

HEC MONTRÉAL

L'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle

par

Mélodie Jissang

**Sciences de la gestion
(Option Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2021
© Mélodie Jissang, 2021

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Résumé

Dans un environnement complexe et incertain, l'agilité organisationnelle devient souvent une priorité pour les organisations (Salo, 2017). La culture organisationnelle est l'une des variables reconnues dans la documentation pour avoir un effet sur l'agilité organisationnelle. Pourtant, elle demeure encore trop peu étudiée (Ashrafi *et al.*, 2005). Puisque nous nous intéressons également à la transformation des organisations, cette recherche vise à étudier l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle, tout en tenant compte du processus de transformation agile. Notre question de recherche s'articule ainsi : Quelle est l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle? Notre proposition est la suivante : lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle. Elle réfère à des organisations ayant une volonté d'être plus agiles.

La méthodologie de recherche est qualitative. Pour répondre à notre proposition, nous avons voulu comparer la transformation agile au sein de deux entreprises. Pour ce faire, seize entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de cadres des deux entreprises. L'une d'elles œuvre dans le secteur de la Santé, Sécurité et Environnement au Canada et l'autre, dans le secteur bancaire, en France d'Outre-mer. La culture organisationnelle pré-transformation, la transformation agile et l'agilité organisationnelle des deux entreprises ont été analysées.

Les résultats de notre étude permettent d'appuyer la proposition de recherche suivante : lorsque la culture organisationnelle initiale est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne effectivement une transformation agile, chez les entreprises ayant la volonté d'être plus agiles. La proposition à l'effet que la transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle, semble être appuyée partiellement par les terrains de recherche. De plus, nous avons pu dégager d'autres constats : la culture organisationnelle pré-transformation peut être un levier décisionnel quant à la nécessité d'une transformation agile, mais par la suite, elle pourrait lui nuire lors de sa mise en œuvre, en la ralentissant. D'autres leviers de la transformation agile ont été observés : l'arrivée d'un

dirigeant ayant un style de gestion cohérent avec l'agilité, l'environnement externe turbulent, l'environnement interne tendu et le besoin de transformer le modèle d'affaires de l'entreprise. Pour les recherches futures, il serait intéressant de considérer la méthodologie de recherche diachronique et de recueillir une plus grande variété d'opinions provenant de différents acteurs et ce, dans d'autres contextes, industries et pays afin de comparer les résultats.

Mots clés : culture organisationnelle, culture agile, transformation agile, agilité organisationnelle

Abstract

In a complex and uncertain environment, organizational agility often becomes a priority for organizations (Salo, 2017). One of the variables recognized in the literature to have an effect on organizational agility is organizational culture. However, few studies have examined the effect of organizational culture on organizational agility (Ashrafi *et al.*, 2005). Since we are also interested in organizational transformation, the present study aims to explore the influence of culture on organizational agility, while taking into account the agile transformation process. Our research question is structured as follows: What is the influence of culture on organizational agility? In situations where an organization aims to become more agile, but that its culture is less compatible with an agile culture, we propose that this will lead to an agile transformation, which, when completed, leads to organizational agility.

The research methodology is qualitative. To explore our proposition, two companies engaged in an agile transformation process were compared. Sixteen semi-structured interviews were conducted with executives and managers of the two companies. One company was in the Health, Safety and Environment sector in Canada and the other, in the banking sector, in overseas France. The organizational culture prior to the transformation, the agile transformation and the organizational agility of both companies were analyzed.

The results of our study support the following research proposition: in companies wishing to be more agile, when the initial organizational culture is not compatible with an agile culture, it leads to an agile transformation. The proposition that an agile transformation, if successful, leads to organizational agility, appeared to be partially supported. Additional observations emerged – namely, that the pre-transformation organizational culture can be a decision-making lever for an agile transformation, but subsequently, it could harm it during its implementation, by slowing it down. Other levers of agile transformation – such as the arrival of a new leader with a management style consistent with agility, the turbulent external environment, the tense internal environment and the need to transform the company’s business model – were also observed. For future

research, it would be interesting to consider longitudinal methodology and to collect a wider variety of opinions from a variety of stakeholders, in other contexts, industries, and countries.

Keywords : organizational culture, agile culture, agile transformation, organizational agility.

Table des matières

Résumé.....	vii
Abstract.....	ix
Table des matières.....	xi
Liste des tableaux et des figures.....	xiv
Remerciements.....	xv
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature.....	3
1.1. L’agilité organisationnelle.....	3
1.1.1. Définitions et caractéristiques de l’agilité.....	3
1.1.2. Les moteurs et leviers de l’agilité.....	11
1.1.3. Les effets de l’agilité.....	13
1.1.4. Les conditions et capacités déterminantes de l’agilité.....	14
1.2. La transformation agile.....	17
1.2.1. Études de cas.....	18
1.2.2. Modèle de transformation agile.....	21
1.3. La culture organisationnelle.....	27
1.3.1. Définitions de la culture.....	27
1.3.2. Typologies de la culture.....	29
Chapitre 2 : Cadre conceptuel.....	33
2.1. Variables à l’étude.....	33
2.2. Culture organisationnelle et agilité organisationnelle.....	35
2.3. Modèle de recherche.....	38
Chapitre 3 : Méthodologie.....	40
3.1. Approche méthodologique.....	40
3.2. Stratégie d’échantillonnage et éthique.....	41
3.3. Procédures pour la collecte des données.....	43
3.4. Procédures de traitement des données.....	45
3.5. Validité et limites.....	47
Chapitre 4 : Présentation des données et analyse des résultats.....	51

4.1.	Entreprise A	51
4.1.1.	Le type de culture organisationnelle pré-transformation	51
4.1.2.	L'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile et son influence sur la transformation agile.....	56
4.1.3.	La transformation agile	58
4.1.4.	Le lien entre la transformation agile et la réussite de l'agilité organisationnelle.....	75
4.1.5.	Synthèse des résultats de l'entreprise A.....	86
4.2.	Entreprise B	90
4.2.1.	Le type de culture organisationnelle pré-transformation	90
4.2.2.	L'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile et son influence sur la transformation agile.....	95
4.2.3.	La transformation agile	97
4.2.4.	Le lien entre la transformation agile et la réussite de l'agilité organisationnelle.....	115
4.2.5.	Synthèse des résultats de l'entreprise B.....	125
4.3.	Synthèse de la présentation des données et analyse des résultats pour les deux entreprises.....	129
Chapitre 5 : Discussion		132
5.1.	Retour sur la littérature utilisée pour l'analyse des résultats	132
5.2.	L'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle	133
5.2.1.	Proposition générale : le lien entre l'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile et l'agilité organisationnelle	133
5.2.2.	Nouveau constat : la culture en tant que frein à la transformation agile	135
5.2.3.	Pattern 2 : le lien entre la culture de clan et l'agilité organisationnelle.	136
5.3.	Le processus de transformation agile.....	139
5.4.	Les autres leviers de la transformation agile.....	140
Conclusion		142
Bibliographie.....		145
Annexes.....		151
Annexe 1 – Processus de transformation agile : études de cas		151

Annexe 2 – Modèle de transformation agile	152
Annexe 3 – Formulaire de consentement à une entrevue en organisation	153
Annexe 4 – Guide d’entrevue.....	155
Annexe 5 – Grille de codage pour l’entreprise A.....	159

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1. Comparaison des définitions de l'agilité organisationnelle de 1991 à 2005 (Ganguluy et al., 2009, p. 412)	6
Tableau 2. Comparaison des définitions de l'agilité organisationnelle de 2015 à 2020 (inspiré de Tallon, Queiroz, Coltman et Sharma (2019))	8
Tableau 3. Les typologies de culture selon Goffee et Jones	30
Tableau 4. Détails de la collecte de données par entretien dans l'entreprise A	44
Tableau 5. Détails de la collecte de données par entretien dans l'entreprise B.....	44

Liste des figures

Figure 1. Modèle de capacités organisationnelles agiles de Dyer et Shafer (1998, p. 11)	15
Figure 2. Modèle pour réinventer l'organisation (Yeung & Ulrich, 2019, p. 15)	22
Figure 3. Le cadre des valeurs en concurrence de Cameron et Quinn (2006, p. 35)	31
Figure 4. Modèle de recherche.....	38
Figure 5. Synthèse de la présentation des données et analyse des résultats pour l'entreprise A.....	88
Figure 6. Processus de transformation agile de l'entreprise A	89
Figure 7. Synthèse de la présentation des données et analyse des résultats pour l'entreprise B.....	127
Figure 8. Processus de transformation agile de l'entreprise B	128
Figure 9. La transformation agile de Microsoft (Denning, 2019, p. 5).....	151
Figure 10. La transformation agile de General Electrics (Denning, 2019, p. 6).....	151
Figure 11. La transformation agile d'Amazon (Denning, 2019, p. 9).....	152
Figure 12. Préparation à la transformation agile de LEGO (Sommer, 2019, p. 25).....	152
Figure 13. Les mécanismes de gouvernance d'un écosystème orienté vers le marché (Yeung & Ulrich, 2019, p. 68).....	152

Remerciements

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de mémoire, Céline Bareil. Merci pour la confiance que vous m'avez accordée dès le début de cette aventure. L'accomplissement de ce mémoire n'aurait pas été possible sans votre soutien, vos précieux conseils et vos encouragements tout au long de cette recherche. Cette année, qui s'inscrit dans un contexte particulier de crise sanitaire, aura été marquée par nos échanges réguliers qui ont toujours été très agréables avec votre bonne humeur contagieuse.

Je souhaite également remercier Marine Agogué, responsable de la spécialisation Management, pour m'avoir conseillée et guidée lors de ma réflexion sur le mémoire. Je remercie aussi Frédéric Moreau pour notre discussion sur l'agilité, qui a été un de mes premiers échanges sur ce sujet passionnant.

Je tiens à remercier les deux entreprises qui ont participé à ma recherche, et plus particulièrement toutes les personnes qui ont généreusement accepté de me rencontrer. Chaque entretien a été essentiel à la bonne réalisation de ce projet de recherche.

Je remercie ma famille, mes frères et mes parents. Papa, Maman, malgré ces sept dernières années où des milliers de kilomètres nous ont séparés, votre soutien infaillible et votre amour inconditionnel m'ont toujours permis d'aller de l'avant, que ce soit pour mes études ou tout simplement ma vie au quotidien. Vous êtes ma plus grande force. Merci pour tout, si j'en suis là aujourd'hui, c'est grâce à vous.

Je désire remercier mon compagnon, toujours à mes côtés depuis une dizaine d'années. Ton précieux soutien, qu'il soit moral ou académique, a fortement contribué à l'accomplissement de cette recherche. Merci aussi à mes proches et à mes amis pour vos encouragements et votre présence. Élodie et Gaston, merci pour l'opportunité que vous m'avez donnée, vos conseils et nos échanges.

Finalement, je tiens à remercier le jury d'évaluation pour le temps que vous consacrerez à l'évaluation de mon mémoire.

Introduction

Au 20^e siècle, le modèle organisationnel dominant, dans les grandes entreprises plus particulièrement, était la bureaucratie, dont les principales caractéristiques sont le contrôle, la prévisibilité et l'importance de la hiérarchie. Le but de ces organisations était alors généralement de répondre aux désirs des actionnaires, c'est-à-dire de faire autant d'argent que possible, bien que cela dépende tout de même du type d'entreprise. Au 21^e siècle, l'environnement commercial devient beaucoup plus turbulent, entraînant l'émergence d'un autre modèle organisationnel : celui de l'agilité, qui met l'accent sur l'innovation continue. Faire de l'argent n'est alors plus le but des tâches de l'organisation, mais le résultat (Denning, 2019). Selon un questionnaire de 2017 de McKinsey Quarterly, sur 2500 dirigeants d'entreprise, les trois quarts ont affirmé que l'agilité organisationnelle est une priorité absolue pour leur organisation, confirmant ainsi que les organisations se tournent de plus en plus vers l'agilité et les transformations agiles (Salo, 2017).

Or, lorsqu'une organisation aspire à devenir plus agile, le changement culturel est un des types de changement requis les plus importants (Misra, Kumar, & Kumar, 2010). Mais c'est aussi un des plus gros obstacles : un sondage de McKinsey Global Survey (2018) révèle que la plus grande barrière rencontrée par les organisations lors de leur transformation agile est le changement de culture et des façons de travailler. En outre, selon Ahsrafi *et al.* (2005), la culture organisationnelle est une des variables pouvant avoir un effet sur l'agilité organisationnelle. Pourtant, cette variable est le plus souvent ignorée dans la littérature, les facteurs technologiques et opérationnels étant les sujets les plus couverts (Crocitto & Youssef, 2003). De plus, Goncalves, Bergquist, Bunk et Alänge (2019) précisent quant à eux qu'il existe peu d'études qualitatives sur l'influence des valeurs culturelles sur l'agilité organisationnelle. La présente recherche a donc pour but de contribuer à ce sujet de recherche qui semble avoir été peu approfondi jusqu'à présent. Ce mémoire s'articulera ainsi autour de la question de recherche suivante : **Quelle est l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle ?**

Afin de répondre à cette problématique, le mémoire est présenté en cinq chapitres. Le premier chapitre consiste en une revue de littérature portant sur les concepts d'agilité

organisationnelle, de transformation agile et de culture organisationnelle. Le chapitre 2 expose le cadre conceptuel, qui reprend d'abord les éléments les plus importants de la revue de littérature, avant d'introduire les liens existants dans la littérature entre ces variables retenues, dans le but d'établir les propositions et le modèle de recherche. Dans le chapitre 3, la méthodologie permettant de répondre à la question de recherche est décrite et justifiée. Puis, les données obtenues lors de la collecte sont présentées au chapitre 4, où une analyse des résultats est également proposée. Enfin, le dernier chapitre est une réflexion sur les résultats obtenus. Ces résultats sont ainsi discutés à l'aide d'un retour sur la littérature afin de mettre en lumière les principaux apports de cette recherche.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Ce chapitre a pour but de présenter une recension des écrits servant d’ancrage à la présente recherche, qui vise à étudier l’influence de la culture sur l’agilité organisationnelle. Trois thèmes sont ainsi passés en revue, à savoir l’agilité organisationnelle, la transformation agile et la culture organisationnelle.

1.1. L’agilité organisationnelle

L’émergence de l’agilité organisationnelle au 21^e siècle a modifié le fonctionnement de nombreuses organisations, y compris celui des grandes entreprises (Denning, 2019; Salo, 2017). Qu’est-ce que l’agilité organisationnelle? Pourquoi être une organisation agile? Dans la section qui suit, le concept de l’agilité organisationnelle sera ainsi introduit à l’aide d’une présentation des différentes définitions proposées et de ses caractéristiques. Les moteurs et leviers de l’agilité seront ensuite explorés, suivis des effets que produit l’agilité organisationnelle. La section se terminera par les conditions et capacités déterminantes de l’agilité.

1.1.1. Définitions et caractéristiques de l’agilité

Le concept d’agilité a été développé en 1991 par un groupe de chercheurs à l’Institut Iacocca, de l’Université Lehigh (Yusuf *et al.*, 1999). Leur recherche portait sur les pratiques qui devraient être considérées comme primordiales pour les processus de production. La conclusion était que les organisations doivent sans cesse s’adapter à l’environnement externe changeant et répondre aux besoins de vitesse, flexibilité et capacité de réponse, à l’aide d’un système de production capable de changer rapidement d’un modèle de produit à un autre. Les chercheurs ont ainsi défini l’agilité comme « un système de fabrication avec des capacités extraordinaires (technologies dures et douces, ressources humaines, management éduqué, information) pour répondre à l’évolution rapide des besoins du marché (rapidité, flexibilité, clients, concurrents, fournisseurs, infrastructure, réactivité). Un système qui évolue rapidement (vitesse et réactivité) entre les modèles de produits ou entre les lignes de produits (flexibilité), idéalement en réponse

en temps réel à la demande des clients (besoins et désirs des clients) » (Iacocca Institute, 1991, cité dans Yusuf *et al.*, 1999, p. 36, traduction libre).

Pourtant, le concept d'agilité évoque à la plupart d'entre nous une méthode de gestion de projet utilisée dans le développement logiciel (Kroll *et al.*, 2017). À la même période que le rapport de l'Institut Iacocca, le concept de développement logiciel agile se développe également. En effet, à partir du milieu des années 1990, les méthodes agiles de développement logiciel ont commencé à devenir une alternative aux méthodes traditionnelles, appelées méthodes en cascade, dans le but d'améliorer la réactivité face aux besoins changeants des utilisateurs. En 2001, un groupe de chercheurs réunis sous le nom « Agile Alliance » discutent des concepts des méthodes agiles de développement logiciel, produisant ainsi le « Manifeste Agile » (Schirmacher & Schoop, 2018). Bien que les principes et valeurs de l'agilité organisationnelle et de l'approche agile en développement logiciel sont très proches, les deux ne doivent pas être confondus. Dans le domaine du développement de logiciels, l'agilité se manifeste principalement au niveau de la gestion de projet, sous la forme de techniques ou méthodologies, qui sont le plus souvent les méthodes « Scrum » ou « Extreme Programming » (XP). Le concept d'agilité organisationnelle est beaucoup plus large. En effet, tel qu'il sera présenté dans la suite de la revue de littérature, l'agilité organisationnelle est beaucoup plus que simplement l'application de méthodes. Elle représente plutôt une culture, un changement de mentalité, aussi bien de la direction que des employés (Marhraoui & Manouar, 2005 ; Thiry, 2015 ; Kroll *et al.*, 2017).

1.1.1.1. Les définitions de l'agilité organisationnelle au fil des années

Depuis le rapport de l'Institut Iacocca en 1991, de nombreux auteurs se sont ensuite penchés sur le concept de l'agilité dans les organisations ; ce qui explique la pluralité de définitions qui existent aujourd'hui. Ganguluy, Nilchiani et Farr (2009) ont établi une liste, présentée au tableau 1, comprenant 12 définitions de l'agilité organisationnelle, ainsi que les caractéristiques essentielles de l'agilité présentes dans ces définitions, provenant d'une littérature datant de 1991 à 2005. Le concept de vitesse se retrouve dans toutes les définitions. Pour la majorité des auteurs, la focalisation sur les

clients est une autre caractéristique essentielle de l'agilité. Dans la liste proposée par Ganguluy *et al.* (2009), seule la définition de Menor, Roth et Mason (2001) ne comporte pas cette notion. Ces auteurs ne considèrent pas non plus la caractéristique de la réactivité, tout comme Fliedner et Vokurka (1997). En ce qui concerne la flexibilité, la littérature semble partagée puisque ce concept apparaît dans les définitions de sept auteurs sur les 12 présents dans la liste. Les auteurs sont également moins unanimes sur les caractéristiques associées au coût et à la qualité des produits ou services, puisqu'unique­ment quatre y font appel dans leurs définitions. Il est possible de remarquer que ces deux caractéristiques ne sont apparues dans les définitions qu'à partir de 1997, avec la définition de Fliedner et Vokurka (1997). Puis, les définitions datant de 2003 à 2005 ne reprennent plus ces concepts de coût et qualité des produits ou services. Toutes les autres caractéristiques, soit la vitesse, la réactivité, la flexibilité et la focalisation sur les clients sont présentes dès 1991 dans la définition proposée par l'Institut Iacocca, et apparaissent généralement dans les définitions, tout au long des années. Enfin, les définitions de Yusuf *et al.* (1999) et de Dove (1999) sont les plus complètes, puisqu'elles prennent en compte tous les attributs essentiels de l'agilité selon Ganguluy *et al.* (2009).

Tableau 1. Comparaison des définitions de l'agilité organisationnelle de 1991 à 2005 (Ganguly et al., 2009, p. 412)

Reference	Definition	Speed/ time	Cost	Responsiveness	Flexibility	Quality	Customer needs
Iacocca/Lehigh (1991)	A system that shifts quickly among product models/lines, ideally in real time in order to respond to customer needs	×		×	×		×
Goldman et al (1995)	Capability of an organization to operate profitably in an competitive environment comprised of continually changing customer habits			×	×		×
Kumar and Motwani (1995)	Ability to accelerate the activities on critical path and...time-based competitiveness	×		×			×
Cho et al (1996)	Capability to survive and prosper in a competitive environment or continuous and unpredictable changes by reacting quickly and effectively to changing markets, designed by customer designed products and services	×		×			×
Flidner and Vokurka (1997)	Ability to market successfully low-cost, high-quality products with short lead times and in varying volumes that provide enhanced value to customers through customization	×	×			×	×
Yusuf et al. (1999)	A successful exploration of competitive bases (speed, flexibility, innovation proactivity, quality and profitability) through the integration of reconfigurable resources and knowledge management to provide customer driven products and services in a fast changing market environment	×	×	×	×	×	×
Dove (1999, 2001)	Ability of an organization to respond efficiently and effectively to both proactive and reactive needs and opportunities on the face of an unpredictable and uncertain environment	×	×	×	×	×	×
Menor et al. (2001)	"The ability of a firm to excel simultaneously on operations capabilities of quality, delivery, flexibility and cost in a coordinated fashion"	×	×		×	×	
Sambamurthy et al. (2003)	Ability of a firm to redesign their existing processes rapidly and create new processes in a timely fashion in order to be able to take advantage and thrive of the unpredictable and highly dynamic market conditions	×		×	×		×
Gartner Research Group (Ashrafi et al., 2005)	"An organization's ability to sense environmental changes and respond effectively and efficiently to that change"	×		×			×
Raschke and David (2005)	"Ability of a firm to dynamically modify and/ or reconfigure individual business processes to accommodate required and potential needs of the firm"	×		×	×		×
Mathiyakalan et al. (2005)	"Ability of an organization to detect changes (which can be opportunities or threats or a combination of both) in its business environment and hence providing focused and rapid responses to its customers and stakeholders by reconfiguring its resources, processes and strategies"	×		×			×

D'autres définitions de l'agilité organisationnelle, plus récentes, sont présentées au tableau 2. Pour reprendre le même format que le tableau 1, les caractéristiques essentielles de l'agilité présentes dans ces définitions ont également été intégrées. Les cinq définitions proposées datent de 2015 à 2020. Tous les auteurs font appel aux notions de vitesse, réactivité, flexibilité et focalisation sur les clients dans leurs définitions. La caractéristique portant sur le coût des produits ou services apparaît uniquement dans la

définition de Queiroz *et al.* (2018). Le concept de qualité n'est présent dans aucune des définitions. Il est intéressant de remarquer que les définitions récentes restent similaires aux définitions des années 1990 à 2005. Tous les auteurs considèrent toujours les concepts de vitesse, réactivité, flexibilité et focalisation sur les clients comme essentiels à l'agilité organisationnelle. De la même façon que pour les définitions de la liste de Ganguluy *et al.* (2009), les caractéristiques du coût et de la qualité des produits ou services apparaissent peu, ou pas du tout dans les définitions.

Tableau 2. Comparaison des définitions de l'agilité organisationnelle de 2015 à 2020 (inspiré de Tallon, Queiroz, Coltman et Sharma (2019))

Study	Characterization of agility	Speed	Cost	Responsiveness	Flexibility	Quality	Customer needs
Lee, Sambamurthy, Lim, & Wei (2015)	A dynamic capability having multiple facets (proactiveness, radicalness, responsiveness, adaptiveness) to effectively and efficiently sense and respond to various market conditions.	x		x	x		x
Liang, Wang, Xue, & Ge (2017)	The firm-wide capability to sense (actions of competitors, consumer preference changes, economic shift) and respond (implement rapidly new competitive strategies, quickly react to fundamental changes with regard to customers) effectively to market opportunities and threats.	x		x	x		x
Queiroz, Tallon, Sharma, & Coltman (2018)	<p>“The ability to detect and respond to opportunities and threats with ease, speed, and dexterity.” (p. 4)</p> <p>The ability to easily and quickly :</p> <p>“a. Respond to changes in aggregate customer demand.</p> <p>b. Customize a product/service to suit an individual customer.</p> <p>c. React to new product/service launches in the market.</p> <p>d. Introduce new pricing schedules in response to changes in competitor’s prices.</p> <p>e. Expand into new regional and/or international markets.</p> <p>f. Expand or reduce the variety of products/services available for sale.</p> <p>g. Adopt new technologies to increase the throughput of products/services.</p> <p>h. Switch suppliers or partners.” (p. 18)</p>	x	x	x	x		x
Ravichandran (2018)	<p>“A firm’s capacity to respond with speed to environmental changes and opportunities.” (p.25)</p> <p>Agility is defined in terms of three dimensions : customer responsiveness (“ability to assess customer needs and preferences and respond speedily with product and service offerings” (p. 25)), operational flexibility (“capacity of the firm to streamline processes and improve the speed of product development, supply chain and logistics processes” (p. 25)) and strategic flexibility (“capacity to identify and enter new markets and redefine the scope of its business” (p. 25)).</p>	x		x	x		x
Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez (2020)	<p>“The capability of firms to adjust/adapt their strategic direction or redeploy/redirect their resources to create value, both reacting rapidly to changes and anticipating and seizing opportunities” (p. 461)</p> <p>The ability to :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rapidly respond to customers’ needs 2. Rapidly adapt production to demand fluctuations 3. Rapidly cope with problems from suppliers 4. Rapidly implement decisions to face market changes 5. Continuously search for forms to reinvent or redesign our organization 6. See market changes as opportunities for rapid capitalization 	x		x	x		x

1.1.1.2. Les indicateurs d'agilité

Certains auteurs distinguent plusieurs types d'agilité, qui sont nécessaires pour atteindre les caractéristiques de l'agilité, ou en d'autres termes, qui sont nécessaires pour devenir agile.

Ulrich et Yeung (2019) identifient quatre types d'agilité : l'agilité stratégique, l'agilité organisationnelle, l'agilité de leadership et l'agilité individuelle. L'agilité stratégique porte sur où et comment l'organisation rivalise. Cela implique de comprendre l'environnement de l'entreprise, en anticipant les désirs et besoins des parties prenantes actuelles et futures. L'agilité stratégique est ainsi la capacité d'agir rapidement pour anticiper et prendre avantage des nouvelles opportunités de marché, en se focalisant davantage sur l'environnement externe. L'agilité stratégique ne peut exister sans l'agilité organisationnelle, puisqu'elle représente la capacité de l'organisation à réagir rapidement aux conditions dynamiques du marché. Plusieurs éléments contribuent à l'agilité organisationnelle. Parmi ceux-ci, Ulrich et Yeung (2019) citent des équipes autonomes axées sur le marché, et capables d'agir rapidement, des valeurs qui correspondent à la culture désirée, des expérimentations et de l'amélioration continue ainsi que des relations sans silos, donc collaboratives, entre les équipes mais aussi avec les clients. Un autre type d'agilité concerne la compétence des employés à apprendre et grandir : c'est l'agilité individuelle. Il consiste en un état d'esprit, le plus souvent un état d'esprit de développement (*growth mindset*) ou de curiosité, et en un ensemble de compétences, telle que la compétence à prendre des risques de façon appropriée. La performance d'un individu plus agile, mais aussi son bien-être personnel sont généralement meilleurs. Une organisation peut améliorer son agilité individuelle en embauchant des individus naturellement agiles. Toutefois, elle peut également l'améliorer en trouvant des façons d'encourager ses employés à poser des questions, prendre des risques, expérimenter de nouvelles idées, réfléchir sur ce qui a fonctionné et n'a pas fonctionné, etc. Enfin, l'agilité de leadership porte sur la façon dont les leaders font preuve d'agilité. Leur plus grande responsabilité est d'assurer un succès durable de leur organisation. Puisqu'ils relient l'organisation et les individus, leur façon de penser et d'agir est cruciale pour l'agilité de l'organisation (Ulrich & Yeung, 2019).

Pour Joiner (2019), l'agilité organisationnelle comporte trois principales composantes : l'agilité opérationnelle, et comme Ulrich et Yeung (2019), l'agilité stratégique et l'agilité de leadership. L'agilité opérationnelle consiste en la capacité de changer rapidement divers aspects de l'organisation : les structures, les processus, ou encore la culture, le but étant l'alignement avec les priorités stratégiques qui évoluent selon l'environnement. Cette dimension de l'agilité est favorisée par trois éléments selon Joiner (2019). Tout d'abord, il mentionne les méthodes de gestion agile appliquées à l'organisation entière, afin que toutes les sphères de l'organisation travaillent avec des itérations courtes et rapides, qui tiennent compte des rétroactions des parties prenantes appropriées. Ensuite, il cite également des systèmes informatiques rapides et flexibles. Le dernier élément consiste en une intégration complète des parties prenantes, en brisant les silos et en développant la collaboration entre les différentes fonctions de l'organisation, mais aussi en développant de meilleures relations avec les clients. L'agilité opérationnelle correspond finalement à l'agilité organisationnelle telle que définie par Ulrich et Yeung (2019). Joiner (2019) définit l'agilité stratégique de façon similaire qu'Ulrich et Yeung (2019), en ajoutant qu'elle repose autant sur la stabilité que sur le dynamisme. La stabilité provient de l'engagement de l'organisation envers une vision et un objectif à long terme, alors que le dynamisme résulte des itérations rapides des stratégies. Youngblood (1997) insiste aussi sur la nécessité de stabilité dans une organisation agile, même si celles-ci tentent d'être le plus flexibles. L'ordre et la stabilité peuvent être maintenus en créant des mécanismes de coordination et de coopération (Youngblood, 1997). Enfin, plus explicite que celle d'Ulrich et Yeung (2019), la définition de l'agilité de leadership présentée par Joiner (2019) est : « la capacité des dirigeants d'une organisation à favoriser l'agilité stratégique et opérationnelle, à créer une culture de leadership agile et à s'adapter personnellement aux conditions et aux aspirations changeantes et interdépendantes au quotidien » (Joiner, 2019, p. 142, traduction libre).

La littérature fait donc état de plusieurs types d'agilité, définis comme des capacités ou des compétences, qui sont toutes indispensables à une organisation pour devenir agile. De ce fait, les types d'agilité représentent des indicateurs d'agilité d'une organisation.

1.1.2. Les moteurs et leviers de l'agilité

Quels facteurs poussent alors les organisations à devenir de plus en plus agiles (*agility drivers*)? De nombreux auteurs citent le changement, dont le rythme est aujourd'hui beaucoup plus rapide, comme principal moteur de l'agilité (Goldman & Nagel, 1993; Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999; Shafiri & Zhang, 1999; Lin & Tseng, 2011). Comme changements de l'environnement externe, Yusuf *et al.* (1999) proposent les attentes des clients, de plus en plus axées sur la qualité. Les organisations sont alors forcées de fournir des produits ou services de plus grande qualité en maintenant des prix compétitifs. Le marché devenu hautement concurrentiel, obligeant les organisations à agir de manière proactive, et non plus de manière réactive, est aussi cité. De ce fait, les auteurs évoquent un changement dans les critères de compétitivité, qui sont dorénavant plus axés sur la réactivité, l'introduction de nouveaux produits, la flexibilité, la qualité, le souci de l'environnement et la compétitivité internationale (Yusuf *et al.*, 1999).

Lin et Tseng (2011) font état de cinq domaines concernés par les changements dans l'environnement externe. Tel que Yusuf *et al.* (1999) l'ont suggéré, les exigences des clients constituent un de ces domaines, à cause des demandes de personnalisation, d'attentes plus sévères sur la qualité, et un délai de livraison plus rapide. La concurrence est également un autre domaine. Elle est devenue intense à cause de l'évolution rapide des marchés, de la globalisation des marchés, de l'introduction d'Internet et d'un temps de développement court pour les nouveaux produits. Il y a en outre le marché, devenu plus volatil par l'introduction de nouveaux produits et la durée de vie du produit. Enfin, les innovations technologiques et les facteurs sociaux, notamment causés par la protection de l'environnement, les attentes des employés et la pression légale, sont deux autres principaux domaines qui connaissent le plus de changements (Lin & Tseng, 2011).

Selon Vásquez-Bustelo *et al.* (2007), les moteurs de l'agilité sont au nombre de quatre : le dynamisme élevé de l'environnement, causé par les changements imprévisibles de l'environnement, une forte concurrence, car les compétiteurs sont nombreux et les ressources rares, une grande complexité caractérisée par les liens entre les entreprises, les fournisseurs, les distributeurs, les clients et les concurrents et une grande diversité, due aux produits, clients et entreprises variés. Ils précisent que parmi ces quatre leviers, le

dynamisme et la concurrence sont les deux plus importants. Ces deux facteurs, qui peuvent influencer directement sur la prévisibilité de l'environnement, sont les plus mentionnés de la littérature (Cho, Jung, & Kim, 1996; Desai, Irani, & Sharp, 1999; Shafiri & Zhang, 1999; Gunasekaran & Yusuf, 2002). Les deux autres leviers mentionnés ne sont toutefois pas négligeables. En effet, pour Joiner (2019), l'instabilité de l'environnement provient essentiellement de l'augmentation de l'interconnexion, qui correspondrait à la complexité proposée par Vásquez-Bustelo *et al.* (2007). Les relations entre l'organisation et ses clients, mais aussi avec ses fournisseurs et partenaires commerciaux, ont une plus grande importance depuis la mondialisation et l'émergence des nouvelles technologies de communication (Joiner, 2019).

