des outils d'évaluation de l'agilité organisationnelle, plusieurs auteurs proposent des indices pour évaluer la mise en œuvre des capacités agiles ( (Lin, Chiu, & Chu, 2006) ; (Tsourveloudis & Valavanis, 2002) ; (Yusuf & Adeleye, 2002); (Van Hoek, Harrison, & Christopher, 2001). Ils utilisent des indicateurs globaux pour évaluer les coûts et les délais de réponse de l'entreprise face aux changements. Toutefois, une évaluation précise de l'agilité organisationnelle est complexe en raison de la nature floue et multidimensionnelle du concept (Tsourveloudis & Valavanis, 2002). De plus, l'imprécision de ces indicateurs résulte de la complexité du phénomène (Lin, Chiu, & Chu, 2006), et leur interprétation est difficile en l'absence de points de comparaison permettant de calculer un "score global d'agilité" (Sherehiy, Karwowski, & Layer, 2007). Ainsi, ils ne fournissent pas d'informations concrètes sur les actions à entreprendre par une entreprise pour améliorer son agilité.

De nombreux cabinets de conseil ont développé des instruments de mesure, comme le modèle de Long (2000) cité par (FOSTO, 2022) qui propose un diagnostic d'agilité organisationnelle pour les dirigeants. Jérôme Barrant a également mis en place un outil en trois phases pour évaluer l'agilité organisationnelle dans ses activités de conseil. Ces outils soulèvent des questions sur leur validité scientifique en raison du manque d'informations sur leur méthodologie de construction et leurs qualités psychométriques (Charbonnier-Voirin, 2011).

Enfin, (Charbonnier-Voirin, 2011) a développé un instrument de mesure de l'agilité organisationnelle présentant des propriétés psychométriques satisfaisantes.

Le tableau suivant synthétise les mesures les plus utilisées dans la littérature

**Tableau 3:** synthétise les mesures les plus utilisées dans la littérature.

<b>Auteurs</b>	<b>Dimensions d'AO</b>	<b>Instruments</b>	<b>Objectifs</b>
----------------	------------------------	--------------------	------------------

<p>Steven Goldman et <i>al.</i>, (1995)</p>	<p>Quatre thèmes (quatre catégories de pratiques agiles) qui sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enrichir le client</li> <li>2. Coopérer pour accroître la compétitivité</li> <li>3. Maîtriser le changement et l'incertitude</li> <li>4. Valoriser les RH et les informations</li> </ol>	<p>Questionnaire avec une échelle de 2 degrés (Oui/non)</p>	<p>Identifier les dimensions de l'agilité</p>
<p>Richard Allen Shafer (1997)</p>	<p>Leviers d'agilité, le besoin d'agilité, l'adoption d'une stratégie agile, les capacités agiles, les activités agiles de RH, le rôle des RH et le comportement agile.</p>	<p>Un questionnaire avec une échelle de dix degrés</p>	<p>Evaluation de l'AO de l'entreprise</p>
<p>Karin Breu et <i>al.</i>, (2002)</p>	<p>Développement de nouvelles compétences, réceptivité aux changements, efficacité de la coopération, innovation dans les compétences managériales, <i>empowerment</i> des salariés, soutien de l'infrastructure des technologies de l'information.</p>	<p>Un questionnaire qui se compose par des échelles pour la vitesse (de trois degrés) et les autres thèmes par une échelle de 4 degrés selon l'utilisation.</p>	<p>Évaluation de l'agilité des salariés au travers de 10 indicateurs</p>
<p>Kamsol Mohamed Kassim et Mohamed Zain (2004)</p>	<p>Quatre catégories de pratiques agiles adaptées aux systèmes et Technologies de l'information.</p>	<p>Un questionnaire de 13 items</p>	<p>Evaluation de l'agilité de système d'information</p>

Audrey Charbonnier Voirin, (2011)	<p>Quatre thèmes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les pratiques de maîtrise de changement</li> <li>2. Les pratiques de valorisation des ressources humaines</li> <li>3. Les pratiques de création de valeurs pour les clients</li> <li>4. La coopération</li> </ol>	Un questionnaire de 11 items	Evaluation de l'agilité globale.
-----------------------------------	--	------------------------------	----------------------------------

Source : A. BEN MBAREK (2022)

### Section 03 : La performance organisationnelle

Bien que la performance organisationnelle soit un sujet largement discuté, la réalité est qu'il existe une grande confusion et des débats quant à sa définition, sa conceptualisation et sa mesure. L'approche traditionnelle a été de se concentrer sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs économiques en utilisant ses ressources disponibles de manière efficiente et efficace, en utilisant des mesures telles que la rentabilité, le rendement des actifs et des capitaux propres, la part de marché et la croissance des ventes. (Gutterman, 2023).

#### 3.1 Définition du concept

La performance organisationnelle est un indicateur clé de la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs grâce à une combinaison optimale d'efficacité et d'efficience dans l'utilisation de ses ressources. Elle est déterminée par la façon dont l'organisation est structurée pour poursuivre ces objectifs et par sa réussite à les atteindre (Kalika, 1988 ; Kaplan & Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994). Cette performance se mesure à travers divers indicateurs, incluant mais ne se limitant pas à la satisfaction de la clientèle, la productivité, et la gestion des ressources humaines, reflétant directement l'impact de la structure organisationnelle sur l'entreprise (Kalika, 1988).

Pour évaluer la performance organisationnelle, il est essentiel de considérer l'adéquation de la structure formelle, la dynamique des relations internes, la qualité du flux d'information, et la flexibilité structurelle, facilitant ainsi une réponse agile aux changements imprévisibles de l'environnement (Bergeron, 2000); (Breu, Hemingway, & et al, 2001); (Barzi, 2007). Cette performance se manifeste également par le degré de réalisation des objectifs organisationnels

(Ahmed & Shafiq, 2014), l'efficacité et l'efficience mesurées par les résultats financiers et non financiers (Rezaei, Çelik, & Baalousha, 2011), la capacité à déployer efficacement les ressources (Daft R. , 2000); (Ricardo & Wade, 2001), et par les comportements individuels et collectifs au sein de l'organisation (Nudurupati, Bititci, Kumar, & Chan, 2011) .

Selon Wilson (2013), la performance organisationnelle se définit comme le niveau de réussite atteint par une organisation sur une période donnée, évalué en fonction des normes et objectifs préétablis. (BADOUAN, BELMOUFFEQ, & MESRAR, 2022) soulignent que la performance organisationnelle peut être vue comme l'intersection de l'efficacité, soit le degré de réalisation des objectifs, et de l'efficience, le rapport entre les ressources utilisées et le niveau d'atteinte de ces objectifs. L'efficacité est donc liée à l'accomplissement des objectifs, tandis que l'efficience se rapporte à l'utilisation optimale des ressources pour parvenir à ces fins (Daft R. , 2000); (Kaplan & Norton, 1992,1996); (Tarurhor & Osazevaru, 2019). Cette définition englobe la complexité et la multi facétie de la performance organisationnelle, soulignant son importance cruciale dans l'évaluation et la stratégie d'entreprise.

### **3.2 Les composantes de la performance organisationnelle :**

L'étude exploratoire de (DJIMITA, MFOUAPON, & FEUDJO, 2022) sur la performance organisationnelle révèlent que l'efficacité et l'efficience sont des dimensions centrales, perceptibles uniquement de manière indirecte à travers des éléments variables et dépendants du contexte. Cependant, selon plusieurs auteurs ( (Lusthaus , Adrien , Anderson , & Carden , 1998); (Audigier , 2008), quatre principaux composants définissent et clarifient la performance organisationnelle : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière.

#### **3.2.1 Efficacité organisationnelle**

L'efficacité organisationnelle est déterminée par la capacité d'une organisation à accomplir sa mission et à réaliser ses objectifs (Lusthaus , Adrien , Anderson , & Carden , 1998). (Audigier,2008) précise que cela implique l'établissement d'objectifs clairs et la mise en place d'indicateurs spécifiques pour évaluer leur atteinte. La difficulté d'évaluer l'efficacité émerge souvent en l'absence d'indicateurs clairs, rendant ce concept complexe, surtout quand les missions et objectifs ne sont pas bien définis.

#### **3.2.2 Efficience organisationnelle**

Une organisation doit non seulement offrir des services de qualité mais également maintenir une structure de coûts adéquate (Lusthaus , Adrien , Anderson , & Carden , 1998). L'efficience, selon Audigier (2008), est le rapport entre les résultats obtenus et les coûts

engagés pour les atteindre. Une organisation est considérée comme efficiente si elle optimise l'utilisation des ressources pour produire de manière qualitative et économique, tout en respectant les délais (Lusthaus , Adrien , Anderson , & Carden , 1998). (Amblard, 2007) souligne l'importance cruciale de l'efficience dans la mesure de la performance organisationnelle.

### **3.2.3 Pertinence organisationnelle**

(Audigier , 2008) Argue que l'efficacité et l'efficience ne suffisent pas à elles seules pour décrire la performance. Les organisations doivent être pertinentes pour leurs parties prenantes et perçues comme telles, répondant aux besoins prioritaires et assurant leur soutien à long terme. La pertinence est également liée à l'adaptabilité de l'organisation à son environnement changeant, garantissant que sa mission, ses objectifs, et ses activités correspondent aux attentes de ses principaux acteurs (Lusthaus , Adrien , Anderson , & Carden , 1998); (TSAMBOU & KAMGA,, 2016). Cette adaptabilité est essentielle pour naviguer dans un environnement compétitif et stratégique (Salgado, 2013).

### **3.2.4 Viabilité financière organisationnelle**

La survie et la prospérité d'une organisation dépend de sa viabilité financière. Une santé financière précaire peut conduire à la faillite. Même si une organisation est efficace, efficiente, et pertinente pour ses intervenants, elle peut néanmoins être en danger d'effondrement sans une base financière solide (Audigier , 2008). Selon (Lusthaus , Adrien , Anderson , & Carden , 1998), il est vital pour une organisation de s'assurer que ses revenus surpassent ses dépenses, grâce à une diversification des sources de financement et une gestion saine de la trésorerie

### **3.3 Déterminants de la performance organisationnelle :**

Selon (MEZIANI & BOUCHETARA, 2020) De nombreux modèles de recherche ont été développés pour identifier les facteurs qui influencent la performance organisationnelle, ce qui a rendu ce sujet d'une grande importance académique. Parmi ces modèles, on trouve la Liaison environnement-performance, qui se traduit dans les résultats des pratiques managériales des organisations (R.T, 1981).Le tableau présenté ci-dessus regroupe une série de déterminants de la performance organisationnelle, classés en deux catégories principales : les facteurs internes et les facteurs externes. Cette classification aide à mieux cerner les éléments sur lesquels les entreprises peuvent agir directement (facteurs internes) et ceux qui sont plutôt liés à l'environnement externe et nécessitent une adaptation stratégique.

**Tableau 4: Classification des déterminants de la performance organisationnelle**

Environnement	Déterminants	Auteurs
<b>Interne</b>	<b>La stratégie</b>	(Kaplan & P.Norton, 2004), (Zhouhua, 2021) ; Mura (2017); (Thomas, & Wim, 2006)
	<b>Structure</b>	(Ahmady, Mehrpour, & Aghdas, 2016); (Basol & Dogerlioglu, 2014);
	<b>La Mesure de la performance</b>	(David & Ron, 2001); (Tahereh, 2016); (Roland & Frank, 2009); TUAN, (2020)
	<b>L'information de la technologie</b>	( Shadi, Abdulaziz, & Hashbol, 2019) ; (Shadi, Abdulaziz, & Hashbol, 2019). (Chyan & Yi-fen, 2009)
	<b>Le leadership</b>	; (Bruce & Kathleen, 2006) ; (XU & WANG, 2008) ; Ebrahim (2018)
	<b>L'innovation et le développement</b>	(Augustina, Afrin, Fadillah, & Rocky, 2021) ; (Richard, Emma, & Robert, 2001) ; (Abdul, Shafique, & Raja, (2017)
	<b>La gouvernance</b>	(Nadia & A. Saeed, 2014) ; (Rai, et al., 2019) ; (Charilaos, Mohamed, & Ehab K.A., 2019)
	<b>Employées</b>	(Md Murad, 2018) ; (Cheri, 1992). Shinwoo (2017) ;
	<b>La qualité</b>	(Agus & Ratna, 2020). (Prakash, Mei, & A. (2006)); Rinto, et al (2020) ;
<b>Externe</b>	<b>Clients</b>	Kwaku & Satyendra (1998) ; Taiwen, Dan, Alan, & Ben (2019)
	<b>Fournisseurs</b>	(Lenard & Lane, 2005) ; (Zainal, & Ummi, 2018) ; (Li et Lin dans Panahifar, Byrne, Salam, & Heavey, 2018).
	<b>Incertitude commerciale et compétition</b>	(F. Robert & M. Ann, 1985). (Erina & R.A, (2020);

Source : adapté de (A. MEZIANI, M. BOUCHETARA, 2020)

### 3.4 Dimensions de la performance organisationnelle :

Morin et al. (1994) ont proposés une représentation visant à concilier la pluralité des regards portés sur une organisation et à appréhender toutes la complexité et la richesse du concept de performance.

Leur modélisation comporte trois niveaux d'abstraction :

- Les dimensions de la performance (pérennité de l'organisation, efficience économique, valeur des RH, légitimité de l'organisation auprès des groupes externes);

- Les critères qui définissent les dimensions (ils sont au nombre de treize) ;
- Les indicateurs qui servent à mesurer les critères.

**Tableau 5:** Dimensions, critères et indicateurs de performance organisationnelle

Pérennité	Efficienne
<p><b>Qualité des produits et des services :</b> ampleur avec laquelle un produit ou un service correspond aux normes de qualité et aux exigences de la clientèle. Indicateurs : <i>nombre de retours, nombre de plaintes, etc.</i></p> <p><b>Rentabilité :</b> ampleur avec laquelle certains Indicateurs financiers se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et ceux du passé. Indicateurs : <i>performance du capital investi, marge de bénéfice net, etc.</i></p> <p><b>Compétitivité :</b> ampleur avec laquelle l'organisation conserve et conquiert des marchés. Indicateurs : <i>revenus par secteur, valeur des exportations, etc.</i></p>	<p><b>Économie des ressources :</b> ampleur avec laquelle l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées pour produire une quantité similaire tout en assurant le bon fonctionnement du programme. Indicateurs : <i>rotation des inventaires, rotation des comptes clients, taux de rebuts, réduction du gaspillage, etc.</i></p> <p><b>Productivité :</b> quantité ou qualité des biens et des services produits par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée. Indicateurs : <i>rotation de l'actif total, rotation de l'actif immobilisé, taux d'activités / coûts de production et taux d'activités / temps de production, etc.</i></p>
Valeurs des ressources humaines	Légitimité auprès des groupes externes
<p><b>Mobilisation des employés :</b> ampleur de l'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. Indicateurs : <i>roulement, absentéisme, etc.</i></p> <p><b>Climat de travail :</b> ampleur avec laquelle l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés. Indicateurs : <i>participation aux activités sociales, congés de maladie, accidents de travail, nombre de griefs, etc.</i></p> <p><b>Performance des employés :</b> qualité ou quantité de production par employé ou par groupe. Indicateurs : <i>revenus par employé, bénéfice net avant impôt par employé, bénéfice net avant impôt par tranche de 100 \$ de masse salariale, etc.</i></p> <p><b>Développement des employés :</b> ampleur avec laquelle les compétences du personnel s'améliorent. Indicateurs : <i>pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, transfert des apprentissages, mobilité des employés, etc.</i></p>	<p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds :</b> ampleur avec laquelle les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable. Indicateurs : <i>bénéfices par action, ratio de fonds de roulement, ratio d'endettement, etc.</i></p> <p><b>Satisfaction de la clientèle :</b> jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins. Indicateurs : <i>retards de livraison, rejets, montant des ventes, fidélité de la clientèle, développement de marchés, etc.</i></p> <p><b>Satisfaction des organismes régulateurs :</b> ampleur avec laquelle l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités. Indicateurs : <i>pénalités, respect des lois, etc.</i></p> <p><b>Satisfaction de la communauté :</b> appréciation que fait la communauté des activités et des effets de l'organisation. Indicateurs : <i>nombre d'emplois, pratiques de conciliation travail -famille, implication communautaire, protection de l'environnement, etc.</i></p>

Source : Adapté de Morin *et al.*, (1994, 1996).

La mesure de la performance organisationnelle revêt un caractère stratégique (Saint-Onge & Magnan, 2007), avec des indicateurs pouvant varier en fonction du système de référence des parties prenantes ou des acteurs organisationnels. Morin et al. (1994, p. 73) définissent l'efficacité organisationnelle comme un jugement des constituants sur les produits, résultats ou effets de l'organisation ou de ses processus. Ce jugement peut porter sur quatre objets :

- La valeur des ressources humaines, incluant la mobilisation, le moral, le rendement et le développement du personnel ;
- L'efficacité économique, mesurée par l'économie de ressources et la productivité ;
- La légitimité de l'organisation auprès de groupes externes, liée à la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté ;
- La pérennité de l'organisation, dépendant de l'adéquation entre les produits et services proposés et les besoins des clients, de la rentabilité financière et de la compétitivité.

Ces critères sont multiples et peuvent varier selon les parties prenantes (Foucher, 2007). En sciences de gestion, la performance représente le résultat global des efforts déployés pour effectuer les bonnes actions, de la bonne manière, dans les délais requis, au moindre coût, afin d'obtenir des résultats satisfaisants répondant aux attentes des parties prenantes (AMAAZOUL, 2018).

### **3.5 Les mesures de la performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est une notion multidimensionnelle difficile à mesurer en raison de la variété des attentes des acteurs de l'organisation et de la complexité des objectifs. Cette situation appelle à une interprétation et à un jugement qui peuvent différer selon la position et la vision de l'évaluateur (Hairout, 2021). Parmi les mesures utilisées dans l'évaluation de la performance organisationnelle, on mentionne les suivantes :

Les mesures comptables sont largement utilisées pour évaluer la performance organisationnelle car elles sont facilement disponibles et reflètent souvent le rendement économique des entreprises. En revanche, les mesures financières axées sur le marché se concentrent principalement sur le rendement des actionnaires et sont conçues comme l'instrument adéquat pour caractériser la performance organisationnelle. Enfin, la combinaison des mesures comptables et financières donne lieu à des mesures dites mixtes, qui visent à équilibrer les risques dus à l'ignorance des problèmes de performance opérationnelle par les mesures du marché (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009), cité par (ALAMI & MAKHTARI, 2023).

Richard et al. (2009) ils ont regroupé les mesures de la performance organisationnelle en trois catégories principales : les mesures comptables, les mesures financières et les mesures mixtes

**Les mesures comptables** incluent des indicateurs tels que le flux de trésorerie d'exploitation, le bénéfice avant intérêts et impôts, le bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, la part de marché, les bénéfices d'exploitation nets, le bénéfice d'exploitation net moins les impôts ajustés, la marge bénéficiaire, le rendement des actifs, le rendement des actifs évalués en comptabilité, le retour sur capitaux employés, le rendement des capitaux propres, le retour sur investissement, le retour sur capital investi, le rendement de l'actif net, le retour sur ventes, le rendement de l'actif total, le rendement du capital ajusté au risque et les ventes, y compris la croissance des ventes et l'écart de rentabilité comptable.

**Les mesures financières** se concentrent davantage sur les indicateurs liés au marché financier, tels que le coefficient bêta, le bénéfice par action, l'alpha de Jensen, la valeur marchande, le ratio cours/bénéfice, le rendement des actifs évalués au marché, le prix de l'action, le rendement total pour l'actionnaire, le suivi des actions, le flux de trésorerie par action, le retour de trésorerie sur investissement, la valeur ajoutée monétaire, les flux de trésorerie actualisés, la valeur ajoutée économique, les flux de trésorerie disponibles, le taux de rentabilité interne, la valeur marchande/valeur comptable, la valeur ajoutée marchande, la valeur actualisée nette, l'analyse de la valeur actionnariale, le Q de Tobin, le rendement total de l'entreprise, la valeur des fonds propres garantie, le coût moyen pondéré du capital et le score Z.

Enfin, **les mesures mixtes** combinent à la fois des éléments comptables et financiers pour équilibrer les risques liés à l'ignorance des problèmes de performance opérationnelle par les mesures du marché.

### **Le balanced scorecard**

Le Balanced Scorecard (BSC), ou Tableau de bord équilibré, est un outil de gestion stratégique développé au début des années 1990 par le professeur-consultant américain Kaplan et le consultant fondateur de l'unité de recherche de KPMG, Norton. Il a été initialement conçu comme un moyen d'évaluer la stratégie et de mesurer la performance organisationnelle, mais aussi de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer des objectifs opérationnels et d'orienter les comportements à travers la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus. (NKENGWOU, TONYE, & MAKANI, 2019)

Le BSC de (Kaplan & Norton, 1992,1996) repose sur quatre axes principaux :

- Les mesures financières, qui correspondent aux objectifs économiques à court terme, tels que le chiffre d'affaires, le taux de croissance, le chiffre d'affaires des nouveaux produits ou marchés, ainsi que des mesures de rentabilité telles que le résultat net, la marge brute et le retour sur investissement (ROI).
- Les indicateurs de la relation client, qui vont au-delà des mesures traditionnelles telles que le chiffre d'affaires et la part de marché, en incluant des indicateurs de satisfaction et de fidélité client, ainsi que des attributs du produit/service, la relation-client, et l'image et la réputation de l'entreprise.
- Les indicateurs d'amélioration des processus internes, visant à améliorer la productivité et la qualité à moindre coût, en utilisant des méthodes telles que la réduction des coûts et la réingénierie des processus, en mettant l'accent sur les processus-clés stratégiques.
- Les indicateurs d'apprentissage organisationnel, qui concernent les compétences humaines dans l'entreprise, ainsi que les systèmes et les procédures organisationnelles

En conclusion, mesurer la performance organisationnelle requiert une approche diversifiée pour capturer la complexité des objectifs et des attentes des parties prenantes. Les mesures comptables, financières et mixtes fournissent une vue complète des performances économiques et opérationnelles. L'outil Balanced Scorecard enrichit cette évaluation en ajoutant des dimensions telles que les relations clients, l'amélioration des processus internes et l'apprentissage organisationnel. Cette pluralité de mesures garantit une évaluation plus holistique et stratégique de la performance organisationnelle.

### **3.6 La relation entre l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle**

La recherche sur l'Agilité Organisationnelle (OA) et la Performance Organisationnelle (OP) a connu une croissance significative au cours de la dernière décennie. Cependant, cette expansion rapide a donné lieu à plusieurs défis, notamment la nécessité d'approfondir la compréhension des similitudes et des différences conceptuelles entre les différentes formes d'OA et d'OP. Dans l'ensemble, il s'agit d'un domaine de recherche crucial et dynamique, avec des thèmes liés à la performance et à la compétitivité des entreprises, demeurant pertinents et en constante expansion. (SOUTI, MELAININE, & MANSOURI, 2023)

Plusieurs études appuient l'impact positif de l'Agilité Organisationnelle (AO) sur la performance d'une entreprise (Hazen, Bradley, Bell, In, & Byrd, 2017) ; (Inman, Sale, Green JR, & Whitten, 2011) ; (Tallon & Pinsonneault, 2011) ; (Vickery, Droge, Setia, & Sambamurthy, 2010); Wang et al., 2014 ; (Yusuf & Adeleye, 2002) . (Vázquez-Bustelo, Avella, & Fernández, 2007) ont constaté qu'un niveau plus élevé d'AO a un impact positif sur la performance opérationnelle, financière et sur le marché grâce à une amélioration de la force de fabrication

En commençant par l'étude de (Nafei, 2016) ses résultats montrent qu'il existe une corrélation significative entre l'Agilité Organisationnelle (AO) et la Performance Organisationnelle (PO) dans l'industrie pharmaceutique en Égypte. La corrélation globale entre l'AO et la PO est de 0,847, ce qui indique une relation positive entre ces deux variables. Plus précisément, la corrélation entre l'agilité de détection et la PO est de 0,827, entre l'agilité décisionnelle et la PO est de 0,789, et entre l'agilité d'action et la PO est de 0,715. Ces résultats suggèrent que les différentes facettes de l'AO (agilité de détection, agilité décisionnelle et agilité d'action) sont toutes associées de manière significative à la PO, De plus, les analyses de régression multiple (MRA) montrent que les variables d'agilité organisationnelle peuvent expliquer une grande partie de la variation de la performance organisationnelle, ce qui renforce l'idée que l'agilité organisationnelle est un facteur clé de succès dans ce secteur. Ce qui signifie que les organisations pharmaceutiques en Égypte peuvent améliorer leur performance en développant ces aspects de leur agilité organisationnelle.

Passons à l'étude de (Alhadid, 2016) qui examine l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance d'une organisation des technologies de l'information en Jordanie. Le questionnaire a été distribué aux employés de la gestion de niveaux supérieurs et intermédiaires, et une analyse de régression simple a été utilisée pour estimer cet effet. Les résultats ont révélé une corrélation positive entre l'agilité organisationnelle et la performance de l'organisation. L'agilité organisationnelle a significativement influencé la performance, avec un coefficient de détermination ( $R^2$ ) de 0,421, ce qui signifie que 42,1 % des variations de la performance sont expliquées par l'agilité organisationnelle. De plus, la corrélation entre l'agilité organisationnelle globale et la performance était de 0,561, indiquant une relation forte et positive entre ces deux variables. Les résultats ont confirmé que la courbe de régression explique de manière adéquate cette relation, avec un F de 19,128 et un niveau de signification de 0,001. En ce qui concerne l'impact des différentes dimensions de l'agilité organisationnelle, l'agilité des ressources humaines (RH) et l'agilité des technologies de l'information (TI) ont eu

des effets significatifs sur la performance, avec des coefficients de régression (Beta) de 0,371 et 0,223 respectivement. En revanche, l'agilité en matière d'innovation n'a pas eu d'effet significatif. De plus (Wanjau & Maguta, 2024), dans leur étude, évaluent l'effet de l'agilité organisationnelle sur la performance des universités kényanes pendant la pandémie de Covid-19. Les résultats montrent que l'agilité des ressources humaines, l'agilité de l'innovation, l'agilité des technologies de l'information et l'agilité stratégique affectent positivement et de manière significative la performance organisationnelle. Cependant, les universités semblent avoir des défis concernant une main-d'œuvre créative/entrepreneuriale, la rétention du personnel qualifié en TI, l'investissement en recherche et développement, et l'adoption d'une culture d'innovation et de changement au niveau organisationnel. L'analyse de régression multiple a révélé que l'agilité des ressources humaines ( $\beta = 0,317$  ;  $p = 0,000$ ), de l'innovation ( $\beta = 0,182$  ;  $p = 0,016$ ), des technologies de l'information ( $\beta = 0,163$  ;  $p = 0,020$ ) et stratégique ( $\beta = 0,196$  ;  $p = 0,014$ ) ont toutes des effets positifs et significatifs. Cependant, les statistiques descriptives ont révélé un manque de main-d'œuvre créative/entrepreneuriale (moyenne = 1,8/4), des difficultés à attirer et retenir les talents en TI (moyenne = 1,5/4), un faible investissement en recherche et développement (moyenne = 2,0/4) et une adoption limitée d'une culture d'innovation au niveau organisationnel (moyenne = 2,0/4)

En ce qui concerne les PME, l'étude qualitative menée par (FOSTO, 2022) indique également qu'il existe un lien entre l'agilité organisationnelle et la performance de ces entreprises.

## **Conclusion**

En conclusion, ce chapitre a établi les bases théoriques essentielles à notre étude. La première section a exploré en profondeur les recherches antérieures sur l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle. La deuxième partie a fourni un cadre conceptuel qui nous a permis de bien appréhender ces deux concepts et de mettre en lumière leur relation. Nous avons constaté un impact positif de l'agilité organisationnelle, avec ses différentes dimensions, sur la performance organisationnelle dans plusieurs organisations.

Pour le prochain chapitre, nous nous concentrerons sur la méthodologie de recherche adoptée pour cette étude, ainsi que sur la présentation de l'entreprise d'accueil.

# **CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE**

## **Introduction**

Dans ce chapitre, nous présenterons l'approche méthodologique adoptée pour cette étude, en incluant le contexte organisationnel de l'organisme d'accueil. Nous expliquerons les méthodes, les outils et les techniques de recherche utilisés pour recueillir les données nécessaires en vue de répondre à notre problématique de recherche.

## **Section 01 : Contexte organisationnel**

### **1.1 Présentation de l'organisme d'accueil**

Cette partie présente une vision générale sur notre entreprise d'accueil CONDOR Electronics. **Condor Electronics**, est la plus importante filiale du Groupe Condor le groupe est affirmé sur la scène économique nationale avec un gros volume d'affaires et projets. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'équipement électronique, électroménager et photovoltaïque.

En plus des plusieurs Directions de soutien (DRH, DFC, QHSE, DSI...), l'Entreprise dispose de **six (06) Business Units de production**, implémentées à Bordj Bou Arreridj :

- ✓ BU Réfrigérateurs ;
- ✓ BU Cuisson & Transformation Métallique ;
- ✓ BU Climatisation, Chauffage & Lavage ;
- ✓ BU Transformation Plastique ;
- ✓ BU Polystyrène ;
- ✓ BU Energie Solaire & Lighting.

### **1.2 Fiche technique de l'entreprise**

**SPA** Condor Electronics ;

**Directeur général** : BENHAMADI Abderrahmane ;

**Président de conseil d'administration** : BENHAMADI Omar

**Adresse** : Zone industrielle, route de M'sila I lot 70, section 1 61, B.B.Arreridj ;

**Site web** : [www.condor.dz](http://www.condor.dz)

**Date de création de la société** : 09/02/2002 ;

**Date d'entrée en production** : 23/11/2002 ;

**Marque déposée** : Condor (dépôt à l'INAPI le 30/04/2003)

**Capital social** : 4277 000000.00 DA

**Nombre d'employés** : 4614.

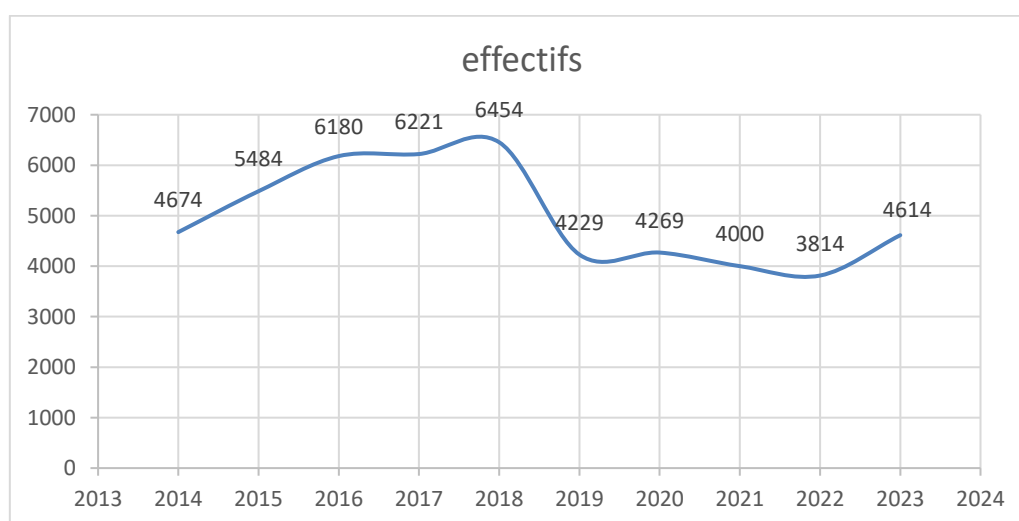
### 1.3 Historique de l'entreprise

- **09/02/2002** : Création de la société.
- **23/11/2002** : Entrée en production.
- **En 2003** : L'investissement réalisé dans les équipements de production est passé de 13 millions DA pour un niveau d'emploi de 52.
- **En 2005** : L'investissement réalisé est passé de 280 millions DA.
- **En 2009** : le groupe comptait un effectif global de 2 200 employés. Condor, à lui seul, emploie 1 600 personnes et produit à l'année près de 400 000 téléviseurs, 100 000 réfrigérateurs, 100 000 climatiseurs et produits blancs, 100 000 VCD et 90 000 récepteurs satellite. Son chiffre d'affaires global dépasse les 6 milliards de dinars alors que son chiffre d'affaires à l'exportation (Libye et Jordanie surtout) vise le cap des 50 millions de dinars.
- **En 2010** : Le chiffre d'affaires s'élevait à 19,5 milliards de dinar.
- **En 2012** : Condor a réussi à écouler pas moins de 1,5 million d'unités (tous produits confondus), atteignant un chiffre d'affaires d'environ 40 milliards de dinars. Sa part de marché est estimée à 35%.
- **Juin 2013** : Elle s'est lancée dans la téléphonie mobile en créant le premier Smartphone algérien C1. Ce groupe a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 580 millions de dollars.
- **En 2014** : Entrée en domaine d'énergie renouvelable. Et l'investissement au Soudan.