Les principaux moteurs de l'agilité proviennent ainsi de l'environnement commercial beaucoup plus turbulent qu'avant auquel les organisations doivent faire face. Plus particulièrement, les changements dans les exigences des clients, la concurrence sur le marché fortement accrue et l'augmentation de l'interconnexion entre les différentes parties prenantes sont les leviers les plus nommés par la littérature.

En somme, ce type d'environnement, caractéristique du 21^e siècle, peut être décrit par l'acronyme VUCA : volatile, incertain (*uncertain*), complexe et ambigu (Joiner, 2019). Aujourd'hui, l'environnement est d'autant plus « VUCA » que jamais depuis l'émergence de la pandémie de coronavirus. Plusieurs auteurs mentionnent alors l'agilité pour faire face à un environnement en temps de COVID-19. Nembhard, Burns et Shortell (2020) citent les organisations de soins de santé qui sont confrontées à de nouveaux défis complexes : mise à l'échelle rapide des tests de dépistage, protection physique des employés avec des ressources limitées, volume de patients croissant dans un contexte de pénurie de travailleurs et de ressources, etc. Selon ces auteurs, l'agilité aiderait les organisations de soins de santé à mieux gérer les conséquences de ces changements et à atténuer les effets dévastateurs de la pandémie (Nembhard *et al.*, 2020). Pour Denning (2020), mettre rapidement en place des arrangements institutionnels plus agiles est indispensable pour gérer correctement la crise actuelle. Il estime que les États-Unis ne parviennent pas à faire face à la crise à cause de la rigidité des bureaucraties des organismes gouvernementaux de santé et d'un fonctionnement « boss-driven » du

gouvernement Trump. L'agilité organisationnelle serait donc la clé pour vaincre le coronavirus (Denning, 2020). Face à ce niveau de changement et de complexité sans précédent, il est alors crucial pour les organisations de devenir plus agiles et ainsi d'être capables de s'adapter à l'environnement afin d'être performantes.

1.1.3. Les effets de l'agilité

L'agilité organisationnelle produit plusieurs effets bénéfiques pour une organisation. Goldman, Nagel et Preiss (1995, cité dans Sherehiy *et al.*, 2007) font état de quatre dimensions stratégiques développées lorsque l'organisation est agile. Tout d'abord, l'organisation fournit de la valeur et des solutions au client, plutôt que simplement des produits. Ensuite, la compétitivité de l'organisation augmente, à l'aide de la coopération interne et externe, qui est une des capacités déterminantes de l'agilité organisationnelle, tel qu'il sera explicité dans la section suivante. En outre, l'organisation agile est dorénavant en mesure de maîtriser les changements à l'aide de ses structures flexibles et rapidement reconfigurables. Finalement, l'organisation agile tire profit des compétences, connaissances et de l'expérience des personnes pour se différencier (Goldman *et al.*, 1995, cité dans Sherehiy *et al.*, 2007).

Sommer (2019) énumère les effets de deux grands départements numériques de LEGO, devenus agiles. La réactivité des livraisons des produits ou services numériques, mais aussi la vitesse de réponse au changement ont été améliorées. De même, la livraison d'un projet ne se fait plus quelques mois, mais quelques semaines après le lancement. L'auteure termine en insistant sur l'effet qu'elle juge le plus important : l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés des deux départements (Sommer, 2019).

Pour Yeung et Ulrich (2019), l'agilité organisationnelle aide les organisations à fournir des produits et services innovants aux clients, à créer plus de valeur pour les investisseurs et à augmenter l'engagement et la productivité des employés (Yeung & Ulrich, 2019).

En résumé, les différents auteurs proposent finalement des effets de l'agilité assez similaires. Ils comprennent la création de plus de valeur pour les clients et investisseurs, mais aussi l'augmentation de la compétitivité, à l'aide notamment de la coopération, d'une

meilleure réactivité des livraisons de produits et services innovants et d'une différenciation rendue possible par une meilleure exploitation des ressources. L'amélioration de la maîtrise des changements et par conséquent, de la vitesse de réponse au changement est un autre résultat de l'agilité. Le dernier effet retenu, non négligeable, est l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés, entraînant une hausse de leur engagement et productivité.

1.1.4. Les conditions et capacités déterminantes de l'agilité

Afin de répondre aux changements de l'environnement, les organisations doivent développer certaines capacités. Les capacités agiles (*agility capabilities*) sont donc les capacités indispensables que l'organisation doit posséder pour réagir de façon positive à ces changements, et qui la mèneront vers plus d'agilité (Sharifi & Zhang, 2000). Compte tenu de l'évolution dynamique de l'environnement actuel, les capacités nécessaires pour atteindre l'agilité diffèrent selon les entreprises. Plusieurs auteurs ont toutefois proposé des catégories génériques de capacités agiles (Sherehiy, Karwowski, & Layer, 2007).

Dyer et Shafer (1998) font état de trois capacités qui permettent aux organisations agiles d'être performantes : la capacité de « lire » le marché, la capacité de mobiliser une réponse rapide et la capacité d'intégrer l'apprentissage organisationnel. La capacité de « lire » le marché correspond à l'habilité de scanner l'environnement externe afin de repérer des tendances émergentes qui permettront de prendre rapidement des décisions. Tous les employés de l'organisation doivent être concernés par cette capacité, et non uniquement les dirigeants. La capacité de mobiliser une réponse rapide réfère à la capacité de prendre des décisions rapidement et d'agir en conséquence. Le développement de cette capacité est favorisé par une culture ouverte au changement et propice à la mobilité des ressources. Enfin, l'intégration de l'apprentissage organisationnel comprend la création, l'adaptation et la reproduction des connaissances dans le but d'améliorer la performance organisationnelle. L'apprentissage doit être adaptatif pour que l'amélioration soit continue, mais doit aussi être génératif, en remettant en question tous les aspects de l'organisation, afin d'avoir de nouvelles perspectives sur l'environnement externe. Dyer et Shafer (1998) complètent leur étude en proposant d'autres capacités organisationnelles que les organisations doivent développer dans le but d'atteindre les trois capacités

mentionnées. Leur modèle de capacités organisationnelles agiles est présenté à la figure 1. Il est composé d'un noyau interne et de quatre éléments reconfigurables.

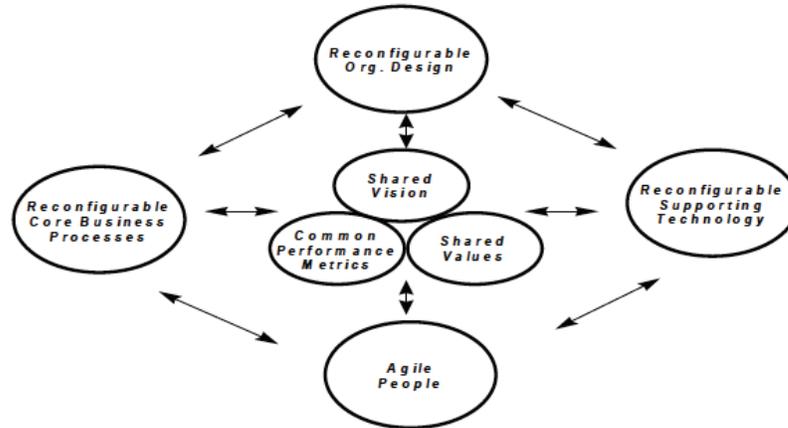


Figure 1. Modèle de capacités organisationnelles agiles de Dyer et Shafer (1998, p. 11)

Le noyau interne est ce qui apporte de la stabilité à l'organisation, même si celle-ci est constamment en changement. Cette stabilité peut s'atteindre à l'aide d'une vision et de valeurs partagées par tous les membres de l'organisation et de mesures de performance auxquelles tous les membres de l'organisation peuvent se référer. Autour de ce noyau stable se trouvent quatre éléments reconfigurables, dont la conception organisationnelle. Le design de l'organisation doit ainsi permettre une reconfiguration rapide interorganisationnelle et intra-organisationnelle. L'organisation doit aussi avoir des processus fonctionnels de base reconfigurables et focalisés sur l'amélioration de la réactivité et la rapidité de réponse aux clients. La technologie de support est un autre élément qui doit être reconfigurable : les informations doivent être facilement accessibles et disponibles en temps réel pour tous les employés. Finalement, les employés doivent avoir certains attributs agiles, en termes de comportements et de compétences personnelles. Au niveau des comportements, les employés des organisations agiles doivent non seulement prendre l'initiative de repérer les menaces et opportunités du marché, mais aussi se redéployer rapidement selon les priorités. Ils doivent en outre savoir collaborer de façon spontanée, et innover et apprendre continuellement. Ces comportements sont facilités lorsque l'individu possède certaines compétences personnelles, c'est-à-dire des connaissances, des compétences ou des attitudes (*knowledges, skills, attitudes*). Les compétences personnelles proposées sont le fait d'être

axé sur les affaires (*business-driven*), concentré sur les priorités et les solutions, génératif, c'est-à-dire avec un esprit ouvert qui apprend et met en pratique rapidement ses nouvelles connaissances, adaptatif, ou en d'autres termes empathique, tolérant à l'ambiguïté et résilient et enfin, motivé par les valeurs de l'organisation. Bien que les personnes puissent être embauchées en ayant déjà ces attributs agiles, il est possible d'en favoriser le développement. De ce fait, il revient à l'organisation de créer les conditions pour favoriser ces attributs agiles, à l'aide des activités des ressources humaines (Dyer & Shafer, 1998).

Sharifi et Zhang (2000) classent les capacités agiles dans quatre grandes catégories. Tout d'abord, la réactivité est indispensable à une organisation désirant être plus agile, puisqu'il s'agit de la capacité d'identifier et d'anticiper les changements, de réagir rapidement, puis de se remettre de ces changements. Les auteurs identifient également les compétences comme capacité agile, qui sont les éléments qui permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de façon productive et efficace. Parmi ces éléments se trouvent une vision stratégique, une technologie appropriée, des personnes compétentes possédant des connaissances, de la coopération et la gestion du changement. La flexibilité, qui est la capacité d'utiliser les mêmes installations pour mettre en place différents processus et atteindre différents objectifs, est une autre catégorie de capacité agile mentionnée. Elle comprend la flexibilité du volume des produits, la flexibilité de la configuration des produits, la flexibilité organisationnelle et la flexibilité des personnes. Enfin, la quatrième catégorie citée est la vitesse, qui correspond à la capacité de traiter rapidement une activité. Sharifi et Zhang (2000) indiquent que parmi les quatre catégories énumérées, la capacité agile déterminante est la réactivité. Les trois autres catégories sont des éléments nécessaires à l'atteinte de la réactivité (Sharifi & Zhang, 2000).

Jackson et Johansson (2003) proposent de diviser les capacités agiles en quatre dimensions. La première concerne les capacités de changement liées aux produits ou services. Elle fait référence aux changements de stratégies et opérations concernant les produits ou services qui permettront de répondre à l'environnement turbulent. La deuxième dimension porte également sur les capacités de changement, mais au sein des opérations, c'est-à-dire sur les compétences, méthodes et outils permettant de faire face aux changements. Au-delà des capacités de changement, les auteurs citent la coopération

interne et externe. La coopération interne implique la capacité des différents départements de l'organisation à coopérer entre eux, alors que pour la coopération externe, il s'agit de la capacité de l'organisation à coopérer avec les fournisseurs et les clients. La dernière dimension citée est celle qui a trait aux personnes, aux connaissances et à la créativité : les connaissances et capacités des employés devraient être la base de toutes les actions entreprises face aux changements de l'environnement (Jackson & Johansson, 2003).

En somme, bien que plusieurs auteurs proposent des capacités déterminantes pour l'agilité, leurs idées restent tout de même similaires. Le modèle le plus général est probablement celui de Sharifi et Zhang (2000), pour qui les capacités agiles peuvent être regroupées dans quatre catégories : réactivité, compétences, flexibilité et vitesse. Il est ainsi possible de relier ces capacités à celles énumérées par les autres auteurs. Par exemple, dans les capacités énoncées par Dyer et Shafer (1998), la capacité de « lire » le marché fait clairement appel à la réactivité, tout comme la capacité de mobiliser une réponse rapide fait appel à la vitesse. Quant aux compétences, elles regroupent beaucoup de capacités, notamment les éléments du noyau interne du modèle de Dyer et Shafer (1998), mais aussi ce qui a trait aux personnes, comme nommé dans ce modèle ou par Jackson et Johansson (2003). Également mentionnées par ces derniers, les capacités de changement liées aux produits ou services et au sein des opérations sont directement reliées à la réactivité et la flexibilité (Dyer & Shafer, 1998; Sharifi & Zhang, 2000; Jackson & Johansson, 2003).

Les capacités agiles peuvent être développées à l'aide des fournisseurs d'agilité (*agility providers*). Ce sont les pratiques, méthodes et outils permettant à l'organisation de développer ces capacités. Ils proviennent de l'organisation, des personnes, de la technologie et de l'innovation. Par exemple, un style de gestion encourageant et le *coaching*, ou des relations étroites entretenues par l'organisation avec les fournisseurs et clients sont des fournisseurs d'agilité (Sharifi & Zhang, 2000).

1.2. La transformation agile

Les organisations faisant face à un environnement turbulent, tel que décrit dans la section 1.1.2 des moteurs de l'agilité, ont donc un grand intérêt à devenir plus agile afin

de survivre et d'être performantes dans leur milieu. La transformation agile sera explorée dans cette section, à travers des études de cas puis un modèle de transformation agile.

1.2.1. Études de cas

Des études de cas ont été choisies pour introduire le sujet de la transformation agile. En effet, les études de cas sont souvent considérées lors de la phase exploratoire du développement de la connaissance. De plus, cette méthode de recherche est pertinente pour répondre à des questions de type « comment » ou « pourquoi ». Or, dans cette section, la question à se poser est : comment effectuer la transformation agile d'une organisation? Les études de cas permettent également d'analyser un phénomène dans son contexte (Rowley, 2002). Dans le cas présent, il est ainsi intéressant d'étudier le phénomène de la transformation agile des organisations dans leur propre contexte à l'aide d'études de cas puisque chaque organisation est unique. En d'autres termes, chaque organisation a une culture, un contexte et des besoins particuliers. De ce fait, le processus de transformation agile diffèrera d'une organisation à une autre.

Denning (2019) propose trois études de cas dans son article *Lessons learned from mapping successful and unsuccessful Agile transformation journeys* qui vise à tirer des leçons des organisations ayant entrepris une transformation agile. Ces trois études de cas, qui portent sur Microsoft, General Electric (GE) et Amazon, sont présentées dans la présente section, car ces trois entreprises ont eu des approches très différentes. En outre, le cas de GE est intéressant, car il illustre l'échec d'une transformation agile. Yeung et Ulrich (2019) proposent également sept études de cas, sur lesquelles ils se basent pour rédiger leur livre et suggérer un modèle permettant de réinventer l'organisation. Ces études de cas portent sur certaines des organisations actuelles les plus innovantes et performantes en Chine, aux États-Unis et en Europe, parmi lesquelles se trouve aussi Amazon. Enfin, Sommer (2019) a étudié la transformation agile de l'organisation LEGO, qui représente une nouvelle approche à la gestion de ce type de transformation. Le cas de LEGO est donc le quatrième et dernier cas qui sera présenté dans cette section.

La transformation agile de Microsoft (figure 9, annexe 1) a démarré en 2008, avec une seule équipe qui travaillait selon la méthode agile de gestion de projet. Graduellement,

d'autres équipes ont également commencé à implémenter la méthode agile. En 2011, Brian Harry, vice-président de l'entreprise, annonce publiquement l'engagement de toute l'unité Visual Studio Team Services envers l'agilité. En 2014, l'arrivée de Satya Nadella, nouveau directeur général de Microsoft, a déclenché la propagation de l'agilité à l'ensemble de l'organisation. L'agilité s'est alors intégrée progressivement dans la culture de l'organisation. La transformation s'est ainsi effectuée par une démarche ascendante (*bottom-up*), puisque ce n'est que six ans après que la première équipe de l'organisation soit devenue agile que la direction l'a approuvé pour le reste de l'organisation. Le fait que le nouveau directeur général provenait de la première équipe agile de Microsoft a grandement favorisé la transformation agile à grande échelle. La durée de la transition agile de l'organisation est un autre élément intéressant. En effet, Microsoft est en changement vers plus d'agilité depuis plus de 10 ans : sa transition agile s'étend donc dans le temps. Au début de la transformation, l'accent était plutôt mis sur la méthode agile, mais en s'étendant au reste de l'organisation, l'emphase est désormais plus sur un état d'esprit de développement (*growth mindset*) et une culture de confiance. Si Microsoft est aujourd'hui la plus grande entreprise au monde en termes de capitalisation boursière, c'est parce que l'entreprise a su surmonter ses échecs, comme son offre de téléphonie mobile, finalement abandonnée pour se concentrer sur d'autres secteurs plus prometteurs, démontrant ainsi toute son agilité stratégique (Denning, 2019).

Toutes les transformations agiles ne sont pas des succès. Le cas de GE (figure 10, annexe 1) en est un exemple. En 2012, le directeur général Jeff Immelt découvre le « Lean Startup », une variante de la méthode agile, et décide de l'implémenter dans toute l'organisation, qui investit alors 4 milliards \$US pour accélérer sa transformation numérique. D'autres investissements suivent pour la formation, les processus, ou les directives de la haute direction. Toutefois, ils n'ont finalement pas permis à l'organisation de devenir plus agile. En 2017, la transformation agile prend fin avec le licenciement du directeur général et des vice-présidents ayant participé à l'implémentation. Aujourd'hui, GE se bat pour sa survie. L'approche descendante (*top-down*) a largement contribué à l'échec : l'implémentation de l'agilité a été imposée par le directeur général sur le reste de l'organisation comme un processus. Il n'avait pas compris qu'un changement de mentalité (*mindset*) de l'organisation était probablement nécessaire (Denning, 2019).

Amazon est la preuve que même si la transformation agile démarre par une décision de la direction, comme dans le cas de GE, elle peut tout de même être réussie (figure 11, annexe 1). Sa transition commence en 1997 avec une déclaration publique que le principal moteur de ses opérations est la valeur apportée aux clients. L'organisation ne voit alors pas les profits comme un objectif, mais comme le résultat de ses actions. En 2002, le directeur général Jeff Bezos met en place sa théorie des « équipes à deux pizzas » (*two-pizza teams*) : deux pizzas doivent pouvoir nourrir tous les membres de l'équipe. En gardant des petites équipes, la communication et la coordination entre les membres sont plus simples, et les employés se sentent plus engagés. La productivité et l'innovation sont alors favorisées. En 2003, Amazon met en place un processus nommé « PR/FAQ », institutionnalisant les valeurs de l'entreprise. Ainsi, l'organisation décide d'investir dans de nouveaux services uniquement si ceux-ci permettent de répondre adéquatement aux besoins des clients. En effet, le « PR/FAQ », qui nécessite de travailler en partant du futur, consiste à décrire le produit ou service final dans un faux communiqué de presse. Celui-ci est accompagné d'une section de « questions fréquemment posées » (FAQ) dans laquelle se trouvent les réponses à des questions portant par exemple sur la façon dont le produit améliorera la vie des clients. De nombreuses innovations ont vu le jour grâce à ce processus, comme Amazon Echo en 2015. Cependant, de la même façon que Microsoft, l'organisation a également connu des échecs, comme Amazon Wallet qui a été abandonné en 2014. Finalement, malgré l'approche descendante, la direction d'Amazon a toujours laissé une grande marge de liberté aux équipes pour compléter leurs objectifs (Yeung & Ulrich, 2019; Denning, 2019).

Le dernier cas présenté est celui de LEGO, dont l'approche utilisée pour la transformation diffère de celles présentées précédemment. La transformation agile de LEGO a été amorcée à l'aide d'un petit groupe de gestionnaires de projets de l'équipe de marketing numérique, qui ont été enthousiasmés par l'approche agile en voyant qu'ils étaient plus motivés et engagés à travailler, mais aussi qu'elle leur permettait de produire de la valeur plus rapidement et de façon plus étroite avec les consommateurs. Face à ces résultats positifs, quelques années plus tard, en 2017, la transformation agile de toute l'entreprise est annoncée dans un courriel du directeur général destiné à tous les employés, cinq mois avant son lancement officiel en janvier 2018, permettant aux employés de

prendre le temps de réfléchir, de discuter et de se former au changement à venir (figure 12, annexe 1). Celui-ci repose sur une approche « open-source », à mi-chemin entre les approches ascendante et descendante. Il n'est donc pas forcé, mais plutôt encouragé, le but étant de laisser les équipes créer elles-mêmes le changement en leur apportant du soutien et les ressources nécessaires. L'état d'esprit agile est au cœur de la transformation, à travers la priorisation des individus et interactions plutôt que des processus et outils, la priorisation du partage des apprentissages et réussites agiles plutôt que de manuels sur l'agilité et la collaboration avec les parties prenantes plutôt que la négociation de contrats. Un an plus tard, l'augmentation de la motivation et de la satisfaction des équipes numériques dépasse déjà les attentes de l'organisation. Plusieurs projets ont également connu un succès, telle que l'ouverture de boutiques éphémères. Mais la transformation agile de LEGO rencontre aussi plusieurs défis. En septembre 2019, certaines équipes n'arrivaient pas encore à devenir agiles (Sommer, 2019).

Ces différents cas de transformation agile montrent que la transition peut se faire à partir d'une approche ascendante, descendante ou « open-source ». La réussite sera plutôt déterminée par les comportements et pratiques des employés de l'organisation, et surtout des dirigeants. Devenir agile demande essentiellement un changement d'état d'esprit; la transformation ne peut pas être réussie uniquement en imposant des processus. Faire confiance à ses équipes et leur laisser l'autonomie nécessaire semblent aussi être des éléments primordiaux d'une transformation agile. Enfin, celle-ci ne se déroule pas sans embûche. Seules les entreprises qui seront en mesure d'apprendre de leurs erreurs et de les surmonter pourront réussir leur transition (Denning, 2019; Sommer, 2019).

1.2.2. Modèle de transformation agile

Le livre *Reinventing the Organization : How Companies Can Deliver Radically Greater Value In Fast-Changing Markets* de Yeung et Ulrich (2019) propose un modèle pour réinventer l'organisation en « écosystème orienté vers le marché » (*market-oriented ecosystem*). Leur travail a pris naissance dans le fait que la majorité des organisations actuelles ont été conçues pour un environnement stable, alors que l'environnement est généralement turbulent aujourd'hui. Les auteurs proposent ainsi de réinventer l'organisation en un écosystème orienté vers le marché, mettant de ce fait l'accent sur

l'importance des opportunités de marché. La logique d'écosystème fait quant à elle appel à une organisation des personnes sous forme d'unités indépendantes, mais connectées entre elles en partageant leurs informations sur les clients et l'innovation. Le large réseau interne et externe de l'organisation lui permet alors de répondre plus rapidement à l'évolution du marché. Une comparaison avec la définition de l'agilité retenue pour ce mémoire permet de se rendre compte que « l'écosystème orienté vers le marché » est en fait une organisation agile. En partant de cas comme ceux présentés à la section précédente, ces auteurs ont construit un modèle en six parties pour réinventer l'organisation, présenté à la figure 2. En effet, ils ont étudié certaines des organisations les plus innovantes et performantes qui existent aujourd'hui, comme Alibaba et Huawei en Chine, Amazon, Facebook et Google aux États-Unis et Supercell en Europe. Le modèle repose sur les six dimensions suivantes : l'environnement, la stratégie, les capacités, la morphologie, la gouvernance et le leadership.

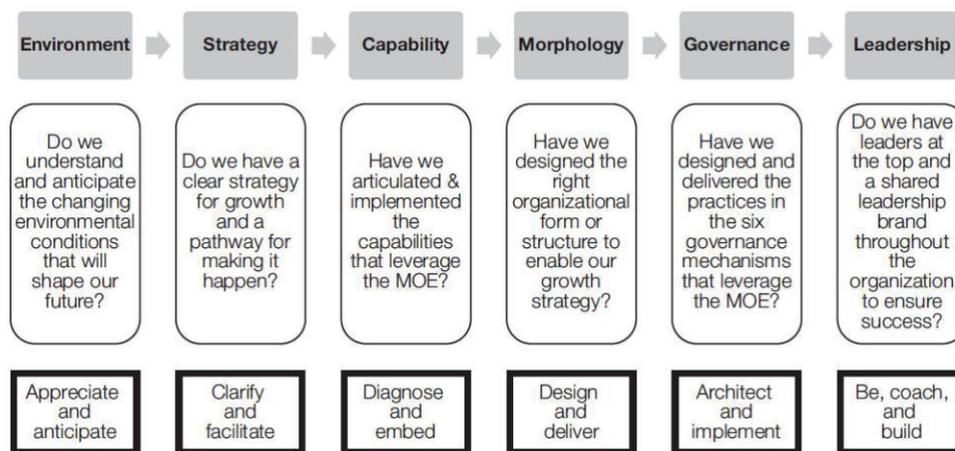


Figure 2. Modèle pour réinventer l'organisation (Yeung & Ulrich, 2019, p. 15)

La transformation nécessite d'abord de comprendre le contexte dans lequel se trouve l'organisation, c'est-à-dire de savoir anticiper les changements de l'environnement et les transformer en opportunités. Pour ce faire, Yeung et Ulrich (2019) suggèrent cinq actions. La première consiste à reconnaître les perturbations de l'environnement. Puis, l'organisation doit accepter le changement inévitable et réfléchir par rapport au futur. Pour être en mesure de s'adapter, il est primordial d'apprendre les nouveaux concepts émergents de l'environnement. Pour analyser l'environnement, un cadre conceptuel est également proposé : les conditions sociales, la technologie, l'économie, la politique,

l'environnement et la démographie. La dernière action proposée est d'aider les employés à vivre positivement les changements.

La compréhension de l'environnement n'est pas suffisante, l'organisation doit ensuite pouvoir se transformer au moins aussi rapidement que les changements de l'environnement : elle doit être stratégiquement agile. L'agilité stratégique, définie à la section 1.1.1.2, repose sur plusieurs principes clés. D'abord, il est essentiel d'établir et de maintenir un ensemble de priorités qui guidera les choix stratégiques. Ensuite, tous les employés, et non uniquement les dirigeants, ont la responsabilité de repérer les opportunités du marché. Plus que d'anticiper les tendances du marché, l'agilité stratégique peut aussi être atteinte en restant en avance sur le marché en imaginant les futurs clients. La croissance de l'organisation est essentielle et passe par les clients, produits ou lieux géographiques, en achetant, créant ou avec des alliances (*buy, build, borrow*). Inspirer les employés à être agile permet également d'être plus agile stratégiquement puisque l'application de la stratégie passe par les employés. Enfin, la stratégie agile étant un processus itératif, toujours réinventer sa stratégie est primordial.

Les deux premières étapes ayant été présentées, à quoi devrait alors ressembler un écosystème orienté vers le marché? En premier lieu, il repose sur quatre capacités critiques pour survivre et performer dans l'environnement de marché actuel. La première capacité est la sensibilité à l'environnement externe, c'est-à-dire la capacité d'identifier, d'analyser et d'utiliser des informations importantes sur les changements et opportunités du marché. En outre, l'organisation doit avoir la capacité de comprendre les besoins des clients pour anticiper et créer leurs futurs besoins. La capacité de favoriser la créativité et l'innovation, que ce soit dans les produits, les services, les modèles d'affaires, etc. est aussi indispensable. Finalement l'organisation doit bien évidemment être capable de répondre et d'anticiper rapidement les opportunités émergentes du marché, en faisant appel au changement, à l'apprentissage continu, à la rapidité et à la flexibilité, ou en d'autres termes, d'être agile.

Pour fournir ces capacités, Yeung et Ulrich (2019) présentent les trois éléments fondamentaux de la morphologie d'un écosystème orienté vers le marché : les

plateformes, les cellules (équipes de travail) et les alliés stratégiques. Le rôle des plateformes est de fournir aux cellules de l'écosystème les activités et ressources communes nécessaires pour que celles-ci puissent se concentrer sur leurs activités principales. Les cellules servent les clients et anticipent leurs besoins en offrant des produits ou services et sont à l'affût des nouvelles opportunités. Les alliés stratégiques complètent les activités de la plateforme et des cellules en apportant de l'expertise, des produits ou des services.

Selon Yeung et Ulrich (2019), les organisations reposent également sur six mécanismes de gouvernance pour fournir les quatre capacités citées précédemment (figure 13, annexe 2). La gestion de la performance est un de ces mécanismes. Par rapport aux processus rigides qui existent dans les organisations traditionnelles, les organisations agiles devraient privilégier autant que possible des conversations positives et régulières entre un dirigeant et ses employés. Celles-ci permettent aux employés de se concentrer sur ce qu'ils pourraient améliorer et les aident à développer un état d'esprit de développement.

Un autre mécanisme est la génération d'idées, qui peut être favorisée en améliorant non seulement la curiosité personnelle des individus, à travers l'expérimentation, mais aussi la créativité organisationnelle, en achetant, créant ou avec des alliances.

La gestion de talents est également cruciale pour l'organisation. Yeung et Ulrich (2019) définissent le talent comme le produit de la compétence, de l'engagement et de la contribution. La compétence représente les connaissances, aptitudes et valeurs nécessaires pour effectuer le travail. L'engagement représente un investissement de temps des employés dans le travail demandé. Enfin, la contribution représente le fait pour un employé de trouver un sens et un but à son travail. Afin de retenir les talents, l'organisation doit donner à ses employés trois avantages émotionnels. D'abord, l'employé croit en l'organisation, car il y trouve un sens personnel et partage les valeurs de l'organisation (*believing*). Puis, l'employé apprend et acquiert de nouveaux talents à l'aide de ses expériences au sein de l'organisation (*becoming*). De plus, l'employé, par ses contacts

avec les autres membres de l'organisation, développe de nouvelles relations et un sentiment d'appartenance (*belonging*).

Dans une organisation agile, la transparence et le partage d'informations sont essentiels et peuvent être facilités au sein de l'équipe à l'aide de certains principes. Par exemple, le message doit être clair et compréhensible et pour qu'il finisse par être compris, il faut être persistant et rester consistant.

La collaboration est aussi un mécanisme important. Elle se produit à deux niveaux : lorsque les compétences des individus sont combinées pour améliorer la performance de l'équipe et lorsque des équipes travaillent les unes avec les autres, créant ainsi un système plus performant qu'une équipe seule.

Enfin, la culture est un autre mécanisme crucial (Yeung & Ulrich, 2019). Lorsqu'une organisation aspire à devenir plus agile, le changement culturel est un des types de changement requis les plus importants (Misra, Kumar, & Kumar, 2010). Mais c'est aussi un des plus gros challenges. Un sondage de McKinsey Global Survey (2018) révèle que la plus grande barrière rencontrée par les organisations lors de leur transformation agile est le changement de culture et des façons de travailler. En deuxième position arrive le manque de leadership, ce qui n'est pas surprenant étant donné que le leadership et la culture sont étroitement liés. Schein (2004) explique en effet que d'une part, la culture est ce qui définit comment une organisation voit le leadership et sélectionne les dirigeants, et d'autre part, le rôle le plus important des dirigeants est de créer et gérer la culture. Un autre sondage de 2019 auquel 274 organisations du monde entier ont répondu montre que les trois principaux défis rencontrés par des organisations lors de leur transformation vers plus d'agilité concernent le style de leadership, la gestion du changement et la culture (Business Agility Institute, 2019). Les résultats sont ainsi similaires à ceux de McKinsey Global Survey (2018). Il semble donc important de ne pas négliger la culture et le changement culturel. Cameron et Quinn (2006) ont proposé, à partir d'une typologie de la culture qui sera expliquée à la section suivante, six étapes pour concevoir un processus de changement de culture organisationnelle. En premier lieu, les individus de l'organisation doivent arriver à un consensus sur le profil actuel de la culture

organisationnelle, puis sur la future culture souhaitée. La troisième étape consiste à déterminer les écarts entre les deux cultures pour créer une vision du futur désiré, comprenant les attributs de la culture actuelle à atténuer ou abandonner, les caractéristiques importantes de la culture actuelle à préserver, les caractéristiques dominantes de la nouvelle culture, etc. Les auteurs insistent aussi sur l'identification de deux événements illustrant les valeurs clés de la culture organisationnelle souhaitée, à raconter sous forme d'histoire pour que les membres puissent s'identifier aux valeurs. L'organisation doit ensuite élaborer un plan d'action stratégique, comprenant les actions spécifiques à entreprendre lors du changement. La dernière étape consiste à élaborer un plan de mise en œuvre, avec des échéanciers et des jalons, en incluant presque tous les aspects de l'organisation. Il est alors possible de considérer les « 7 S » de Waterman, Peters et Phillips (1980, cité dans Cameron & Quinn, 2006) pour qui la réussite d'un changement culturel peut nécessiter un changement de structure, symboles, systèmes, *staff* (le personnel), stratégie, style de leadership et *skills* (les compétences) des managers. Le plan de mise en œuvre doit aussi comprendre une stratégie de communication et de préparation à la résistance au changement (Cameron & Quinn, 2006).