### 1.4 Caractéristiques d'effectifs au sein de l'entreprise :

La figure ci-dessous présente l'évolution des effectifs de l'année 2014 à 2023.

**Figure 2:** L'évolution des effectifs de CONDOR Electronics entre 2014 - 2023



Source : service administratif

Nous observons une évolution de l'effectif en deux phases distinctes. La première phase, de 2014 à 2018, montre une augmentation constante. En 2014, l'effectif était de 4674 employés, tandis qu'en 2018, Condor comptait 6454 employés.

La deuxième phase, de 2019 à 2022, montre une diminution de l'effectif. Le nombre d'employés est passé à 4229 en 2019 et à 3814 en 2022. Cette diminution s'explique par la fermeture de certaines unités de fabrication, des transferts d'employés d'un établissement à un autre, et des démissions volontaires.

En 2023, l'effectif remonte à 4614 employés, ce qui pourrait indiquer une stabilisation après la période de diminution ou une légère reprise de l'activité.

#### **2.4.1 Les catégories professionnelles :**

La catégorie professionnelle englobe à la fois les cadres et les employés. Les données correspondantes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 6: les catégories professionnelles*

<b>Catégories</b>	<b>Effectifs</b>
Cadres	579
Maitrises	791
Exécutions	3244

Source : service administratif

Le tableau ci-dessus présente la répartition du personnel selon les catégories professionnelles. En 2023, on trouve 579 cadres, 791 agents de maîtrise et 3244 agents d'exécution.

#### **1.5 Les missions de l'entreprise :**

La mission principale du SPA Condor Electronics est de fournir aux consommateurs algériens des produits de qualité exceptionnelle et un service irréprochable. À moyen et long terme, l'entreprise prévoit également :

- Le développement de ses activités ;
- L'assurance d'un approvisionnement régulier du marché des appareils électroménagers et électroniques ;
- Répondre aux attentes des consommateurs pour les fidéliser grâce à un développement optimal de ses produits ;
- Conquérir le marché international, augmenter la production et les bénéfices ;
- Le développement industriel en termes de production, d'innovation, de promotion, de commercialisation et de distribution ;

- Servir d'exemple aux entreprises algériennes du secteur, en leur montrant qu'elles peuvent réussir grâce à la qualité et à l'implication ;
- Faire connaître les produits Condor aux Algériens en utilisant des stratégies de communication efficaces.

## **Section 02 : Données**

### **2.1 Population et échantillonnage**

Notre enquête a visé l'ensemble des cadres de l'entreprise CONDOR Electronics qui sont de nombre de 579 employés.

Nous avons appliqué l'échantillonnage aléatoire stratifié pour sélectionner des éléments parmi les différentes catégories d'employés. L'équation suivante détermine la taille de l'échantillon (Daniel, 1999) :

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1 - P)}{d^2(N - 1) + (Z)^2 \times P(1 - P)}$$

$$n = 235 \text{ employés}$$

Donc, pour une population de  $N=597$ , un niveau de confiance de  $Z=1.96$ , une estimation de proportion  $P=0.5$ , et une marge d'erreur de  $d=0.05$ , la taille de l'échantillon nécessaire est d'environ 235.

### **2.2 Collecte de données**

Pour mener à bien notre étude, répondre à notre question de recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons choisi une approche quantitative. Nous avons opté pour cette approche principalement pour deux raisons :

- Nous devons mesurer l'impact de la variable indépendante (l'agilité organisationnelle) sur la variable dépendante (la performance organisationnelle), ce qui rend un traitement statistique des données indispensable.
- Les études antérieures et les recherches scientifiques menées sur le même sujet ont adopté la même démarche méthodologique.

La méthodologie quantitative implique la collecte de données auprès des employés de Condor Electronics à l'aide d'un questionnaire, suivi de leur analyse statistique à l'aide du logiciel de traitement des données statistiques SPSS.

### **2.3 Traitement et analyse des données**

Dans le but d'analyser les données de l'échantillon, le programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS) a été utilisé. Parmi les méthodes de traitement statistique les plus importantes utilisées dans cette étude, on trouve les suivantes :

**Fréquences et pourcentages** : Les fréquences et les pourcentages ont été utilisés pour décrire les caractéristiques de l'échantillon de recherche, et pour déterminer les réponses de ses membres concernant les différents axes de recherche.

**Moyenne arithmétique** : Elle est utilisée pour déterminer l'importance relative des réponses des répondants vis-à-vis des axes de l'outil d'étude. La moyenne arithmétique sert à classer les réponses des répondants selon le degré d'accord et à découvrir à quel point les opinions des individus sont hautes ou basses sur chacun des énoncés des axes du questionnaire.

**Écart-type** : Il a été utilisé pour identifier l'étendue de la déviation des réponses des individus de l'étude vis-à-vis de chaque énoncé, ainsi que la dispersion dans les réponses des membres de l'échantillon, le fait que sa valeur soit proche de zéro signifie que les réponses sont concentrées et non dispersées.

**Coefficient Alpha de Cronbach** : Il a été utilisé pour connaître la stabilité des énoncés du questionnaire, de sorte qu'il prend des valeurs allant de 0 à 1. S'il n'y a pas de stabilité complète dans les données, la valeur du coefficient est égale à zéro, mais s'il y a une stabilité complète dans les données, alors la valeur du coefficient est égale à un, ce qui signifie qu'une augmentation de la valeur de ce coefficient indique une augmentation de la crédibilité des données.

**Test de distribution normale de Kolmogorov Smirnov** : Ce test est utilisé pour découvrir la nature de la distribution des données d'un phénomène particulier, pour savoir si elle suit ou non une distribution normale.

**Corrélation** : Utilisée pour évaluer la relation entre deux variables. Une corrélation positive indique une relation directe, tandis qu'une corrélation négative indique une relation inverse.

**Régression linéaire simple** : Utilisée pour modéliser la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante à l'aide d'une ligne droite.

**Régression linéaire multiple** : Utilisée pour mesurer l'impact de l'agilité organisationnelle (agilité de détection, agilité de prise de décision, agilité d'action) sur la performance organisationnelle.

**Annova 1 facteur** : Pour tester l'impact des variables indépendante sur la variable dépendante.

**L'étendue** : Pour déterminer les intervalles de degré d'accord (très élevé, élevé, moyen, bas, très bas) en suivant les étapes suivantes :

- Calculer l'étendue : (valeur la plus élevée - valeur la plus basse / le nombre de degré de l'échelle)  $(5-1=4) / 5$
- Ajouter l'étendue (0,8) à la valeur la plus basse (1). Donc les intervalles deviennent comme suit :

*Tableau 7: les intervalles d'analyse de l'existence des variables*

<b>Echelle de mesure</b>	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
<b>Intervalles</b>	[1_1,8[	[1,81_2,6[	[2,61_3,4[	[3,41_4,2[	[4,21_5[
<b>Degré d'accord</b>	Très bas	Bas	Moyen	Elevé	Très élevé

Source : réalisé par nous-même

## Section 03 : Méthode

### 3.1 Posture épistémologique

Notre étude adopte une approche épistémologique positiviste de type hypothético-déductive, suivant ainsi un processus qui « démarre avec une problématique et des questions et se transforme en hypothèses qui vont être tester par la suite » (DEHBI & ANGADE, 2019).

### 3.2 Approche méthodologique

Pour mener à bien notre étude, répondre à notre question de recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons choisi une approche quantitative. Nous avons opté pour cette approche principalement pour deux raisons :

- Nous devons mesurer l'impact de la variable indépendante (l'agilité organisationnelle) sur la variable dépendante (la performance organisationnelle), ce qui rend un traitement statistique des données indispensable.

- Les études antérieures et les recherches scientifiques menées sur le même sujet ont adopté la même démarche méthodologique.

La méthodologie quantitative implique la collecte de données auprès des employés de Condor Electronics à l'aide d'un questionnaire, suivi de leur analyse statistique à l'aide du logiciel de traitement des données statistiques SPSS.

### **3.3 Instruments de recherche**

#### **3.3.1 Documentation**

Notre recherche s'est fondée sur une variété de sources, parmi lesquelles les ouvrages, thèses et articles scientifiques disponibles à notre école, ainsi que sur des plateformes en ligne telles que le SNDL (Système National de Documentation en Ligne) et d'autres sources de recherche.

#### **3.3.2 Questionnaire**

Pour collecter des informations pertinentes et suffisantes pour notre recherche, nous avons utilisé un questionnaire (voir annexe A) destiné à notre population d'étude. Ce questionnaire se compose de deux parties : la première partie concerne les données personnelles et professionnelles de notre population (sexe, âge, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle et expérience professionnelle). La deuxième partie contient les axes des questionnaires : le premier axe aborde la variable indépendante (l'agilité organisationnelle) avec ses trois dimensions, pour lesquelles nous avons posé 21 questions concernant l'agilité de détection, l'agilité de la prise de décision et l'agilité d'action. Le deuxième axe porte sur la variable dépendante (performance organisationnelle), pour laquelle nous avons posé 12 questions relatives aux critères de mesure de la performance organisationnelle. Nous avons utilisé une échelle de Likert en 5 points pour classer les réponses.

1. Pas du tout
2. Rarement
3. Parfois
4. Souvent
5. Toujours

Le contenu du questionnaire est illustré sur le tableau ci-dessous :

## L'agilité organisationnelle

*Tableau 8: contenu de questionnaire sur l'agilité organisationnelle*

Questions	Auteurs	
<b>L'agilité de détection</b>		
L'organisation considère les changements du marché et du gouvernement comme des opportunités de capitalisation et de croissance rapide	(AlNuaimi, Singh, Ren, Budhwar, & Vorobyev, 2022) ; (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta, & Wensley, 2016); (Nafei, 2016)	
L'organisation est rapide à détecter les changements qui se produisent dans les préférences des clients pour les produits.		
L'organisation est rapide à détecter les changements qui se produisent dans les mouvements des concurrents.		
L'organisation identifie rapidement les opportunités et les menaces liées aux évolutions des clients, des concurrents et de la technologie.		
L'organisation est rapide à détecter les changements dans la technologie.		
<b>L'agilité de prise de décision</b>		
L'organisation met rapidement en œuvre des décisions pour faire face aux changements du marché et du gouvernement.		
L'organisation analyse immédiatement les événements importants liés aux clients, aux concurrents et à la technologie.		
L'organisation détecte en temps opportun les opportunités et les menaces liées aux changements chez les clients, les concurrents et la technologie.		
L'organisation met en œuvre un plan d'action spécifique pour répondre aux besoins des clients sans aucun délai		
L'organisation met en œuvre un plan d'action pour répondre aux mouvements stratégiques des concurrents sans délai.		
L'organisation met en œuvre un plan d'action sur la manière d'utiliser la nouvelle technologie sans délai.		
<b>L'agilité d'action</b>		
L'organisation peut répondre rapidement aux besoins des clients et du gouvernement		
L'organisation peut rapidement adapter la production, les processus et les activités pour répondre aux fluctuations de la demande.		

L'organisation peut faire face rapidement aux problèmes des fournisseurs et des partenaires.	
L'organisation peut reconfigurer ses ressources en temps opportun.	
L'organisation peut réajuster les opérations réalisées en temps voulu.	
L'organisation peut introduire de nouveaux produits en temps opportun.	
L'organisation peut changer rapidement les prix en temps opportun.	
L'organisation peut utiliser la nouvelle technologie en temps opportun.	
L'organisation peut modifier des éléments stratégiques en temps opportun.	
L'organisation est capable de traiter immédiatement les besoins et les réclamations des clients.	

Source : élaboré par nous-même

### La performance organisationnelle :

*Tableau 9: contenu de questionnaire sur la performance organisationnelle*

Questions	Auteurs
Votre entreprise assure-t-elle un haut niveau d'efficacité dans sa production	(ABDELFADEL & SBITI, 2020)
Votre entreprise cherche-t-elle à augmenter le nombre de clients bénéficiant de ses produits ?	
Votre entreprise atteint-elle ses objectifs de manière efficace et en temps opportun ?	
Votre entreprise investit-elle dans la technologie pour améliorer ses performances ?	
Les résultats de votre entreprise répondent-ils aux exigences de ses clients ?	
Votre entreprise adopte-t-elle des méthodes de travail visant à améliorer sa productivité ?	
Votre entreprise gère-t-elle ses capacités financières de manière à améliorer ses performances ?	
Votre entreprise dispose-t-elle des ressources financières nécessaires pour exécuter ses activités avec une qualité élevée ?	

Votre entreprise applique-t-elle des mécanismes financiers pour soutenir ses décisions afin de renforcer sa position sur le marché ?	
Votre entreprise investit-elle dans le développement des compétences de ses employés ?	
Votre entreprise crée-t-elle un environnement de travail positif et favorable ?	
Votre entreprise encourage-t-elle votre implication dans votre travail et dans les objectifs de l'organisation ?	

**Source :** élaboré par nous-même

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons traité deux sections distinctes. La première section s'est focalisée sur le cadre méthodologique de notre étude, où nous avons adopté une approche quantitative. Nous avons précisé la conception pratique de l'étude en décrivant la population cible, composée des cadres de Condor Electronics. De plus, nous avons expliqué la méthode de sélection de l'échantillon.

La deuxième section était dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil, en abordant son histoire, son évolution, sa position dans l'économie algérienne et ses principales missions.

Dans le prochain chapitre, nous examinerons en détail les résultats obtenus.

# **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## Introduction

Le chapitre qui suit expose les résultats de l'étude quantitative, qui seront ensuite discutés dans la partie suivante.

## Section 01 : Résultats

### 1.1 Validation des données

#### 1.1.1 Test de fiabilité

Une fois les questionnaires obtenus, nous les avons dépouillés et codés dans Excel. Ensuite, nous avons importé cette base de données codée dans SPSS. Pour évaluer la cohérence interne de notre questionnaire, nous avons réalisé un test de fiabilité en utilisant le test Alpha de Cronbach, qui mesure la corrélation entre toutes les variables de notre questionnaire. Ce test a été effectué pour chaque section de notre questionnaire.

*Tableau 9: Coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach)*

Variable de l'étude	Alpha de cronbach	Nombre d'éléments
L'agilité de détection	0.744	5
L'agilité de la prise de décision	0.882	6
L'agilité de l'action	0.860	9
La performance organisationnelle	0.893	12
<b>Total</b>	<b>0.938</b>	<b>32</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26)

La valeur du coefficient de fiabilité est entre (0) et (1), la valeur est acceptable à partir du 0.60. Nous notons que le coefficient alpha cronbach est de 0.938 (supérieur à 0.60) ce qui indique qu'il existe une forte cohérence entre les variables, ce qui nous permet de confirmer la fiabilité du questionnaire de notre étude.

### 1.1.2 Test de normalité Kolmogorov-Smirnov

Le test de Kolmogorov-Smirnov est utilisé pour déterminer si un échantillon de données suit une distribution normale. Il compare la distribution cumulative empirique des données avec la distribution cumulative théorique (celle de la distribution normale).

*Tableau 10: Test de Kolmogorov-Smirnov*

Variable de l'étude	Statistique de test	Sig. Asymptotique
L'agilité organisationnelle	0,104	0,250
L'agilité de détection	0,121	0,150
L'agilité de la prise de décision	0,111	0,075
L'agilité de l'action	0,107	0,200
La performance organisationnelle	0,126	0,100

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26)

Ces résultats indiquent que les variables étudiées, l'agilité organisationnelle, l'agilité de détection, l'agilité de prise de décision, l'agilité d'action et la performance organisationnelle, présentent des distributions qui se rapprochent d'une distribution normale sur le plan statistique. Les valeurs de p supérieures à 0,05 indiquent que ces variables pourraient provenir d'une population ayant une distribution normale.

### 1.2 L'analyse descriptive

Dans cette section, nous allons présenter les profils et les caractéristiques des personnes qui ont répondu à notre questionnaire, ce qui a constitué notre échantillon. Cette analyse a été réalisée en utilisant le logiciel SPSS.

### 1.2.1 Profils des répondants

- Genre :

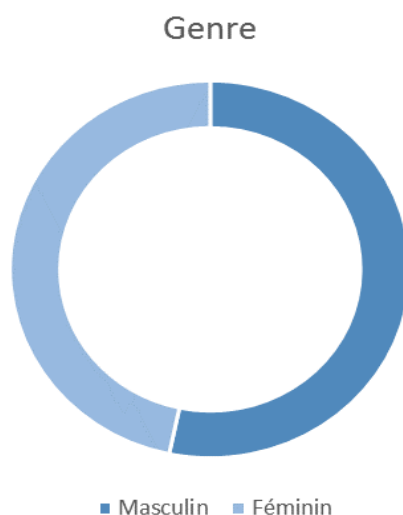
*Tableau 10: Répartition des données de l'échantillon par genre*

Variable	Fréquence	Pourcentage %
Homme	72	53.3
Femme	63	46.7
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100.0</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Le tableau et la figure présentent la répartition des participants selon leur sexe. On observe que 53,3% des participants sont des hommes et (46,7%) sont des femmes. Cela indique une répartition relativement équilibrée entre les sexes dans l'échantillon.

*Figure 3: Répartition des données de l'échantillon par genre*



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

- Tranche d'âge :

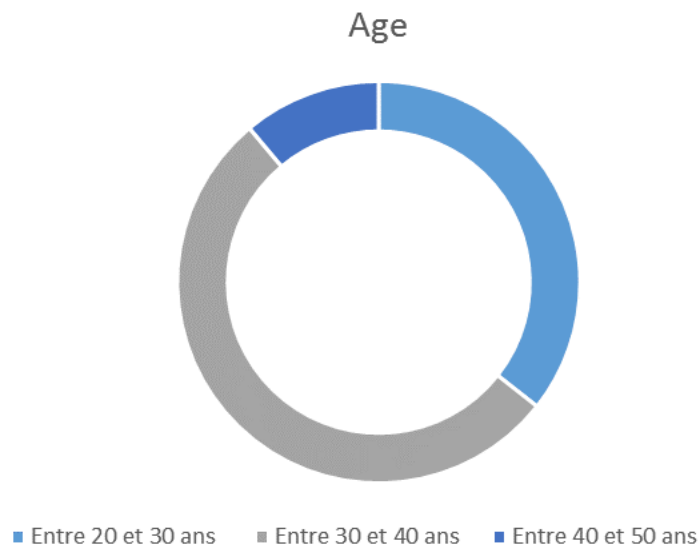
*Tableau 11: répartition des interrogés selon l'âge.*

Variable	Fréquence	%
20-30 ans	48	35.6
30-40 ans	72	53.3
40-50 ans	15	11.1
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Le tableau et la figure présentent la répartition des participants selon leur tranche d'âge. Les résultats montrent que la tranche d'âge la plus représentée est celle des 30-40 ans, qui compte 53,3% de l'échantillon. Les participants âgés de 20 à 30 ans représentent 24,4% de l'échantillon, tandis que ceux âgés de 40 à 50 ans ne représentent que 11,1% de l'échantillon. Ces résultats suggèrent que l'étude a attiré principalement des participants dans la tranche d'âge jeune active.

**Figure 4 : Répartition des données de l'échantillon par âge**



Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

● **Niveau d'instruction :**

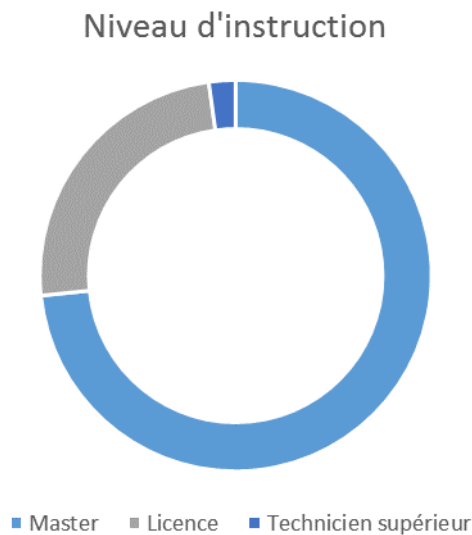
**Tableau 12: Répartition des données de l'échantillon par niveau d'étude**

Variable	Fréquence	%
Technicien supérieur	3	2.2
Licence	33	24.4
Master	99	73.3
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Le tableau et la figure présentent la répartition des participants selon leur niveau d'éducation. Les résultats montrent que la majorité des participants, (73,3%), ont un diplôme de master. En comparaison, (24,4%) ont un diplôme de licence, et (2,2%) ont un diplôme de technicien supérieur. Ces résultats indiquent une forte concentration de participants avec un diplôme de master.

**Figure 5:** Répartition des données de l'échantillon par niveau d'instruction



Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

● **Catégorie socioprofessionnelle :**

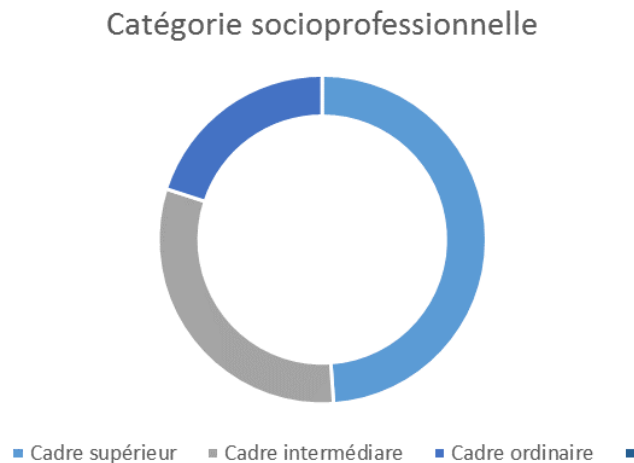
**Tableau 13:** Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

Variable	Fréquence	%
Cadre supérieur	66	48,9
Cadre intermédiaire	42	31,1
Cadre ordinaire	27	20,0
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Le tableau et la figure présentent la répartition des participants selon leur niveau de responsabilité professionnelle. Les résultats indiquent que (48,9%) des participants sont des cadres supérieurs, (31,1%) sont des cadres intermédiaires, et (20,0%) sont des cadres ordinaires.

**Figure 6:** Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle



**Source :** Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

● **L'expérience professionnelle :**

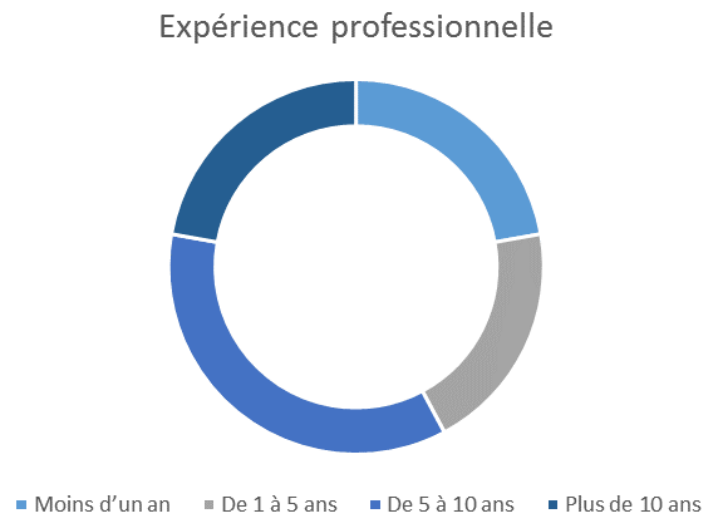
**Tableau 14:** Répartition des données de l'échantillon par expérience professionnelle

Variable	Fréquence	%
Moins d'un an	30	22.2
De 1 à 5 ans	27	20.0
De 5 à 10 ans	48	35.6
Plus de 10 ans	30	22.2
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

**Source :** élaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Le tableau et la figure illustrent la diversité des niveaux d'expérience professionnelle parmi les participants. Les résultats montrent que le groupe le plus important est celui des participants ayant entre 5 et 10 ans d'expérience, représentant 35,6% de l'échantillon. En revanche, les participants ayant moins d'un an d'expérience ou plus de 10 ans d'expérience représentent chacun 22,2% de l'échantillon. Ce constat met en évidence une certaine homogénéité dans les niveaux d'expérience des participants, avec une majorité relative ayant une expérience de travail relativement moyenne.

**Figure 7:** Répartition des données de l'échantillon par expérience professionnelle



**Source :** Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

### 1.3 Analyse univariée

L'analyse univariée consiste à examiner la distribution des modalités de réponse pour une variable, dans le cas d'une variable nominale, par exemple, il s'agit d'un tri à plat c'est –à dire le dénombrement des observations correspondant à chaque modalité de la variable.

Cette partie permet de connaître la structure globale de l'échantillon à l'aide des représentations graphiques, alors on a calculé dans cette partie les fréquences de toutes les variables et (la moyenne, et l'écart type) pour les variables quantitatives seulement.

### 1.3.1 Analyse des résultats des dimensions de l'agilité organisationnelle :

#### Analyse des résultats de la dimension "Agilité de Détection"

*Tableau 15: Analyse des résultats de la dimension "Agilité de Détection" :*

Numéro	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance des réponses	Importance relative
1	L'organisation considère les changements du marché et du gouvernement comme des opportunités de capitalisation et de croissance rapide	4,24	0,707	Souvent	4
2	L'organisation est rapide à détecter les changements qui se produisent dans les préférences des clients pour les produits.	4,16	0,762	Souvent	5
3	L'organisation est rapide à détecter les changements qui se produisent dans les mouvements des concurrents.	4,40	0,649	Toujours	2
4	L'organisation identifie rapidement les opportunités et les menaces liées aux évolutions des clients, des concurrents et de la technologie.	4,40	0,613	Toujours	1
5	L'organisation est rapide à détecter les changements dans la technologie.	4,27	0,883	Toujours	3
	<b>Total</b>	<b>4,29</b>	<b>0,512</b>		

Source : élaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à l'agilité de détection s'est élevée à 4,29. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 1,29, cela indique que les tendances des termes de l'échantillon sont positives. Cela suggère que les membres de l'échantillon sont largement d'accord sur l'agilité de détection au sein de l'organisation. En résumé, les résultats montrent

que l'organisation est globalement agile dans sa capacité à détecter les changements externes pertinents, ce qui lui permet de s'adapter rapidement à son environnement et de saisir les opportunités qui se présentent.

**Analyse des résultats de la dimension « l'agilité de la prise de décision » :**

*Tableau 16: Analyse des résultats de la dimension « l'agilité de la prise de décision » :*

Numéro	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance des réponses	Importance relative
6	L'organisation met rapidement en œuvre des décisions pour faire face aux changements du marché et du gouvernement.	4,11	0,998	Toujours	5
7	L'organisation analyse immédiatement les événements importants liés aux clients, aux concurrents et à la technologie.	4,07	0,775	Souvent	6
8	L'organisation détecte en temps opportun les opportunités et les menaces liées aux changements chez les clients, les concurrents et la technologie.	4,16	0,897	Souvent	3
9	L'organisation met en œuvre un plan d'action spécifique pour répondre aux besoins des clients sans aucun délai	4,13	0,836	Souvent	4
10	L'organisation met en œuvre un plan d'action pour répondre aux mouvements stratégiques des concurrents sans délai.	4,18	0,905	Toujours	2
11	L'organisation met en œuvre un plan d'action sur la manière d'utiliser la nouvelle technologie sans délai.	4,22	0,870	Toujours	1
	<b>Total</b>	<b>4.14</b>	<b>0.700</b>		

Source : élaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées aux l'agilité de la prise de décision est élevée à 4.14, étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 1.14, cela indique que les tendances des termes de l'échantillon sont positives. Cela suggère que les membres de l'échantillon sont largement d'accord sur l'agilité de la prise de décision au sein de l'organisation. Globalement, les résultats indiquent que l'organisation est assez agile dans ses actions, avec des moyennes élevées pour la mise en œuvre rapide de plans d'action en réponse aux différents changements et événements. Cependant, la variabilité des réponses suggère qu'il pourrait y avoir des différences d'interprétation ou d'expérience parmi les répondants.

**Analyse des résultats de la dimension « l'agilité d'action » :**

*Tableau 17: L'agilité d'action*

<b>Numéro</b>	<b>Intitule de la question</b>	<b>La moyenne</b>	<b>L'écart-type</b>	<b>Tendance des réponses</b>	<b>Importance relative</b>
<b>12</b>	L'organisation peut répondre rapidement aux besoins des clients et du gouvernement.	4,11	0,826	Souvent	8
<b>13</b>	L'organisation peut rapidement adapter la production, les processus et les activités pour répondre aux fluctuations de la demande.	4,33	0,702	Toujours	1
<b>14</b>	L'organisation peut faire face rapidement aux problèmes des fournisseurs et des partenaires.	4,27	0,775	Souvent	5
<b>15</b>	L'organisation peut reconfigurer ses ressources en temps opportun.	4,13	0,780	Souvent	5
<b>16</b>	L'organisation peut réajuster les opérations réalisées en temps voulu.	4,24	0,738	Souvent	6
<b>17</b>	L'organisation peut introduire de nouveaux produits en temps opportun.	4,31	0,696	Toujours	3
<b>18</b>	L'organisation peut changer rapidement	4,13	0,836	Toujours	7

	les prix en temps opportun.				
<b>19</b>	L'organisation peut utiliser la nouvelle technologie en temps opportun.	4,04	0,790	Souvent	<b>9</b>
<b>20</b>	L'organisation est capable de traiter immédiatement les besoins et les réclamations des clients.	4,33	0,846	Toujours	<b>2</b>
	<b>Total</b>	<b>4,21</b>	<b>0,535</b>		

**Source :** élaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à l'agilité d'action est élevée à 4,21. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3 avec un écart de 1,21, cela indique que les tendances des termes de l'échantillon sont positives. Cela suggère que les membres de l'échantillon sont largement d'accord sur l'agilité d'action au sein de l'organisation. Globalement, les résultats indiquent que l'organisation est assez agile dans ses actions, avec des moyennes élevées pour la mise en œuvre rapide de plans d'action en réponse aux différents changements et événements.