La dernière partie du modèle de Yeung et Ulrich (2019) est le leadership. Les auteurs ont conclu de leurs études que les *leaders* des organisations agiles investissent généralement leur énergie dans cinq rôles. Un leader est d'abord un stratège d'affaires; il détermine vers où l'organisation se dirige en anticipant l'avenir. Il est également architecte de l'organisation : il repense le design de l'organisation pour offrir plus de valeur aux employés, aux clients et aux investisseurs. De plus, tel que dit précédemment, le leadership et la culture sont étroitement liés. Le leader est donc un créateur de culture (Yeung & Ulrich, 2019). Schein (2004) propose six outils permettant aux leaders d'intégrer et transmettre la culture au reste de l'organisation. Le premier concerne les éléments auxquels les leaders prêtent attention, mesurent et contrôlent. En effet, les croyances et valeurs du leader peuvent être perçues à travers ce qu'il remarque, commente, mesure, contrôle, etc. Ensuite, la manière du leader de gérer une crise peut générer de nouvelles normes, valeurs et procédures de travail et révéler ses postulats fondamentaux. Le leader transmet aussi la culture à travers la répartition des ressources : la création de budgets peut révéler les croyances et postulats des leaders, par exemple à

propos des niveaux acceptables de crise financière. L'enseignement et le coaching intentionnel sont un autre outil, car le comportement visible du leader sert de modèle aux autres membres, et plus particulièrement aux nouveaux membres, notamment pour communiquer les postulats et valeurs. En outre, des récompenses et punitions reliées respectivement aux comportements valorisés ou dévalorisés permettent de faire comprendre aux membres de l'organisation les valeurs et postulats de la culture. Enfin, les valeurs, croyances et postulats influencent grandement le recrutement, la sélection, la promotion et la communication. En effet, les leaders ont tendance à préférer recruter des nouveaux membres dont les valeurs, croyances et postulats sont proches de ceux de la culture de l'organisation (Schein, 2004). Un autre rôle du leader est celui de gestionnaire de talents. Il consiste à identifier les talents lors de la sélection de nouveaux employés, mais aussi à développer les talents des employés déjà présents dans l'organisation. Finalement, un leader doit démontrer des compétences personnelles telles que l'empathie, la capacité d'apprendre rapidement, la résilience, un esprit d'entrepreneur, la capacité de s'adapter constamment, etc. (Yeung & Ulrich, 2019).

1.3. La culture organisationnelle

Tel que mentionné à la section précédente, la culture est une des variables incontournables de la transformation agile, mais c'est aussi un des plus grands obstacles. Cette section sera donc l'occasion de définir ce qu'est la culture, puis de passer en revue plusieurs typologies de la culture.

1.3.1. Définitions de la culture

Selon Schein (2004), la culture peut se former de deux façons. La première façon passe par des interactions spontanées dans un groupe informel, créant ainsi des modèles et normes de comportement qui deviendront graduellement la culture du groupe. Autrement, elle peut aussi se créer dans un groupe plus formel créé par un individu qui y imposera ses propres visions, objectifs, croyances, valeurs, etc. Si le comportement et les actions du leader permettent au groupe d'accomplir ses tâches et si les membres se sentent bien au sein du groupe, les croyances du leader seront reconnues comme légitimes par les autres membres du groupe. Au fil du temps, si ce « succès » persiste, le groupe finira par

conclure que le comportement et les actions du leader correspondent à la bonne façon de penser et agir. Ensuite, inspirée d'une définition de Schein (2004, p. 17), la culture d'un groupe peut être définie comme l'ensemble des postulats fondamentaux qu'un groupe a appris en faisant face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont assez bien fonctionné pour que le groupe les considère comme valides et qui seront donc enseigné aux nouveaux membres du groupe comme étant la manière correcte de percevoir, penser et ressentir face à ces problèmes. Schein (2004) propose trois niveaux de culture. Le premier niveau, qui est le niveau à la surface de la culture, est celui des artefacts. Ils représentent les produits visibles du groupe, les phénomènes qu'un individu peut voir, entendre et ressentir lors de sa rencontre avec un groupe dont la culture lui est inconnue. Le deuxième niveau est celui des valeurs et croyances. Ceux-ci prédiront la majorité des comportements pouvant être observés au niveau des artefacts. Le troisième niveau est le plus profond et intangible ; c'est celui des postulats fondamentaux. Ces postulats constituent une « carte mentale », c'est-à-dire qu'ils définissent à quoi prêter attention, la signification des phénomènes, la façon de réagir émotionnellement et d'agir dans divers types de situations (Schein, 2004). Il est intéressant de remarquer que Yeung et Ulrich (2019) ont également proposé trois catégories de culture, qui sont très proches de celles suggérées par Schein (2004). La culture, une des sous-parties du modèle de transformation de l'organisation, est décrite par ces auteurs comme s'opérant en tant que symboles, rituels, histoires et tout autre artefact culturel visible, correspondant au niveau des artefacts de Schein (2004). Elle se manifeste aussi en tant que façon de penser et de se comporter, selon les valeurs et normes de l'organisation, de la même façon que le deuxième niveau de Schein (2004). Enfin, Yeung et Ulrich (2019) ont également décrit la culture en tant qu'identité d'une entreprise aux yeux de ses clients. Ils expliquent que pour y arriver, chaque membre de l'écosystème doit penser, agir et ressentir de telle façon à transmettre la culture souhaitée. La culture en tant qu'identité d'une entreprise aux yeux de ses clients pourrait donc correspondre au niveau des postulats fondamentaux mentionné par Schein (2004).

1.3.2. Typologies de la culture

La culture peut être caractérisée à l'aide de typologies. Schein (2004) passe en revue plusieurs typologies de la culture. Il précise que les typologies permettent de mettre de l'ordre et de faire du sens dans les différents phénomènes observés, mais qu'elles peuvent être tellement abstraites qu'elles ne reflètent pas correctement la réalité. Les typologies présentées sont celles d'Etzioni (1975), de Goffee et Jones (1998) et de Cameron et Quinn (2006), qui sont toutes très connues en management et qui ont depuis été reprises par d'autres auteurs (Schein, 2004).

Etzioni (1975) fait état de trois types d'organisation : les organisations coercitives, utilitaires et normatives. Dans le premier type d'organisation, le comportement de l'individu, qui est perçu comme un être aliéné, s'explique par des raisons physiques ou économiques. Il obéit de ce fait aux règles organisationnelles imposées et quittera l'organisation si cela lui est possible. L'individu développe donc des relations avec les autres membres dans un but de défense contre l'autorité. L'individu travaillant dans une organisation utilitaire le fait dans le but d'être rémunéré proportionnellement à l'effort fourni ; c'est un être rationnel et calculateur. Il respecte alors les règles organisationnelles essentielles. Toutefois, le groupe aura tendance à se protéger en développant des normes et des règles allant à l'encontre de la culture organisationnelle. Dans les organisations normatives, l'individu est un être moral et contribue donc au développement de l'organisation puisqu'il partage les mêmes objectifs que celle-ci. D'autres typologies proposées font également référence au type d'engagement des membres de l'organisation. Elles sont plutôt basées sur les relations de pouvoir et le niveau d'engagement attendu des membres de l'organisation : autocratique, paternaliste, consultatif ou démocratique, participatif et partage du pouvoir, de délégation et laxiste (Likert, 1967; Vroom & Yetton, 1973; Bass, 1985).

Goffee et Jones (1998) proposent une typologie basée sur deux dimensions. La première dimension est la solidarité, c'est-à-dire la capacité de l'individu à se sentir lié à ses pairs grâce à des intérêts communs. La deuxième dimension est la sociabilité, qui porte sur la capacité de l'individu à avoir des relations amicales avec ses pairs. À partir de ces deux dimensions clés, quatre types de culture ont été identifiés par Goffee et Jones (1998),

présentées dans le tableau 3 : communautaire, en réseau, fragmentée et mercenaire. La typologie de Goffee et Jones (1998) porte ainsi sur le caractère (*corporate character*) des individus au sein de son organisation (Goffee & Jones, 1998).

Tableau 3. Les typologies de culture selon Goffee et Jones

Sociabilité	Forte	Communautaire	En réseau
	Faible	Fragmentée	Mercenaire
		Faible	Forte
		Solidarité	

Une autre typologie basée sur deux dimensions et comportant quatre catégories a été élaborée par Cameron et Quinn (2006). La première dimension porte sur la flexibilité ou la stabilité de l'organisation. Quant à la deuxième dimension, elle concerne l'orientation interne ou externe de l'organisation. Ces deux dimensions permettent ainsi de former quatre types de culture, illustrés à la figure 3, qui forment ce que les auteurs appellent le cadre des valeurs en concurrence (*Competing Values Framework*). La culture de clan est celle d'une organisation flexible qui est focalisée sur l'environnement interne. Cette culture se caractérise par un lieu de travail convivial, où une grande importance est accordée, entre autres, au travail d'équipe, à l'engagement des membres et au partage. Les principaux critères de succès sont le climat interne et le développement des employés. La culture adhocratique se crée dans une organisation flexible, tournée vers l'environnement externe. Cette culture se caractérise par un lieu de travail dynamique, entrepreneurial et créatif, où l'adaptabilité, la flexibilité et la créativité permettent de faire face à l'incertitude, l'ambiguïté et la surcharge d'informations. Les principaux critères de succès sont la production de produits et services originaux et novateurs. Cameron et Quinn (2006) présentent également la culture hiérarchique. Elle s'établit dans une organisation stable et focalisée sur l'environnement interne. Cette culture se caractérise par un lieu de travail formalisé et structuré, où les procédures et règles formelles guident les actions des membres. Les principaux critères de succès sont le contrôle et l'efficacité. Le dernier type de culture est la culture de marché. Elle se met en place dans une organisation stable et tournée vers l'environnement externe. Cette culture se caractérise par un lieu de travail axé sur les résultats, où le contrôle interne est maintenu par les mécanismes du marché

économique. Les principaux critères de succès sont les parts de marché et la compétitivité (Cameron & Quinn, 2006).

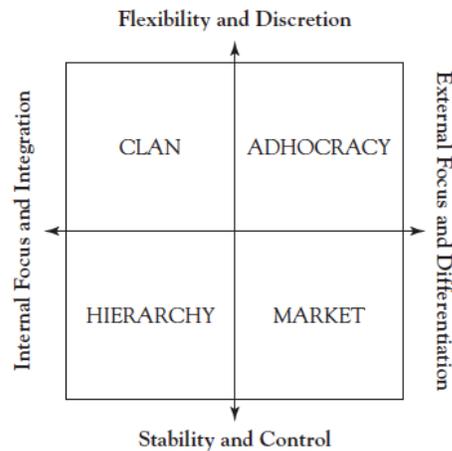


Figure 3. Le cadre des valeurs en concurrence de Cameron et Quinn (2006, p. 35)

Les typologies présentées portent ainsi sur le type d’engagement des membres (Likert, 1967; Vroom & Yetton, 1973; Etzioni, 1975; Bass, 1985), sur le caractère (Goffee & Jones, 1998) et la culture d’entreprise (Cameron & Quinn, 2006). Goffee et Jones (1998) estiment toutefois que le caractère est similaire à la culture. La typologie de Cameron et Quinn (2006) est la plus exhaustive, puisqu’elle prend en compte le plus d’éléments. En effet, elle permet de décrire les valeurs culturelles, mais aussi les formes d’organisation et les attributs organisationnels, comme les rôles de leadership et les critères d’efficacité.

Ce chapitre de la revue de littérature a été l’occasion de présenter l’agilité organisationnelle. Il existe ainsi de nombreuses définitions de l’agilité organisationnelle dans la littérature, depuis 1991, mais elles sont toutes basées sur des notions similaires : la vitesse, la réactivité, la flexibilité et la focalisation sur le client. D’autres auteurs incluent également les concepts de coût et qualité des produits et services dans leurs définitions. La littérature propose également des types d’agilité, qui sont le plus souvent l’agilité stratégique, l’agilité opérationnelle et l’agilité de leadership. Les moteurs de l’agilité ont également été énoncés. Ceux-ci peuvent se résumer à un environnement devenu turbulent, aussi appelé VUCA, qui l’est d’autant plus en cette période de

coronavirus. Les organisations qui deviennent plus agiles voient généralement plusieurs effets bénéfiques. Les effets de l'agilité se manifestent aussi bien au niveau des clients, des investisseurs ou des employés. L'organisation est alors plus compétitive. Toutefois, pour devenir agile, l'organisation doit développer plusieurs capacités agiles qui peuvent être regroupées en quatre catégories, à savoir la réactivité, les compétences, la flexibilité et la vitesse. La revue de littérature a aussi permis d'étudier les écrits concernant la transformation agile, en partant d'abord d'études de cas d'entreprises connues, avant d'expliquer un modèle de transformation agile qui repose sur six dimensions : l'environnement, la stratégie, les capacités, la morphologie, la gouvernance et le leadership. Enfin, une section sur la culture organisationnelle termine cette revue de littérature, à l'aide d'une présentation des définitions, puis de plusieurs typologies de la culture. Dans le prochain chapitre, les variables retenues ainsi que les choix théoriques nécessaires dans le cadre de ce mémoire seront explicités.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel

Ce chapitre consiste en une présentation du cadre conceptuel proposé pour la recherche effectuée dans le cadre de ce mémoire. Il sera d'abord question des variables retenues pour cette recherche, sur la base des concepts étudiés au chapitre précédent de la revue de littérature. Les liens entre les variables seront ensuite introduits à l'aide d'une recension des écrits existants sur le sujet. Le présent chapitre se terminera par une présentation du modèle de recherche.

2.1. Variables à l'étude

Plusieurs définitions de l'agilité organisationnelle ont été proposées depuis les années 1990. Depuis les premières définitions jusqu'aux plus récentes, certaines notions y sont toujours restées intégrées. En effet, pour les différents auteurs, la vitesse, la réactivité, la flexibilité et la focalisation sur les clients sont des caractéristiques essentielles de l'agilité organisationnelle. Certains auteurs ajoutent également les concepts portant sur le coût et la qualité des produits ou services offerts. Toutes ces notions sont donc prises en compte afin de proposer une définition de l'agilité organisationnelle la plus exhaustive possible, incluant aussi le levier principal de l'agilité, qui est un environnement externe volatile, incertain (*uncertain*), complexe et ambigu (VUCA). Ainsi, l'agilité organisationnelle est définie dans ce mémoire comme :

la capacité à réagir et s'adapter rapidement et avec flexibilité face à un environnement imprévisible, en identifiant les opportunités du marché et en anticipant les changements dans les besoins des clients tout en restant compétitif au niveau de la qualité et du coût des produits ou services offerts.

L'agilité organisationnelle peut être déclinée en plusieurs types, permettant de mieux comprendre le concept. De ce fait, en se basant sur les propositions de certains auteurs (Ulrich & Yeung, 2019; Joiner, 2019), il est possible de retenir quatre types d'agilité, qui sont l'agilité stratégique, l'agilité opérationnelle, l'agilité individuelle et l'agilité de leadership, qui sont différentes capacités permettant à une organisation

d'augmenter son niveau d'agilité organisationnelle. Ces quatre types d'agilité représentent ainsi des indicateurs d'agilité.

Ces indicateurs d'agilité mènent ensuite à des effets de l'agilité. Dans la littérature, ceux-ci sont assez similaires. Les principaux effets de l'agilité sont la création de plus de valeur pour les clients et investisseurs, l'augmentation de la compétitivité, l'augmentation de la vitesse de réponse au changement et l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés.

Le modèle de transformation agile retenu dans le cadre de cette recherche est celui proposé par Yeung et Ulrich (2019). Il repose sur six dimensions : l'environnement, la stratégie, les capacités, la morphologie, la gouvernance et le leadership.

Yeung et Ulrich (2019), à travers la description de leur modèle, font également ressortir les principaux éléments de la culture agile. Tout d'abord, au niveau individuel, l'apprentissage, l'amélioration et un état d'esprit de développement sont des composantes primordiales, évoquées par les auteurs à travers la gestion de performance, pour laquelle ils préconisent des conversations positives et régulières entre les gestionnaires et les employés. L'épanouissement et le bien-être, de même que le fait de trouver un sens personnel à son travail et de partager les valeurs de l'organisation, sont également des facteurs essentiels de la culture. De plus, une culture agile est aussi une culture qui favorise grandement la génération d'idées, en encourageant la curiosité personnelle des individus, ce qui mène à la créativité et l'innovation de l'ensemble de l'organisation. Enfin, la transparence, le partage d'informations et la collaboration entre toutes les parties prenantes de l'écosystème sont des éléments incontournables de la culture agile, favorisant de ce fait un esprit d'ouverture, de confiance et de contribution au sein de l'organisation.

Enfin, plusieurs typologies de la culture, basées sur des critères différents, ont été présentées. Tel qu'il a été mentionné dans le chapitre précédent, celle proposée par Cameron et Quinn (2006), appelée le cadre des valeurs en concurrence, est la plus exhaustive. Cette typologie est donc celle qui est retenue pour mener la présente recherche. Elle est basée sur deux dimensions, à savoir la flexibilité ou la stabilité de l'organisation et l'orientation interne ou externe de l'organisation. Ces quatre valeurs forment quatre types

de culture : la culture de clan, la culture adhocratique, la culture hiérarchique et la culture de marché.

2.2. Culture organisationnelle et agilité organisationnelle

Dans la littérature, les effets de la culture sur l'agilité organisationnelle ont peu été étudiés ; les facteurs technologiques et opérationnels étant les sujets les plus souvent couverts (Crocitto & Youssef, 2003). Goncalves, Bergquist, Bunk et Alänge (2019) précisent quant à eux qu'il existe peu d'études qualitatives sur l'influence des valeurs culturelles sur l'agilité et l'innovation organisationnelle. En outre, selon Ahsrafi *et al.* (2005), la culture organisationnelle est une des variables pouvant avoir un effet sur l'agilité organisationnelle, mais qui est le plus souvent ignorée dans la littérature.

Certains auteurs se sont tout de même prononcés sur la question. Pour Derby (2006, cité dans Tolfo, Wazlawick, Ferreira, & Forcellini, 2011), une culture de collaboration et d'adaptation faciliterait sa transformation agile. Toutefois, il estime qu'il n'est pas impossible pour une organisation avec une culture de pouvoir de devenir agile. Lindvall *et al.* (2002) considèrent qu'une organisation avec une culture compatible avec celle de l'agilité a plus de chance de réussite pour devenir agile. Comme culture compatible, ces auteurs citent une culture propice à l'autonomie des équipes, à la négociation, à la confiance et à la communication.

Ahl (2020) a étudié les liens entre les valeurs d'entreprise et le concept d'agilité organisationnelle. Pour ce faire, elle a utilisé à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives. Des analyses de données et un total de 186 questionnaires ont donc permis de mener sa recherche auprès de 10 constructeurs automobiles haut de gamme parmi les plus innovants, dont le siège se trouve en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède, aux États-Unis, en Chine ou au Japon. Les résultats de l'étude montrent que certaines valeurs permettent à l'organisation d'augmenter son niveau d'agilité : les valeurs de confiance, respect, courage et ouverture, au niveau individuel, et les valeurs de créativité, collaboration et découverte, à l'échelle de l'organisation, qui devrait promouvoir une culture de transparence, d'adaptation et d'engagement (Ahl, 2020).

Bien qu'il existe peu d'études sur l'influence de la culture sur la transformation agile, les chercheurs Felipe, Roldán et Leal-Rodriguez (2017) et Goncalves *et al.* (2019) ont tout de même approfondi la question, à l'aide d'études empiriques. Les deux études ont été effectuées à l'aide du cadre des valeurs en concurrence de Cameron et Quinn (2006). Les méthodologies sont toutefois différentes, l'une étant une approche quantitative et l'autre une approche qualitative, et leurs résultats diffèrent également.

Felipe *et al.* (2017) utilisent une méthode quantitative pour mener leur recherche. Ainsi, les résultats sont tirés de 172 questionnaires, dont les répondants sont des cadres supérieurs d'entreprises faisant partie de secteurs innovants, et implantées en Espagne. Les entreprises répondantes appartiennent à des secteurs tels que la conception de systèmes informatiques, la fabrication de machines, la chimie, la fabrication de matériel de transport, d'équipement électrique et de produits informatiques et électroniques. La recherche empirique a ainsi abouti à la découverte d'une relation positive entre la culture adhocratique et l'agilité organisationnelle. La culture adhocratique étant peu bureaucratique, elle permettrait à l'organisation d'être flexible et capable de reconfigurer rapidement les processus et ressources. En outre, ce type de culture met l'emphase sur le changement, l'adaptabilité et l'innovation, qui sont des caractéristiques de l'agilité organisationnelle. La culture de clan aurait aussi une influence positive sur l'agilité organisationnelle. En effet, certaines pratiques de gestion et valeurs de la culture de clan sont proches de celles qu'une organisation agile devrait avoir, par exemple des équipes autonomes, l'importance de la communication et de la collaboration, ou encore le développement et le bien-être des employés. Toutefois, le lien positif entre l'agilité organisationnelle et la culture de clan serait moins fort que celui avec la culture adhocratique, à cause de l'accent mis sur les questions internes, pouvant entraver l'analyse de l'environnement externe, qui est un élément essentiel de l'agilité organisationnelle. Il y aurait également une relation positive entre la culture hiérarchique et l'agilité organisationnelle. Les auteurs interprètent cette relation par le fait que bien que l'adaptabilité et la flexibilité soient des caractéristiques primordiales de l'agilité organisationnelle, les organisations agiles nécessitent tout de même de la stabilité et de l'ordre, tel qu'il avait déjà été mentionné dans la section 1.1.1. par Youngblood (1997). Un certain degré de contrôle serait d'autant plus bénéfique en période de crise, où une décision

des dirigeants serait plus rapide pour répondre à une menace. Un ensemble de procédures formelles et de mécanismes de coordination pourrait alors contribuer à l'agilité organisationnelle, jusqu'à un certain degré car la culture hiérarchique peut également être un obstacle à la capacité de changement d'une organisation, sur le long terme. Enfin, les auteurs n'ont pas été capables de conclure à propos de l'effet de la culture de marché sur l'agilité organisationnelle (Felipe *et al.*, 2017).

La recherche empirique de Goncalves *et al.* (2019) contredit les résultats de Felipe *et al.* (2017). Pour effectuer leur collecte de données, Goncalves *et al.* (2019) ont mené 10 entretiens semi-structurés avec des personnes occupant des postes de direction et de stratégie dans cinq compagnies automobiles internationales. Ils estiment en effet que l'industrie automobile fait preuve d'une approche active dans l'innovation des services numériques. Parmi les cinq compagnies automobiles se trouvaient trois grandes compagnies automobiles mondiales ainsi qu'une « start-up » en Suède et une « start-up » aux États-Unis. Les auteurs ont tiré deux conclusions de leur recherche. Premièrement, l'intégration des cultures de clan et adhocratique aide l'organisation à devenir plus agile. Même si la culture adhocratique semble à première vue être celle qui permettrait le plus à l'organisation de devenir agile, certains éléments cruciaux de l'agilité organisationnelle sont absents. Ainsi, en combinant la culture adhocratique avec la culture de clan, l'organisation met en place un environnement propice au changement, à la créativité et la flexibilité, mais également propice à l'apprentissage continu, à la collaboration et au travail d'équipe. Deuxièmement, contrairement aux conclusions de Felipe *et al.* (2017), la culture hiérarchique ne favoriserait pas l'agilité organisationnelle. Goncalves *et al.* (2019) soutiennent ainsi que la culture hiérarchique aurait un effet négatif sur les capacités d'innovation de l'organisation. Toutes les entreprises qu'ils ont étudiées ont exprimé un besoin de relation avec l'environnement externe qui serait plus ouverte et plus collaborative afin d'être en mesure de créer de nouveaux produits et service et de les mettre rapidement sur le marché (Goncalves *et al.*, 2019).

Face au manque de littérature sur l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle, et d'autant plus que les études empiriques existantes donnent certains

résultats contradictoires, il serait alors pertinent de mener une autre étude sur cette problématique.

2.3. Modèle de recherche

La question de recherche est donc : quelle est l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle?

Afin de répondre à cette question de recherche, en tenant compte du contexte d'une organisation ayant la volonté de devenir plus agile, tout en se basant sur les écrits portant sur les liens entre la culture et l'agilité organisationnelle (section 2.2.), une proposition, illustrée à la figure 4, peut ainsi être formulée :

Proposition générale : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle.*

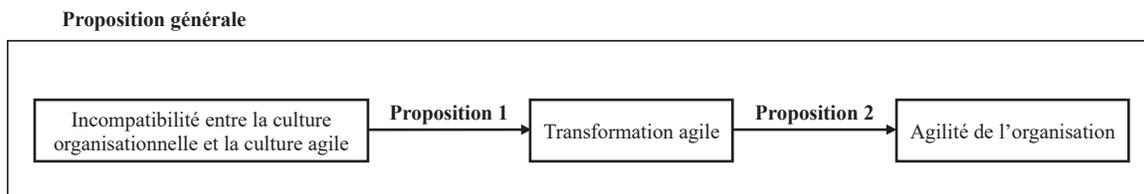


Figure 4. Modèle de recherche

La proposition générale de recherche peut être étudiée à l'aide de deux sous-propositions :

Proposition 1 : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile.*

Proposition 2 : *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle.*

La première proposition porte sur l'influence de l'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile sur la transformation agile. L'incompatibilité peut être définie par un écart entre la culture organisationnelle et la culture agile. Lorsque la culture organisationnelle et la culture agile sont effectivement incompatibles, alors cette

incompatibilité serait un levier de transformation, poussant l'entreprise à devenir plus agile. En effet, une transformation agile correspond à un changement organisationnel, consistant en un processus en différentes étapes afin d'atteindre différents objectifs d'agilité.

La deuxième proposition concerne l'influence de la transformation agile sur l'agilité organisationnelle. Lorsque la transformation est réussie, l'organisation devrait être agile. L'agilité organisationnelle est déterminée non seulement avec les indicateurs d'agilité, mais aussi avec les effets de l'agilité qui sont présents après la transformation agile. En effet, puisque la présence d'indicateurs d'agilité n'indique pas forcément la présence des effets d'agilité, il est essentiel d'étudier les deux pour confirmer l'agilité d'une organisation.

Les éléments théoriques et conceptuels à la base du cadre conceptuel de cette recherche ayant été présentés dans ce chapitre, les choix méthodologiques permettant de répondre à la question de recherche seront ensuite établis dans le prochain chapitre.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre a pour objectif de décrire et justifier les méthodologies employées dans le cadre de ce mémoire pour tenter de répondre à la question de recherche suivante : quelle est l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle? Dans un premier temps, le choix d'une méthode qualitative sera examiné, avant de s'attarder sur la stratégie d'échantillonnage et les procédures de collecte de données, comprenant la construction du guide d'entrevues. Dans un second temps, il sera question des procédures de traitement des données. Puis, le chapitre se termine sur une réflexion sur la validité et les limites méthodologiques.

3.1. Approche méthodologique

Afin de répondre à la question de recherche, une méthode qualitative a été choisie. Selon Biddix, Renn et Roper (2018, p. 76, traduction libre), « [l]a recherche qualitative cherche à explorer et à représenter la réalité telle qu'elle existe dans son contexte et à éclairer la manière dont les individus vivent cette réalité ». Elle permet ainsi de comprendre l'expérience ou la perception des individus à propos d'un phénomène ou d'un processus. Le choix d'une méthode qualitative se justifie, car pour étudier le processus de la transformation agile et le phénomène de la culture, deux grands thèmes sur lesquels porte cette recherche, il est primordial de les replacer dans leur contexte organisationnel. En outre, la culture est essentiellement la façon de percevoir, de penser, de ressentir et d'agir d'un groupe d'individus. La méthode qualitative semble donc être la plus pertinente pour ce sujet de recherche.

Plus précisément, des entretiens individuels semi-dirigés centrés permettront de récolter les données de manière qualitative. Parmi les méthodes qualitatives, la méthode par entretien est l'une des plus utilisées dans les recherches en gestion (Romelaer, 2005). Le chercheur a recours à cette méthode dans certains cas : pour analyser un problème en particulier ou le sens qu'un individu donne à un événement vécu ou à ses pratiques, pour reconstituer des expériences ou des événements passés ou pour comprendre des trajectoires de vie (Quivy & Van Campenhoudt, 2011). Or, pour répondre à la question de recherche,

il est nécessaire de reconstituer le processus de transformation agile. De plus, l'étude de la proposition générale de recherche (chapitre 2) requiert d'explorer l'interprétation qu'ont les membres d'une organisation à propos d'une expérience vécue, à savoir la transformation agile, en lien avec leur culture organisationnelle. L'entretien semi-dirigé centré, une des méthodes d'entretien individuel les plus utilisées, amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité » (Romelaer, 2005, p. 102). En effet, judicieux compromis entre la liberté d'expression du répondant et les objectifs de la recherche, l'entretien semi-dirigé centré porte sur un nombre déterminé de thèmes identifiés préalablement dans le guide d'entretien de l'interviewer. Ainsi, lorsque cette méthode est effectuée avec plusieurs répondants, elle assure la comparabilité des résultats. Toutefois, les thèmes abordés lors de l'entretien peuvent perturber son déroulement et sa dynamique, ce qui en fait un moyen de recherche qui peut être compliqué à mettre en place (Romelaer, 2005).

3.2. Stratégie d'échantillonnage et éthique

Étant donné que la variable dépendante du modèle de recherche est l'agilité de l'organisation, les organisations ciblées pour l'étude sont des organisations qui se percevaient comme étant agiles ou sur la voie de devenir agiles de la part de leur équipe de direction. Ainsi, des entreprises où un contact était connu ont été approchées à l'aide d'un courriel décrivant le projet de recherche. Finalement, deux entreprises ont été retenues pour participer à la recherche, afin de produire deux études de cas qu'il serait possible de comparer en termes de cultures. Cela permettrait ainsi de déterminer si les résultats des études de cas, provenant d'entreprises dont les contextes géographiques et culturels et les secteurs d'activités sont différents, seraient similaires. L'entreprise A est une entreprise dans le secteur de la Santé, Sécurité et Environnement (SSE), située au Canada, tandis que l'entreprise B est une entreprise dans le secteur bancaire, située dans la France d'Outre-mer. Ces deux entreprises sont des entreprises privées, non syndiquées, de moins de 100 employés. Elles ont toutes deux donné leur autorisation formelle pour que la collecte de données s'y effectue.

Les organisations ayant été trouvées, la deuxième étape de l'échantillonnage concerne alors le choix d'une dizaine de répondants aux entrevues semi-dirigées, dans chaque entreprise. Pour ce faire, certains critères d'inclusion ont d'abord été établis. En premier lieu, les personnes qui seront approchées pour participer à la recherche doivent appartenir à l'organisation étudiée depuis au moins un an. Ce critère permet de s'assurer que la personne a vécu assez d'expériences au sein de l'organisation pour être capable de s'exprimer adéquatement à propos de la culture organisationnelle et de la transformation agile de l'organisation. Le deuxième critère d'inclusion concerne le poste de la personne. Celle-ci doit ainsi être un responsable de projet, un cadre ou un gestionnaire, afin de rester cohérent vis-à-vis des études de Felipe *et al.* (2017) et de Goncalves *et al.* (2019) décrites dans la section 2.2. du chapitre 2 (cadre conceptuel). En outre, leurs responsabilités, mais aussi la vue d'ensemble des opérations de l'unité qu'ils supervisent en font des répondants potentiels jugés plus aptes que des employés à discuter de l'effet de la culture sur la transformation agile. Ainsi, les participants seront des personnes clés des entreprises étudiées, qui répondront aux critères présentés ci-dessus, et qui seront capables de discuter aisément à propos du sujet en question. Le choix d'une dizaine de répondants par organisation est jugé comme étant un nombre suffisant afin d'avoir de la variabilité dans l'échantillon et pour représenter des points de vue différents, à savoir celui du directeur général, des gestionnaires, des chefs de projet, etc.

Une liste de répondants potentiels, respectant les critères d'inclusion nommés ci-dessus, a ensuite été demandée à l'organisation étudiée, comprenant le nom, le poste et les coordonnées des personnes. Afin de protéger au maximum l'identité des participants à l'intérieur de l'organisation, il était requis que cette liste soit composée d'une quinzaine de personnes. Parmi cette liste, plusieurs répondants potentiels ont ainsi été contactés par courriel. Au final, le choix des répondants n'est connu que de la chercheuse du projet. De ce fait, le projet de recherche s'effectue dans le respect des règles éthiques. Il a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal, avant que la collecte de données soit entamée.

L'échantillon obtenu est composé de 16 participants. Neuf de ces participants appartiennent à l'entreprise A, et sont tous des personnes clés de l'entreprise. En effet, les

participants ont des postes de direction ou de gestion, dans différents groupes de l'organisation, comme le développement informatique, les opérations, la recherche, le succès client, etc. L'ancienneté des participants s'étend de 3 ans à plus de 20 ans, dans l'entreprise A qui existe depuis presque 35 ans. Les sept participants appartenant à l'entreprise B ont également des postes de direction ou de gestion. L'échantillon obtenu dans l'entreprise B comporte au moins un participant de chaque département de l'entreprise. Tous les participants de l'entreprise B, qui existe depuis 25 ans, l'ont vu évoluer, puisque leur ancienneté s'étend de 7 ans à plus de 20 ans.

3.3. Procédures pour la collecte des données

Les 16 entretiens semi-dirigés centrés ont été conduits par vidéoconférence, durant l'heure qui convenait aux participants. Deux entretiens n'ont pas été enregistrés. Des détails sur la collecte de données sont présentés au tableau 4 pour l'entreprise A et au tableau 5 pour l'entreprise B. Les entretiens ont ainsi été effectués sur une période de 7 semaines, du 24 août 2020 au 08 octobre 2020. Dans l'entreprise A, ils ont duré entre 41 minutes et 16 secondes pour le plus court et 1 heure, 6 minutes et 45 secondes pour le plus long, pour une durée moyenne de 53 minutes et 22 secondes. Dans l'entreprise B, ils ont duré entre 50 minutes pour le plus court et 1 heure, 15 minutes et 51 secondes pour le plus long, pour une durée moyenne de 55 minutes et 51 secondes. Le tableau 4 et le tableau 5 comportent également l'ancienneté du participant dans son entreprise, sous forme d'intervalles d'années.

Tableau 4. Détails de la collecte de données par entretien dans l'entreprise A

Participant	Durée de l'entretien (min : sec)	Ancienneté dans l'entreprise A
1	46 : 38	Entre 3 et 5 ans
2	45 : 31	Entre 5 et 10 ans
3	1 : 04 : 06	Entre 5 et 10 ans
4	41 : 16	Entre 10 et 15 ans
5	51 : 34	Entre 3 et 5 ans
6	1 : 06 : 45	Entre 10 et 15 ans
7	58 : 39	Entre 3 et 5 ans
8	57 : 02	Supérieure à 20 ans
9	48 : 45	Entre 10 et 15 ans
Moyenne	53 : 22	

Tableau 5. Détails de la collecte de données par entretien dans l'entreprise B

Participant	Durée de l'entretien (min : sec)	Ancienneté dans l'entreprise B
1	1 : 15 : 51	Entre 10 et 15 ans
2	55 : 30	Supérieure à 20 ans
3	56 : 50	Entre 10 et 15 ans
4	50 : 00	Entre 5 et 10 ans
5	52 : 20	Entre 15 et 20 ans
6	50 : 18	Supérieure à 20 ans
7	50 : 06	Entre 10 et 15 ans
Moyenne	55 : 51	

Avant chaque entretien, le formulaire de consentement présent à l'annexe 3 était transmis par courriel au participant, qui devait ensuite renvoyer la version signée. Deux

participants n'ont pas donné leur consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue. De ce fait, deux entretiens n'ont pas été enregistrés, et la chercheuse a alors pris en note ces discussions. Les entretiens étant semi-dirigés, la chercheuse suivra donc le guide d'entretien construit pour l'occasion, présenté à l'annexe 4.

Le début de chaque entretien avait pour but d'établir un climat de confiance. Pour ce faire, après une brève présentation de la chercheuse, les bénéfices potentiels pour les participants au projet de recherche sont décrits, suivis de la présentation de la recherche. Le déroulement de l'étude ainsi que la durée approximative sont ensuite annoncés, avant de discuter du formulaire de consentement et de confirmer le consentement du participant à l'enregistrement audio. Celui-ci est ensuite lancé à l'aide de la phrase d'entame qui porte sur une description sommaire du poste et des responsabilités du répondant. La grille d'entretien est basée sur trois grands thèmes : l'agilité organisationnelle, la transformation agile et la culture. Le premier thème sert tout d'abord à confirmer que l'organisation est agile ou est en voie de l'être, et à étudier l'agilité de l'organisation à travers les différences en termes d'agilité que le participant a pu remarquer et la description des comportements actuels. Le deuxième thème porte sur le processus de transformation agile. Enfin, le dernier thème est celui de la culture, où il est question de la culture pré-transformation et de son influence sur la transformation agile de l'organisation. Les différents thèmes de la grille ainsi que des relances permettent ainsi de conduire l'entretien. L'entretien se conclut sur un retour sur la transformation agile, en discutant des résultats obtenus, c'est-à-dire de la présence des indicateurs d'agilité et des effets d'agilité.

3.4. Procédures de traitement des données

Lorsque la collecte de données est achevée, les entretiens sont retranscrits intégralement à partir des enregistrements audios, avec un outil de traitement de texte. Une analyse de contenu est ensuite effectuée en trois étapes : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

La pré-analyse consiste en une première lecture de toutes les données à analyser. Cette étape comporte deux objectifs : identifier les catégories pertinentes pour l'analyse et élaborer la grille de codage (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Celle-ci est constituée

à partir de la revue de littérature et du modèle de recherche : le codage est ainsi déductif, aussi appelé codage par considérations théoriques. L'analyse de contenu déductive est généralement utilisée lors de recherches visant à tester des modèles et des hypothèses, alors que l'analyse de contenu inductive est plutôt employée lorsqu'il n'y a aucune étude antérieure portant sur le phénomène étudié (Elo & Kyngäs, 2008). Toutefois, de nouveaux éléments pourraient émerger du terrain et compléter le codage par considérations théoriques.

La grille de codage est composée de trois parties, correspondant aux trois variables du modèle de recherche. La première partie porte donc sur l'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile. Les dimensions sont basées sur les six critères de Cameron et Quinn (2006) afin d'évaluer le type de culture de l'organisation : les caractéristiques dominantes de l'organisation, le leadership, le style de gestion, le ciment de l'organisation (*organizational glue*), les priorités stratégiques et les critères de succès. Les caractéristiques de chaque critère diffèrent selon le type de culture, c'est-à-dire soit la culture de clan, la culture adhocratique, la culture de marché ou la culture hiérarchique. Le codage selon ces dimensions permettra par la suite d'évaluer le type de culture des organisations étudiées. D'autres dimensions complètent la grille de codage pour la première variable. Celles-ci proviennent des verbatims, et sont donc des éléments sur la culture qui ont été soulevés par les participants mais qui ne sont pas présents dans le modèle de Cameron et Quinn (2006).

La deuxième partie de la grille de codage porte sur la deuxième variable du modèle de recherche : la transformation agile. La première dimension est celle des déclencheurs de la transformation agile, mentionnés par les participants. Puis, les autres dimensions proviennent des six parties du modèle de transformation de Yeung et Ulrich (2019) : 1) l'environnement, 2) la stratégie, 3) les capacités, 4) la morphologie, 5) la gouvernance, dont les sous-parties sont la gestion de la performance, la génération d'idées, la gestion des talents, la transparence et partage d'informations et la culture, et 6) le leadership.

La dernière partie de la grille de codage concerne la variable de l'agilité organisationnelle. Les dimensions sont donc composées des indicateurs d'agilité et des

effets de l'agilité. Les indicateurs d'agilité sont au nombre de quatre : l'agilité stratégique, l'agilité opérationnelle, l'agilité individuelle et l'agilité de leadership. Les effets de l'agilité, selon la revue de littérature au chapitre 1, sont la création de plus de valeur pour les clients et investisseurs, l'augmentation de la performance et de la compétitivité, l'augmentation de la vitesse de réponse au changement et l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés.

Puis, lors de la phase d'exploitation du matériel, les transcriptions sont codées, à l'aide du logiciel ATLAS.ti. Chaque grille de codage contient, pour chaque dimension de la variable étudiée, le code correspondant, le champ lexical théorique qui provient de la revue de littérature, les indicateurs et les citations, relevés dans les verbatims. Par exemple, la variable « incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile » a, parmi ses dimensions, celle des caractéristiques dominantes de l'organisation pour une culture hiérarchique, associée au code « C-CH ». Son champ lexical théorique est alors composé des mots suivants : hiérarchie, contrôle, structuré, procédures formelles. Ses indicateurs sont : pyramidal, militaire, hiérarchique, procédural. Un exemple de citation correspondant à cette dimension serait : « *la direction qui était en place auparavant était très très hiérarchique, très très orientée dans le mode justement procédural, organisé, pas agilité du tout.* » (participant 3, entreprise A). Les champs lexicaux théoriques, les indicateurs et les citations permettent ainsi de vérifier la correspondance entre le codage et le concept étudié.

3.5. Validité et limites

La qualité d'une étude qualitative peut être améliorée à travers différents moyens, tels que la stabilité, la reproductibilité, la validité interne et la validité externe (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012).

Tout d'abord, la stabilité consiste en une fiabilité intracodeur : un chercheur doit obtenir les mêmes résultats à chaque codage de ses verbatims (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Dans le cadre de cette étude, la chercheuse a refait le codage une deuxième fois afin d'assurer la stabilité.

La reproductibilité correspond à une fiabilité intercodeurs. Cela implique que l'analyse soit faite par au moins deux personnes, le but étant qu'elles obtiennent une grille de codage et un codage similaires. La première étape consiste à l'élaboration de la grille de codage par chacune des deux personnes, indépendamment de l'autre, à partir d'un échantillon des verbatims. Puis, les deux grilles sont confrontées afin d'obtenir une seule grille finale, par consensus. Enfin, les deux personnes doivent, chacune de leur côté, coder les transcriptions, afin d'arriver à des résultats de codage comparables. L'objectif de la fiabilité intercodeurs est d'assurer l'objectivité des résultats, puisqu'une analyse de données qualitatives pourrait sinon contenir trop de subjectivité de la part du chercheur. Bien que la grille de codage n'ait été élaborée que par la chercheuse, de nombreux extraits de verbatims ont été codés par la chercheuse, puis vérifiés par la directrice de recherche, qui confirmait ou infirmait ces codages, permettant tout de même d'augmenter la fiabilité intercodeurs. Un autre moyen pour s'assurer de la reproductibilité des résultats est de préciser avec le plus de détails, la démarche adoptée, incluant par exemple la grille de codage utilisée, pour que d'autres chercheurs puissent ensuite reproduire l'étude (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Or, ce chapitre de méthodologie présente la stratégie d'échantillonnage, les procédures pour la collecte de données, et les procédures de traitement de données utilisées pour réaliser cette étude. En outre, le guide d'entretien est présent à l'annexe 4 et la grille de codage est également présente à l'annexe 5.

La validité interne est importante lorsque la recherche consiste à étudier des relations de cause à effet. La triangulation permet d'améliorer la validité interne, également appelée crédibilité. En effet, les résultats seront estimés crédibles si la triangulation mène à une convergence des résultats. Dans le cas de cette recherche, la triangulation des méthodes n'a pas été utilisée, puisque seule la méthode des entrevues a été employée pour la collecte des données. De même, il n'y a pas de triangulation des chercheurs, car la collecte de données et l'analyse ont été réalisées uniquement par une personne, excepté lors de l'intervention d'une deuxième personne au cours de l'analyse pour la vérification de certains extraits de verbatims, tel qu'expliqué dans le paragraphe précédent portant sur la reproductibilité. Toutefois, de multiples sources de données ont été utilisées dans cette étude, puisqu'un total de 16 personnes ont été interviewées dans deux entreprises différentes. La triangulation des données a donc été utilisée, permettant d'avoir des

perspectives provenant de différents types de personnes, afin d'avoir une compréhension plus complète du phénomène à l'étude. Outre la triangulation, la validité interne peut également être améliorée en soumettant aux participants clés les analyses, interprétations et conclusions afin de faire vérifier directement par les participants les résultats et de s'assurer que les données de départ n'ont pas été déformées lors de l'analyse (Johnson, 1997; Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Une restitution aux terrains a ainsi été faite à la fin de l'analyse et de l'interprétation des résultats. De ce fait, les résultats et analyses de cette recherche ont été présentés soit au dirigeant, soit au comité de direction des entreprises étudiées, sous forme de présentation orale lors de rencontres par vidéoconférence. Les résultats ont donc pu être confrontés aux terrains, et quelques recommandations ont pu être offertes, ce qui a mené à des discussions intéressantes avec les dirigeants.

La validité externe d'une étude qualitative, contrairement à une étude quantitative, s'appuie davantage sur la représentativité sociologique des résultats plutôt que sur leur représentativité statistique qui proviendrait de grands échantillons (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Or, dans cette recherche, l'accent a été porté sur la variabilité des échantillons. En effet, celui-ci contient des personnes provenant de deux entreprises œuvrant dans des secteurs et des pays différents, ayant des postes, des responsabilités et une ancienneté au sein de leur entreprise, différents. Les résultats de cette étude pourraient donc être applicables à certains échantillons d'entreprise qui auraient des caractéristiques similaires à celles présentement étudiées. Les deux entreprises étudiées dans le cadre de ce mémoire sont ainsi toutes les deux des petites entreprises privées, qui ont pour secteur d'activité celui de la Santé, Sécurité et Environnement ou le secteur bancaire, et qui existent depuis au moins 25 ans. Certaines limites existent quant à la généralisation des résultats de cette étude : l'extrapolation des résultats de cette étude à des échantillons d'entreprises qui auraient des caractéristiques différentes à celles présentement étudiées doit se faire avec prudence.

Ce chapitre a été l'occasion de présenter l'approche méthodologique choisie pour cette étude, à savoir une méthode qualitative constituée d'entretiens semi-dirigés, ainsi que

la stratégie d'échantillonnage et les procédures de collecte et de traitement des données, qui permettront par la suite, dans le chapitre suivant, de présenter les données et d'analyser les résultats obtenus.

Chapitre 4 : Présentation des données et analyse des résultats

Dans ce chapitre seront présentées les données obtenues à la suite de la collecte de données, qui seront ensuite analysées dans le but de répondre à la question de recherche : quelle est l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle? Tout d'abord, les résultats concernant l'entreprise A seront introduits à l'aide de différentes sections, que sont : le type de culture organisationnelle pré-transformation, l'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile et son influence sur la transformation agile, la transformation agile et enfin, le lien entre la transformation agile et la réussite de l'agilité organisationnelle. Ces résultats permettront de conclure sur les propositions de recherche, en se basant sur l'entreprise A. En suivant le même plan, il sera ensuite question des résultats concernant l'entreprise B.

4.1. Entreprise A

L'entreprise A est une entreprise privée dans le secteur de la Santé, Sécurité et Environnement, située au Canada. Elle existe depuis presque 35 ans, et est composée de moins de 100 employés. Elle a débuté sa transformation agile il y a environ deux ans.

À partir des entrevues de neuf gestionnaires de l'entreprise A, le type de culture de l'entreprise A avant sa transformation agile sera d'abord présentée et analysée. Puis, l'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile sera traitée, ainsi que son influence sur la transformation agile. Celle-ci sera donc ensuite étudiée en deux temps, d'abord au travers du processus de transformation agile, puis au travers d'autres résultats sur la transformation agile. Cette section se terminera par la présentation et l'analyse du lien entre la transformation agile et la réussite de l'agilité organisationnelle.

4.1.1. Le type de culture organisationnelle pré-transformation

À partir des six critères de Cameron et Quinn (2006), il est possible d'évaluer le type de culture organisationnelle de l'entreprise A qui prévalait avant sa transformation en mode agile. Le premier critère est celui des caractéristiques dominantes de l'organisation. Les propos des participants évoquent tous des caractéristiques d'une culture hiérarchique,

plusieurs mentionnant même directement que leur culture était hiérarchique. L'organigramme semble être un organigramme pyramidal, composé du président, du vice-président, des directeurs de département et des chefs d'équipe, ou comme le dirait le participant 6, d'une « *chaîne de commande* » (participant 6, entreprise A). De plus, la culture est décrite comme étant « *vraiment structurée] et très rigide* » (participant 9, entreprise A), « *très contrôlante* » (participant 8, entreprise A) et « *quasiment militaire* » (participant 4, entreprise A). Deux participants mentionnent des caractéristiques de la culture de clan. Le participant 2 qualifie ainsi son entreprise comme une organisation où il y a « *beaucoup de liens de parenté entre plusieurs employés* » (participant 2, entreprise A). Le participant 3 ajoute qu'« *en étant une PME, tout le monde travaillait déjà un peu main dans la main. [...] À 40 employés, tout le monde connaît tout le monde, tout le monde parle à tout le monde* » (participant 3, entreprise A). Il est à noter que deux participants n'ont pas été en mesure de discuter à propos de la culture organisationnelle pré-transformation puisqu'ils sont arrivés au début de la transformation agile.

Concernant le leadership, qui est le deuxième critère, les citations des participants indiquent également une culture hiérarchique, avec des directeurs prenant toutes les décisions, diffusant ensuite les informations au reste de l'entreprise pour qu'elles soient appliquées. Les décisions étaient donc prises de façon « *top-down* » (participant 6, entreprise A), et comme le dit le participant 9, il y avait « *peu de personnes avec beaucoup de pouvoir* » (participant 9, entreprise A). Le participant 2 illustre ce leadership d'une culture hiérarchique avec sa propre expérience :

« *Donc, le président avait sa vision, on s'enligne par là. [...] Les idées et les ordres descendaient. Donc au final, quand t'étais un simple développeur, comme quand je suis rentré, tu te faisais assigner une tâche, tu te la faisais expliquer, puis on se reverra quand ça sera terminé.* » (participant 2, entreprise A).

Les résultats concernant le critère sur le style de gestion semblent porter principalement sur une culture hiérarchique. Ainsi, le style de gestion est surtout caractérisé comme celui d'une culture hiérarchique par certains participants, qui évoquent une peur de parler avec les supérieurs hiérarchiques ou de leur déplaire :

« en organisation standard, c'est que les gens généralement ne veulent pas prendre de décision, justement pour ne pas déplaire à leur patron. Donc, quand t'as peur de ne pas avoir ta promotion ou ton bonus parce que tu prends des décisions, ou des mauvaises décisions, c'est le risque. » (participant 1, entreprise A)

Le participant 4 ajoute aussi : « souvent, il y avait comme une peur de parler avec des gens plus hauts placés au niveau hiérarchique. » (participant 4, entreprise A). Le participant 6 met quant à lui l'accent sur la surveillance : « La performance individuelle était beaucoup plus surveillée. » (participant 6, entreprise A). Le participant 3 mentionne quant à lui des caractéristiques d'un style de gestion d'une culture de clan. Tout au long de son entrevue, il accentue beaucoup le fait que l'entreprise soit une PME :

« malgré le fait qu'au niveau du développement informatique on était très très waterfall, étant une PME, tout le monde faisait déjà un peu tout. [...] Tout le monde peut prendre le téléphone et parler au président à la minute suivante. [...] Si je parle à haut niveau, en règle générale, dû au fait qu'on était une PME, tout le monde était très ouvert, on a toujours été une entreprise pro au débat. » (participant 3, entreprise A).

Enfin, le participant 4 mentionne également que l'entreprise est une petite entreprise, mais en évoquant un style de gestion d'une culture adhocratique : « En étant une petite entreprise, on était déjà assez agiles sans même le savoir, donc on n'avait pas besoin de monter différents paliers d'approbation pour avoir une action ou quelque chose du genre. » (participant 4, entreprise A).

Peu de citations portent sur le quatrième critère, celui du ciment de l'organisation (*organizational glue*). Le participant 2, en mentionnant que « les gens se sentaient vraiment impliqués et concernés » (participant 2, entreprise A), fait référence à une culture de clan.

Le cinquième critère de Cameron et Quinn (2006) qui référait aux priorités stratégiques de l'organisation n'a pas été traité par les participants.

Enfin, les participants 3 et 9 donnent des éléments permettant de classer la culture de l'organisation comme étant une culture hiérarchique au niveau des critères de succès, qui constitue le dernier critère. Le participant 3 indique qu'« au niveau du développement

informatique, on était très très, ce qu'on appelle dans le monde informatique, waterfall, avant où tu fais designer d'avance, les plans étaient tous faits, puis après ça on l'exécutait. » (participant 3, entreprise A). De façon similaire, le participant 9 dit : *« Avant c'était vraiment des projets waterfall, vraiment silos. On avait toujours les mêmes étapes dans le projet. On avait vraiment des projets structurés, faciles à comprendre. »* (participant 9, entreprise A).

D'autres éléments sur la culture organisationnelle ont également été soulevés par les interviewés. Tout d'abord, de nombreux participants ont discuté à propos de la communication et du partage d'informations. Il en ressort un fonctionnement en silos et un manque de communication et d'entraide entre les départements. Le participant 2 explique ce manque de communication et l'impact sur les clients :

« Des fois, le problème, c'était que ça stagnait dans un coin de l'organisation. Par exemple, s'il y a un problème avec notre logiciel chez un client, le client, lui son premier contact, en général c'est soit le vendeur ou le support. On ne sentait pas nécessairement que l'information était transmise aux autres. Des fois, on apprenait qu'il y avait un problème, puis que le client était déjà en crise, mais ça fait un mois qu'il a son problème, mais que nous on l'apprend juste aujourd'hui. On ne s'est pas aidé entre nous. » (participant 2, entreprise A).

Le fonctionnement en silo est quant à lui illustré par les propos du participant 9 :

« C'étaient vraiment des silos. Des fois on te posait des questions pour aider d'autres silos par exemple. Mais on ne s'entraidait vraiment pas. On n'avait pas des équipes multidisciplinaires comme on l'a présentement. [...] Avant, il n'y avait jamais de communication entre un gestionnaire d'une autre équipe, et directement mon équipe par exemple. » (participant 9, entreprise A)

Ces caractéristiques à propos de la communication semblent se rapprocher le plus de celles d'une culture hiérarchique.

Concernant le lien avec l'environnement externe, une fois que le client était sous contrat, les contacts entre l'entreprise et les clients étaient rares, entraînant souvent une

perte de clients. De plus, le département informatique n'avait pas de contact avec les clients. Le participant 8 résume ce lien, assez faible, qu'ils avaient avec les clients :

« On [le département informatique] n'avait pas ce lien-là directement avec les clients, c'était toujours rapporté via les chargés de projet qui eux autres étaient dans les départements de services, donc c'était eux autres qui étaient chez le client. [...] Avant par exemple, [...] un logiciel, ça s'accompagne d'un contrat de maintenance qui est renouvelable à chaque année, le seul contact qu'on avait avec le client, une fois qu'on avait donné les services, puis que le client était devenu autonome, c'était à chaque renouvellement. C'était : « salut, voici la facture pour le renouvellement de la prochaine année, veux-tu continuer, oui, non? », c'était le seul contact. [...] Donc on perdait des clients parce que durant l'année, il se passait des choses dont on n'était pas au courant, etc., tout ce qui vient par le manque de contact, le fait qu'on n'était pas en communication constante. » (participant 8, entreprise A).

Ces éléments ne font pas référence à une culture adhocratique ou de marché, puisque ce sont des cultures tournées vers l'environnement externe, mais plutôt à une culture hiérarchique ou une culture de clan, qui sont plus tournées vers l'environnement interne.

Le dernier critère ajouté par les participants est celui de l'élaboration et la communication de la stratégie. Une réunion annuelle des directeurs de la haute direction permettait d'élaborer la stratégie, complétée par deux mois d'élaboration des plans et budgets. Le participant 6 décrit ce processus d'élaboration de la stratégie et les problèmes qu'il entraînait quelques mois plus tard :

« Quand j'ai commencé à faire des réflexions stratégiques dans ce setup plus hiérarchique [...], on fait un plan stratégique, on met un objectif assez haut, mais on n'est comme pas capable d'exécuter carrément le plan, parce qu'on n'était pas capable de s'ajuster. On faisait un gros plan, ça ne fonctionnait pas, puis là on faisait n'importe quoi après. [...] souvent ce sont des rencontres de deux jours, par exemple deux mois avant le début de l'autre année financière, puis là ça permettait de rencontrer tous les autres directeurs. Après ça, ça durait pendant deux mois de faire des plans, des budgets, et tout ça, puis après ça on partait l'année. Un mois plus tard, ça ne tenait plus la route. » (participant 6, entreprise A).

Le participant 6 fait remarquer que seuls les résultats de l'élaboration de la stratégie, et pas la démarche, étaient présentés à l'entreprise, après l'élaboration du plan par la direction :

« À l'époque, c'étaient les directeurs de la haute direction [qui] se rassemblaient pour parler de stratégie une fois par année, mais juste ensemble. [...] avant à la fin du processus, on présentait les résultats à l'entreprise pour dire qu'on s'en va par-là, mais on n'a pas montré vraiment la démarche. » (participant 6, entreprise A).

Ces éléments portant sur l'élaboration et la communication de la stratégie font référence à une culture hiérarchique, avec des leaders qui sont des coordinateurs.

Selon les six critères de Cameron et Quinn (2006) sur le type de culture organisationnelle, il est donc possible de conclure que la culture de l'entreprise A, avant la transformation agile, était une culture hiérarchique. En effet, l'entreprise A semblait être un lieu très structuré, caractérisé par le contrôle et la rigidité. De plus, la structure de l'entreprise suivait un modèle pyramidal, avec une direction qui prenait toutes les décisions, et des gestionnaires surveillant la performance individuelle des employés. D'ailleurs, de nombreux employés avaient peur de parler à leurs supérieurs hiérarchiques, ou de leur déplaire. Au niveau des projets, ceux-ci étaient réalisés selon le modèle en cascade (*waterfall*), c'est-à-dire des projets structurés, avec le déroulement entièrement planifié avant la réalisation par étapes. Les éléments sur la culture organisationnelle ajoutés par les participants indiquent aussi une culture hiérarchique, avec un manque de communication et d'entraide entre les départements, de rares contacts entre l'entreprise et les clients, et une stratégie élaborée uniquement par la haute direction, dont seuls les résultats sont communiqués à l'entreprise. La culture de l'entreprise A contient également quelques éléments d'une culture de clan, provenant principalement du fait qu'elle soit une petite entreprise. Ainsi, la culture semble aussi être familiale, avec une bonne cohésion entre les membres de l'organisation. La taille de l'entreprise fait donc en sorte que ses membres géraient plusieurs rôles et se sentaient impliqués dans leur travail.

4.1.2. L'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile et son influence sur la transformation agile

La culture agile a préalablement été définie dans ce mémoire comme une culture qui est tout d'abord flexible, contrairement à la rigidité d'une culture hiérarchique. Ensuite,

l'autonomie est une caractéristique d'une culture agile, à travers notamment des équipes autonomes. Or, dans l'entreprise A, l'organigramme ressemblait à une pyramide, où seul le sommet, donc la direction, prenait les décisions. En outre, le fait que les employés ne prenaient pas de décision implique qu'ils ne prenaient donc pas de risques dans leur travail, élément d'une culture agile. Dans une culture agile, l'accent est très souvent mis sur des relations sans silos, donc collaboratives entre toutes les parties prenantes. L'entreprise A avait quant à elle, un fonctionnement en silo et un manque de communication entre les départements et entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques. Ce manque de communication se traduit aussi par un manque de transparence et de partage d'informations, notamment au niveau de la communication de la stratégie aux employés. Le participant 9 donne un exemple sur le fonctionnement en silo et les problèmes que cela pouvait engendrer, d'où le besoin d'une transformation agile :

« Lors d'un développement d'un nouveau produit par exemple, seuls les gens de développement faisaient partie de l'équipe. Une fois fini, un an plus tard, c'est là qu'ils ont dévoilé ça à l'entreprise. Personne n'est venu nous parler de ça, c'était une surprise. On savait qu'ils travaillaient sur quelque chose, mais on ne faisait jamais partie des discussions. » (participant 9, entreprise A).

En outre, l'entreprise A et les clients n'étaient pas souvent en contact. À l'inverse, une culture agile se focalise davantage sur l'environnement externe. Enfin, dans une culture agile, l'organisation travaille à l'aide d'itérations courtes et rapides. L'entreprise A avait une autre méthode pour réaliser ses projets : la méthode en cascade, qui suit un cycle plutôt linéaire et séquentiel, qui semblait d'ailleurs causer des problèmes au sein de l'organisation, démontrant son besoin de transformation agile :

« Avant d'entreprendre la transformation, on était vraiment waterfall, puis là c'était des délais incommensurables, parce que t'avais une grande période d'analyse, après ça t'avais une grande période de développement, après ça t'avais une grande période d'assurance qualité, puis là quand t'arrivais pour commencer à montrer qu'est-ce qui avait été développé, puis qu'admettons il y avait des changements à faire, puis ça ne correspond pas aux requis, il y avait un délai. Il pouvait y avoir trois mois de développement avant qu'ils se rendent compte que ce n'était pas ça qu'on avait

demandé. [...] Au niveau de l'entreprise, avant, une personne quittait, puis c'était le drame, on avait de la misère à se remettre sur pied. » (participant 8, entreprise A).

De ce fait, la transformation agile a été entreprise principalement dans le but d'enlever ce modèle pyramidal, et de distribuer la prise de décision, comme le dit le participant 1 : « *L'objectif premier [de la transformation agile], c'était que les décisions arrêtent d'être prises en mode silo, ou en mode pyramidal. Pourquoi? Pour justement prendre des décisions plus rapidement* » (participant 1, entreprise A).

En ce qui concerne la culture pré-transformation de l'entreprise A, il est possible de mentionner qu'il s'agissait principalement d'une culture hiérarchique, donc peu agile. Il est donc possible de conclure que les deux cultures sont peu compatibles, et que cette incompatibilité des deux cultures ait pu déclencher une transformation agile. Ainsi, la proposition 1 semble être appuyée par les résultats de l'entreprise A.

Proposition 1, semblant être appuyée par le terrain : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile.*

4.1.3. La transformation agile

La transformation agile de l'entreprise A sera étudiée en deux temps. Le processus de transformation agile sera d'abord présenté, avant d'introduire d'autres résultats sur la transformation agile.

4.1.3.1. Le processus de transformation agile

La proposition 2 étant : « La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle », il convient alors de s'intéresser au processus de transformation agile de l'entreprise A en premier lieu, permettant de mieux comprendre jusqu'où elle s'est rendue dans sa transformation, avant de mesurer sa réussite.

La transformation agile de l'entreprise A a débuté il y a deux ans, en 2018. Elle s'inscrit dans une série de transformations, comme le participant 1 l'explique :

« On a effectué trois transformations d'entreprise depuis 4 ans. La première était une transformation vers une compagnie de logiciels parce que c'était plutôt une compagnie de services. Ensuite on l'a transformé vers une compagnie de SAS, de cloud finalement. Et on l'a transformé vers une entreprise holacratique, c'est un peu plus que l'agilité. [...] On a commencé la transformation agile en 2018. » (participant 1, entreprise A).

L'entreprise A porte une attention particulière à l'environnement externe lors de sa transformation agile, tel que mentionné par le participant 3 lorsqu'il évoque ses responsabilités au sein de l'entreprise : *« mes responsabilités ça ressemble à [...] mettre en place les étapes au niveau du développement pour qu'on puisse rester à l'affût de ce qui se passe dans le domaine. »* (participant 3, entreprise A).

Ensuite, la stratégie fait partie des premières étapes de la transformation agile, comme le fait remarquer le participant 1 :

« Première chose [du processus de transformation agile], il faut définir un modèle de gouvernance. Après avoir défini le modèle de gouvernance, on définit une stratégie [...]. Donc on établit notre stratégie, c'est quoi notre vision, nos objectifs, puis définir un plan finalement. » (participant 1, entreprise A).

Tel que présenté dans la section 4.1.2, selon le participant 1, la transformation agile a été entreprise principalement dans le but d'enlever le modèle pyramidal de l'organisation, et de distribuer la prise de décision. Il insiste ainsi que l'objectif principal met l'accent sur la structure interne, ce qui aura par la suite des répercussions sur la capacité de l'organisation à réagir face aux opportunités du marché :

« Ce qu'on veut c'est que les gens les plus proches du problème puissent prendre leur propre décision. C'est ça, l'objectif. Ultimement, ça va nous arriver que l'on aura plus d'opportunités sur le marché, parce qu'on va réagir plus rapidement, mais nous autres ce n'était pas du point de vue commercial qu'on le prenait, c'était vraiment plus structure interne. Des gens autonomes, c'est sûr que par conséquent, on est capable de saisir des opportunités plus rapidement. » (participant 1, entreprise A).