### 1.3.2 Analyse des résultats de la performance organisationnelle :

*Tableau 18: la performance organisationnelle*

<b>Numéro</b>	<b>Intitule de la question</b>	<b>La moyenne</b>	<b>L'écart-type</b>	<b>Tendance des réponses</b>	<b>Importance relative</b>
<b>21</b>	Votre organisation assure-t-elle un haut niveau d'efficacité dans sa production	4,42	0,617	Toujours	3
<b>22</b>	Votre entreprise cherche-t-elle à augmenter le nombre de clients bénéficiant de ses produits ?	4,64	0,518	Toujours	1
<b>23</b>	Votre entreprise atteint-elle ses objectifs de manière efficace et en temps opportun ?	4,22	0,698	Souvent	9
<b>24</b>	Votre entreprise investit-elle dans la technologie pour améliorer ses performances ?	4,53	0,621	Toujours	2
<b>25</b>	Les résultats de votre entreprise répondent-ils aux exigences de ses clients ?	4,33	0,599	Souvent	6

<b>26</b>	Votre entreprise adopte-t-elle des méthodes de travail visant à améliorer sa productivité ?	4,38	0,742	Souvent	4
<b>27</b>	Votre entreprise gère-t-elle ses capacités financières de manière à améliorer ses performances ?	4,36	0,796	Toujours	5
<b>28</b>	Votre entreprise dispose-t-elle des ressources financières nécessaires pour exécuter ses activités avec une qualité élevée ?	4,31	0,868	Toujours	7
<b>29</b>	Votre entreprise applique-t-elle des mécanismes financiers pour soutenir ses décisions afin de renforcer sa position sur le marché ?	4,29	0,888	Toujours	8
<b>30</b>	Votre entreprise investit-elle dans le développement des compétences de ses employés ?	4,31	0,868	Toujours	8
<b>31</b>	Votre entreprise crée-t-elle un environnement de travail positif et favorable ?	4,11	0,928	Toujours	10
<b>32</b>	Votre entreprise encourage-t-elle votre implication dans votre travail et dans les objectifs de l'organisation ?	4,11	0,975	Toujours	11
	<b>Total</b>	<b>4,34</b>	<b>0,523</b>		

**Source** : élaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la performance organisationnelle est élevée à 4,34. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 1,34, cela indique que les tendances des termes de l'échantillon sont positives. Cela suggère que les membres de l'échantillon sont largement d'accord sur la performance organisationnelle. Globalement, les résultats indiquent que l'organisation est performante dans ses activités, avec des moyennes élevées pour l'efficacité de la production, l'investissement dans la technologie, la gestion des capacités financières et le développement des compétences des employés. Cependant, certains domaines, comme la

création d'un environnement de travail positif et l'implication des employés, pourraient nécessiter une attention particulière pour améliorer encore les performances globales de l'organisation.

#### 1.4 Analyse bivariée

Pour prouver les hypothèses de l'étude et identifier la nature de la relation entre l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle, l'analyse des hypothèses sera basé sur le coefficient de corrélation de Pearson et une analyse de régression simple pour découvrir l'existence de la corrélation entre les variables, et le coefficient de détermination pour expliquer dans quelle mesure la variable indépendante contribue à l'amélioration de la variable dépendante par les éléments suivants :

##### 1.4.1 Test de la première sous-hypothèse

⇒ **Hypothèse 0** : il n'existe pas une influence positive et significative de la dimension agilité de détection au seuil de signification ( $\alpha > 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

⇒ **Hypothèse 1** : il existe une influence positive et significative de la dimension agilité de détection au seuil de signification ( $\alpha < 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

*Tableau 19 : Résultats du premier test de sous-hypothèse*

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F calculé	Valeur probable (Sig)
Régression	4.992	1	4.992	20.936	0,000
Résidus	31.714	133	0.238		
Total	36.706	134			
Variable	Coefficient B	Ecart standard	(t) calculé	Valeur probable (Sig)	
Constante	2.720	0.356	7.641	0.000	
Agilité de	0.377	0.082	4.576	0.000	

<b>détection</b>			
<b>Variable dépendante :</b> La performance organisationnelle	Coefficient de corrélation: <b>R = 0.369</b>		Coefficient de détermination <b>R<sup>2</sup> = 0.136</b>

**Source :** Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

D'après les résultats contenus dans le tableau 21, nous notons que la valeur du coefficient de corrélation ( $R = 0.369$ ) avec une valeur de signification ( $0.000$ ) qui est inférieure au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) cela prouve qu'il existe une corrélation significative entre l'agilité de détection et la performance organisationnelle. Nous notons également, que le coefficient de détermination  $R^2 = 0.136$  signifie que l'agilité de détection expliquent 13,6 % de la variation de la performance organisationnelle, et le reste du pourcentage c'est dû à d'autres facteurs.

Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à  $0.377$  ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'agilité de détection est modifiée d'une entité, la performance organisationnelle change de  $0.377$  unités.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) entre la variable « agilité de détection » et la variable « performance organisationnelle » au sein de l'entreprise Condor Electronics puisque la valeur de  $(t) = 4.576$  avec un seuil de signification égal à ( $0.000$ ) qui est inférieur au seuil de signification ( $0.05$ ).

Par conséquent, **nous rejetons l'hypothèse nulle** « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification ( $\alpha > 0,05$ ) de la dimension agilité de détection sur l'amélioration de la performance organisationnelle »,et en conséquence **nous acceptons l'hypothèse alternative** « il existe une influence positive et significative au seuil de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) de la dimension agilité de détection sur l'amélioration de la performance organisationnelle ».

### 1.3.2 Test de la deuxième sous-hypothèse

⇒ **Hypothèse 0 :** il n'existe pas une influence positive et significative de la dimension agilité de la prise de décision au seuil de signification ( $\alpha > 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

⇒ **Hypothèse 1** : il existe une influence positive et significative de la dimension agilité de la prise de décision au seuil de signification ( $\alpha < 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle

*Tableau 20 : Résultats du deuxième test de sous-hypothèse*

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F calculé	Valeur probable (Sig)
Régression	6,918	1	6,918	30,887	0,000
Résidus	29,789	133	0.224		
Total	36,706	134			
Variable	Coefficient B	Ecart standard	(t) calculé	Valeur probable (Sig)	
Constante	2,991	0,246	12,181	0.000	
Agilité de la prise de décision	0.325	0.058	5,558	0.000	
Variable dépendante : La performance organisationnelle		Coefficient de corrélation : <b>R = 0.434</b>		Coefficient de détermination <b>R<sup>2</sup> = 0.188</b>	

Source : Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.26).

D'après les résultats contenus dans le tableau 22, nous notons que la valeur du coefficient de corrélation ( $R = 0,434$ ) avec une valeur de signification (0.000) qui est inférieure au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) cela prouve qu'il existe une corrélation significative entre l'agilité de prise de décision et la performance organisationnelle. Nous notons également, que le coefficient de détermination  $R^2 = 0,188$  signifie que l'agilité de prise de décision expliquent 18,8 % de la variation de la performance organisationnelle, et le reste du pourcentage c'est dû à d'autres facteurs.

Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à 0,325 ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'agilité de prise de décision est modifiée d'une entité, la performance organisationnelle change de 0,325 unités.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) entre la variable « agilité de prise de décision » et la variable « performance organisationnelle » au sein de l'entreprise Condor Electronics puisque la valeur de (t) = 5,558 avec un seuil de signification égal à (0.000) qui est inférieur au seuil de signification (0.05).

Par conséquent, **nous rejetons l'hypothèse nulle** « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification ( $\alpha > 0,05$ ) de la dimension agilité de prise de décision sur l'amélioration de la performance organisationnelle », et en conséquence **nous acceptons l'hypothèse alternative** « il existe une influence positive et significative au seuil de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) de la dimension agilité de prise de décision sur l'amélioration de la performance organisationnelle ».

### 1.3.3 Test de la troisième sous-hypothèse :

⇒ **Hypothèse 0** : il n'existe pas une influence positive et significative de la dimension agilité d'action au seuil de signification ( $\alpha > 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

**Hypothèse 1** : il existe une influence positive et significative de la dimension agilité d'action au seuil de signification ( $\alpha < 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

*Tableau 21 : Résultats du troisième test de sous-hypothèse*

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F calculé	Valeur probable (Sig)
Régression	21,473	1	21,473	187,480	0,000
Résidus	15,233	133	0,115		
Total	36,706	134			
Variable	Coefficient B	Ecart standard	(t) calculé	Valeur probable (Sig)	

<b>Constante</b>	1,182	0,232	5,091	0.000
<b>Agilité d'action</b>	0,749	0,055	13,692	0.000
<b>Variable dépendante :</b>  La performance organisationnelle	Coefficient de corrélation:  <b>R = 765</b>		Coefficient de détermination  <b>R<sup>2</sup> = 0,585</b>	

**Source :** Elaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V26).

D'après les résultats contenus dans le tableau 23, nous notons que la valeur du coefficient de corrélation ( $R = 0,765$ ) avec une valeur de signification (0.000) qui est inférieure au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) cela prouve qu'il existe une corrélation significative entre l'agilité d'action et la performance organisationnelle. Nous notons également, que le coefficient de détermination  $R^2 = 0,585$  signifie que l'agilité d'action expliquent 58,5% de la variation de la performance organisationnelle, et le reste du pourcentage c'est dû à d'autres facteurs.

Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à 0,749 ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'agilité d'action est modifiée d'une entité, la performance organisationnelle change de 0.749 unités.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) entre la variable « agilité de d'action » et la variable « performance organisationnelle » au sein de l'entreprise Condor Electronics puisque la valeur de (t) = 13,692 avec un seuil de signification égal à (0.000) qui est inférieur au seuil de signification (0.05).

Par conséquent, **nous rejetons l'hypothèse nulle** « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification ( $\alpha > 0,05$ ) de la dimension agilité d'action sur l'amélioration de la performance organisationnelle », et en conséquence **nous acceptons l'hypothèse alternative** « il existe une influence positive et significative au seuil de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) de la dimension agilité d'action sur l'amélioration de la performance organisationnelle ».

### 1.3.4. Test de l'hypothèse principale

⇒ **Hypothèse 0** : il n'existe pas une influence positive et significative de l'agilité organisationnelle au seuil de signification ( $\alpha > 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

⇒ **Hypothèse 1** : il existe une influence positive et significative de l'agilité organisationnelle au seuil de signification ( $\alpha < 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

*Tableau 22 : Résultats du test de régression linéaire l'hypothèse principale.*

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F calculé	Valeur probable (Sig)
Régression	15,535	1	15,535	97,588	0,000
Résidus	21,172	133	0,159		
Total	36.706	134			
Variable	Coefficient B	Ecart standard	(t) calculé	Valeur probable (Sig)	
Constante	1,442	0,295	4,889	0.000	
L'agilité organisationnelle	0,687	0,070	9,879	0.000	
<b>Variable dépendante :</b> La performance organisationnelle		Coefficient de corrélation : <b>R = 651</b>		Coefficient de détermination <b>R<sup>2</sup> = 0,423</b>	

**Source** : Elaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V26).

D'après les résultats contenus dans le tableau 24, nous notons que la valeur du coefficient de corrélation ( $R = 0,651$ ) avec une valeur de signification (0.000) qui est inférieure au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) cela prouve qu'il existe une corrélation significative entre l'agilité de détection et la performance organisationnelle. Nous notons également, que le coefficient de

détermination  $R^2 = 0,423$  signifie que l'agilité organisationnelle expliquent 42,3 % de la variation de la performance organisationnelle, et le reste du pourcentage c'est dû à d'autres facteurs.

Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à 0,687 ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'agilité de détection est modifiée d'une entité, la performance organisationnelle change de 0.687 unités.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) entre la variable indépendante « l'agilité organisationnelle » et la variable dépendante « Performance organisationnelle » dans Condor Electronics puisque la valeur de (t) = 9,879 avec un seuil de signification égal à (0.000) qui est inférieur au seuil de signification (0.05).

Par conséquent, **nous rejetons l'hypothèse nulle** « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification ( $\alpha > 0,05$ ) de la dimension agilité de détection sur l'amélioration de la performance organisationnelle », et en conséquence **nous acceptons l'hypothèse alternative** « il existe une influence positive et significative au seuil de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) de l'agilité organisationnelle sur l'amélioration de la performance organisationnelle ».

## **Section 02 : Discussion**

Dans cette partie nous allons discuter les résultats obtenus de notre étude, en comparant nos résultats avec ceux retenus de la revue de littérature et en prenant en considération la pertinence de notre recherche.

### **2.1 Agilité organisationnelle**

D'après les résultats de notre enquête, nous avons constaté que parmi les trois dimensions de l'agilité organisationnelle, l'agilité d'action semble être la dimension la plus importante en termes d'impact sur la performance organisationnelle, suivie par l'agilité de détection, et enfin l'agilité de la prise de décision.

Cependant, dans l'étude de (Nafei, 2016), toutes les facettes de l'agilité organisationnelle, telles que l'agilité de détection, l'agilité décisionnelle et l'agilité d'action, ont été identifiées comme étant significativement liées à la performance organisationnelle, sans qu'une dimension ne se démarque particulièrement comme plus importante que les autres.

Quant à l'étude d' (Alhadid, 2016), elle a révélé que l'agilité des ressources humaines et l'agilité des technologies de l'information ont eu des effets significatifs sur la performance, tandis que l'agilité en matière d'innovation n'a pas eu d'effet significatif. Cette constatation souligne l'importance relative des différentes dimensions de l'agilité organisationnelle selon les contextes spécifiques

De même, l'étude de (Wanjau & Maguta, 2024) sur les universités kenyanes pendant la pandémie de Covid-19 a révélé que l'agilité des ressources humaines avait le plus grand impact sur la performance organisationnelle, suivie par l'agilité de l'innovation, l'agilité des technologies de l'information et l'agilité stratégique. Ces résultats soulignent l'importance de pratiques RH flexibles et adaptatives, ainsi que de capacités d'innovation et technologiques, pour maintenir la performance en période de crise.

Ces observations montrent que les dimensions de l'agilité organisationnelle les plus critiques peuvent varier considérablement selon le secteur et l'entreprise, et doivent être adaptées aux contextes spécifiques.

## **2.2 Performance organisationnelle**

Les résultats de notre enquête auprès des cadres de Condor Electronics révèlent que les axes considérés comme prioritaires pour améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise sont :

Une focalisation prioritaire sur l'engagement client, l'adoption de technologies améliorant l'efficacité opérationnelle, la productivité et la gestion financière. Ces axes stratégiques témoignent de l'importance accordée à l'agilité d'action et à la réactivité face à un environnement concurrentiel mouvant. Cette vision rejoint partiellement le modèle d'évaluation multidimensionnelle proposé par Morin (1994) et repris par (ABDELFADEL & SBITI, 2020). Nos priorités identifiées couvrent des axes clés comme l'efficacité économique et la légitimité externe, bien que la valorisation des ressources humaines semble moins saillante dans le secteur d'industrie électronique.

Ces deux priorités stratégiques rejoignent aussi la vision d' (Antony & Bhattacharyya, 2010) et (Moullin, 2007) qui soulignent l'importance de créer de la valeur pour les clients comme mesure essentielle de la performance organisationnelle.

Pour le cas de notre entreprise il est essentiel de porter une attention plus soutenue à la valorisation des ressources humaines, au bien-être des employés et à la création d'un

environnement de travail favorable. Ces aspects sont essentiels pour garantir la performance organisationnelle à long terme, en favorisant l'engagement, la motivation et la satisfaction des employés.

### **2.3 L'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle**

Cette étude avait pour objectif d'examiner le lien entre l'agilité organisationnelle (AO) et la performance organisationnelle (PO) au sein de Condor Electronics, une entreprise industrielle spécialisée dans l'électroménager et le multimédia. Au moyen de l'analyse de corrélation, nous avons constaté l'existence d'une relation statistiquement significative de l'AO sur la PO, en ligne avec les conclusions de nombreux travaux antérieurs. Plus spécifiquement, nos analyses révèlent des corrélations modérées à fortes (entre  $R=0,369$  et  $R=0,765$ ) entre chacune des trois dimensions de l'AO (agilité de détection, agilité de prise de décision et agilité d'action) et la performance. Cependant, on constate une prédominance marquée de l'effet de l'agilité d'action ( $R=0,765$ ) sur les deux autres dimensions.

Pour la première hypothèse, il existe une influence positive et significative de la dimension agilité de détection au seuil de signification ( $\alpha < 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle. Cela souligne l'importance pour l'entreprise de développer de solides capacités de détection des changements environnementaux et des besoins évolutifs du marché. Cependant, le coefficient de détermination  $R^2$  de 0,136 indique que l'agilité de détection n'explique qu'une faible partie (13,6 %) de la variation de la performance. La majeure partie est due à d'autres facteurs non pris en compte ici. Cela suggère que, bien que les capacités de détection aient un rôle à jouer, elles demeurent insuffisantes seules pour pleinement expliquer et impacter les niveaux de performance atteints. L'entreprise devrait donc chercher à renforcer ses processus et systèmes de veille stratégique, d'analyse de marché et de remontée d'informations en temps réel, qui sous-tendent l'agilité de détection. Mais elle ne doit pas se focaliser uniquement sur cet aspect.