Le processus d'élaboration de la stratégie étant un élément primordial dans toute entreprise, il a donc aussi été revu lors du processus de transformation agile :

« La première chose qu'on a faite pour commencer, c'était : on va faire quatre rencontres de stratégie par année, à tous les quarts, puis on va aussi à toutes les semaines, faire des rencontres de leadership sur : « est-ce que ça nous permet d'atteindre les objectifs? [...] est-ce qu'on est capable de se rendre aux objectifs qu'on a discutés dans notre stratégie organisationnelle? ». Premièrement, c'est juste de faire des check-up plus souvent. Là à un moment donné, tu fais comme : « bon ok, on fait des check-up plus souvent. À la prochaine réflexion stratégique, on va impliquer plus de monde ». Parce que les gens qui étaient comme plus en leaders d'entreprise, ils n'ont pas les réponses à tout. Donc là on implique plus de gens. Tu communique plus avec eux sur c'est quoi qu'on essaie de faire, « qu'est-ce que t'en penses? », etc. [...] Puis là, on fait des sessions workshops. [...] Puis à un moment donné, il y a comme une espèce de mise en commun qui est faite, parce tout a été comme un peu intervalidé entre les différentes fonctions de l'entreprise, et ce n'est pas parfait, c'est ben correct. Puis là après ça, oui on fait une présentation de tout ça, parce qu'en même temps, ce n'est pas vrai que tous les employés sont super intéressés par ça. [...] ce qui fait que finalement, plus on avance, mettons depuis les trois dernières années, plus la réflexion stratégique est déconstruite, et plus elle est étalée dans le temps, et plus elle devient dans notre quotidien. » (participant 6, entreprise A).

Lors de sa transformation agile, l'entreprise A semble avoir développé chez tous ses membres la capacité de se concentrer sur les clients et leurs besoins :

« on a aussi ajouté des objectifs comme : « on veut que tous les collaborateurs d'entreprise rencontrent ou parlent à un client au moins une fois par année ». Donc ça, ça va justement du développeur jusqu'à la directrice des finances. On ne veut pas juste qu'ils parlent dans le sens : « salut, comment ça va? », mais qu'ils aillent voir sur le terrain ce que nos clients accomplissent, ce qu'ils essaient de faire, quels sont leurs défis. Ça, c'est peut-être un objectif qui est beaucoup plus lié à l'agilité, pour que chacun de nos employés ait des connaissances sur la réalité de nos clients. » (participant 3, entreprise A).

En outre, il semblerait que l'entreprise A a aussi innové sur plusieurs aspects, notamment grâce aux opportunités apportées par les nouvelles technologies. Plusieurs exemples ont été donnés par les participants. Tout d'abord, le participant 6 illustre aussi bien la capacité sur les clients que la capacité de l'innovation, à travers son exemple :

« sur une nouvelle plateforme qu'on avait, [...] [on a] mis en place un portail pour les idées des usagers. Les usagers de la plateforme, ils cliquent, ils ont accès à un portail, là ils tapent leurs idées, et ensuite ça s'en va dans le logiciel de gestion de produits, et ensuite on décide des features qui vont être faites, et là ils sont envoyés en développement. » (participant 6, entreprise A).

L'entreprise A a donc vraisemblablement employé les nouvelles technologies afin d'innover, comme le montre aussi l'exemple suivant :

« dans la transformation agile, on s'est tout de suite appuyé sur un outil, donc Teams pour ne pas le nommer, et on était vraiment dans les débuts de Microsoft Teams. Ça plus l'outil, je dirais a aidé à accélérer beaucoup les traitements des situations, peu importe, obtenir des meetings, prendre des décisions qui, avant, auraient pu prendre plus de temps. Ça a éliminé beaucoup de courriels. Dans notre transformation, on a décidé qu'on éliminait presque tous les courriels pour avoir du live, par clavardage. Donc on élimine beaucoup beaucoup de délais, donc, prise de décision plus rapide comparée à avant, autonomie. » (participant 8, entreprise A).

La transformation agile implique évidemment de rendre agiles toutes les sphères de l'organisation. Le participant 2 explique le processus de transformation agile, qui s'est fait à l'aide de formations et d'audits, au niveau du département informatique, premier département à s'être transformé :

« on s'est payé en tant qu'entreprise, une formation par Elapse Technologies [...]. il y a une madame qui est venu nous former pendant 2-3 jours : comment ça fonctionne l'agilité, [...] c'étaient quoi les différents rôles dans un Scrum : Product Owner, Scrum Master, l'équipe, etc. Donc a commencé par le département informatique. C'est plus facile aussi, ça s'applique vraiment plus facilement. [...] Donc là on a commencé notre transformation agile de ce côté-là, on a fait ça pendant un certain temps. On apprenait un peu sur le tas. On avait notre formation, mais on ne connaissait pas ça encore tant que ça. On a fait ça pendant au moins un an avant de se payer un audit agile. Donc la

personne est revenue dans l'organisation et a regardé ce qu'on faisait de bien, et ce qu'on faisait de moins bien. Elle nous a sorti un rapport avec des points à améliorer, des choses qu'on pourrait mettre en place [...]. Donc on est parti de là, on a tout remis ça en place, on s'est vraiment amélioré aussi. Entre temps, j'avais été aussi à des formations d'agilité, l'Agile Tour à Montréal entre autres. [...] Notre département informatique était rendu quand même assez sur la coche, ça allait vraiment bien. Entre temps, c'est toujours l'initiative [du directeur], lui il a vraiment voulu pousser ça même au niveau de l'entreprise. [...] C'est après qu'on a commencé à mettre ça sur les autres sphères de l'entreprise : marketing, finances, ventes, etc. » (participant 2, entreprise A).

Le participant 6 précise comment le processus de transformation agile s'est ensuite répandu au reste de l'organisation, pour être aujourd'hui au niveau du développement d'affaires :

« En fait, je pense qu'on pourrait dire que ça a été développement informatique, après ça a été les projets de livraison, et ensuite ça a été l'organisation et le marketing. Là, je pense qu'au niveau des projets, tout le monde s'est adapté dernièrement un peu avec ça. Là, la nouvelle étape qu'on essaie de faire, ça va être de faire des sprints, mais plus au niveau du développement d'affaires. Donc là, ça va pouvoir peut-être être, autant avec le customer success qui est en charge de la rétention des clients et la monétisation des clients, donc ça veut dire, les clients existants, les retenir et aussi les monétiser, donc faire du upsale, autant au niveau de l'acquisition, c'est-à-dire vraiment la vente, et le marketing, donc là vraiment, de travailler sur des sprints avec des objectifs, comme si on développait une feature de logiciel. » (participant 6, entreprise A).

L'entreprise A a également mis beaucoup d'efforts sur la structure interne, élément sur lequel l'objectif principal de la transformation portait, tel que présenté précédemment dans cette section. Le participant 2 explique la formation des *squads*, venus remplacer le modèle hiérarchique :

« C'est que quand je suis arrivé ici, on avait un directeur. Au final, il a comme perdu son titre, dans le sens où il n'y a plus de directeur. On n'en avait plus vraiment besoin. C'est un peu spécial aussi chez [entreprise A], parce que nous on fait de l'holocratie. Donc, il n'y a pas tant de hiérarchie. On est à peu près tous au même niveau. Donc, il n'y a pas vraiment de directeur, c'est vraiment quiconque a de l'intérêt dans quelque chose peut juste pousser là-dessus. Donc c'est ça, il n'y a plus vraiment de managers

en soi. Il y a encore le PDG qui va être là. [...] Par contre, dans toutes les sphères de l'entreprise, que ce soit les finances, le marketing, le développement, etc, on s'est fait des squads. Donc tous les gens qui veulent participer font partie du squad. Il va y avoir quand même toujours un leader de chaque squad. » (participant 2, entreprise A).

Pour le participant 3, la transformation agile au niveau de la structure et des rôles semble avoir été relativement simple, puisque les rôles se sont répartis de façon naturelle dans l'entreprise suite aux départs d'employés :

« Avec les départs des gens, leurs rôles et responsabilités se sont répartis sur d'autres personnes. Honnêtement, ça s'est fait un peu d'une façon organique, dans le sens où on a voulu l'intégrer, mais ça a donné que des gens quittaient des postes, mais là au lieu de renouveler le poste tout simplement, le poste a été un peu aboli, remplacé par des postes avec des moins grandes responsabilités, donc qui peuvent être assumées par plusieurs personnes, au lieu de juste une. C'est assez dur à dire honnêtement comment ça s'est vraiment passé. Ça n'a pas été comme du jour au lendemain, le président nous annonce "bon, ben on est en agilité, fait que toi tu n'as plus de poste, toi tu n'as plus de poste". Ça s'est plus fait de façon organique. Les gens quittent, on commence à faire des changements, on avait besoin d'un poste pour exécuter telle chose qu'ils veulent prendre, puis... malgré le fait qu'au niveau du développement informatique on était très très waterfall, étant une PME, tout le monde faisait déjà un peu tout. [...] Ça s'est un peu passé comme ça dans toutes les cohortes. Il y a toujours quelqu'un à un moment qui est parti, puis là c'est quelqu'un qui a assuré par intérim graduellement, puis les choses se sont réparties par la suite. Mais c'est ça, ce que j'entrevois, c'est que c'est type d'une PME. » (participant 3, entreprise A).

D'autres participants nuancent en montrant que c'est un élément qui soulève plusieurs défis dans la transformation. Par exemple, le département des ressources humaines a été enlevé en répartissant ces rôles sur les membres de l'entreprise, mais le participant 8 affirme que certaines difficultés peuvent en découler :

« ça a été une des affaires qui a été faite justement avant de basculer, c'est qu'on enlève tout ce qu'il y a de RH dans l'entreprise, puis on y va vraiment avec des squads, et on va se répartir les tâches. Au début, c'était comme, on va tout faire ensemble, mais on s'est rendu compte à un moment donné que ça prend des métiers quand même, qui vont

plus focaliser sur certaines choses, parce que tu te rends compte [...] à un moment donné ça prend des compétences particulières que personne ne va avoir, comme du RH on se rend compte justement que possiblement ça prendrait quelqu'un vraiment qui a des skills de RH dans l'entreprise, même si on est capable de se partager plein de tâches qui en découlent, mais à un moment donné ce n'est pas tout le monde qui a un bac en RH, ce genre d'affaires-là. » (participant 8, entreprise A).

Le participant 1 ajoute que la compréhension des rôles de chacun dans l'entreprise nécessite encore de l'attention dans leur transformation agile avant de la compléter :

« [L'étape restante de notre transformation agile] c'est que les gens comprennent bien leurs rôles. Ce qu'on va travailler beaucoup cette année c'est quel est mon rôle dans l'organisation et quel est l'impact de mon rôle sur l'organisation. C'est là qu'on est rendu, c'est le gros morceau qui nous manque. » (participant 1, entreprise A).

Le participant 9 soulève quant à lui un autre type de problème avec la nouvelle structure mise en place, celui de la gestion des tâches et du temps :

« On est toujours en amélioration parce que des fois, tu fais partie de trop de squads, donc tu n'as pas assez de temps pour faire tel truc. Alors je dirais que c'est une des problématiques qu'on a parfois : quand tu fais partie de trop de squads, ou quand t'as un squad qui a trop de personnes. » (participant 9, entreprise A).

L'entreprise A a modifié et ajusté certains éléments en vue de devenir plus agile. La gestion de la performance en est un. Ainsi, la façon de gérer la performance des membres de l'organisation, et notamment lors d'échecs ou d'erreurs, a évolué, mais ce changement reste aujourd'hui un défi pour plusieurs :

« des rencontres blameless, en fait d'arrêter de juger, si quelqu'un fait une erreur, on ne veut pas blâmer personne, c'est juste regarder notre processus, qu'est-ce qui a failé dans le processus, mais pas punir personne puis ça, ça a été dur, des fois c'est encore dur dans certaines situations, il y en a qui ont tendance à blâmer, pas au niveau de la direction, mais au niveau des employés. Ça c'est en train de murer, mais ce n'est pas complètement intégré. On dirait que le monde ont tendance tout de suite à nommer un nom, mais on ne veut pas de nom, on veut juste savoir qu'est-ce qui s'est passé. C'est un peu comme en informatique, mais au niveau de l'entreprise, parce qu'en informatique, c'est un des principes aussi, s'il arrive de quoi, un bug dans le logiciel,

ou il faut lui faire une maintenance, là il faut faire un blameless post-mortum dans le fond, puis on ne veut pas savoir c'est la faute à qui. On va voir la situation, qu'est-ce qui s'est passé, qu'est-ce qu'on a fait pour corriger, qu'est-ce qu'on fait pour ne plus que ça arrive, puis on améliore le processus. » (participant 8, entreprise A).

Le participant 2 ajoute aussi qu'ils ont rencontré un autre problème lors de leur transformation agile, au niveau de la gestion de la performance, car *« étant donné qu'on gagne en équipe, on perd en équipe, tout le monde travaille en équipe, la reconnaissance individuelle ne va pas nécessairement être aussi facile qu'à l'époque. »* (participant 2, entreprise A). La génération d'idées est un autre mécanisme sur lequel l'entreprise A a travaillé lors de la transformation agile, en acceptant les erreurs et donc en encourageant la prise de risques, tel qu'expliqué par le participant 1 :

« au bout de la ligne c'est que [accepter les erreurs,] ça crée beaucoup d'innovations. Ça crée de l'innovation à tous les niveaux. [...] Tu sais, exemple, une année quelqu'un trouvait qu'il n'y avait pas assez de communication dans l'entreprise, ben on s'est dit : « pourquoi on ne fait pas un stand-up meeting tous les lundis matins de 15 minutes? ». Depuis deux ans, on fait un stand-up meeting de 15 minutes pour présenter les différents sujets. [...] quand l'erreur est acceptée, c'est là que tu vas prendre plus de risques, prendre des décisions, c'est là que ça va développer de la créativité. » (participant 1, entreprise A).

La gestion de talents est également cruciale pour l'organisation. Le participant 1 affirme que dans les étapes de la transformation agile, après celles de la stratégie, de la structure et des processus d'affaires, l'étape suivante était de :

« travailler sur les gens, présenter le modèle, puis arriver avec un coach de gestion de changement. Parce que [...] tout le monde veut de l'autonomie, mais ce n'est pas fait pour tout le monde. [...] Chez nous, les gens ont énormément de pouvoir, énormément d'autonomie. Et l'autonomie c'est dangereux, quand tu ne sais pas l'utiliser, parce que tu sais la liberté se termine toujours là où celle de l'autre commence. [...] Donc les gens qui n'étaient pas autonomes chez nous ont quitté l'entreprise [...] parce que pour eux autres c'est trop chaotique. [...] Donc on travaille beaucoup sur les personnes, et détecter les bonnes personnes. Parce que nous, ce qu'on crée finalement ce sont des intrapreneurs, ils sont très libres, ils ont de la flexibilité. Donc ça demande beaucoup

un plan de gestion de changement assez efficace pour faire du coaching, du développement de compétences. » (participant 1, entreprise A).

La transformation agile a donc entraîné un départ de certains collaborateurs dont les besoins, valeurs et aspirations individuelles n'étaient plus compatibles avec la nouvelle vision de l'entreprise. Toutefois, pour les autres collaborateurs, l'entreprise A a fourni un accompagnement, permettant de développer les talents. Les mécanismes autour de la transparence et du partage d'informations ont aussi évolué lors de la transformation agile. Le participant 4 décrit comment la communication s'est améliorée :

« je n'ai jamais eu de problème par exemple à parler au président de la compagnie, mais il y en d'autres que juste parler au coordonnateur du niveau supérieur, ils gelaient complètement. Chaque personne est différente, mais en ouvrant tout sur le même palier, ça aide la communication. En fait, c'est vraiment les employés qui ont vu qu'il y avait des problématiques à certains niveaux. Ils sont passés par-dessus leur gêne, ils ont en parlé à leur supérieur immédiat. Puis, ça a escaladé vraiment jusqu'en haut. Puis à force d'analyser le problème, ils se sont rendu compte que cette manière de fonctionner, ce n'était pas bon pour nous. On a changé les choses. » (participant 4, entreprise A).

Le participant 1 ajoute qu'un outil technologique a également aidé à la transparence :

« une fois [que l'étape du processus de transformation agile qui consistait à travailler sur] les personnes [était terminée], ben on a mis de la technologie pour nous aider. Nous c'est pour ça qu'on a utilisé [Microsoft] Teams, ça fait 4 ans qu'on a [Microsoft] Teams [...]. On a tourné [Microsoft] Teams pour être ultra transparent, puis l'organiser par équipe de travail autonome. » (participant 1, entreprise A).

Néanmoins, l'organisation rencontre encore certains défis dans leur transformation, au niveau de la transparence et du partage d'informations, que le participant 3 qualifie comme

« une orgie d'informations, quand ton buffet d'informations est trop grand, on n'est pas capable de tout consommer. C'est un peu ça qui se passe, c'est que l'information est disponible, mais les gens ne sont pas prêts à faire l'effort d'aller eux-mêmes mâcher ça. Ils veulent avoir tout déjà réchauffé, déjà prémâché. Je ne suis pas différent là-dedans, des fois j'ai des questions par rapport au marketing, puis je ne fais pas l'effort d'aller voir l'information disponible du côté marketing. Donc c'est un peu là où c'est difficile [...]. Trouver la bonne façon que tout le monde arrive à trouver l'information

qu'il cherche tout le temps pour les aider à prendre leurs décisions dans l'agilité. »
(participant 3, entreprise A).

La collaboration est aussi un élément qui a évolué dans l'entreprise A lors de sa transformation agile. Le participant 9 explique comment la collaboration entre l'équipe de développement et celle des opérations s'est améliorée, malgré quelques frictions au début :

« Vu que l'équipe de développement sont entièrement agiles, ils n'ont pas d'autres choix que de nous intégrer souvent dans leurs projets, parce qu'à chaque 2-3 semaines, ils ont besoin de livrer. En livrant un nouveau produit, les gens d'opérations doivent être à l'affût de ces changements pour qu'ils puissent l'implanter sur le terrain et communiquer les informations au client. Je pense qu'au début, je ne sais pas si j'utiliserais le mot « réticence », mais peut-être « frictions » entre développeurs et opérations. Mais en travaillant ensemble pendant un bout de temps, et en comprenant les deux réalités, on s'améliore. » (participant 9, entreprise A).

Le processus de recrutement est un autre élément ayant permis d'améliorer la collaboration, puisqu'il implique des collaborateurs de différents départements :

« il n'y a pas un processus aussi défini que dans une entreprise classique au niveau des RH où les RH feraient toute la paperasse, ils appelleraient le candidat pour une première entrevue. Là [...] c'est inter cohorte aussi qu'on intervient pour faire le choix des candidats. [...] des fois on ne comprend pas ça va être quoi le travail de la personne comme tel parce que je ne connais pas ce métier-là, mais par contre on a chacun un rôle de voir est-ce que ça va être un bon fit, est-ce que la personne a les bonnes valeurs. » (participant 7, entreprise A).

Cependant, le participant 2 fait remarquer que la transformation agile au niveau de l'organisation entière ne s'est pas vraiment faite en collaboration avec le département de développement, qui est le premier à s'être transformé :

« Puis, c'est un peu étrange la façon dont ça [la transformation agile dans le reste de l'organisation, une fois que le département de développement était devenu agile] s'est passé, parce que nous on avait notre expérience au développement, on avait appris plein de choses, et j'aurais cru que le reste des départements nous aurait peut-être posé des questions, comment bien réussir sa transformation, et apprendre les erreurs des

autres, des fois c'est pratique. Mais, ils se sont juste lancés par eux-mêmes. »
(participant 2, entreprise A).

Le participant 6 ajoute que bien qu'il y ait de la collaboration sur les projets, il reste encore certaines étapes afin que le travail en équipe soit optimal :

« Les gens vont travailler en équipe, ils vont s'identifier à l'équipe, mais à un moment donné, des fois dans leur propre équipe, c'est un peu mélangé. Ils vont comprendre leurs rôles à eux, mais plus difficilement l'interaction avec les autres rôles. Des fois, ça va devenir que dans certaines rencontres d'équipe, tu tombes un peu dans la recherche du consensus finalement, alors que ça pourrait facilement être : « regardez, je sais qu'on est en train de chercher un consensus, puis c'est correct d'avoir des discussions, mais regarde, ça c'est mon rôle qui prend la décision puis moi je tranche ». [...] Les rôles existent, les gens prennent des décisions, si t'as l'impression qu'il y a une tension entre les rôles, ensuite t'as un endroit où tu peux le traiter, [...]. Et ça, je pense que c'est la prochaine étape. Présentement, je pense que des fois on oublie un peu cet aspect-là des rôles, surtout en équipe. Puis là on travaille des projets, c'est super bon, ça collabore et tout ça, mais je pense qu'on pourrait aller un peu plus vite à vraiment prendre son rôle au sérieux, puis dire : « ça c'est mon rôle, puis je tranche, puis après on règlera le problème après parce que cet espace-là existe. ». Mais comme on n'a pas encore créé l'espace de gestion des tensions, ben les gens ne veulent pas créer de tension parce qu'ils ne savent pas quand elle va pouvoir se résoudre, donc un endroit sécuritaire pour résoudre cette tension-là. » (participant 6, entreprise A).

La transformation agile de l'entreprise A a aussi impliqué un changement culturel. Pour ce faire, le participant 1 explique comment cela s'est passé : *« Oh mon dieu, on a présenté je ne sais pas combien de fois, puis parlé d'agilité. On a répété le message, répété le message, répété le message et répété le message. Et il faut encore le répéter. »* (participant 1, entreprise A). Il donne un exemple plus précis qui a été effectué dans le cadre du changement culturel, qui porte sur la définition d'un leader :

« on veut que tous les collaborateurs de l'organisation soient un leader. Et un leader ça ne veut pas dire qu'il est patron de quelqu'un. Un leader ça veut dire qu'il a de l'influence sur les autres, positive ou négative, mais généralement on veut que ça soit positif. Donc on a travaillé beaucoup sur les personnes, car dans la tête de beaucoup

de gens, être un leader c'est être le boss. Mais ce n'est pas vrai, un leader c'est quelqu'un qui est capable d'influencer les autres. Donc on a travaillé sur les personnes. » (participant 1, entreprise A).

L'entreprise A a également instauré la même augmentation de salaire annuelle pour tous les collaborateurs, dans le but qu'ils se sentent tous au même niveau :

« Étant donné qu'on n'a plus de manager, et qu'on est comme tous égaux, ça [les augmentations salariales en fonction des évaluations], ça n'existe plus. Donc on est allé avec une autre méthode de rémunération : tout le monde a la même augmentation, c'est 2% pour tout le monde, que tu aies fait une très bonne job ou pas, tout le monde aura la même augmentation, c'est le 2%. » (participant 2, entreprise A).

La confiance est aussi un élément sur lequel une certaine attention a été portée lors du changement culturel, tel qu'évoqué par le participant 8 :

« donner la confiance puis démontrer que tu la donnes aux employés... aux collaborateurs justement parce que employé ce n'est pas un mot qu'il faut dire chez nous, c'est collaborateur. Puis quand je dis qu'ils ont l'autonomie, il faut que tu leur donnes l'autonomie, il faut que tu changes la culture justement, qu'ils arrêtent de venir demander mettons [au directeur] : « ne viens pas me le demander, prends-la la décision, je te fais confiance ». Donc démontrer cette confiance-là. » (participant 8, entreprise A).

Enfin, la transformation agile de l'entreprise A s'est effectuée à l'aide de ses leaders. En effet, ceux-ci ont contribué à bâtir une organisation agile, soit en étant à l'origine de la transformation, soit en l'encourageant, tel que décrit par le participant 7 :

« Nous on a la chance que l'agilité [...], elle est passée par le président directeur général lui-même. C'est son idée, et ensuite il y a d'autres actionnaires dans l'entreprise, vu qu'on est maintenant une coopérative de travailleurs, et il y a d'autres actionnaires qui sont aussi des employés, ce qui fait en sorte que, on ne parle pas de numéro 2 ou 3, mais c'est juste de dire, tous les leaders portaient vraiment cette décision-là, cette transformation-là. Et ensuite, on a vu des gens qui étaient par exemple juste à la gestion de projets qui sont maintenant rendus leaders d'une équipe de développement, puis c'est la chaise musicale réellement, mais avant tout, c'est la

volonté du président directeur général d'accepter de prendre des risques par rapport aux individus qu'il nomme. » (participant 7, entreprise A).

Le rôle des directeurs est un autre élément qui a changé lors du processus de transformation agile. Bien qu'il soit une autre cause des départs de certains collaborateurs, il a aussi été bénéfique pour d'autres. Le participant 8 raconte son expérience personnelle :

« Il y en [les directeurs de l'organisation] a qui ont quitté, il y en a qui se sont adaptés. Moi j'en suis un, puis ça [le changement de structure] a été bénéfique pour moi. J'ai été capable de m'adapter parce que je connaissais déjà l'agilité, j'adorais ça [...], c'est juste qu'après ça ton rôle vient à changer. Tu n'as plus personne à ta charge vraiment, il faut que tu t'adaptes, il faut que tu sois autonome. » (participant 8, entreprise A).

Les différentes étapes décrites ci-dessus, de même que toutes les actions mises en place par l'entreprise A, montrent qu'il y a véritablement eu une transformation agile dans cette organisation. Aujourd'hui, bien que la transformation agile de l'entreprise A ne soit pas encore terminée, elle est tout de même bien avancée. Certains participants estiment que leur transformation agile est aujourd'hui complétée à 80% :

« Maintenant d'une maturité organisationnelle, donc on devrait être rendu environ à 80% de notre transformation. Je dirai qu'il nous reste à peu près 1 an, 1 an et demi pour atteindre le but qu'on s'est fixé : une organisation sans silos, avec un pouvoir distribué, donc une entreprise pas de patron. » (participant 1, entreprise A).

Toutes les citations des participants à propos de la transformation agile de leur entreprise permettent en effet de constater que l'entreprise A a entrepris beaucoup d'actions et de changements pour devenir plus agile, dans l'ensemble de l'organisation, et sur plusieurs éléments, les principaux étant la stratégie, les capacités, la structure interne, la gestion de talents, la transparence et le partage d'informations, la collaboration et la culture. La transformation agile de l'entreprise A a donc eu lieu et semble être réussie.

4.1.3.2. Autres résultats constatés concernant la transformation agile

En étudiant le processus de transformation agile de l'entreprise A afin de déterminer si celle-ci semble être réussie, il a été possible de constater d'autres résultats sur la transformation agile, qui ont émergé du terrain.

Tout d'abord, dans la section 4.1.2, il a été conclu que la culture de l'entreprise A d'avant la transformation agile, étant peu compatible avec la culture agile, a engendré la transformation agile, confirmant de ce fait la proposition 1. En analysant la transformation agile de l'entreprise A, qui semble être réussie, il est possible de constater un autre résultat sur la culture organisationnelle pré-transformation. En effet, pour quatre participants, la culture organisationnelle aurait nui à la transformation agile. Le participant 1 évoque un processus de transformation agile plutôt lent, car l'entreprise n'étant pas nouvelle, une certaine culture organisationnelle était déjà en place :

« moi je trouve que la culture organisationnelle a nui [à la transformation agile]. Ça [l'entreprise] a été très lent à transformer, parce que, tu sais ici c'est une entreprise qu'on a rachetée, pas une entreprise qu'on a fondée de zéro. Donc on n'a pas choisi l'ensemble des joueurs dans l'équipe. » (participant 1, entreprise A).

Le participant 4 explique quels éléments de la culture organisationnelle ont nui à la transformation agile :

« La culture organisationnelle aurait plus nui à la transformation je te dirais. On travaillait plus en silo. Les départements se parlaient moins. Pour implanter un nouveau système, il faut embarquer les gens dedans, il faut que tout le monde se sente concerné. Donc si tout le monde est en silo, et qu'ils ne sont pas au courant de ce que les voisins font, c'est plus difficile à implanter. » (participant 4, entreprise A).

Pour le participant 8, la culture de l'entreprise A a également nui à la transformation agile. Selon lui, les anciens dirigeants de l'entreprise A auraient mis en place une culture peu compatible avec la culture agile :

« avec les dirigeants qu'il y avait avant, je ne pense pas que la culture organisationnelle ait facilité la transformation agile, ils ne sont pas mal intentionnés, mais c'était encore une culture très très très, trop hiérarchique, tout sauf blameless, très contrôlante, une confiance mais jusqu'à un certain niveau. [...] les anciens dirigeants... je ne pense pas que ça aurait pu venir d'eux. » (participant 8, entreprise A).

Le quatrième participant qui considère que la culture organisationnelle a nui à la transformation agile explique que le début du processus de transformation agile a pris du temps à cause de la culture organisationnelle :

« La culture organisationnelle n'a pas nécessairement aidé la transformation car c'était vraiment structuré et très rigide. Mais, l'entreprise a été transformée aussi en entreprise de logiciels, ça a fait en sorte qu'on était capable de vraiment changer notre mentalité de façon très immédiate et facile. Je te dirais que ça n'a pas nui, ça a peut-être causé le fait que le changement était un peu plus long au début. Mais quand on a vu le gain qu'on pourrait avoir, je pense qu'on a quand même accéléré rapidement ensuite. » (participant 9, entreprise A).

Il est intéressant de noter que pour ces quatre participants, la culture pré-transformation était une culture hiérarchique, caractérisée par une structure pyramidale, où les supérieurs hiérarchiques sont de type contrôlant, prenant toutes les décisions, et faisant descendre les ordres au reste de l'organisation pour qu'ils soient appliqués. Cette observation permet de faire ressortir un premier pattern :

les participants qui perçoivent la culture d'avant la transformation agile comme étant une culture hiérarchique et peu compatible avec la culture agile, estiment aussi que cette culture aurait pu nuire à la transformation agile.

Au contraire, pour deux participants, la culture organisationnelle aurait facilité la transformation agile. Le participant 2 affirme ainsi :

« On avait déjà une bonne culture chez [entreprise A], c'était vraiment familial comme entreprise. Beaucoup de liens de parenté entre plusieurs employés. On était quand même vraiment soudés entre collègues, donc ça l'a probablement aidé. [...] la culture d'entreprise était déjà quand même bien placée pour aider la transformation. » (participant 2, entreprise A).

Cette citation fait ressortir une culture de clan, qui serait la raison pour laquelle la culture organisationnelle aurait facilité la transformation agile. Cela est illustré à travers l'exemple suivant : *« Avant, on avait quand même un CTO, qui gérait un peu le département informatique, mais il est perdu et on ne l'a juste pas remplacé. Les personnes qui restaient se partagent les responsabilités des managers de l'époque. »* (participant 2, entreprise A). Plus précisément, le participant 2 décrit la culture de son entreprise comme une culture de

clan, où les employés se sentent impliqués, concernés et soudés entre eux. Il évoque tout de même également une culture hiérarchique à travers des éléments tels qu'une structure traditionnelle, avec un président, un vice-président et des directeurs de département, chargés de prendre les décisions et d'assigner les tâches aux employés. Pour le participant 3, la culture organisationnelle a également facilité la transformation agile :

« Ça a quand même été facile cette transition-là vers l'agilité d'entreprise, [...] l'entrée de l'agilité dans l'entreprise, [...] à ce niveau-là, à mon avis, la plupart des gens étaient relativement prêts, de par le fait qu'on est une PME, puis tout le monde occupait déjà plusieurs rôles et portaient déjà plusieurs chapeaux. [...] on est dans une PME, la culture était déjà là. » (participant 3, entreprise A).

De la même façon que pour le participant 2, le participant 3 évoque une culture de clan, qui aurait facilité la transformation agile. Cette culture de clan ressort principalement de ses propos à travers la petite taille de l'entreprise A (PME), qui rend facilement possible le travail d'équipe et le travail collaboratif, une discussion ouverte avec la direction et une structure où les membres de l'organisation avaient plusieurs rôles. Des éléments sur la culture hiérarchique sont toutefois présents, mais ceux-ci concernent surtout le développement informatique en mode cascade, avec des procédures établies et bien organisées. Tel que mentionné à la section 4.1.3.1, le participant 3 estime que la transformation agile au niveau de la structure et des rôles semble ainsi avoir été relativement simple. Un deuxième pattern se dégage alors, bien que moins fréquent :

les participants qui perçoivent la culture d'avant la transformation agile comme étant à la fois une culture de clan et une culture hiérarchique, donc un peu plus compatible avec la culture agile, estiment que cette culture aurait pu faciliter la transformation agile.

Deux patterns peuvent alors être identifiés lors de l'analyse des données de l'entreprise A :

Pattern 1 : *La culture pré-transformation qui est perçue par les participants comme étant une culture hiérarchique, peu compatible avec la culture agile, aurait nui à la transformation agile.*

Pattern 2 : *La culture pré-transformation qui est perçue par les participants comme étant à la fois une culture de clan et une culture hiérarchique, aurait facilité la transformation agile grâce aux éléments de la culture de clan.*

Le premier pattern est celui qui semble être le plus partagé par les participants de l'entreprise A. Il permet alors de conclure que la culture organisationnelle pré-transformation, étant une culture hiérarchique donc peu compatible avec la culture agile, a deux types d'influence sur la transformation agile. Un nouveau constat, qui émerge des données, peut ainsi être proposé, et pourrait faire l'objet d'une future recherche :

Nouveau constat : *La culture organisationnelle pré-transformation peut être un levier pour décider de la nécessité d'une transformation agile, mais par la suite, elle peut aussi lui nuire lors de la mise en œuvre de cette transformation.*

La richesse des propos des participants de l'entreprise A a mené à une recherche plus poussée et à la proposition de nouveaux constats sur les autres leviers qui ont mené à la transformation agile, outre la culture pré-transformation. Ainsi, de nombreux participants ont évoqué l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec un style de gestion en cohérence avec l'agilité : « *Le déclic a été l'arrivée d'une nouvelle personne dans la gestion de l'entreprise. Une personne qui avait cette mentalité-là déjà, qui a fait en sorte que ça a complètement bougé.* » (participant 3, entreprise A). À la même période, l'entreprise étant devenue une compagnie de logiciels, au lieu d'une compagnie de service, la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise a aussi entraîné des changements en faveur de l'agilité, surtout au niveau des relations avec les clients :

« *C'était l'évolution de notre compagnie : avant, on était plus une compagnie de services, puis là on a transformé plus en compagnie de vente de logiciels. Alors, vu que la nature de nos services a changé, nos clients aussi ont changé. C'est sûr qu'on a toujours les mêmes clients qu'on avait avant, mais là les clients qu'on cible maintenant sont d'une nature différente, avec des besoins différents, alors c'est en se transformant en compagnie de logiciels que là on s'alignait plus dans l'axe agilité organisationnelle.* » (participant 9, entreprise A).

L'environnement externe devenu turbulent est un autre levier de la transformation agile, tel que l'explique le participant 1 :

« Pourquoi on veut le [transformer l'entreprise] faire? Aujourd'hui, tu sais dans le monde présentement, il y a de la compétition, il y a des acquisitions, il faut prendre des décisions de plus en plus rapidement. Donc il fallait trouver un motivateur ; pourquoi bâtir un modèle comme ça. On peut citer des changements là, donc si on prend le COVID-19 si t'étais pas agile tu ne passerais pas au travers. » (participant 1, entreprise A).

En conclusion, la culture organisationnelle pré-transformation constitue donc un levier de la transformation agile de l'entreprise A, tout comme l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec un style de gestion en cohérence avec l'agilité, la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise et l'environnement externe turbulent. Toutefois, par la suite, la culture peut lui nuire lors de sa mise en œuvre, en la ralentissant, et donc devenir un obstacle lors du déploiement du processus de transformation agile. L'entreprise A semble avoir toutefois franchi cet obstacle, puisque sa transformation agile semble être réussie, comme il sera l'occasion de le démontrer davantage à la section suivante.

4.1.4. Le lien entre la transformation agile et la réussite de l'agilité organisationnelle

Suite à la transformation agile, le succès de l'agilité organisationnelle est déterminé non seulement par des indicateurs d'agilité, mais aussi par les effets de l'agilité. Dans les paragraphes suivants, il sera question d'agilité stratégique, d'agilité opérationnelle, d'agilité individuelle et d'agilité de leadership, qui sont les quatre indicateurs d'agilité. Les effets de l'agilité seront abordés à travers la création de plus de valeur pour les clients, l'augmentation de la performance et de la compétitivité, l'augmentation de la vitesse de réponse au changement et l'amélioration de la motivation et la satisfaction des employés.

Tout d'abord, deux participants font référence à l'agilité stratégique de leur entreprise, qui est un indicateur de l'agilité organisationnelle. Le participant 4 explique ainsi : *« On avait une vision qui était déjà établie, mais l'agilité nous permet de modifier cette vision-là selon les changements qui arrivent. »* (participant 4, entreprise A). Le participant 6 décrit quant à lui l'élaboration de la stratégie dans son entreprise transformée : *« C'est juste que tu n'as pas de plan, t'as des stratégies et des tactiques. T'as une stratégie,*

et différentes tactiques, puis tu vas utiliser la stratégie dont t'as besoin selon l'objectif, ce qui fait que c'est une scène mouvante. » (participant 6, entreprise A).

Ensuite, il est intéressant de remarquer que la majorité des résultats de la transformation agile cités par les participants font référence à l'agilité opérationnelle. L'importance des résultats concernant l'agilité opérationnelle pourrait s'expliquer par l'objectif principal de la transformation agile de l'entreprise A, qui est d'enlever le fonctionnement en silo et de distribuer la prise de décision, tel que présenté à la section 4.1.2 par le participant 1. L'entreprise A semble ainsi constituée d'équipes de travail autonomes et collaboratives entre elles, contribuant à sa capacité de changer rapidement ses structures selon les changements de l'environnement :

« c'est une structure extrêmement autogérée, et qui a une forme de leadership qui vient des groupes. [...] c'est vraiment du travail d'équipe, de collaboration et il y a une espèce de porte-parole, qui rend des comptes. On se réunit ensemble. Donc finalement, c'est vraiment de prendre le pouls de tout le monde pour toujours que l'entreprise, quand ce sont des grappes, des squads, on travaille à l'unisson tout le monde, et que ça allège la tâche administrative pour tout le monde, et que tout le monde soit très bien consulté, aussi bien dans la prise de décision. Donc nous, c'est de la rétroaction sur les décisions qu'on a prises, qui montent vers le haut, à ce moment-là, et certaines directives de business, d'orientation globale de l'entreprise qui s'en vont vers le bas, même s'il n'y a pas trop de bas, il n'y pas de grand échelon, donc c'est vraiment que la vision soit intégrée dans les décisions qui sont prises au niveau du squad, de la cohorte et des orientations qu'on se donne. Donc au final, on est 100% autonome, et on va chercher l'aide d'autres gens, de n'importe qui de l'entreprise, selon les besoins. Il y a des groupes qui sont récurrents, et d'autres qu'on va créer ad hoc à ce moment-là, vraiment pour enligner un projet, enligner une décision, une stratégie à revoir. Donc ça demande vraiment aux gens d'être extrêmement collaboratifs et polyvalents et d'avoir confiance en nos propres moyens. » (participant 7, entreprise A).

La collaboration et la coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise, mais aussi une structure d'organisation mouvante selon les priorités stratégiques sont des éléments cités par tous les participants pour décrire le fonctionnement actuel de leur entreprise. Certains participants ajoutent également que leur façon de travailler inclut des rétroactions,

qu'ils reçoivent rapidement, leur permettant donc de réagir et de changer rapidement leurs processus ou actions, tel que le fait remarquer le participant 2 :

« C'est ça qui est plaisant aussi avec l'agilité, c'est que t'as des feedbacks très rapidement. Donc si t'as mal compris, tu t'enlignes dans la mauvaise direction, tu vas le savoir assez rapidement. Donc tu n'auras pas perdu ton temps, tu vas pouvoir juste te réaligner, puis tout va être merveilleux. » (participant 2, entreprise A).

Bien que moins citée par les participants que l'agilité opérationnelle, l'agilité individuelle reste tout de même un indicateur d'agilité que les participants mentionnent à travers leurs réponses. Elle paraît à travers différents éléments. Tout d'abord, l'entreprise A encourage les employés à prendre des risques, comme le dit le participant 2 :

« Donc si par exemple, demain matin, je me découvre une passion pour le marketing, je peux aller travailler avec eux, proposer mes idées, elles vont être prises en compte. Au final, je vais peut-être finir avec un titre d'assistant marketing aussi. On n'est pas bloqué dans un cadre traditionnel. Pour les employés, c'est vraiment cool, parce qu'on peut vraiment se développer dans ce qui nous intéresse. » (participant 2, entreprise A).

L'apprentissage de nouvelles connaissances, mais aussi l'expérimentation de nouvelles idées sont aussi vivement encouragés :

« En fait, maintenant on est beaucoup axé sur le développement de la personne aussi. On a tous déjà des compétences dues à nos formations, mais la direction nous pousse beaucoup dans l'apprentissage de nouvelles connaissances. [...] Chez [entreprise A], on a des heures qu'on peut faire du développement comme ça. Dans le passé, il y a plusieurs gens de l'équipe informatique qui ont voulu faire des petits projets de développement à l'interne, par exemple au niveau de l'intelligence artificielle, ils montaient des petits trucs, ils ont eu toutes sortes de petits projets qui ont aidé à plusieurs parties de développement aussi, ou pas encore, tout dépendamment d'où ils sont rendus dans leur développement de trucs. » (participant 4, entreprise A).

De plus, une évaluation des pairs trimestrielle permet d'aider les collaborateurs à réfléchir sur leur savoir-être et leurs actions, dans le but de s'améliorer, mentionne le participant 2 :

« Côté évaluation pour savoir s'il faut s'améliorer ou pas, tout ce qui nous reste finalement, c'est une évaluation des pairs, une fois par trimestre je crois. [...] ça sert surtout à se comparer à soi-même. [...] Donc c'est vraiment un outil personnel pour

s'améliorer, pour savoir si on fait vraiment une bonne job, si on est vraiment apprécié, ou si on devrait s'améliorer. » (participant 2, entreprise A).

L'agilité individuelle se manifeste également au sein de l'entreprise A par ses recrutements d'individus naturellement agiles, comme le fait remarquer le participant 3 :

« Le type d'embauche qu'on fait est complètement différent de celui qu'on faisait avant, principalement dans le département de développement informatique. Le département de tout ce qui était déploiement logiciel, comme c'était, et c'est encore aujourd'hui, des gens qui sont très autonomes, qui n'ont pas besoin de beaucoup de support, on les embauche, on les forme, puis après ça ils partent et on peut ne pas les voir pendant un an pratiquement. Eux avaient déjà cette flexibilité-là, c'était déjà des gens de ce type-là qui étaient capables d'assumer beaucoup de changement, d'être agiles, d'être flexibles. Au niveau du développement informatique, ce n'était pas le cas. Depuis, on a perdu des joueurs dans cette transformation-là, mais la qualité des gens qu'on embauche depuis est nettement supérieure, parce qu'on embauche justement des gens qui sont capables d'être flexibles, qui sont capables d'être agiles, et qui sont capables d'accueillir du changement, ce qu'on n'avait pas avant. Souvent, ces gens-là sont plus productifs, sont plus pro à travailler en équipe, à demander de l'aide, à supporter. » (participant 3, entreprise A).

Le dernier indicateur d'agilité est celui de l'agilité de leadership. Le rôle des leaders consiste aujourd'hui à représenter les collaborateurs :

« Et chaque année on a notre année financière qui termine au 31 août, donc là on donne vraiment le bilan de l'année, les objectifs de l'année à venir, et là on repart, on se repose des questions sur qu'est-ce qui a bien fonctionné, ou moins bien fonctionné. [...] Donc on travaille, beaucoup de rencontres de leaders ensemble, et notre rôle principal, c'est juste, encore une fois, d'être le porte-parole, de ramener ça au restant de l'équipe, donc on est vraiment des délégués. Je n'ai pas à recevoir une décision, et juste l'amener plus bas, c'est faire le point pivot entre tout le monde, c'est très compris en fait à l'interne. Et ce n'est pas parce qu'on est leader qu'on ne peut pas déléguer la tâche de leader un squad à quelqu'un d'autre aussi. Donc, leader c'est vraiment d'avoir certaines tâches de plus que les autres, mais on est maître après ça de... je ne suis pas le boss de personne. » (participant 7, entreprise A).

Le participant 1 ajoute que « *présentement, [...] ils [les leaders] laissent beaucoup aux gens les loisirs de prendre leurs propres décisions et de s'auto-organiser.* » (participant 1, entreprise A).

Les quatre indicateurs d'agilité semblent donc être présents dans l'entreprise A, ce qui tend à appuyer la proposition 2 : « *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle* ». Il faut noter que leur présence semble variable. En effet, leur fréquence d'apparition dans les verbatims diffère. Alors que l'agilité stratégique n'a été que très rarement mentionnée par les participants, l'agilité opérationnelle a été mentionnée à de nombreuses reprises par tous les participants. Pour ce qui est de l'agilité individuelle et l'agilité de leadership, tous les participants y ont aussi fait référence, mais moins fréquemment que pour l'agilité opérationnelle.

L'agilité organisationnelle peut également être déterminée par la présence des effets d'agilité. La création de plus de valeur pour les clients est un des effets d'agilité possible. Pour tous les participants, cet effet d'agilité est bien présent dans leur entreprise. Ainsi, suite à la transformation agile, l'entreprise A est devenue beaucoup plus orientée vers ses clients, lui permettant de ce fait de mieux structurer sa solution d'affaires autour des besoins de ses clients. Le participant 3 donne un exemple de cette orientation client :

« *La grande différence avec avant, c'est le fait qu'aujourd'hui, on essaie d'inculquer à tout le monde dans l'entreprise d'avoir ce focus client. Auparavant, les gens qui étaient au déploiement du logiciel, qui passaient leur temps chez les clients, avaient ce mindset-là. C'est leur réalité de tous les jours d'être chez les clients, d'être à l'écoute, d'essayer de les aider à progresser, puis de ramener l'information vers l'équipe. Avec le changement vers l'agilité, c'est que là on a demandé aux développeurs par exemple de, eux, s'intéresser aux clients, de ce que les clients vivent, puis à les comprendre pour être plus en mesure, lorsqu'ils développent le logiciel, de prendre des bonnes décisions, parce que dans l'agilité, on leur a transféré une part de responsabilité, une part de liberté dans la programmation du logiciel.* » (participant 3, entreprise A).

Les clients sont ainsi plus impliqués dans le développement, puisque leur feedback et leurs idées sont pris en compte, tel que le fait remarquer le participant 4 :

« Depuis la transformation agile, on essaie d'impliquer les clients dans le développement du logiciel. Souvent, on va faire des brainstormings, où on amène des clients au bureau, on les fait jaser, on leur demande [...] leurs besoins [...]. On leur montre des maquettes du logiciel, à quoi ça pourrait ressembler. On prend leurs avis. On brasse des idées comme ça, puis les clients aiment bien ça. On a fait des déjeuners rencontres aussi, donc plusieurs clients ensemble qui parlent de leurs difficultés. [...] Donc on leur faisait parler de leurs problématiques, puis de comment nous autres on pourrait les aider. Ça a aidé au développement logiciel pour avoir de nouvelles idées, pour savoir dans quel aspect développer. » (participant 4, entreprise A).

De plus, des clients impliqués dans le développement seront plus heureux : *« un client à qui on demande s'il veut participer, nous donner son opinion, etc., va se sentir beaucoup plus impliqué, puis ça crée un lien. Après ça, ils sont beaucoup plus heureux d'utiliser notre logiciel. S'ils ont des demandes, ils ne sont pas gênés de les faire. »* (participant 2, entreprise A). Le participant 7 apporte une nuance sur cet effet d'agilité, en précisant que cet effet ne résulte pas de la transformation agile, mais de la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise, c'est-à-dire le fait d'avoir transformé une entreprise de services en une entreprise de logiciels :

« Donc au niveau des logiciels SAS, c'est très connu qu'il y a le customer client, [...] donc on a créé ça il y a un petit peu plus qu'un an, pour s'assurer qu'il y ait une continuité dans les discussions qu'on avait. [...] Donc on les accompagne un petit peu mieux, on les appelle plus souvent, on est plus présent, et c'était quelque chose qui était peut-être moins là parce qu'on n'avait pas tant d'effectifs que ça non plus. Mais en majorité, quelqu'un qui achète notre logiciel, il utilise notre logiciel. S'il a besoin de nous, il va penser à nous. Mais par contre, la réalité est toute autre que des fois, juste leur faire des petits coucous. Une fois de temps en temps aide énormément. On l'aurait fait de toute façon, être agile, pas agile, c'était le modèle de logiciel SAS qu'on est, qui amène ce département-là. » (participant 7, entreprise A).

Plusieurs participants ont soulevé un autre effet d'agilité possible, celui de l'augmentation de la performance et de la compétitivité depuis la transformation agile. Le

participant 6 affirme ainsi que grâce à la transformation agile, l'entreprise A acquiert de nouveaux clients :

« On réussit vraiment à acquérir des nouveaux clients grâce à cette transformation agile, notre croissance est vraiment quand même très liée à cette réalité-là. Évidemment, il y a toujours de la chance dans la croissance d'une entreprise, c'est un gros facteur, en règle générale. Mais je pense que ça crée ta chance d'être le plus réactif possible. Puis souvent on dit qu'il ne faut pas être réactif, il faut être préventif ou proactif, mais peu importe ce que je veux dire, c'est que tu détectes quelque chose, que tu détectes de façon proactive ou réactive, ça ne change rien, l'important c'est comment tu t'adaptes à cette nouvelle information-là. » (participant 6, entreprise A).

En outre, le participant 4 explique ainsi que suite à la transformation agile, le développement de logiciels s'est accéléré, augmentant leur compétitivité :

« La transformation agile a permis à l'entreprise d'être plus compétitive, parce que le développement est plus rapide. Souvent, quand il y a un besoin qui est urgent chez un client, on va prioriser ce besoin-là et le développer plus rapidement. Donc ça permet souvent d'être plus rapide que le compétiteur, ou de réagir plus rapidement qu'un compétiteur par exemple, pour implanter cette chose-là, ou même par exemple aux ventes, de vendre des trucs qui ne sont pas encore développés, puis on va le développer avec leur collaboration. » (participant 4, entreprise A).

Le participant 3 constate qu'il y a effectivement une augmentation de la performance depuis la transformation agile, mais nuance ses propos en ajoutant qu'il ne sait pas si cet effet résulte de l'agilité organisationnelle ou d'autres changements organisationnels effectués à la même période :

« Si on regarde les indicateurs d'entreprise, il y a eu une augmentation de la performance, parce qu'on a une croissance de plus de 20% annuelle sur les trois dernières années, ce qu'on n'a pas eu depuis des années. [...] On faisait de la croissance pendant trois ans puis on perdait toute notre croissance sur un an ou deux, puis on recommençait comme ça depuis 30 ans. Donc oui, il y a clairement eu une augmentation de la performance de l'entreprise, mais est-ce que ce changement-là vient du changement de modèle d'affaires? [...] Je ne sais pas lequel a plus d'impact. Est-ce que c'est l'agilité qui a de l'impact ou c'est le changement de profil d'entreprise? »

Ce qui est difficile pour moi de dire, c'est qu'on a tellement fait de changements dans les cinq dernières années, que c'est difficile de mettre le doigt sur : « ok, on voit que tous les gains qu'on voit là sont dus à ce changement-là ». Est-ce que c'est parce qu'on est passé en agilité? Peut-être, peut-être pas. Mais oui, probablement que le fait de passer en agilité, a facilité ce changement de modèle d'entreprise : de passer d'une entreprise qui se focusait principalement sur les services à une entreprise qui se focusait principalement sur le software. Ça a dû faciliter aussi la transition vers l'holocratie. » (participant 3, entreprise A).

En revanche, le participant 5 croit qu'une transformation agile ne mène pas à l'augmentation de la performance et de la compétitivité, puisqu'il dit :

« Je ne pense pas que la transformation agile ait augmenté notre compétitivité. Ce n'est pas parce qu'on a fait une transformation agile, là comme ça, par rapport par exemple à des concurrents qu'on a, ce n'est pas pour autant qu'on a gagné plus de deals, lié à ce facteur-là, je ne pense pas. Concernant la performance, je ne pense pas que ça a eu une influence le fait d'être agile, dans le sens où on peut avoir une structure très verticale et avoir défini des indicateurs de performance à suivre, etc., de la même manière que dans une entreprise agile. Pour moi, ça n'a pas de lien vraiment, ce n'est pas corrélé. » (participant 5, entreprise A).

La transformation agile semble donc avoir mené à l'augmentation de la performance et de la compétitivité de l'entreprise selon la majorité des participants.

L'augmentation de la vitesse de réponse au changement est un autre effet possible de l'agilité. Pour le participant 1, cet effet d'agilité est effectivement présent dans l'entreprise transformée. Il donne ainsi comme exemple : *« Depuis la transformation agile, on s'adapte extrêmement rapidement. Pour le COVID-19 il n'y a eu aucun impact. On était rendu à tous travailler de la maison, et puis c'est comme si rien ne s'était passé. »* (participant 1, entreprise A). Le participant 8 observe que son entreprise s'adapte actuellement aux changements de façon plus rapide qu'avant, mais il ne sait pas si cela résulte de la transformation agile :

« On était moins adapté aux changements, [...] il n'y avait pas beaucoup de roulement non plus [...]. Je ne sais pas si c'est l'agilité qui a amené ça, mais là c'est plus la vision puis le nombre d'employés qui a grossi, mais il y a eu un changement à ce niveau-là,

maintenant on est plus capable de s'adapter aux changements qu'avant. Avant, une personne quittait, puis c'était le drame, on avait de la misère à se remettre sur pied. Aujourd'hui, on est plus rodés, parce qu'on en a plus, puis on a mis en place, grâce à notre nouveau système d'amélioration continue, [...] donc là on améliorait justement l'adaptation à un plus grand roulement de personnel. Maintenant, on est plus capable de mieux réagir qu'avant, et même de prévenir. » (participant 8, entreprise A).

Enfin, le participant 6 n'est pas d'accord avec le fait que la transformation agile permet d'augmenter la vitesse de réponse au changement, car « *le problème, tu sais, l'agilité tu ne vas pas aller plus vite, tu vas juste avoir moins de chances de te planter.* » (participant 6, entreprise A). Il n'est donc pas possible de conclure si la transformation agile a mené à l'augmentation de la vitesse de réponse au changement dans l'entreprise A, car les avis des participants sont mitigés.

La motivation et la satisfaction des employés peuvent également s'améliorer suite à la transformation agile, comme plusieurs participants le pensent effectivement. L'un d'eux estime que « *personnellement, je suis plus heureux avec l'agilité organisationnelle, puis je sais que plusieurs des collaborateurs le sont aussi, parce que comme j'ai dit, les décisions maintenant se prennent avec notre avis aussi.* » (participant 9, entreprise A). Cependant, certains participants nuancent cette augmentation de la motivation et de la satisfaction des employés. En effet, le participant 3 pense que certains employés peuvent se sentir plus motivés et satisfaits, mais que d'autres peuvent au contraire se sentir frustrés : « *C'est variable [la motivation et la satisfaction des employés]. Il y a des gens qui aiment... En fait, comme dans une équipe de sport, les ultra-performants dans l'équipe vont toujours être déçus de ne pas être récompensés à leur juste valeur perçue. Les gens qui sont plus des joueurs d'équipe vont être satisfaits de ça, puis les gens qui sont à la traîne vont tous être très satisfaits de ça aussi. La portion la plus délétère c'est pour les ultra-performants individualistes. Ceux-là, ça fait mal, parce qu'eux vont dire : « mais moi je me démène, les autres ne se démènent pas autant que moi, pourquoi moi je n'ai pas plus? ».* » (participant 3, entreprise A).

Toutefois, les employés qui n'étaient pas en accord avec la transformation agile et qui n'ont pas réussi à s'adapter ont quitté volontairement l'entreprise A, tel que présenté

précédemment à la section 4.1.3. Quant aux nouveaux collaborateurs, ceux-ci ont normalement les mêmes valeurs que l'entreprise lors de leur embauche :

« À ma connaissance, tous les départements ont perdu quelques employés [lors de la transformation agile]. Mais toutes les autres embauches par la suite, quand c'était clair dès le départ en entrevue qu'on faisait de l'agilité, je pense que ça a toujours été très bien perçu, puis tous les nouveaux collaborateurs ont vraiment adoré le concept. »
(participant 2, entreprise A).

Sinon, les nouveaux employés qui ne sont pas compatibles avec la culture agile, et qui n'arrivent pas à s'adapter ne restent pas dans l'entreprise A, comme le dit le participant 5 :

« On s'assure lors du recrutement que cette personne-là est apte à être agile, mais ça ne marche pas toujours. On a encore recruté des personnes très brillantes, mais [...] ça ne matchait pas bien en fait justement avec le modèle de l'entreprise, donc on leur a dit que non, ça ne va pas. » (participant 5, entreprise A).

La motivation et la satisfaction des employés se sont donc améliorées grâce à la transformation agile, puisque seuls ceux qui étaient en accord avec la transformation agile sont restés.

Suite à la transformation agile, les effets d'agilité semblent donc être présents dans l'entreprise A, appuyant donc la proposition 2 : *« La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle »*.

Il est intéressant de remarquer que plusieurs participants soulèvent le fait que certains effets peuvent provenir d'autres changements organisationnels que l'agilité organisationnelle, et comme le dit le participant 3 : *« Ce qui est difficile pour moi de dire, c'est qu'on a tellement fait de changements dans les cinq dernières années, que c'est difficile de mettre le doigt sur : « ok, on voit que tous les gains qu'on voit là sont dus à ce changement-là »*. » (participant 3, entreprise A).

Les participants estiment que leur entreprise est agile, puisque le niveau d'agilité de l'entreprise A, sur une échelle de 1 à 10, avec 1 étant pas du tout agile et 10 étant très agile, varie de 7 à 10 selon les participants, pour un niveau d'agilité organisationnelle élevé

de 8,3 (moyenne des neuf participants). Le participant 8 explique pourquoi leur niveau d'agilité est élevé :

« [Le niveau d'agilité de l'entreprise serait de] 10. Puis ça on le voit quand on se confronte à d'autres entreprises ou des organismes gouvernementaux, qui ne le sont pas du tout. [...] présentement on va monter une coopérative de travailleurs, qui est peut-être le but ultime, ou en tout cas, l'objectif ultime d'une entreprise agile, [...] où non seulement tu démontres une confiance, mais t'es prêt à embarquer tout le monde dans l'aventure financière. [...] pour nous aider justement à monter cette affaire-là, on travaille avec des organismes gouvernementaux, qui ne sont pas habitués à travailler à cette vitesse-là. Nous on est trop vite pour eux. Donc ça c'est drôle, puisqu'on nous fait souvent la remarque, qu'il faut se ralentir présentement, on ralentit la cadence pour se mettre à leur vitesse, mais on n'est plus habitué de travailler de cette façon-là. »
(participant 8, entreprise A).

De la même façon, le participant 5 affirme qu'ils ont un niveau élevé d'agilité, en comparaison aux autres entreprises ayant entrepris une transformation agile :

« Je dirais un 9. Je me base par rapport aux autres entreprises qui ont fait une transformation agile comme ça à l'ensemble de l'organisation, que je connais, et des difficultés qu'on a pu surmonter, qu'eux sont en train de connaître justement, qui sont, comme je disais, la définition des rôles et responsabilités, d'avoir un outil de communication approprié et une organisation claire. » (participant 5, entreprise A).

Les participants estiment donc que le niveau d'agilité de leur entreprise est élevé. Pour que l'entreprise A soit entièrement agile, il faudrait *« probablement un commitment à 100% de tout le monde dans l'entreprise à l'agilité. »* (participant 3, entreprise A). Le participant 3 ajoute que *« pour rendre tout le monde au même niveau, c'est vraiment de la pratique et de l'apprentissage »* (participant 4, entreprise A). Le participant 1 cite que *« c'est que les gens comprennent bien leur rôle. »* (participant 1, entreprise A), pour être complètement agile, élément également mentionné par d'autres. Enfin, le participant 9 fait remarquer que *« la documentation nous aiderait énormément, parce qu'il y a beaucoup de changements, et l'équipe est en expansion. [...] vu qu'il n'y a pas un processus clairement documenté, s'il y a des personnes qui quittent l'entreprise, toutes ces connaissances partent avec eux aussi. Avec la documentation, on est capable de garder*

ces compétences à l'intérieur de l'équipe, ou de les donner à d'autres personnes. »
(participant 9, entreprise A).

En conclusion, les quatre indicateurs d'agilité semblent être présents dans l'entreprise A. La transformation agile semble aussi avoir produit plusieurs effets bénéfiques. De plus, le niveau d'agilité de l'entreprise A serait élevé, selon les participants. Ainsi, dans cette entreprise, la transformation agile a pu mener à l'agilité, sans en être une cause unique. Il serait donc possible d'avancer, de façon générale, que la proposition 2 semble aller dans la direction envisagée :

Proposition 2, semblant être appuyée par le terrain : *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle.*

4.1.5. Synthèse des résultats de l'entreprise A

De ce fait, les deux propositions de recherche ont semblé être appuyées pour l'entreprise A.

Proposition 1, semblant être appuyée par le terrain : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile.*

Proposition 2, semblant être appuyée par le terrain : *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle.*

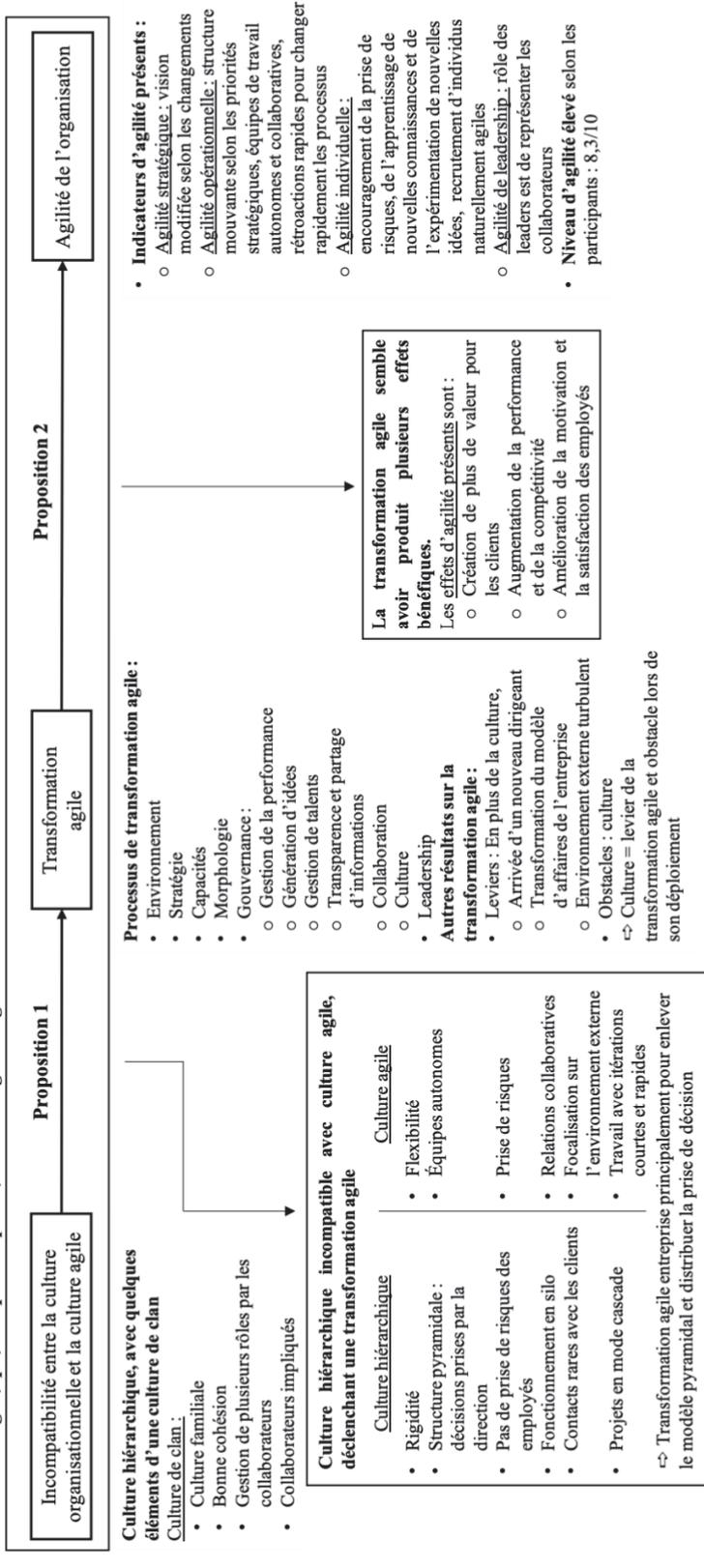
Il est alors possible d'avancer, en se basant sur l'entreprise A qui avait la volonté d'être plus agile, que la proposition générale semble donc aller dans la direction envisagée.

Proposition générale, semblant être appuyée par le terrain : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle.*

De nouveaux constats émergent également de l'analyse. Tout d'abord, la transformation agile de l'entreprise A semble aussi avoir été déclenchée par d'autres leviers que la culture organisationnelle peu compatible avec la culture agile, et ces leviers sont :

l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec un style de gestion en cohérence avec l'agilité, la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise et l'environnement externe turbulent. Le deuxième constat est que la culture organisationnelle pré-transformation, d'une part peut être un levier pour décider de la nécessité d'une transformation agile, et d'autre part peut ensuite nuire à cette transformation, notamment en la ralentissant. Enfin, les effets d'agilité ne proviennent pas uniquement de la transformation agile, mais également d'autres changements organisationnels. Une synthèse de la présentation des données et analyse des résultats pour l'entreprise A est présentée à figure 5. La figure 6 présente ensuite plus en détail le processus de transformation agile de l'entreprise A.

Proposition générale : Pour des entreprises matures qui ont la volonté d'être plus agiles, lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle.



Proposition 1 : Pour des entreprises matures qui ont la volonté d'être plus agiles, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle.