Pour la deuxième hypothèse, il existe une influence positive et significative de la dimension agilité de la prise de décision au seuil de signification ( $\alpha < 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle. Cela confirme l'importance d'avoir des processus décisionnels agiles et réactifs pour soutenir la performance. Cependant, le coefficient de détermination  $R^2$  de 0,188 indique que l'agilité de prise de décision n'explique qu'environ 19 % de la variation de la performance. C'est une contribution non négligeable, mais d'autres facteurs semblent avoir un impact plus fort. Ces résultats suggèrent que l'entreprise devrait chercher à améliorer

davantage ses capacités d'interprétation des événements, d'identification des opportunités/menaces et de mise en œuvre rapide des décisions.

Pour la troisième hypothèse, il existe une influence positive et significative de la dimension agilité d'action au seuil de signification ( $\alpha < 0,05$ ) sur l'amélioration de la performance organisationnelle. Il existe une très forte corrélation positive ( $R = 0,765$ ) entre l'agilité d'action et la performance organisationnelle. C'est la dimension de l'agilité ayant le lien statistique le plus robuste avec la performance. Le coefficient de détermination élevé ( $R^2 = 0,585$ ) indique que 58,5 % de la variation de la performance est expliquée par l'agilité d'action. C'est de loin le facteur le plus déterminant parmi ceux étudiés. Ces résultats soulignent l'importance primordiale pour Condor Electronics d'être capable de reconfigurer rapidement ses ressources, de revoir ses processus métiers et de pouvoir délivrer de nouveaux produits/services en temps opportun pour rester compétitive.

L'analyse statistique menée démontre un impact positif très significatif de l'agilité organisationnelle sur la performance de Condor Electronics, corroborant la littérature théorique et empirique. Les trois dimensions de l'AO (détection, prise de décision, action) influencent favorablement la PO, avec un effet majeur de l'agilité d'action qui explique 58,5% de sa variance. L'AO globale impacte fortement la PO ( $R=0,651$ ), une hausse d'une unité d'AO entraînant un gain de 0,687 sur la PO. Ces résultats soulignent l'importance stratégique pour cette entreprise industrielle évoluant dans un environnement concurrentiel mouvant, d'investir dans le développement de son agilité organisationnelle, particulièrement ses capacités d'exécution rapide mais aussi de détection des changements et de décision réactive. Cela devrait permettre des améliorations notables en termes de productivité, qualité, satisfaction client et positionnement sur le marché.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons récapitulé les principales études sur l'impact de l'agilité organisationnelle et de la performance organisationnelle, en mettant en évidence les secteurs, les méthodologies de recherche, les dimensions de l'agilité organisationnelle étudiées, ainsi que les résultats obtenus pour valider nos hypothèses. Cette synthèse nous permet de situer notre propre étude dans le contexte de la littérature existante et d'identifier les convergences et les divergences avec les travaux antérieurs.

**Tableau 23:Analyse Comparative des Études sur l'AO et la PO**

<b>Auteurs</b>	<b>Secteur</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Résultats</b>	<b>Validation des hypothèses</b>
<b>(Nafei, 2016)</b>	Industrie pharmaceutique en Égypte	Analyse de corrélation, Régression multiple	Agilité de détection, agilité décisionnelle, agilité d'action	Corrélation significative entre l'AO et la PO .Les différentes facettes de l'AO sont associées de manière significative à la PO	Hypothèses Validées (H0,H1,H2,H3)
<b>(Alhadid, 2016)</b>	Organisation des technologies de l'information en Jordanie	Analyse de régression simple	Agilité des ressources humaines, agilité des technologies de l'information, agilité d'action	Corrélation positive entre l'agilité organisationnelle et la performance ,les dimensions d'agilité des RH et des IT ont eu des effets significatifs sur la PO	Hypothèse Globale H0 validée
<b>(Wanjau &amp; Maguta, 2024)</b>	Universités kényanes pendant la pandémie de Covid-19	Analyse de régression multiple	Agilité des RH, agilité de l'innovation, agilité des IT, agilité stratégique	L'agilité organisationnelle affecte positivement et significativement la PO	Hypothèse Globale H0 validée
<b>(FOSTO, 2022)</b>	PME	Qualitative	/	Lien entre l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle des PME	Hypothèse Globale H0 validée

Source : élaboré par nous-même.

D'après nos résultats de l'analyse bivariée et les résultats des autres auteurs, nous avons validé plusieurs hypothèses concernant l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle. Premièrement, H0, qui stipule que l'agilité organisationnelle a

une influence positive et significative sur la performance organisationnelle, est validée. De plus, H1, qui affirme que l'agilité de détection a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle, est validée. Ensuite, H02, qui suggère que l'agilité de prise de décision a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle, est validée. Enfin, H03, selon laquelle l'agilité d'action a une influence positive et significative sur la performance organisationnelle, est validée.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons analysé les données collectées de notre étude quantitative et discuté les résultats obtenus. Ces résultats révèlent que l'agilité organisationnelle, avec ses différentes dimensions, se manifeste au sein de notre entreprise d'accueil et a un impact significatif sur sa performance organisationnelle.

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce mémoire étudie l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise CONDOR Electronics à Bordj Bou Arreridj. Notre étude vise à répondre à notre question de recherche qui est formulée comme suit : « Quel est l'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle ? ». De notre revue de littérature, nous avons tiré une hypothèse globale et trois sous-hypothèses dans le but de déterminer s'il existe un impact positif et significatif.

Le présent document peut être résumé ainsi :

L'Introduction offre un aperçu du problème de recherche et de son contexte. Elle identifie également les objectifs de l'étude, la question de recherche et le modèle de recherche constituant la base de notre enquête. Enfin, elle présente le terrain de recherche et annonce le plan global.

Le chapitre 1 traite du cadre théorique de notre recherche. D'abord, une revue de la littérature et un cadre conceptuel sont présentés pour mieux cerner notre problématique et comprendre les concepts liés à chaque variable. Ce chapitre aborde les variables suivantes : l'agilité organisationnelle et la performance organisationnelle.

Le chapitre 2 décrit le cadre méthodologique et le contexte organisationnel, notamment l'échantillon, l'identification des variables et la définition de leurs moyens de mesure. Il présente ensuite la méthodologie de la recherche, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées, et offre un aperçu global de notre organisme d'accueil.

Le chapitre 3 présente d'abord les résultats obtenus de l'analyse effectuée avec SPSS. Ensuite, la partie discussion s'appuie sur une analyse comparative entre nos résultats et ceux de la littérature, mettant en évidence les principales similitudes.

Enfin, la conclusion résume les principaux résultats obtenus, les implications, les limites et les prolongements possibles pour des recherches futures.

L'étude quantitative menée auprès de 135 cadres de CONDOR Electronics à Bordj Bou Arreridj nous a permis de tester les hypothèses que nous avons posées. L'analyse des résultats nous a conduit aux résultats suivants :

Les données personnelles de l'échantillon montrent une répartition équilibrée entre hommes et femmes, suggérant une représentation diversifiée qui favorise des perspectives variées et une meilleure compréhension des enjeux étudiés. La concentration des répondants dans la

tranche d'âge des 30-40 ans indique une participation significative des individus en pleine maturité professionnelle, pouvant offrir des insights précieux en raison de leur expérience et de leur expertise. La forte présence de diplômés de master souligne l'importance de l'éducation supérieure dans la compréhension des sujets complexes, renforçant ainsi la crédibilité des résultats de l'étude. La prédominance des cadres supérieurs suggère une implication importante des niveaux de direction, ce qui pourrait influencer positivement la mise en œuvre des recommandations découlant de cette recherche. L'homogénéité dans les niveaux d'expérience professionnelle des participants, avec une majorité ayant une expérience de travail moyenne, indique un groupe potentiellement bien ancré dans leurs rôles professionnels.

Les résultats de la vérification des hypothèses de l'étude confirment plusieurs relations importantes. Tout d'abord, l'agilité organisationnelle globale montre une influence positive et significative sur la performance organisationnelle, soutenant ainsi l'hypothèse nulle (H0). Ensuite, l'agilité de détection, l'agilité de prise de décision et l'agilité d'action sont également toutes trois significativement liées à la performance organisationnelle, soutenant ainsi respectivement les hypothèses H1, H2 et H3. Parmi ces trois dimensions d'agilité, l'agilité d'action se révèle être l'aspect ayant l'effet prédominant sur la performance organisationnelle. Ces résultats soulignent l'importance de ces différentes formes d'agilité dans la réussite et l'amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise.

Les limites de l'étude sont les suivantes : la nature multidimensionnelle du concept de performance organisationnelle se manifeste par le fait que chaque entreprise définit ses propres critères de performance en fonction de ses objectifs et de sa stratégie, rendant son évaluation complexe. De plus, la limitation de notre étude à une seule entreprise algérienne, Condor Electronics, nous empêche de généraliser les résultats à l'ensemble du territoire local.

Bien que notre étude présente des limites, ses principaux résultats ont des implications potentielles pour les recherches futures, en particulier pour les chercheurs cherchant à approfondir la compréhension de l'agilité organisationnelle. Cette recherche souligne la nécessité d'approfondir la compréhension de l'agilité organisationnelle en Algérie en élargissant l'éventail des entreprises étudiées et en comparant les résultats avec d'autres contextes nationaux et internationaux. Une telle approche permettrait une meilleure appréhension des déterminants de l'agilité organisationnelle et de ses impacts sur la performance dans le contexte spécifique de l'Algérie.

## **LA BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

- Fotso, H. (2022). La performance des PME agiles à l'épreuve de l'incertitude : Étude exploratoire au sein d'une pme de.
- Gutterman, A. (2023). Organizational Performance and Effectiveness. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4532570>
- M'bouna, M., & Tchankam, J.-P. (2021). Pratiques E-rh et agilité organisationnelle : une étude en contexte de crise dans les pays.
- ABDELFADEL, K., & SBITI, M. (2020). Les indicateurs clés de performance: Facteurs de succès des organisations. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(3). Récupéré sur <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/632>
- AHMED BELBACHIR, M., AHMED BELBACHIR, W., & BOUTELJA, A. (2020, Janvier). L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile. *Revue AME*, 2, pp. 52-71. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.4019869>
- Ahmed Belbachir, W. (2016). *L'AGILITE DE L'ENTREPRISE.CAS D'UN GROUPE D'ENTREPRISES ALGERIENNES*.
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector. *Global journal of management and business research*, pp. 21-30.
- Akkaya, B., & Qaisar, I. (2021). Linking dynamic capabilities and market performance of SMEs: the moderating role of organizational agility. *Istanbul Business Research*, pp. 197-214.
- ALAMI, M., & MAKHTARI, M. (2023). Les défis d'évaluation de la performance organisationnelle dans les entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, , 4(2-1), pp. 150-162.
- Alessandro , M., Sharifi, H., & Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility. *agility development, Technology Analysis & Strategic Management*,, pp. 829-842. doi:[10.1080/09537325.2020.1849611](https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1849611)
- Alhadid, A. (2016). The effect of organization agility on organization performance. . *International review of management and business research*, 5, p. 273.
- AlNuaimi, B., Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, , 145, pp. 636-648.

- AMAAZOUL, M. (2018). SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES DÉFINITIVES DU CONCEPT DE PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*.
- Amblard, M. (2007). Performance financière: vers une relecture critique du résultat comptable. *In Performance financière: vers une relecture critique du résultat comptable*, pp. 1-19.
- Antony, J., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs—Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring business excellence*, 14(3), pp. 42-52.
- Audigier, N. (2008). L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion. *Communication et organisation*, pp. 178-201.
- BADOUAN, R., BELMOUFFEQ, B., & MESRAR, A. (2022). Panorama de l'influence des Pratiques de de Gestion des Ressources Humaines sur la Performance organisationnelle : Revue de. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management*, pp. 1-14. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.6581358>
- BARAKAT, N. (2021). *Barakat, N. (2021). The relationship between organizational agility, human resources flexibility and employee well-being: the mediation role of work-life balance (Doctoral dissertation, Université Rennes 1)*.
- Barzi, R. (2007). Le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME : Cas de l'industrie de l'habillement. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, (p. 35). Canada.
- Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, pp. 65-82.
- BEN MBAREK, A. (2022). *Agilité versus immobilisme organisationnel: Rôle de la communication dans une entreprise publique privatisée*. Tunisie: (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur; Université de la Manouba (Tunisie)).
- Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?
- Bornard, F., & Briest-Breda, C. (2014). Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité 1. *Revue de l'Entrepreneuriat*, pp. 29-53.
- Breu, K., Hemingway, C., & et al. (2001). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*.
- Bundtzen, H., & Hinrichs, G. (2021). The link between organizational agility and VUCA—an agile assessment model. *SocioEconomic Challenges*, 5, pp. 35-43.

- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: The roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R&D Management*, pp. 421- 438.
- Carvalho, H., Garrido Azevedo, S., & Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness. *Logistics Research*, 4. doi:10.1007/s12159-012-0064-2
- Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. . *Journal of Business Research* , 69(5), pp. 1544-1549.
- CHAANOUN, J., & ALAOUI, M. (2023). Du changement organisationnel vers le changement agile des organisations face à un contexte de crise où l'incertitude est éminente. *Economics and Management Review*, 1(1).
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: enabling and facilitating. *Information Systems Research*, 24(4), pp. 976–997.
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information systems research*, pp. 976-997.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, pp. 119-156.
- Daft, L., & Weick, E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretive Systems. *Academy of Management Review*, pp. 284-295.
- Daft, R. (2000). *Organization Theory and Design. (7thed) South – western college publishing, Thompson learning, U.S.A.*
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*.
- DEHBI, S., & ANGADE, K. (2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ? *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20). doi:https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i20.17587
- Devie, D., Kwistianus, H., Wellyani, C., & Goenadi, G. (2023). The Importance of Organizational Agility to Improve Performance: An Evidence from the Hotel Industry in the Post-COVID-19 Era. *Binus Business Review*, 14(3), pp. 271-284. doi:10.21512/bbr.v14i3.9363

- DJIMITA, F., MFOUAPON, G. K., & FEUDJO, J. R. (2022). La performance organisationnelle des sociétés anonymes est-elle fonction de l'hétérogénéité des caractéristiques observables de l'équipe dirigeante?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3.
- Dutton, J., & Duncan, R. (1987). The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, pp. 279-295. Récupéré sur <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250080306>
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? . *Strategic Management Journal*, pp. 1105–1121.
- EL AMRAOUI, H., & HINTI, S. (2022). La performance de l'entreprise: Histoire d'un concept (1950–2020). *Revue Française d'Economie et de Gestion*.
- El Sawy, O. (1985). Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go Go-Line? *MIS Quarterly*, pp. 53-60. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/249273>
- Felipe, C., Leidner, D., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2019, june). Impact of IS Capabilities on Firm Performance: The Roles of Organizational Agility and Industry Technology Intensity. *Decision Sciences*.
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, pp. 4624-4631.
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9, pp. 1–23.
- FERRANTE, G. (2016). *25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit*.
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. 55, 102185. *International journal of information management*, 55, p. 102185.
- FOSTO, H. (2022). *Agilité organisationnelle et performance de la PME :Etude exploratoire au sein d'une PME gabonaise*. Gestion et management. Université Paul Valéry Montpellier 3. Récupéré sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03643537>
- Foucher, R. (2007). Chapitre 2. Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. Dans S. e. Saint-Onge, *Gestion des performances au travail* (pp. 53-95). De Boeck Supérieur.
- Ghasemaghaei, M., Hassanein, K., & Turel, O. (2017). Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit. *Decision Support Systems*, pp. 95–105. doi:<https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.06.004>

- Gligor, D., Feizabadi, J., Russo, I., Maloni, M., & Goldsby, T. (2020). The triple-a supply chain and strategic resources: developing competitive advantage. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 159-190.
- Gligor, D., Holcomb, M., & Stank, T. (2013). A Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development. *Journal of Business Logistics*,. doi:10.1111/jbl.12012
- Goldman , S., Nagel, R., & Preiss , K. (1995). *Agile competitors and virtual :Strategies for enriching the customer*.
- Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10, pp. 1533–1542. doi:<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.013>
- Hairout, W. (2021). Les systèmes de mesure de la performance organisationnelle comme levier de la performance des établissements publics marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2, pp. 552-566. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.5528020>
- Hazen, B., Bradley, R., Bell, J., In, J., & Byrd, T. (2017). Enterprise architecture: A competence-based approach to achieving agility and firm performance. . *International Journal of Production Economics*, pp. 566-577.
- Houghton, R., El Sawy, O., Gray, P., Donegan, C., & Joshi, A. (2004). Vigilant Information Systems for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chains: Real-Time Dashboards at Western Digital. *MIS Quarterly Executive*, pp. 19-35.
- ILAHYANE, H., MRANI ZENTAR, S., & DOUARI, A. (2021). L'agilité organisationnelle : nouveau concept ou effet de mode ? .
- Inman, R., Sale, R., Green JR, K., & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: relation to JIT, operational performance and firm performance. . *Journal of operations management*,, pp. 343-355.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2018). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*. doi:doi:10.1016/j.ijhm.2018.09.010
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992,1996). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Katkalo, V., Pitelis, C., & Teece, D. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and corporate change*, pp. 1175-1186.
- Khayer, A., Jahan, N., Hossain, M., & Hossain, M. (2020). The adoption of cloud computing in small and medium enterprises: a developing country perspective. *VINE Journal of*

*Information and Knowledge Management Systems*, pp. 64-91. Récupéré sur <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2019-0064>

- KOCOT, M. (2023). organizational agility in the aspect of sustainable development of the organization . *Scientific Papers of Silesian University of Technology*. .
- Kompaso, S., & Sridevi, M. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5, pp. 89-98. doi:doi:10.5539/ijbm.v5n12p89
- Kumar, V., Bak, O., Guo, R., Shaw, S., Colicchia, C., Garza-Reyes, J., & Kumari, A. (2018). An empirical analysis of supply and manufacturing risk and business performance: a Chinese manufacturing supply chain perspective. *Supply Chain Management*, pp. 461-479. doi:<https://doi.org/10.1108/SCM-10-2017-0319>
- Lee, H. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, pp. 102-113.
- Lin, C., Chiu, H., & Chu, P. (2006). «Agility index in the supply chain». *International Journal of Production economics*, pp. 285-299.
- Lin, J., Li, L., Luo, X., & Benitez, J. (2020). How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility. *Decision Support Systems*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113342>
- Lindberg, P. (1990). Strategic manufacturing management: a proactive approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 10(2), pp. 94-106.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, pp. 931-954.
- Lusthaus , C., Adrien , M.-H., Anderson , G., & Carden , F. (1998). *Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto-évaluation*. Edition CERDI.
- Marhraoui, M., & El Manouar, A. (2018). A multi-criteria model for choosing organizational agility assessment method. In *Proceedings of 12th International Conference on Intelligent Systems*. Récupéré sur <https://doi.org/10.1145/3289402.3289539>
- Martinez-Caro, E., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J., & Garcia-Perez, A. (2020). The effect of information technology assimilation on firm performance in B2B scenarios. . *Industrial Management & Data Systems*, 120(12), pp. 2269-2296.
- Mbaidin, H., Allahawiah, S., Tarawneh, S., Alqatawneh, N., & Al-Qatawneh, N. (2020). The impact of knowledge management processes on business transformation as mediated by it agility. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 6.

- MEZIANI, A., & BOUCHETARA, M. (2020). Les déterminants de la performance organisationnelle: Etude empirique sur quelques entreprises économiques algériennes. *Algerian Journal of Management Sciences (AJMS)*, pp. 39 -54.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, pp. 1-16.
- MISSOUM, R. (2022, 19-38). L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre . *Algerian Journal of Management Sciences (AJMS)*.
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International journal of health care quality assurance*, 20(3), pp. 181-183.
- MRANI ZENTAR, S., ILAHYANE, H., & DOUARI, A. (2020). L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Mukhsin, M., Taufik, H., Ridwan, A., & Suryanto, T. (2022). The mediation role of supply chain agility on supply chain orientation-supply chain performance link. *Uncertain Supply Chain Management*, pp. 197-204.
- Nafei, W. (2016). Organizational agility the key to improve performance. *International Business Research*, 9(3), pp. 97-111. doi:doi: 10.5539/ibr.v9n3p97
- Nagel, R., & Dove, R. (1991). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. *Library of Congress Catalog-in-Publication*.
- Nandi, S., Sarkis, J., Hervani, A., & Helms, M. (2021). Redesigning supply chains using blockchain-enabled circular economy and COVID-19 experiences. *Sustainable Production and Consumption*, pp. 10-22.
- Naughton, S., Golgeci, I., & Arslan, A. (2020). Supply chain agility as an acclimatisation process to environmental uncertainty and organisational vulnerabilities: insights from British SMEs. *Production Planning & Control*, pp. 1164–1177. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1701130>
- Nijssen , M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 3315-3335.
- NKENGWOU, Z., TONYE, A., & MAKANI, S. (2019). Outils de contrôle de gestion et performance organisationnelle des PME camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(2).
- Nudurupati, S., Bititci, U., Kumar, V., & Chan, F. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, pp. 279-290.

- Ouabouch, L., & Lavastre, O. (2015). Vulnérabilité, risque et performance en Supply Chain Management Cas de l'industrie agroalimentaire au Maroc. *Logistique & Management*, pp. 71-89.
- OUDDASSER, A., BELYAGOU, Y., & MELLOUKI, A. (2019, juillet 4). L'agilité organisationnelle comme facteur de modernisation des administrations publiques. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(2665-7473), pp. 213- 226.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctor Dissertation.
- Prange, C., & Heracleous, L. (2018). *Agility. X: How organizations thrive in unpredictable times*. Cambridge University Press.
- R.T, L. (1981). Determinants' of Organizational Performance: an Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, pp. 131-154.
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. (2022). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11, pp. 397–417. doi: <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2020-0145>
- Rehman, A., Al-Zabidi, A., AlKahtani, M., Umer, U., & Usmani, Y. (2020). Assessment of Supply Chain Agility to Foster Sustainability: Fuzzy-DSS for a Saudi Manufacturing Organization. *Processes*. doi:<https://doi.org/10.3390/pr8050577>
- Rezaei, A., Çelik, T., & Baalousha, Y. (2011). Performance measurement in a quality management system. *Scientia iranica*, pp. 742-752.
- Ricardo, R., & Wade, D. (2001). Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment. *Butterworth Heinemann*.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), pp. 718-804. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, pp. 323-334.
- Saint-Onge, S., & Magnan, M. (2007). Chapitre 1.La gestion des performances des organisations et des personnes. Dans S. Saint-Onge, & M. Magnan, *Gestion des performances au travail* (pp. 15-52). De Boeck Supérieur. doi:<https://doi.org/10.3917/dbu.onge.2007.01.0015>
- Salgado, M. (2013). La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.

- Setiawati, R., Eve, J., Syavira, A., Ricardianto, P., & Endri, E. (2022). The Role of Information Technology in Business Agility: Systematic Literature Review. *Calitatea*, pp. 144-149.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, pp. 7-22.
- Shekarian, M., Nooraie, S., & Parast, M. (2020). An examination of the impact of flexibility and agility on mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Production Economics*, p. 107438.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). « A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes». *International Journal of industrial ergonomics*, pp. 445-460.
- Shin , H., Lee, J.-N., Kim, D., & Rhim , H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, pp. 181-196.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, pp. 724-736.
- SOUTI, H., MELAININE, C., & MANSOURI, M. (2023, janvier). Agilité organisationnelle et performance organisationnelle dans la petite et moyenne entreprise Une revue de littérature systématique. *Alternatives Managériales Economiques*, pp. 303-320.
- Tallon, P., & Pinsonneault, A. (2011). *MIS Quarterly*, pp. 463–486.
- Tarurhor, E., & Osazevbaru, H. (2019). The balanced scorecard as a performance management tool for small and medium scale enterprises in Nigeria. *AU eJournal of Interdisciplinary Research*.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, pp. 13-35.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management capabilities. *Strategic Management Journal*, pp. 1133-1156.
- Thomas, J., Clark, S., & Gioia, D. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, pp. 239-270. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/256522>
- Tomas, G., Hult, M., Craighead, C., & Ketchen, D. (2010). Risk Uncertainty and Supply Chain. *Decision Sciences*. pp. 435–458.

- TSAMBOU, A., & KAMGA,, B. (2016). Analyse micro structurelle des caractéristiques managériales et performance des entreprises au Cameroun. *Revue africaine de management*.
- Tsourveloudis, N., & Valavanis, K. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent & Robotic Systems*, pp. 329-342.
- Van Hoek, R., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 126-148.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 1303-1332.
- Vickery, S., Droge, C., Setia, P., & Sambamurthy, V. (2010). Supply chain information technologies and organisational initiatives: complementary versus independent effects on agility and firm performance. . *International Journal of Production Research*, pp. 7025-7042.
- Wanjau, J., & Maguta, A. (2024). The Effect of Organization Agility on Organization Performance in the Time of Covid-19: A Case of Universities in Kenya.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*.
- Yusuf, Y., & Adeleye, E. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with a related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, pp. 4545–4562. doi:doi:10.1080/00207540210157141
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, pp. 33-43.
- Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y., & Hua, Z. (2018). Understanding Employee Competence, Operational IS Alignment, and Organizational Agility – An Ambidexterity Perspective,x. *Information and Management*. doi:https://doi.org/10.1016/j.im.2018.02.002

# **LES ANNEXES**

**ANNEXE A –  
QUESTIONNAIRE**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

## Questionnaire

Madame, Monsieur Bonjour

Dans le cadre de préparation d'un master en management des organisations, nous souhaitons mener une recherche sur **L'impact de l'agilité organisationnelle sur la performance organisationnelle (Cas de l'entreprise CONDOR Electronics).**

Pour rassembler des informations relatives à cette étude, nous avons préparé un questionnaire comprend deux parties, la première porte sur les données personnels et fonctionnels alors que la deuxième contient les axes du questionnaire.

Pour ce faire nous souhaitons vous voir contribuer au renseignement du questionnaire ci-après, et répondre de manière précise et objective tout en indiquant la réponse qui convient le mieux en cochant la case.

Nous considérons vos réponses et avis une source fiable de cette recherche et aura un grand impact sur les résultats que nous réaliserons. Nous nous engageons à préserver l'anonymat et la confidentialité des renseignements recueillis.

Nous vous remercions pour votre collaboration et nous nous engageons à partager avec vous les conclusions et résultats de notre recherche tout en vous souhaitant une croissance soutenue.

**Meriem OUNIS, Etudiante en Master Management des Organisations à l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM) -Koléa-**

## **Partie I : Données personnelles et fonctionnelles**

### **1/ Genre :**

Masculin

Féminin

### **2/ Tranche d'âge :**

20 à 30 ans

30 à 40 ans

40 à 50 ans

50 à 60 ans

### **3/ Niveau d'instruction :**

Baccalauréat

Technicien supérieur

Licence

Master

Doctorat

### **4/ Catégorie Socioprofessionnelle**

Cadre supérieur

Cadre intermédiaire

Cadre ordinaire

### **5/ Expérience professionnelle**

Moins de 1 an

Entre 1 et 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

## **Partie 2 : Les axes du questionnaire**

### **Premier axe : L'agilité organisationnelle**

L'agilité de détection						
N°	Question	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
01	L'organisation considère les changements du marché et du gouvernement comme des opportunités de capitalisation et de croissance rapide					

02	L'organisation est rapide à détecter les changements qui se produisent dans les préférences des clients pour les produits.					
03	L'organisation est rapide à détecter les changements qui se produisent dans les mouvements des concurrents					
04	L'organisation identifie rapidement les opportunités et les menaces liées aux évolutions des clients, des concurrents et de la technologie.					
05	L'organisation est rapide à détecter les changements dans la technologie.					
L'agilité de la prise de décision						
06	L'organisation met rapidement en œuvre des décisions pour faire face aux changements du marché et du gouvernement.					
07	L'organisation analyse immédiatement les événements importants liés aux clients, aux concurrents et à la technologie.					
08	L'organisation détecte en temps opportun les opportunités et les menaces liées aux changements chez les clients, les concurrents et la technologie.					
	L'organisation met en œuvre un plan d'action spécifique					

09	pour répondre aux besoins des clients sans aucun délai.					
10	L'organisation met en œuvre un plan d'action pour répondre aux mouvements stratégiques des concurrents sans délai.					
11	L'organisation met en œuvre un plan d'action sur la manière d'utiliser la nouvelle technologie sans délai.					
L'agilité d'action						
12	L'organisation peut répondre rapidement aux besoins des clients et du gouvernement					
13	L'organisation peut rapidement adapter la production, les processus et les activités pour répondre aux fluctuations de la demande.					
14	L'organisation peut faire face rapidement aux problèmes des fournisseurs et des partenaires.					
15	L'organisation peut reconfigurer ses ressources en temps opportun.					
16	L'organisation peut réajuster les opérations réalisées en temps voulu.					
17	L'organisation peut introduire de nouveaux					

	produits en temps opportun.					
18	L'organisation peut changer rapidement les prix en temps opportun.					
19	L'organisation peut utiliser la nouvelle technologie en temps opportun					
20	L'organisation est capable de traiter immédiatement les besoins et les réclamations des clients.					

### Deuxième axe : la performance organisationnelle

La performance organisationnelle						
N°	Question	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
21	Votre organisation assure-t-elle un haut niveau d'efficacité dans sa production ?					
22	Votre organisation cherche-t-elle à augmenter le nombre de clients bénéficiant de ses produits ?					
23	Votre organisation atteint-elle ses objectifs de manière efficace et en temps opportun ?					
24	Votre organisation investit-elle dans la technologie pour améliorer ses performances ?					
25	Les résultats de votre organisation répondent-ils aux exigences de ses clients ?					

26	Votre organisation adopte-t-elle des méthodes de travail visant à améliorer sa productivité ?					
27	Votre organisation gère-t-elle ses capacités financières de manière à améliorer ses performances ?					
28	Votre organisation dispose-t-elle des ressources financières nécessaires pour exécuter ses activités avec une qualité élevée ?					
29	Votre organisation applique-t-elle des mécanismes financiers pour soutenir ses décisions afin de renforcer sa position sur le marché ?					
30	Votre organisation investit-elle dans le développement des compétences de ses employés ?					
31	Votre organisation crée-t-elle un environnement de travail positif et favorable ?					
32	Votre organisation encourage-t-elle votre implication dans votre travail et dans les objectifs de l'organisation ?					