Proposition 2 : La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle. Nouveau constat : La culture organisationnelle pré-transformation peut être un levier pour décider de la nécessité d'une transformation agile, mais par la suite, elle peut aussi lui nuire lors de la mise en œuvre de cette transformation.

Figure 5. Synthèse de la présentation des données et analyse des résultats pour l'entreprise A

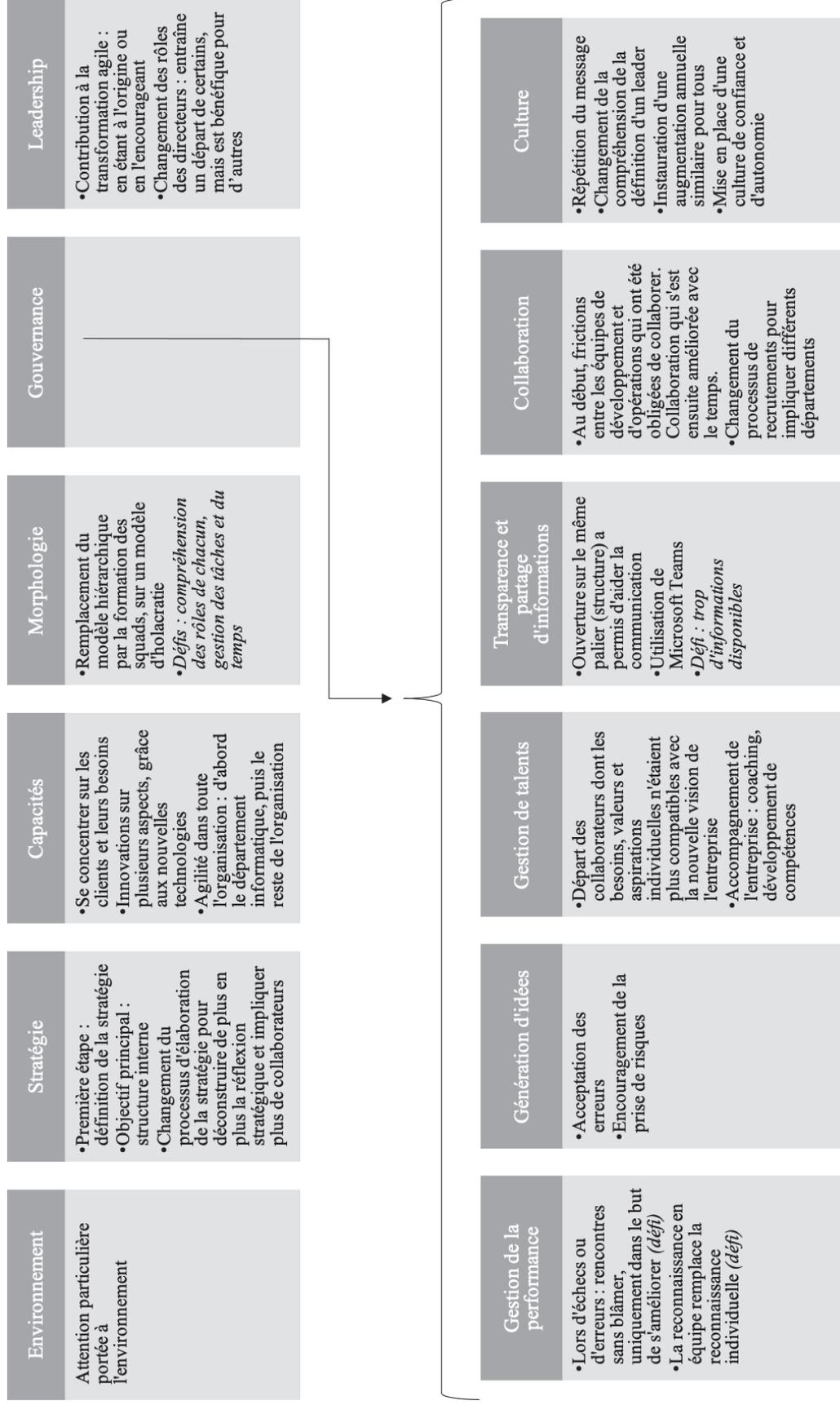


Figure 6. Processus de transformation agile de l'entreprise A

4.2. Entreprise B

L'entreprise B est une entreprise privée dans le secteur bancaire, située dans la France d'Outre-mer. Cette entreprise, qui existe depuis environ 25 ans, est composée de moins de 100 employés, et est une filiale d'un groupe bancaire. Elle a débuté sa transformation agile il y a environ quatre ans.

Les résultats portant sur les données de l'entreprise B, obtenues à partir des entrevues de sept gestionnaires, seront présentés en suivant le même plan que pour ceux de l'entreprise A.

4.2.1. Le type de culture organisationnelle pré-transformation

L'entreprise B a d'abord été décrite par le participant 3 comme étant une petite entreprise, composée d'une vingtaine de personnes lors de sa création. Il explique comment celle-ci a été créée :

« [L'entreprise B] a été construite... à la base, c'était une activité qui a été extraite de [la société mère], donc tu as des gens qui sont partis de [la société mère] pour créer [l'entreprise B]. Donc il y avait une dimension presque familiale au sein de l'entreprise des gens qui travaillaient ensemble depuis très très longtemps, et peu de personnes. Donc il y avait l'excitation de créer une nouvelle entreprise, et puis par des gens qui ont fait le choix de quitter [la société mère] pour venir travailler ensemble autour de cet enjeu. Donc à la création de l'entreprise, il y avait cette ambiance très soudée. »
(participant 3, entreprise B).

À sa création, l'entreprise B semblait donc avoir quelques caractéristiques d'une culture de clan. Le participant 3 continue son explication en évoquant la croissance de l'entreprise B, et comment celle-ci a changé la culture organisationnelle :

« Après, [l'entreprise B] a grossi et il y a des gens qui sont arrivés, des jeunes et des moins jeunes, et puis il y a eu cette structuration qui a dû se faire avec les nouvelles activités, et moi je l'ai senti d'un point de vue personnel, un changement dans le relationnel en interne. Quand je suis arrivé, [...] on sentait vraiment une cohésion importante. Après, il y a eu toutes ces nouvelles activités, l'arrivée de nouvelles personnes, ce qui fait que l'entreprise est devenue un petit peu plus impersonnelle,

c'est-à-dire que voilà, il y a de nouvelles activités, une professionnalisation importante, des nouveaux à intégrer. » (participant 3, entreprise B).

La culture organisationnelle qui sera étudiée dans cette section sera donc celle de l'entreprise B après sa croissance, et avant sa transformation agile.

À partir des six critères de Cameron et Quinn (2006), il est possible d'évaluer le type de culture de l'entreprise B qui prévalait avant sa transformation en mode agile. Le premier critère, celui des caractéristiques dominantes de l'organisation, indique une culture hiérarchique selon les propos des participants. Ainsi, la culture est décrite comme étant « *une approche très traditionnelle* » (participant 5, entreprise B), où « *on nous demandait de faire des procédures, [...] juste pour faire une procédure en fait* » (participant 5, entreprise B). Le participant 2 ajoute « *qu'à l'époque, on nous laissait moins de libertés au travail, c'était assez carré, strict* » (participant 2, entreprise B) et que « *c'était trop, on va dire, structuré, et puis organisé de sorte à respecter des étapes* » (participant 2, entreprise B). Le participant 4 explique que le fait d'être une filiale appartenant à un groupe bancaire a également beaucoup influencé la culture de l'entreprise B :

« On fait partie d'un groupe [bancaire], qui avait une forte influence sur la gestion des filiales. [...] Les directives devaient être appliquées, les procédures devaient être appliquées à la lettre, c'est très hiérarchisé. » (participant 4, entreprise B).

Le deuxième critère est celui du leadership. De la même façon que pour le premier critère, les citations des participants évoquent toutes des caractéristiques d'une culture hiérarchique, où la direction a un rôle de contrôle, comme mentionné par le participant 1 : « *c'étaient les directeurs qui contrôlaient tout. [...] C'était : « tu ne fais rien, tant qu'on ne t'a pas donné l'accord hiérarchique ».* » (participant 1, entreprise B). Un exemple donné par le participant 4 permet d'illustrer les propos précédents du participant 1 : « *on n'autorisait pas un collaborateur à discuter avec un autre service sans l'autorisation du manager.* » (participant 4, entreprise B). Les directeurs étant ceux qui détenaient le contrôle, ils étaient donc ceux qui prenaient toutes les décisions pour qu'elles soient appliquées par le reste de l'organisation, comme l'explique le participant 2 : « *Avant c'était la direction qui prenait les décisions, et ensuite voilà, ils descendaient ce qu'il fallait faire aux équipes.* » (participant 2, entreprise B). Puisque les décisions étaient prises par la

direction, c'est donc elle aussi « *qui était en contact avec les clients, qui prenait les besoins ou qui allait sur un salon ou allait faire des missions de veille, et puis ensuite ils [les directeurs] disaient : « voilà, il faut mettre ça en place ». »* (participant 6, entreprise B).

Les troisième, quatrième et cinquième critères de Cameron et Quinn (2006), qui référaient respectivement au style de gestion, au ciment de l'organisation et aux priorités stratégiques de l'organisation n'ont pas été traités par les participants.

Enfin, peu de citations portent sur le dernier critère, qui est celui des critères de succès. Le participant 2 fait référence à une culture hiérarchique, en évoquant leur méthode de gestion de projets, qui ressemble à une méthode en cascade :

« Alors, sur les projets notamment, je sais qu'avant on était carré sur tout ce qui était rédaction de cahier des charges, expressions des besoins, etc. [...] avant il fallait vraiment voir dans les détails jusqu'à la fin, et à partir de là, dans la partie réalisation, on ne s'en tenait qu'au cahier des charges et à l'expression des besoins, jusqu'à la livraison finale. Donc, une fois que ça c'est fait, c'est là que le client prend connaissance du produit livré. Après c'est livré, on va dire que c'est formalisé sous forme de contrat et puis après si ça convient au client, tant mieux, si ça ne convient pas, dans ce cas-là, là du coup ça continue sous forme de réflexion des besoins, d'évolution, des trucs comme ça. » (participant 2, entreprise B).

Parmi les autres éléments sur la culture organisationnelle soulevés par les participants, se trouve celui de la communication et du partage d'informations. La communication semblait donc être uniquement descendante, avec certaines informations qui ne pouvaient pas être transmises au niveau hiérarchique inférieur :

« Avant ça, elle [la communication] était beaucoup plus hiérarchisée qu'aujourd'hui, et beaucoup plus filtrée. Donc en fait, souvent ça se faisait par réunion, à l'époque il y avait, enfin il y a toujours, un comité de direction avec uniquement les chefs de département et la direction, ensuite les chefs de département recevaient leurs chefs de service et leur faisait part de quelques sujets, peut-être une fois par semaine, et ensuite les chefs de service pouvaient en redescendre certaines informations aux équipes. » (participant 5, entreprise B).

Le participant 7 fait remarquer ce manque de communication et de transparence :

« c'était réellement un manque de confiance, un manque de communication, un manque de clarté, un manque de transparence, ce qui engendrait le stress, la méfiance, on avait l'impression d'être épié, il n'y avait pas de... on ne se sentait pas écouté, on ne se sentait pas au bon endroit. » (participant 7, entreprise B).

Ces éléments font référence à une culture hiérarchique, et sont cohérents avec ceux mentionnés précédemment pour le deuxième critère de Cameron et Quinn (2006), le leadership, c'est-à-dire que les directeurs avaient un rôle de contrôleur.

Pour ce qui est du lien avec l'environnement externe, l'entreprise B étant dans une situation de monopole, elle ressentait peu de pression par rapport à ses clients, et était donc dans une position de proposition de produits :

« à l'époque... bon déjà, on était en situation de monopole, donc on était les seuls à pouvoir mettre à disposition des terminaux de paiement et des solutions de paiement pour les commerçants et pour les banques. Donc en fait, on va dire que nous on imposait un peu nos produits, sans avoir, on va dire, pression de retours, ou de savoir comment les commerçants ou les banques prennent nos produits. » (participant 2, entreprise B).

Le participant 3 ajoute qu'*« avant, on était plus en mode proposition de produits et les banques nous disaient ce qui les intéressait ou pas. »* (participant 3, entreprise B). De plus, les contacts entre l'entreprise B et ses clients étaient moins fréquents : *« avant, les rencontres avec les clients, c'était plus ponctuel et on discutait moins. »* (participant 6, entreprise B). Ces caractéristiques à propos de l'environnement externe sont cohérentes avec celles d'une culture hiérarchique, puisque ce type de culture semble peu tourné vers l'environnement externe.

Certains participants ont également évoqué des éléments portant sur la communication de la stratégie. Le participant 5 explique que le fait que peu d'informations sur la stratégie leur soient communiquées pouvait paraître comme un manque de clarté dans la planification et l'exécution de la stratégie : *« Avant, on était beaucoup moins informés [sur la stratégie]. On naviguait plus... enfin nous on avait l'impression que la direction naviguait un peu à vue, mais ce n'était peut-être pas le cas, mais simplement on*

n'avait pas d'informations. » (participant 5, entreprise B). Pour le participant 6, la communication de la stratégie était inexistante : « *Avant, [...] c'était pire, [...] il n'y avait pas de communication sur la stratégie, en tout cas à notre niveau.* » (participant 6, entreprise B). Ces éléments portant sur la communication de la stratégie font référence à une culture hiérarchique, en cohérence avec des leaders prenant toutes les décisions et faisant par la suite descendre les ordres au reste de l'organisation.

Le dernier critère ajouté par les participants est celui de la collaboration et de la cohésion. Le participant 3 explique que la croissance de l'entreprise a mené à la formation de plusieurs groupes au sein desquels il y avait une forte cohésion, au lieu d'un seul groupe avec une forte cohésion, pouvant alors générer des silos entre ces différents groupes :

« Et quand l'entreprise a évolué dans sa croissance, au lieu qu'il y ait un groupe unique, en fait il y a plein de petits groupes qui se sont créés en fonction des affinités des gens, de leur ancienneté, de leur activité. [...] Il y a toujours eu une forte cohésion, mais ça s'est fait après par groupes. C'était des groupes soudés, mais il y en a eu plus. L'impact que je peux y voir, c'est le fait qu'il y ait des groupes soudés, ça peut fractionner entre guillemets la cohésion, si tu veux. Ce sont des groupes qui étaient très solidaires et il y a peut-être des murs qui se sont dressés, des murs inconscients, mais entre certaines activités. Il fallait casser les murs et recréer plus de fluidité dans la communication, dans la cohésion. » (participant 3, entreprise B).

Selon le participant 2, les relations entre les membres de l'organisation étaient différentes selon s'ils se trouvaient en milieu professionnel ou dans des activités extra-professionnelles. Ainsi, en milieu professionnel, il y avait un manque de cohésion et de collaboration :

« on était quand même assez proches, d'ailleurs je pense qu'avant on faisait plus la fête entre nous que maintenant, mais on faisait plus la part des choses entre le travail et hors travail. Et donc on était plus proche dans la partie hors travail, mais après au niveau travail, pas forcément la cohésion ou bien un bon travail en équipe. » (participant 2, entreprise B).

Le participant 7 déplore aussi un manque de collaboration :

« En termes d'organisation globale de [l'entreprise B], on avait auparavant beaucoup beaucoup de changements dans la direction, donc ce qui forcément déteint sur les

autres strates de la hiérarchie, donc des équipes, donc les décisions qui ont découlé faisaient que chacun faisait un peu de son côté, un peu ceci, cela, donc ce n'était pas rassembleur, ce n'était pas collaboratif, c'était sectaire. » (participant 7, entreprise B). Ces caractéristiques à propos de la communication semblent se rapprocher le plus de celles d'une culture hiérarchique.

Selon les critères de Cameron et Quinn (2006) sur le type de culture organisationnelle, il est donc possible de conclure que la culture de l'entreprise B, avant la transformation agile, était une culture hiérarchique. En effet, tous les participants indiquent à travers leurs propos des caractéristiques d'une culture hiérarchique. L'entreprise B semblait donc être un lieu très structuré et strict, caractérisé par la rigidité et les procédures. De plus, toutes les décisions étaient prises par la direction. Il fallait d'ailleurs avoir son accord avant toute action. Au niveau des projets, ceux-ci étaient réalisés selon un modèle ressemblant au modèle en cascade. Les éléments sur la culture organisationnelle ajoutés par les participants indiquent aussi une culture hiérarchique, avec un manque de communication et de transparence, des contacts peu fréquents entre l'entreprise et les clients, peu ou pas de communication sur la stratégie et un manque de collaboration entre les membres de l'organisation.

4.2.2. L'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile et son influence sur la transformation agile

La culture de l'entreprise B avant sa transformation agile étant une culture hiérarchique, celle-ci est donc peu compatible avec la culture agile. En effet, la culture hiérarchique est caractérisée par la rigidité, en opposition à la flexibilité d'une culture agile. De plus, alors qu'une culture agile prône l'autonomie, l'entreprise B fonctionnait avec une direction prenant toutes les décisions et donnant son accord aux collaborateurs avant qu'ils n'entreprennent une action. Contrairement aux relations sans silos, donc collaboratives entre toutes les parties prenantes, caractéristiques d'une culture agile, il y avait un manque de communication et de collaboration au sein de l'entreprise B, avec la présence de silos. En outre, tandis qu'une culture agile se focalise davantage sur l'environnement externe, l'entreprise B avait des contacts peu fréquents avec ses clients. Enfin, la méthode de gestion de projets de l'entreprise B ressemble à celle en cascade, où la réalisation du produit doit

suivre le cahier des charges et l'expression des besoins rédigés en amont, et où le client prend connaissance du produit uniquement lors de sa livraison. À l'inverse, dans une culture agile, l'organisation travaille à l'aide d'itérations courtes et rapides.

La culture hiérarchique a engendré plusieurs problèmes au sein de l'organisation, démontrant son besoin de transformation agile. Ainsi, tel que le mentionne le participant 4, il y avait des reproches de la part des collaborateurs sur le manque de participation : *« d'ailleurs, ce qui était beaucoup reproché, c'était de ne pas tenir compte de l'avis des experts ou des collaborateurs, qui étaient dans l'opérationnel. »* (participant 4, entreprise B). Le participant 5 explique d'autres types de problèmes qui sont survenus au sein de l'entreprise B :

« en fait, on s'était rendu compte à l'époque qu'il y avait pas mal de turnover, et la direction a commencé à se poser des questions sur la gestion RH, et sur la motivation des salariés, pourquoi il y a eu du turnover, et la vision aussi qu'avaient les salariés de leur propre entreprise, qui était peut-être un peu négative à l'époque, notamment du fait de tous les changements dont je t'ai parlé, l'arrivée de plein de procédures, qu'on ne pouvait plus faire notre travail correctement. » (participant 5, entreprise B).

Le participant 7 évoque aussi ces problèmes liés à la culture hiérarchique de l'entreprise B, en ajoutant que cela a permis d'engendrer la transformation agile :

« la culture d'avant a énormément fait du mal à l'entreprise, donc justement par rapport au turnover dont je te parlais, à l'ambiance même qui régnait entre les services, les personnes et autres. Mais [...] on est passé par là certainement pour être là où nous sommes aujourd'hui, donc je pense que ça a contribué quand même à réveiller les mentalités et à dire stop, il faut absolument qu'on change certaines choses, ça ne va plus. » (participant 7, entreprise B).

Pour le participant 1, la culture d'avant la transformation agile était nécessaire pour que l'entreprise B existe jusqu'à aujourd'hui, mais il complète ses propos en disant que celle-ci doit dorénavant changer pour ne pas que la culture de l'entreprise B soit celle d'une administration :

« Je ne critique pas ce qu'il y avait avant, parce que comme je t'ai dit, ce qui a été mis en place avant, il y a 10-12 ans, c'était suite à [...] une étude d'un grand cabinet, [...] qui a conseillé à la direction générale de l'époque, en disant quelle organisation il

fallait mettre en place. C'est ce qui a permis à [l'entreprise B] de tenir jusqu'à aujourd'hui. Et d'ailleurs, les fondements de cette organisation sont toujours en place. Pour moi, cette organisation probablement était nécessaire à l'époque. Et même, elle est nécessaire aujourd'hui mais je pense qu'il faut mettre une dose d'agilité, parce que sinon [...] ça va se transformer en administratif. [...] Maintenant par contre, il faut évoluer, on n'a pas le choix. C'est mon sentiment. » (participant 1, entreprise A).

En comparant la culture de l'entreprise B, qui fait référence à une culture hiérarchique, à la culture agile, il est donc possible de conclure qu'elles sont peu compatibles, et que cette incompatibilité des deux cultures a déclenché une transformation agile. Ainsi, cette analyse des résultats de l'entreprise B semble appuyer la proposition 1 :

Proposition 1, semblant être appuyée par le terrain : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile.*

4.2.3. La transformation agile

La transformation agile de l'entreprise B sera étudiée en deux temps. Le processus de transformation agile sera d'abord présenté, avant d'introduire d'autres résultats sur la transformation agile.

4.2.3.1. Le processus de transformation agile

La proposition 2 étant : « La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle », il convient alors de s'intéresser au processus de transformation agile de l'entreprise B en premier lieu, permettant de mieux comprendre jusqu'où elle s'est rendue dans sa transformation, avant de mesurer sa réussite.

La transformation agile de l'entreprise B semble avoir débuté en 2016, selon le participant 7. Certains participants sont moins précis et estiment que la transformation agile aurait commencé il y a quatre à cinq ans. Cette différence pourrait s'expliquer par ce qui est mentionné par d'autres participants qui évoquent que c'est un processus qui a été

instauré progressivement, et qu'ils ne sont pas capables de situer exactement le début de cette transformation : « Ça a commencé... je ne peux pas te dire, c'est quelque chose qui a été progressivement instauré. » (participant 4, entreprise B). Le participant 5 pense quant à lui que « depuis quatre, cinq ans, la tendance s'inverse [pour devenir plus agile] mais ça met du temps [...] après, on est quand même dans une continuité, il n'y a pas eu un déclic. » (participant 5, entreprise B).

L'environnement externe est un sujet de réflexion de l'entreprise B. Le participant 1 affirme ainsi que l'évolution des conditions environnementales incite l'entreprise à se remettre en question par rapport au contexte dans lequel elle se trouve :

« l'organisation, elle a été mise en place, dans ses grandes formes, les départements, ainsi de suite, depuis quand même 10 ans, plus de 10 ans, 11-12 ans. Il y a une étude qui a été faite à l'époque, [...] et qui a dit que [l'entreprise B], il faut qu'ils s'organisent comme ça. Et donc, maintenant au bout de 10 ans, par rapport à l'évolution du marché, l'évolution de la concurrence qu'il n'y avait pas il y a 10-12 ans, il y a un sujet de réflexion : est-ce que l'organisation aujourd'hui est toujours adaptée au marché? [...] les jeunes qu'on embauche de plus en plus, notamment les trois ou quatre derniers, à chaque fois qu'on fait l'entretien de recrutement, ils nous parlent d'organisation agile, Scrum master et tout ça. Donc ce sont des choses, si on ne les fait pas, un des risques c'est que les jeunes ne vont pas venir travailler à [l'entreprise B] par exemple. Tu vois, il y a la concurrence, il y a [la nécessité d'] intégrer le personnel, les personnes qui sortent de l'école, ainsi de suite. Et donc, c'est tout ça qui fait que personnellement je suis persuadé qu'on a quelque chose à faire pour être plus agile encore. » (participant 1, entreprise B).

Il complète ses propos en mettant l'accent sur l'augmentation de la concurrence :

« Nous sommes dans un domaine où avec Internet, je ne veux pas dire qu'encore plus que d'autres sociétés, mais on a quand même une forte concurrence. Parce qu'avec Internet, une société du Canada par exemple pourrait très bien venir proposer ses services de paiement. Il suffit qu'elle trouve des clients, et que personne ne dit rien, et si en plus elle respecte la réglementation européenne et française, voilà. Et donc on a effectivement depuis quelques années, une concurrence qui n'est plus la même qu'il y a 10 ans. Il y a 10 ans, Internet était beaucoup moins développé. En fait, c'est le

fondement, on n'a pas tellement le choix non plus, je ne veux pas te cacher. Si on est trop rigides, si on n'est pas réactifs, pas souples, je ne dis pas qu'on est mort, ce n'est pas ça, on a quand même une clientèle solide, mais la concurrence fait qu'on ne peut pas rester sur nos acquis, et c'est le message que je passe régulièrement au personnel. » (participant 1, entreprise B).

Concernant la stratégie, l'entreprise B a mis en place, en parallèle de leur stratégie à moyen-long terme, des stratégies de plus courte durée, afin d'être en mesure de mieux réagir à certains changements pouvant survenir, comme l'explique le participant 2 :

« depuis la création de [l'entreprise B], le chiffre d'affaires est en évolution constante, et ça c'est justement le fait d'avoir une stratégie ou une vision plus à moyen-long terme. C'est un point de vue par rapport au marché local, et en particulier plus les dernières années, on a également la mise en place de stratégies, on va dire, courte durée. Et ça justement, c'est pour pouvoir répondre à des situations, comme là dernièrement, le COVID, enfin la crise sanitaire et tout. Ce sont des choses qu'on n'a pas forcément prévu de faire, mais qu'on a dû mettre en place rapidement. » (participant 2, entreprise B).

Le participant 5 affirme que *« la stratégie ces dernières années a consisté surtout à tenir face à la concurrence, d'améliorer les services clients, de diversifier, de proposer plus de produits. »* (participant 5, entreprise B). En plus de cet objectif tourné vers l'environnement externe, le participant 3 ajoute qu'il y a aussi un objectif de faire participer l'ensemble des collaborateurs lors des prises de décisions :

« En fait, on n'en est pas au stade de supprimer le management, mais l'objectif est bien d'associer de plus en plus les personnes dans la concertation, les prises de décisions, donner du sens à ce qu'ils font, que tout le monde se sente vraiment impliqué et associé dans la gestion de projets. » (participant 3, entreprise B).

Le participant 4 complète en ajoutant que développer la cohésion est également un objectif important de l'entreprise B :

« En début d'année, depuis maintenant deux ou trois ans, lorsque le directeur général présente la stratégie, il y a une partie dédiée à transformer la fonction RH pour créer de la cohésion. Ce volet-là n'existait pas avant. » (participant 4, entreprise B).

Selon le participant 6, le processus d'élaboration de la stratégie n'a pas été modifié. Il soutient que la stratégie est élaborée uniquement par le directeur général : « *La façon d'élaborer la stratégie n'a pas changé. La stratégie, aujourd'hui, c'est [le directeur général] qui travaille dessus. Il nous en parle, moi il m'en parle de temps en temps, mais [...] on n'intervient pas directement en fait.* » (participant 6, entreprise B).

Lors de sa transformation agile, l'entreprise B semble avoir mis beaucoup plus d'importance sur les clients et leurs besoins, engendrée notamment par l'arrivée de la concurrence en 2017 : « *depuis trois ans, on est maintenant en concurrence, parce qu'avant, on avait une situation de monopole sur notre marché, et donc on est en situation de concurrence maintenant. Donc c'est vrai qu'il y a eu un énorme effort de réaliser la satisfaction du client.* » (participant 5, entreprise B). Le participant 2 explique en quoi consiste ce changement :

« *Aujourd'hui on a un concurrent, donc [...] déjà par rapport au fait d'avoir un concurrent, on a perdu une part du marché, et je pense que l'adaptation a été faite de sorte à pouvoir écouter davantage ce que les commerçants ou les banques nous remontent, notamment comme besoins en service ou bien sur les accidents.* » (participant 2, entreprise B).

Des réunions fréquentes avec les clients ont ainsi permis de développer cette capacité de se concentrer sur les clients, tel qu'expliqué par le participant 3 :

« *Et ces dernières années, la direction a mis en place avec les partenaires des réunions périodiques pour à la fois présenter la prospective dans le métier de la monétique, informer les clients des produits qui se développent dans le monde, de ce qu'on pourrait faire évoluer dans nos activités, et recueillir les besoins des clients aussi. Donc on a aussi cette dimension concertation qui s'est accentuée ces dernières années.* » (participant 3, entreprise B).

L'entreprise B vise à faire une transformation globale, c'est-à-dire de rendre plus agile l'entreprise au complet :

« *c'est une transformation globale. Pas forcément que sur la gestion de projet, c'est une transformation globale. Par cela, j'entends par exemple la manière de manager les équipes. Il y a beaucoup plus de fluidité, beaucoup plus d'adaptabilité, beaucoup plus de compréhension, beaucoup plus humain.* » (participant 7, entreprise B).

La structure interne n'est pas un élément qui a connu beaucoup de changements. Le participant 1 explique que cela est dû à la stratégie des filiales élaborée par la société mère :

« La structure a été changée, mais pas en profondeur [...]. Parce que pour changer ça, en fait il y a un autre événement important. C'est que l'actionnaire [la société mère] réfléchit sur la stratégie des filiales, dont [l'entreprise B]. [...] Et donc, sachant cela, la structuration de [l'entreprise B] n'a pas été touchée en profondeur, alors qu'on sait pertinemment qu'il y a une stratégie filiale qui va sortir d'ailleurs ce semestre. [...] Sachant cela, on ne pouvait pas entamer une réflexion de fond pour revoir entièrement l'organisation. » (participant 1, entreprise B).

Même si la structure interne n'a pas été modifiée en profondeur, certaines actions ont toutefois été réalisées pour la modifier. L'une d'elles porte sur le nombre de départements de l'entreprise, qui a été réduit de moitié :

« Il y a eu des réajustements pour qu'on n'ait pas des milliers de strates descendantes. Je veux dire, on a un directeur, suivi de plusieurs départements, suivis de plusieurs services, suivis de plusieurs cellules, etc. Là ils ont fait un réajustement global. Donc aujourd'hui, on est à trois départements, alors qu'initialement je crois qu'on était à six, sauf erreur de ma part. Ça a donné beaucoup plus de cohérence en termes d'organisation puisque les métiers sont rassemblés dans un seul et unique département, au lieu d'être dispatchés par-ci par-là. » (participant 7, entreprise B).

Une des étapes a aussi été de mettre en place plus de mobilité interne, afin de permettre aux collaborateurs de mieux progresser au sein de l'entreprise, comme expliqué par le participant 1 :

« Beaucoup plus de mobilité interne a été mise en place en tout cas. [...] depuis les années 2010, [...] comme [l'entreprise B] est une filiale, la banque a placé ses cadres, parce qu'il y avait un contexte à l'époque où l'ancien directeur général avait en quelque sorte demandé l'appui de l'actionnaire principal de la banque. [...] Et donc ce sont des cadres de la banque, [...] qui ont été détachés et mis à la disposition de la société. Il y a eu peut-être jusqu'à cinq détachés, à des postes de responsables, en majorité [...] Le pendant négatif, c'est que ça a été perçu par une partie du personnel en tout cas, comme un manque de confiance vis-à-vis d'eux. Ils n'évoluaient pas en fait... pas aussi vite. Et donc depuis 2015, ce mouvement-là a été arrêté par le directeur général. [...] Et donc,

premier étage c'était de faire confiance au personnel. Le directeur faisait monter à des postes de responsables, au lieu de demander l'aide de la banque. Ça, c'était une des premières étapes importantes, je pense. [...] Donc la première étape c'était ça, faire plus de mobilité, mettre en place plus d'éléments pour que le personnel en interne, bien sûr c'est encore hiérarchique, mais les collaborateurs voyaient qu'ils pouvaient progresser au sein de la structure. Quand tu fais venir un cadre qui est déjà formé à un poste, [...] il est déjà dans un mode organisationnel. » (participant 1, entreprise B).

Le participant 4 estime que la structure interne est un élément sur lequel ils doivent travailler :

« La structure n'a pas réellement changé. C'est là qu'il y a un effort à faire je trouve. [...] Le directeur général avait une volonté de créer un pool d'experts, pour inciter à la spécialisation dans le métier. Aujourd'hui, on ne peut évoluer structurellement dans sa carrière qu'en étant manager. On avait beaucoup d'experts qui étaient managers, très bons dans leur métier, mais pas du tout investis dans les rôles d'encadrement, et ça posait souci. Donc structurellement, on n'a pas encore laissé la possibilité à des personnes expertes de se spécialiser complètement, sauf pour les chargés de mission ou projet. Donc amener de l'agilité dans notre organigramme, c'est tout l'enjeu, c'est ce que me demande [le directeur général] de faire, mais pour l'instant, je ne sais pas. » (participant 4, entreprise B).

Ainsi, bien qu'il y ait eu quelques idées, comme celle de la création d'un « *pool d'experts* » (participant 4, entreprise B), l'entreprise B est toujours en réflexion sur la façon de modifier sa structure interne.

Parmi les éléments modifiés et ajustés par l'entreprise B en vue de devenir plus agile, se trouve la gestion de la performance, à travers la modification de l'évaluation des collaborateurs, dans le but d'accorder plus d'importance aux compétences comportementales :

« L'évaluation des collaborateurs, ça a évolué. On avait des fiches d'évaluation annuelles qui ont évolué aussi. À un moment, c'était vachement très axé sur les objectifs. Mais bon, il y a toujours eu cet aspect comportemental, mais de plus en plus on met l'accent sur ça, plus que sur les connaissances. » (participant 6, entreprise B).