**Merci pour votre collaboration.**

**ANNEXES B –  
SORTIE SPSS**

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	32

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	5

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	6

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	9

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	12

#### Genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	72	53,3	53,3	53,3
	féminin	63	46,7	46,7	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

## Age

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
20_30 ans	48	35,6	35,6	35,6
30_40 ans	72	53,3	53,3	88,9
40_50 ans	15	11,1	11,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

## Niveau d'instruction

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Technicien supérieur	3	2,2	2,2	2,2
Licence	33	24,4	24,4	26,7
Master	99	73,3	73,3	100,0
Total	135	100,0	100,0	

## Catégorie socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Cadre supérieur	66	48,9	48,9	48,9
Cadre intermédiaire	42	31,1	31,1	80,0
Cadre ordinaire	27	20,0	20,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

## Expérience

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
moins d'un an	30	22,2	22,2	22,2
entre 1 à 5 ans	27	20,0	20,0	42,2
entre 5 à 10 ans	48	35,6	35,6	77,8
plus de 10 ans	30	22,2	22,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

## Fréquences

### Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N	Valide	135	135	135	135	135
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,24	4,16	4,40	4,40	4,27
Ecart type		,707	,762	,649	,613	,883

### Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	21	15,6	15,6	15,6
	souvent	60	44,4	44,4	60,0
	toujours	54	40,0	40,0	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

### Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	3	2,2	2,2	2,2
	parfois	21	15,6	15,6	17,8
	souvent	63	46,7	46,7	64,4
	toujours	48	35,6	35,6	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

### Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	12	8,9	8,9	8,9
	souvent	57	42,2	42,2	51,1
	toujours	66	48,9	48,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

**Q4**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois 9	6,7	6,7	6,7
	souvent 63	46,7	46,7	53,3
	toujours 63	46,7	46,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q5**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement 9	6,7	6,7	6,7
	parfois 12	8,9	8,9	15,6
	souvent 48	35,6	35,6	51,1
	toujours 66	48,9	48,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Statistiques**

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
N	Valide	135	135	135	135	135	135
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,11	4,07	4,16	4,13	4,18	4,22
	Ecart type	,998	,775	,897	,836	,905	,870

**Q6**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais 3	2,2	2,2	2,2
	rarement 6	4,4	4,4	6,7
	parfois 24	17,8	17,8	24,4
	souvent 42	31,1	31,1	55,6
	toujours 60	44,4	44,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q7**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validerarement	3	2,2	2,2	2,2
parfois	27	20,0	20,0	22,2
souvent	63	46,7	46,7	68,9
toujours	42	31,1	31,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q8**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
rarement	3	2,2	2,2	4,4
parfois	18	13,3	13,3	17,8
souvent	57	42,2	42,2	60,0
toujours	54	40,0	40,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q9**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
parfois	21	15,6	15,6	17,8
souvent	63	46,7	46,7	64,4
toujours	48	35,6	35,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q10**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
parfois	27	20,0	20,0	22,2
souvent	45	33,3	33,3	55,6

toujours	60	44,4	44,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### Q11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rarement	6	4,4	4,4	4,4
parfois	21	15,6	15,6	20,0
souvent	45	33,3	33,3	53,3
toujours	63	46,7	46,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### Statistiques

	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
N Valide	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,11	4,33	4,27	4,13	4,24	4,31	4,13	4,04	4,33
Ecart type	,826	,702	,775	,780	,738	,696	,836	,790	,846

### Q12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rarement	6	4,4	4,4	4,4
parfois	21	15,6	15,6	20,0
souvent	60	44,4	44,4	64,4
toujours	48	35,6	35,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q13**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valideparfois	18	13,3	13,3	13,3
souvent	54	40,0	40,0	53,3
toujours	63	46,7	46,7	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q14**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
parfois	9	6,7	6,7	8,9
souvent	69	51,1	51,1	60,0
toujours	54	40,0	40,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q15**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
parfois	15	11,1	11,1	13,3
souvent	75	55,6	55,6	68,9
toujours	42	31,1	31,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q16**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validerarement	3	2,2	2,2	2,2
parfois	15	11,1	11,1	13,3
souvent	63	46,7	46,7	60,0
toujours	54	40,0	40,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q17**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valideparfois	18	13,3	13,3	13,3
souvent	57	42,2	42,2	55,6
toujours	60	44,4	44,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q18**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validerarement3	3	2,2	2,2	2,2
parfois	30	22,2	22,2	24,4
souvent	48	35,6	35,6	60,0
toujours	54	40,0	40,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q19**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validerarement3	3	2,2	2,2	2,2
parfois	30	22,2	22,2	24,4
souvent	60	44,4	44,4	68,9
toujours	42	31,1	31,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q20**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
rarement3	3	2,2	2,2	4,4
parfois	6	4,4	4,4	8,9
souvent	57	42,2	42,2	51,1
toujours	66	48,9	48,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

## Statistiques

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
N Valide	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,42	4,67	4,22	4,53	4,33	4,38	4,36	4,31	4,29	4,31	4,11	4,11
Ecart type	,617	,518	,698	,621	,599	,742	,796	,868	,888	,868	,928	,975

### Q21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide parfois	9	6,7	6,7	6,7
souvent	60	44,4	44,4	51,1
toujours	66	48,9	48,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### Q22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide parfois	3	2,2	2,2	2,2
souvent	39	28,9	28,9	31,1
toujours	93	68,9	68,9	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### Q23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide parfois	21	15,6	15,6	15,6
souvent	63	46,7	46,7	62,2
toujours	51	37,8	37,8	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### Q24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	parfois	9	6,7	6,7	6,7
	souvent	45	33,3	33,3	40,0
	toujours	81	60,0	60,0	100,0
Total		135	100,0	100,0	

#### Q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	3	2,2	2,2	2,2
	parfois	3	2,2	2,2	4,4
	souvent	66	48,9	48,9	53,3
	toujours	63	46,7	46,7	100,0
Total		135	100,0	100,0	

#### Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	9	6,7	6,7	6,7
	souvent	72	53,3	53,3	60,0
	toujours	54	40,0	40,0	100,0
Total		135	100,0	100,0	

#### Q27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	jamais	3	2,2	2,2	2,2
	parfois	9	6,7	6,7	8,9
	souvent	57	42,2	42,2	51,1
	toujours	66	48,9	48,9	100,0
Total		135	100,0	100,0	

#### Q28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
parfois	18	13,3	13,3	15,6
souvent	45	33,3	33,3	48,9
toujours	69	51,1	51,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### Q29

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
parfois	21	15,6	15,6	17,8
souvent	42	31,1	31,1	48,9
toujours	69	51,1	51,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### Q30

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
parfois	18	13,3	13,3	15,6
souvent	45	33,3	33,3	48,9
toujours	69	51,1	51,1	100,0
Total	135	100,0	100,0	

### Q31

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
rarement	3	2,2	2,2	4,4
parfois	24	17,8	17,8	22,2
souvent	51	37,8	37,8	60,0
toujours	54	40,0	40,0	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Q32**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validejamais	3	2,2	2,2	2,2
rarement	3	2,2	2,2	4,4
parfois	30	22,2	22,2	26,7
souvent	39	28,9	28,9	55,6
toujours	60	44,4	44,4	100,0
Total	135	100,0	100,0	

**Agilité\_de\_détection**

N	Valide	135
	Manquant	0
Moyenne		4,29
Ecart type		,512

**Agilité\_de\_détection**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	6	4,4	4,4
	3	3	2,2	6,7
	4	6	4,4	11,1
	4	24	17,8	28,9
	4	9	6,7	35,6
	4	15	11,1	46,7
	4	21	15,6	62,2
	5	15	11,1	73,3
	5	15	11,1	84,4
	5	21	15,6	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Statistiques

**Agilité\_prise\_décision**

N	Valide	135
	Manquant	0
Moyenne		4,14
Ecart type		,700

**Agilité\_prise\_décision**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	2,2	2,2	2,2
	3	3	2,2	2,2	4,4
	3	3	2,2	2,2	6,7
	3	3	2,2	2,2	8,9
	3	6	4,4	4,4	13,3
	4	9	6,7	6,7	20,0
	4	6	4,4	4,4	24,4
	4	12	8,9	8,9	33,3
	4	15	11,1	11,1	44,4
	4	9	6,7	6,7	51,1
	4	12	8,9	8,9	60,0
	5	9	6,7	6,7	66,7
	5	18	13,3	13,3	80,0
	5	6	4,4	4,4	84,4
	5	21	15,6	15,6	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Statistiques

**Agilité\_daction**

N	Valide	135
	Manquant	0
Moyenne		4,21
Ecart type		,535

**Agilité\_daction**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	2,2	2,2	2,2
	3	3	2,2	2,2	4,4
	4	3	2,2	2,2	6,7
	4	12	8,9	8,9	15,6
	4	12	8,9	8,9	24,4
	4	6	4,4	4,4	28,9
	4	9	6,7	6,7	35,6
	4	6	4,4	4,4	40,0
	4	15	11,1	11,1	51,1
	4	15	11,1	11,1	62,2
	4	15	11,1	11,1	73,3
	5	6	4,4	4,4	77,8
	5	9	6,7	6,7	84,4
	5	3	2,2	2,2	86,7
	5	3	2,2	2,2	88,9
	5	15	11,1	11,1	100,0
Total		135	100,0	100,0	

Statistiques

**Performance\_organisationnelle**

N	Valide	135
	Manquant	0
Moyenne		4,34
Ecart type		,523

**Performance\_organisationnelle**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	3	2,2	2,2	2,2
	4	3	2,2	2,2	4,4
	4	3	2,2	2,2	6,7
	4	3	2,2	2,2	8,9
	4	3	2,2	2,2	11,1
	4	3	2,2	2,2	13,3
	4	18	13,3	13,3	26,7
	4	3	2,2	2,2	28,9
	4	9	6,7	6,7	35,6
	4	12	8,9	8,9	44,4
	4	6	4,4	4,4	48,9
	4	12	8,9	8,9	57,8
	5	9	6,7	6,7	64,4
	5	6	4,4	4,4	68,9
	5	12	8,9	8,9	77,8
	5	6	4,4	4,4	82,2
	5	3	2,2	2,2	84,4
	5	6	4,4	4,4	88,9
	5	15	11,1	11,1	100,0
Total		135	100,0	100,0	

## Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,651a	,423	,419	,399

a. Prédicteurs : (Constante), Agilité\_organisationnelle

## ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15,535	1	15,535	97,588	,000b
de Student	21,172	133	,159		
Total	36,706	134			

a. Variable dépendante : Performance\_organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Agilité\_organisationnelle

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	1,442	,295		4,889	,000
Agilité_organisationnelle	,687	,070	,651	9,879	,000

a. Variable dépendante : Performance\_organisationnelle

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,369a	,136	,130	,488

a. Prédicteurs : (Constante), Agilité\_de\_détection

## ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,992	1	4,992	20,936	,000b
de Student	31,714	133	,238		

Total	36,706	134			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Variable dépendante : Performance\_organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Agilité\_de\_détection

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,434a	,188	,182	,473

a. Prédicteurs : (Constante), Agilité\_prise\_décision

### ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,918	1	6,918	30,887	,000b
de Student	29,789	133	,224		
Total	36,706	134			

a. Variable dépendante : Performance\_organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Agilité\_prise\_décision

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	2,991	,246		12,181	,000
Agilité_prise_décision	,325	,058	,434	5,558	,000

a. Variable dépendante : Performance\_organisationnelle

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,765a	,585	,582	,338

a. Prédicteurs : (Constante), Agilité\_daction

## ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21,473	1	21,473	187,480	,000b
de Student	15,233	133	,115		
Total	36,706	134			

a. Variable dépendante : Performance\_organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Agilité\_daction

## Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	1,182	,232		5,091	,000
Agilité_daction	,749	,055	,765	13,692	,000

a. Variable dépendante : Performance\_organisationnelle

## Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	Agilité_organisationnelle	Agilité_de_détection	Agilité_prise_décision	Agilité_daction	Performance_organisationnelle	
N	135	135	135	135	135	
Paramètres normaux a,b	Moyenne	4,21	4,29	4,14	4,21	4,34
	Ecart type	,495	,512	,700	,535	,523
Différences les plus extrêmes	Absolute	,104	,121	,111	,107	,126
	Positif	,069	,121	,111	,070	,103
	Négatif	-,104	-,116	-,106	-,107	-,126
Statistiques de test	,104	,121	,111	,107	,126	

Sig. asymptotique (bilatérale)	,250c	,150c	,075c	,200c	,100c
--------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

## Corrélations

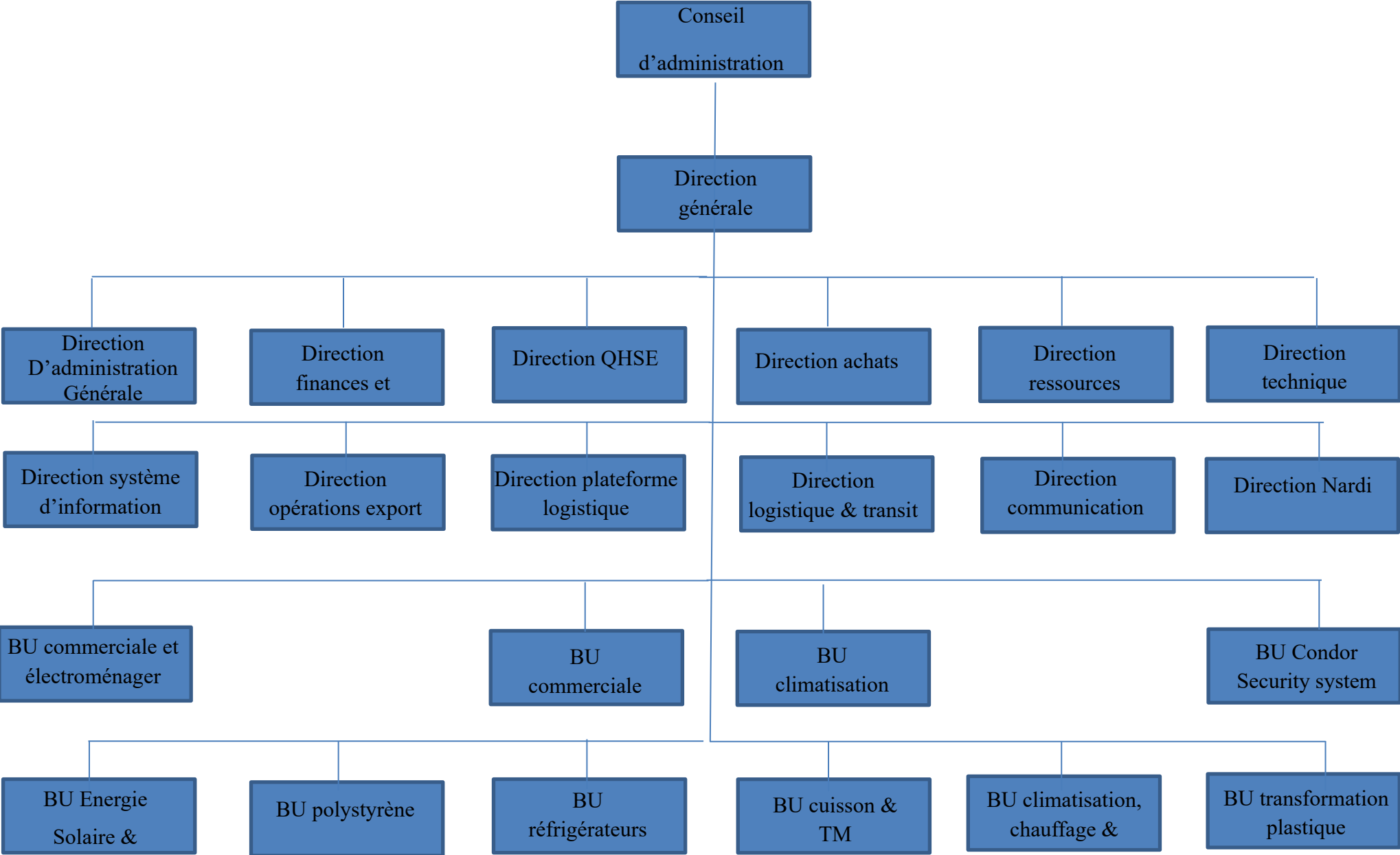
		Agilité_organisati onnelle	Agilité_de_dét ection	Agilité_prise_d écision	Agilité_da ction	Performance_organis ationnelle
Agilité_organisationne lle	Corrélation de Pearson	1	,797**	,879**	,868**	,651**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135
Agilité_de_détection	Corrélation de Pearson	,797**	1	,668**	,527**	,369**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	135	135	135	135	135
Agilité_prise_décision	Corrélation de Pearson	,879**	,668**	1	,583**	,434**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	135	135	135	135	135
Agilité_daction	Corrélation de Pearson	,868**	,527**	,583**	1	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000

	N	135	135	135	135	135
Performance_organisationnelle	Corrélation de Pearson	,651**	,369**	,434**	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	135	135	135	135	135

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**ANNEXES C –**  
**ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE**

Figure 8: Organigramme de l'entreprise



Source : document interne de CONDOR Electronics