Le participant 3 explique plus en détail en quoi consiste cette partie sur les compétences comportementales :

« Alors, on a revu notre mode d'évaluation dernièrement. Jusqu'à présent, on était essentiellement focalisé sur les compétences techniques et organisationnelles, et maintenant on y a intégré un facteur humain, bien-être au travail, intelligence comportementale. [...] C'est justement pour avoir une partie où on va se focaliser sur l'aspect compétences opérationnelles, et une partie où le collaborateur va s'exprimer, donc là ce n'est pas le manager qui évalue, c'est le collaborateur qui s'exprime sur son ressenti dans l'entreprise, aussi bien dans son équipe, qu'en transversal, que dans ses rapports avec sa hiérarchie, avec la direction, par rapport à ses souhaits d'évolution en interne. » (participant 3, entreprise B).

L'entreprise B a également développé le mécanisme de la génération d'idées. Selon le participant 7, la génération d'idées semble être encouragée par la prise d'initiatives :

« quand je regarde l'ensemble de mes collaborateurs au sein du département dans lequel je suis affecté, bien sûr qu'il y a des tâches qui leur incombe, normal, puisque c'est rattaché à leur fiche de poste et ce sont des tâches quotidiennes qu'ils doivent effectuer, mais on leur laisse également une marge de manœuvre pour proposer et être force de proposition et faire preuve d'initiatives quand il le faut. Donc ce n'est pas quelque chose de fermé. Si un collaborateur dit : « moi j'ai une suggestion, pourquoi on ne ferait pas comme ci, comme ça? Pourquoi on le fait comme ça et pas comme ça? Voilà, moi je propose ceci, je propose cela ». Ce n'est pas quelque chose de mal vu. La porte à la communication, à la discussion, à l'analyse est devenue totalement ouverte. » (participant 7, entreprise B).

Un exemple est donné par le participant 4 qui précise que la direction laisse aux collaborateurs de certains services l'initiative de proposer des projets à mettre en œuvre :

« Le directeur général, qui veut inciter à cette agilité, donne carte blanche pour la mise en œuvre des sujets administratifs. Donc on arrive avec des projets qui pourraient être mis en œuvre, qu'on présente à la direction qui valide, rectifie ou réoriente si nécessaire, mais ils donnent plutôt un avis positif à chaque fois. » (participant 4, entreprise B).

La gestion de talents est un autre élément sur lequel l'entreprise B a travaillé lors de la transformation agile, notamment en responsabilisant les collaborateurs, ce qui a permis de développer leurs talents, comme l'observe le participant 2 :

« Je pense que [...] d'avoir délégué et d'avoir responsabilisé les personnes, [...] c'est ça qui fait que les gens se sentent plus concernés. [...] le fait de responsabiliser les collaborateurs et justement toute cette transparence de communication montante et descendante, du coup ça fait qu'ils ne peuvent pas faire n'importe quoi, et ils ne peuvent pas ne rien faire. » (participant 2, entreprise B).

Des actions ayant pour but de mettre en avant non seulement la reconnaissance des managers envers leur équipe, mais aussi la reconnaissance de l'entreprise envers ses collaborateurs, ont aussi permis de développer les talents de l'entreprise :

« Par exemple, on a eu des actions en lien avec la reconnaissance : les « challenges coup de cœur ». Les managers ont une trame sur laquelle ils doivent mettre en avant l'un des projets de l'équipe, c'est-à-dire le travail effectué par l'équipe. On répond non seulement à l'enjeu de la communication sur ce que font les autres services, mais aussi à celui de la reconnaissance d'un manager vis-à-vis du travail effectué par l'équipe et la reconnaissance de [l'entreprise B] vis-à-vis des collaborateurs. » (participant 4, entreprise B).

Outre le développement des talents des collaborateurs déjà présents dans l'entreprise B, la gestion de talents a aussi évolué avec la modification des recrutements. La culture d'entreprise et l'agilité semblent avoir pris une place importante lors des recrutements :

« les recrutements ne sont plus basés que sur les compétences techniques. Ils ont été ouverts à la dimension humaine, à la culture d'entreprise. On explique aux gens qu'on veut des personnes agiles [...] qu'on attend d'un collaborateur : qu'il soit moteur, autonome, force de propositions, prenne des décisions et souhaite améliorer les choses. » (participant 4, entreprise B).

La transparence et le partage d'informations constituent un mécanisme qui a nécessité beaucoup d'efforts. Il s'inscrit dans des travaux de ressources humaines qui ont commencé il y a quatre à cinq ans, présentés par le participant 6 :

« Je pense qu'il y a eu à un moment peut-être, des remontées de mal-être ou de manque de motivation qui remontait de toutes les équipes. Donc, c'était il y a 4-5 ans. Et là on

s'est dit que le sujet RH, il faut quand même le mettre au premier plan, regarder ce qui ne va pas, parce que c'est important. Et c'est là peut-être qu'on a commencé à faire les travaux RH. Donc on a démarré des travaux RH avec une consultante qui a fait un bilan. On a un peu recensé les forces et les faiblesses de [l'entreprise B], on a interviewé un peu tout le monde de manière confidentielle et on a remonté un peu des thèmes d'amélioration au niveau RH. » (participant 6, entreprise B).

Le participant 5 précise qu'un plan d'action contenant des points sur la communication a découlé de cette étude : *« suite à cette étude SWOT, on a dégagé un plan d'action, avec pas mal d'actions, qui tournent autour de la motivation et de la RH, mais dedans, il y avait quand même quelques actions d'améliorer la communication. » (participant 5, entreprise B).* Pour le participant 3, ces travaux portaient plutôt sur la cohésion d'entreprise :

« En fait, on savait qu'il y avait un changement qui arrivait dans notre environnement commercial, et il était important d'avoir une équipe bien soudée et de définir nos objectifs communs par rapport à ces enjeux, et puis après de définir un plan d'action pour optimiser tout ce qui est facteur humain et motivation, cohésion d'entreprise. » (participant 3, entreprise B).

Depuis ces travaux de ressources humaines datant de 2015-2016, de nouveaux travaux sur la motivation des collaborateurs ont été menés en 2019. La communication est un élément qui est encore ressorti de cette étude :

« En 2019, on a refait un état des lieux sur la motivation des salariés, et il en est ressorti qu'il y avait certains aspects sur lesquels il fallait se pencher davantage, plutôt orientés sur la communication, l'information, le respect et les attitudes négatives en entreprise. » (participant 4, entreprise B).

Ainsi, suite à ces nouveaux travaux de ressources humaines, certaines actions pour améliorer la communication ont été mises en place, ou devraient être prochainement mises en place, comme le présente le participant 6 :

« On est au début des mises en action suite aux travaux RH. Là on était surtout sur un travail de recensement et des remontées. Mais en gros, il y a des points sur la communication. Donc on essaie d'accélérer la communication. Typiquement, il y a un comité de direction tous les mardis. Et là, avant c'était un peu au fil de l'eau, le chef de département envoyait ses notes aux managers, pour se voir le vendredi, ou des fois la

semaine d'après pour faire le retour. Là, on essaie d'être plus réactif. Tous les mardis après-midi, le chef de département fait le retour CODIR, donc en présentiel on discute, et les managers le lendemain ils le font aux collaborateurs. Donc ça va beaucoup plus vite. Ça évite un peu les rumeurs ou des gens qui apprennent des choses avant les autres. Et au niveau du CODIR on a mis en place aussi le bulletin CODIR, c'est-à-dire qu'on publie un compte rendu écrit du CODIR, on le publie sur notre Intranet le vendredi, comme ça ceux qui n'ont pas pu être là ou qui ont été absents lors de la restitution des managers, ils ont l'écrit qui récapitule tout ça. Donc c'est une action sur la communication. On essaie aussi de communiquer beaucoup plus, d'expliquer les choses, donner un sens aux projets. Qu'est-ce qu'on a fait d'autre? Voilà, c'est ça, et puis après, il y a les grosses revendications, c'est sur les salaires. Mais là, ce sont des travaux qu'on a prévu de faire, plus pour donner un peu de la visibilité aux collaborateurs, aujourd'hui et sur les années à venir, sur leur positionnement d'un point de vue salarial. [...] Aujourd'hui, il n'y a pas ça. Donc c'est important d'avoir un peu ces repères pour le collaborateur. » (participant 6, entreprise B).

À propos des rencontres mises en place toutes les semaines à la suite des comités de direction, le participant 4 précise que :

« lors des retours CODIR des deux départements mis en place, tous les managers se mélangent. L'idée c'est d'arriver à penser comme l'équipe étant l'entreprise, et pas l'équipe comme étant le service. Les deux chefs de département, qui soutiennent cette démarche, font des actions qui permettent l'échange interdépartement, mais aussi entre leurs services respectifs. L'idée, c'est de mélanger tout le monde : les collaborateurs, les managers, et d'avoir un discours unique et cohérent entre tous les managers, pour que l'information soit uniforme et bien comprise. » (participant 4, entreprise B).

La communication de la stratégie a également aidé à la transparence. En effet, la stratégie est dorénavant communiquée aux collaborateurs, tel qu'observé par le participant 5 :

« C'est vrai que depuis quelques années, on n'avait pas ça avant, [le directeur général] nous fait une présentation de la stratégie. Il la fait d'abord aux managers, et puis après c'est répercuté à l'ensemble du personnel. Donc c'est une fois par an, il présente les grandes lignes de la stratégie sur les prochaines années. » (participant 5, entreprise B).

Toutefois, l'organisation rencontre certains défis dans leur transformation, au niveau de la transparence et du partage d'informations. Le participant 6 soutient ainsi que :

« La communication entre les services et départements, c'est compliqué. Ce n'est pas qu'on ne veut pas, c'est que c'est compliqué en fait, parce qu'on n'y pense pas forcément, on est souvent sous l'eau, on a beaucoup de travail. Donc souvent on passe les consignes, on ne prend pas le temps d'expliquer, ou alors on a des informations, on ne pense pas à les retransmettre tout de suite, donc après on oublie, et la personne apprend par un autre biais l'information qu'on avait prévu de transmettre mais qu'on n'a pas fait. Voilà, c'est plus un peu dans les rouages et dans le fonctionnement. Ce n'est pas une volonté de ne pas transmettre l'information, de faire de la rétention. On n'est pas du tout dans ce mode-là, mais on est tellement dans le quotidien qu'on ne prend pas le temps de communiquer, et à tous les niveaux, que ce soit DG, responsables de département, managers, interdépartement, interservice, même collaborateurs avec les managers, enfin voilà, la communication, c'est compliqué. Mais on sait qu'il faut qu'on s'améliore dessus. » (participant 6, entreprise B).

La transformation agile de l'entreprise B a aussi impliqué un travail sur la collaboration. Le participant 3 explique qu'un des éléments ayant permis d'améliorer la collaboration est *« le fait d'enlever ou de fusionner des structures. Ça permet de prendre des décisions plus rapidement, de se concerter plus rapidement, et puis de rapprocher les équipes aussi. »* (participant 3, entreprise B). Il ajoute que le travail sur la collaboration s'est aussi fait à l'aide de :

« formations en management avec pour objectif de favoriser le collaboratif, d'encourager les prises de décisions collectives, la concertation au sein des équipes. Il y a une forte sensibilisation là-dessus. [L'entreprise B] est assez dynamique sur l'aspect RH, travaux sur la motivation des équipes pour impliquer au maximum les collaborateurs dans les processus décisionnels. » (participant 3, entreprise B).

Le processus de modification des évaluations annuelles, tel qu'expliqué précédemment, est un autre élément ayant permis d'améliorer la collaboration, puisqu'il implique des collaborateurs de différents départements : *« Ça a fait l'objet en fait d'un travail collaboratif, cette évaluation annuelle. Ça a été fait par un petit collège de personnes justement, on a pris des gens dans différents services pour fabriquer ce formulaire. »*

(participant 5, entreprise B). Le participant 6 soulève toutefois que la collaboration et la cohésion sont bonnes au sein des équipes, mais que ce n'est pas le cas à des échelles plus globales, soit au niveau des départements ou de l'entreprise au complet :

« La cohésion est très forte au sein d'une équipe, et ce que j'essaie de faire, c'est qu'elle soit très forte au niveau de tout[e] [l'entreprise B], déjà au niveau du département, et au niveau de tout[e] [l'entreprise B], ce qui n'est pas encore naturel. En fait, j'ai l'impression que les services sont plutôt autocentrés sur eux. Ils sont sur leur périmètre, et ça serait bien qu'ils regardent un peu ce que font les autres, les contraintes, les besoins des autres services en fait, se mettre à la place des autres, et qu'il y ait une cohésion globale en fait, et que chacun agisse dans l'intérêt global de [l'entreprise B], et pas que dans l'intérêt du service. C'est de mieux en mieux, parce qu'on travaille dans ce sens-là. On sait que c'est un peu cloisonné, donc on essaie de casser ce cloisonnement, mais ce n'est pas évident. On essaie de faire des réunions interservices plus régulières, des réunions interdépartements aussi, de mélanger les collaborateurs en fait, et pas qu'ils restent dans leur petit univers et dans leur service. » (participant 6, entreprise B).

Le changement culturel est un élément très important de la transformation agile de l'entreprise B. De nombreuses actions sur la culture organisationnelle ont donc été entreprises par l'entreprise B. Le participant 3 commence par donner un exemple d'action, celui de changer l'appellation des évaluations des collaborateurs afin de mettre en avant certaines valeurs de l'entreprise :

« L'objectif pour [l'entreprise B], c'est d'avoir une équipe soudée, motivée et attachée aux valeurs de l'entreprise. On a beaucoup travaillé aussi sur les valeurs de l'entreprise. Donc dans le cadre des évaluations maintenant, alors on n'appelle plus ça des évaluations, on utilise maintenant un terme qu'on a inventé en interne, faisant intervenir des valeurs de l'entreprise, comme le professionnalisme et la convivialité. » (participant 3, entreprise B).

Il explique ensuite comment ils ont travaillé sur les valeurs de l'entreprise :

« On a mis en place en fait des ateliers de managers pour définir dans un premier temps les valeurs de l'entreprise, après les compétences managériales à privilégier. Après, il y a eu des groupes avec les collaborateurs pour qu'ils fassent le même travail.

[...] Et là, en fait, on en est à mettre en place une charte comportementale, c'est le comportement le plus approprié au sein de l'entreprise pour favoriser la motivation au travail, pour que les gens se sentent bien dans l'entreprise. On a des critères communs et puis que ça puisse être intégré dans l'entretien d'appréciation sur la dimension comportementale de chacun. Et ça, ça s'applique de la direction jusqu'à tous les collaborateurs. L'idée, c'est vraiment qu'on puisse définir tous ensemble, tout le monde a été associé à ces travaux, les comportements dont on a besoin en entreprise pour être motivé et se sentir bien au travail. » (participant 3, entreprise B).

Le participant 4 explique que le changement culturel « *c'est un peu du brainwash parce qu'on répète sans cesse les mêmes notions, mais je pense que c'est nécessaire pour imprégner les gens de cette culture d'entreprise.* » (participant 4, entreprise B). Il donne un autre élément sur le changement culturel, celui de la notion d'agilité, devenue une valeur de l'entreprise depuis 2017 :

« L'agilité est une notion qui est ressortie des valeurs de [l'entreprise B], à partir de 2017, après l'état des lieux de 2015. Derrière cette notion, c'était plus porté sur s'adapter au changement. [...] Aujourd'hui, la notion d'agilité, le directeur général en parle tellement que du coup, tout le monde commence un petit peu à en parler, mais à son niveau, c'est-à-dire chacun à son échelle, ou chacun en fonction de son métier, verra l'agilité d'une manière qui lui est propre. » (participant 4, entreprise B).

Le participant 7 nuance que bien que l'agilité soit une de leurs valeurs, ce n'est pas un mot couramment employé lors des échanges entre collaborateurs :

« Alors, l'agilité, oui, ça fait partie de nos valeurs, puisque le service des ressources humaines a travaillé sur une charte des valeurs. Le mot « agilité » en fait partie. Maintenant, est-ce que c'est un mot qui est utilisé couramment dans les échanges et autres? Non, ce n'est pas un mot qu'on emploie. Mais, oui, ça fait partie de la culture de l'entreprise et des valeurs d'entreprise. » (participant 7, entreprise B).

Lors du changement culturel, l'entreprise B a également porté une certaine attention sur un autre élément, celui de la confiance, tel qu'évoqué par le participant 4 :

« Ce socle de confiance, vraiment important, on est à peine en train de le construire à travers les démarches RH sur la motivation. Mais c'est un travail de longue haleine, parce qu'il y a eu beaucoup d'historiques lié à [l'entreprise B], beaucoup de

malentendus dans le passé ou de déceptions à cause de promesses non tenues ou de discours incohérents avec les actions derrière. Donc à cette époque, il y a eu ce sentiment d'être trahi, ça a été très compliqué après de reconstruire la relation de confiance avec le personnel, que ce soit entre la direction générale et le personnel, entre la direction générale et les managers, entre les managers et le personnel ou entre les ressources humaines et le personnel. Donc tout ça, c'est un peu nouveau, ça existe depuis à peine quelques années dans notre entreprise. » (participant 4, entreprise B).

Bien que plusieurs actions ont déjà été entreprises sur la culture, il reste encore certains défis, comme l'estime le participant 1 :

« L'idée c'est de donner de plus en plus la parole au personnel. C'est quasiment un combat, parce qu'il y a une partie qui n'est pas habituée à s'exprimer, parce qu'on a quand même des personnes qui sont là depuis plus de 10 ans, et donc il faut concilier effectivement leur culture qui s'est acquise au fil des années et pas cette nouvelle culture, mais cette orientation qui est quand même un peu différente. » (participant 1, entreprise B).

Enfin, les leaders, et notamment le directeur général, ont fortement contribué à la transformation agile de l'entreprise B. Le participant 7 explique comment les comportements du directeur général ont aidé la transformation agile :

« Alors, ce nouveau directeur général était déjà en poste à [l'entreprise B], avant sa nomination, donc oui je pense qu'il a dû quand même bien analyser et voir ce qu'il pouvait améliorer. Maintenant aussi, je pense qu'il a su être à l'écoute de ses managers pour justement procéder à des changements, je peux parler d'écoute par exemple, dans une écoute active et non plus passive. » (participant 7, entreprise B).

Le participant 4 ajoute d'autres éléments sur les comportements du directeur général ayant aidé la transformation agile :

« On a un directeur général en accord avec la stratégie du groupe bancaire [société mère], mais qui est aussi capable de prendre des initiatives, de manière autonome et distincte de la stratégie globale. Par exemple, les démarches sur la partie ressources humaines sont à son initiative. Les autres filiales n'ont pas eu ces démarches-là. » (participant 4, entreprise B).

Le participant 6 croit que la transformation agile est possible car « *il y a aussi la volonté de la direction, qui veut aller dans ce sens-là [vers l'agilité], donc ça c'est important. Alors qu'avant on n'en parlait même pas. Aujourd'hui, on en parle.* » (participant 6, entreprise B). Le rôle des directeurs est un autre élément sur lequel l'entreprise B travaille lors de sa transformation agile, dans le but qu'ils deviennent des facilitateurs :

« Dans ce qu'on essaie de mettre en place, il y a tout ce qui est autonomie des collaborateurs, et délégation en fait. Moi je délègue pas mal et je demande aux... on a encore des managers qui veulent tout savoir, tout contrôler, moi je pense que ce n'est pas utile. Donc, ils ont un peu de mal, mais je les pousse à déléguer. En fait, les managers, pour moi ce que je leur dis toujours, c'est qu'on est des facilitateurs, on doit mettre toutes les conditions idéales pour que les collaborateurs s'épanouissent et fassent bien leur travail. On n'est pas là pour tout savoir, et avoir réponse à tout. Donc voilà, j'essaie de pousser dans ce sens-là. » (participant 6, entreprise B).

Aujourd'hui, bien que l'entreprise B ait déjà entrepris de nombreuses actions afin de devenir plus agile, il reste plusieurs réflexions sur certains sujets qui sont encore en cours, et plusieurs actions qui sont en train d'être réalisées ou que l'entreprise a prévu de réaliser prochainement. Les propos du participant 7 illustrent l'avancement de la transformation agile de l'entreprise B :

« Pour en revenir à l'agilité de [l'entreprise B], si elle l'est ou en voie de l'être, [l'entreprise B] effectivement a su au travers des années faire preuve d'agilité puisqu'un bon nombre de changements organisationnels ont été effectués et sont encore en cours d'amélioration. En voie de l'être, pourquoi, parce qu'aujourd'hui dans le contexte actuel de crise sanitaire, de crise économique, pour moi, il y a encore énormément de choses à faire, notamment sur le plan marketing produit, sur le plan organisationnel des équipes de [l'entreprise B]. En fait c'est un mix, je ne sais pas comment trop l'expliquer, c'est oui ça l'est, mais il y a encore énormément de choses à peaufiner. » (participant 7, entreprise B).

Jusqu'à présent, il est possible de constater que l'entreprise B a mis beaucoup d'efforts sur certains éléments en particulier de son projet de transformation, dont la transparence et le partage d'informations, la collaboration et la culture.

4.2.3.2. Autres résultats constatés concernant la transformation agile

D'autres résultats sur la transformation agile ont émergé du terrain lors de l'étude du processus de transformation agile de l'entreprise B.

Tout d'abord, la section 4.1.2 s'est terminée par une conclusion : la culture de l'entreprise B d'avant la transformation agile, étant peu compatible avec la culture agile, a engendré la transformation agile, confirmant de ce fait la proposition 1. En analysant la transformation agile de l'entreprise B, qui est encore en cours, il est possible de remarquer un autre résultat sur la culture organisationnelle pré-transformation. Le participant 2 dit directement que la culture organisationnelle aurait nui à la transformation agile : *« Je pense que la culture d'avant aurait nui à la transformation, dans le sens où c'était trop, on va dire, structuré, et puis organisé de sorte à respecter des étapes, ça aurait rallongé plutôt que d'apporter de la productivité. »* (participant 2, entreprise B). D'autres participants sont moins explicites dans leurs propos, mais tendent également à exprimer le fait que la culture organisationnelle aurait nui à la transformation agile. Le participant 4 met ainsi l'accent sur la rigidité de la culture pré-transformation, causée par le milieu bancaire dans lequel se trouve l'entreprise, et qui serait encore présente aujourd'hui :

« La difficulté c'est qu'on fait partie d'un groupe bancaire, c'est-à-dire d'un milieu très rigide sur les procédures pour des raisons de métier. Donc je pense qu'historiquement, [l'entreprise B] a quand même été influencée, et était dans un cadre qui n'a pas vraiment permis d'être souple et innovant. Il y avait cette espèce de rigidité qui existait et qui existe encore à certains niveaux. » (participant 4, entreprise B).

Cette rigidité est aussi évoquée par le participant 5, qui indique que certains services sont plus rigides que d'autres. Il explique que cela est un obstacle au changement :

« le cadre actuel est assez rigide, et les fois où j'ai voulu proposer d'améliorer ce processus par exemple, on m'a fait comprendre que [...] ça ne fait pas partie de mes prérogatives. [...] j'ai l'impression d'être plus à l'écoute quand même. Nous on essaie de rendre un service le plus efficace possible à nos utilisateurs, et les services administratifs, je les apprécie, ils font un travail utile, je ne suis pas en train de dire que ce qu'ils font ça ne sert pas. Mais j'ai l'impression qu'ils sont ancrés quand même dans des habitudes et que c'est difficile de les changer. » (participant 5, entreprise B).

La culture pré-transformation semble donc être un obstacle lors de la mise en œuvre de la transformation agile, car certains collaborateurs restent attachés à cette culture, comme le mentionne le participant 1 : « *Ceux que je veux convaincre, c'est le pourcentage des restants, qui effectivement est un peu encore, je ne veux pas dire dans le passé, mais presque.* » (participant 1, entreprise B).

De ce fait, la culture pré-transformation, perçue comme une culture hiérarchique par les participants, donc peu compatible avec la culture agile, nuirait au processus de transformation agile, ce qui correspond au pattern 1 identifié lors de l'analyse des données de l'entreprise A, à la section 4.1.3.2 :

Pattern 1 : *La culture pré-transformation qui est perçue par les participants comme étant une culture hiérarchique, peu compatible avec la culture agile, aurait nui à la transformation agile.*

Ainsi, pour l'entreprise B, seul le pattern 1 est présent, en comparaison à l'entreprise A, où deux patterns apparaissent. Il en résulte que la culture organisationnelle serait donc un levier menant à la transformation agile, puis un obstacle lors de son déploiement, venant ainsi lui nuire pendant son avancement. Les données provenant des entrevues dans l'entreprise B mènent donc au même nouveau constat que celui présenté lors de l'analyse des données de l'entreprise A, à la section 4.1.3.2. Ce nouveau constat pourrait être une proposition d'une recherche future :

<p>Nouveau constat : <i>La culture organisationnelle pré-transformation peut être un levier pour décider de la nécessité d'une transformation agile, mais par la suite, elle peut aussi lui nuire lors de la mise en œuvre de cette transformation.</i></p>
--

À la vue de la richesse des propos des participants de l'entreprise B, les autres leviers qui ont mené à la transformation agile, outre la culture pré-transformation, ont fait l'objet d'une recherche plus approfondie, menant à de nouveaux constats. Ainsi, la plupart des participants ont évoqué que l'arrivée d'un nouveau dirigeant ayant un style de gestion en cohérence avec l'agilité est un élément ayant permis la transformation agile :

« la transformation s'est réellement déroulée en 2016 avec la nomination d'un nouveau

directeur général. [...] le fait que le nouveau directeur général soit plus à l'écoute de ses salariés et de ses managers fait que ce changement est possible, cette transformation est possible. Aujourd'hui, il est sur un poste, a ses responsabilités et il les mesure aussi bien vis-à-vis de nous que de la maison mère. Il n'est pas tiré que par la maison mère. Il prend en compte l'ensemble des deux côtés. » (participant 7, entreprise B).

Le participant 5 ajoute que « *la transformation est permise je pense parce qu'on a un directeur qui est assez prudent, mais qui n'est pas réfractaire au changement, et donc c'est quelqu'un qui essaie de faire en sorte que l'entreprise puisse évoluer.* » (participant 5, entreprise B). L'environnement interne tendu est un autre levier de transformation agile qui a été cité. En effet, le participant 7 explique que :

« il y a quelques années de cela, on était quand même dans un turnover très important, donc avec des démissions au nombre conséquent. Donc effectivement, [l'entreprise B] a su à un moment donné s'asseoir et se dire : « mince, je suis en train de perdre des compétences, donc qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour que ça s'arrête et que je conserve mes salariés et que mon entreprise continue à survivre? ». » (participant 7, entreprise B).

Enfin, le dernier levier nommé par les participants est l'environnement externe turbulent, comme l'indique le participant 3 :

« En fait si tu veux notre domaine d'activité, il a longtemps été assez stable en termes de technologie, et là ces dernières années, le domaine des paiements évolue de manière constante et avec des perspectives de dématérialisation complète des paiements. Jusqu'à maintenant, on était vraiment dans un modèle basé sur les terminaux de paiement électronique, où le client vient et met sa carte dans le terminal et tape son code. Après, il y a eu le paiement sur Internet, et puis petit à petit il y a plein de nouveaux produits qui se développent. [...] il y a forcément un contexte qui fait que l'entreprise pour assurer son leadership sur le marché local se doit d'être toujours à la pointe de la technologie. Et pour pouvoir être à la pointe avec tous les changements qui se passent à la fois dans le monde, en métropole et localement, ça passe nécessairement par de l'agilité. On ne peut pas se permettre de mettre 6 mois à prendre une décision. » (participant 3, entreprise B).

Comme pour l'entreprise A, en plus de la culture organisationnelle, l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec un style de gestion en cohérence avec l'agilité et l'environnement externe turbulent sont d'autres leviers ayant contribué à déclencher la transformation agile de l'entreprise B. Dans le cas de l'entreprise B, l'environnement interne tendu constitue également un levier de la transformation agile.

Ces données sur l'entreprise B permettent de conclure cette section de façon similaire à la section 4.1.3.2, portant sur l'entreprise A : la culture organisationnelle pré-transformation constitue donc un levier de la transformation agile, tout comme l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec un style de gestion en cohérence avec l'agilité, l'environnement interne tendu et l'environnement externe turbulent. Toutefois, par la suite, elle peut lui nuire lors de sa mise en œuvre, en la ralentissant, et donc devenir un obstacle lors du déploiement du processus de transformation agile.

4.2.4. Le lien entre la transformation agile et la réussite de l'agilité organisationnelle

Suite à la transformation agile, le succès de l'agilité organisationnelle est déterminé non seulement par les indicateurs d'agilité, mais aussi par les effets de l'agilité. Dans les paragraphes suivants, il sera question d'agilité stratégique, d'agilité opérationnelle, d'agilité individuelle et d'agilité de leadership, qui sont les quatre indicateurs d'agilité. Les effets de l'agilité seront abordés à travers la création de plus de valeur pour les clients, l'augmentation de la performance et de la compétitivité, l'augmentation de la vitesse de réponse au changement et l'amélioration de la motivation et la satisfaction des employés.

Tout d'abord, certains participants font référence à l'agilité stratégique de leur entreprise, qui est un des indicateurs d'agilité. Le participant 3 évoque une stratégie devenue dynamique : « *Donc là, la stratégie elle est beaucoup plus dynamique que par le passé. Et puis avec l'effet de la concurrence aussi, on doit se démarquer, donc être toujours à la pointe de nouveaux produits.* » (participant 3, entreprise B). Un exemple est donné par le participant 4 qui mentionne les stratégies mises en place rapidement pour s'adapter à la crise sanitaire :

« pendant la crise COVID au niveau commercial, [l'entreprise B] a proposé une offre COVID, pour s'adapter à ce contexte particulier : les paiements de location des

terminaux de paiement électronique pourraient se faire après, ils pouvaient être gelés pendant la période de confinement. Il y a eu des choix de stratégie commerciale, qui se sont faits un peu sur le tas, pour répondre à un besoin ponctuel et urgent. » (participant 4, entreprise B).

En plus de l'exemple avec la crise sanitaire, le participant 2 ajoute aussi un exemple avec l'arrivée d'un concurrent :

« Déjà sur la prise de décision, sur la réactivité d'action, sur l'adaptation face au contexte. Aujourd'hui, on est dans le contexte sanitaire, donc on a su réagir. Et puis après, face à l'économie locale également, lorsqu'il y a des nouveaux concurrents, enfin le concurrent aujourd'hui qu'on a, qui allait se mettre en place, donc on a agi avant qu'il ne soit mis en place, plutôt que réagir après qu'il se soit déployé, ce qui fait qu'on a perdu une part de marché, mais bon, ça on dit que c'est normal lorsqu'il y a un nouveau concurrent qui vient sur le marché, forcément ça attire d'autres clients, et puis on perd, mais les clients qu'on a perdus sont revenus chez nous. Et je pense que le fait d'avoir pu agir et réagir fait qu'on n'a pas perdu tant que ça au final. » (participant 2, entreprise B).

L'entreprise B semble donc être en mesure d'agir rapidement selon les changements de l'environnement externe.

L'agilité opérationnelle est l'indicateur d'agilité le plus mentionné à travers les propos des participants, ce qui est cohérent avec les éléments de la transformation agile sur lesquels l'entreprise B semble avoir mis plus d'efforts, à savoir la transparence et le partage d'informations ainsi que la collaboration. De ce fait, plusieurs participants estiment que les relations entre les équipes sont devenues plus collaboratives, et remarquent qu'il y a aussi plus de communication. Le participant 2 dit qu'« *avec la culture agile, on se prend un peu plus de temps, ne serait-ce pour communiquer mais pour améliorer la cohésion dans le service.* » (participant 2, entreprise B). Pour le participant 7, « *aujourd'hui, on est plus dans la gestion de projets sur un mode, on va dire, collaboratif.* » (participant 7, entreprise B). Le participant 3 décrit plus en détail la collaboration et la communication qui se sont effectivement développées depuis la transformation agile :

« En tout cas, c'est ce que je ressens au sein de [l'entreprise B], depuis la transformation, les équipes ont de plus en plus de souplesse dans leur gestion de

projets, et une concertation très forte, avec confiance de la direction générale, qui fait que les projets peuvent avancer rapidement. Il y a des objectifs qui sont fixés et puis les managers et les équipes, de manière transverse, œuvrent ensemble pour atteindre l'objectif. [...] Là on a des nouveaux moyens de communication, on a des nouveaux outils collaboratifs aussi sur lesquels on commence à travailler de plus en plus. » (participant 3, entreprise B).

Au niveau de la gestion de projets, celle-ci se fait à l'aide de méthodes qui semblent être plus agiles, c'est-à-dire avec des itérations, comme l'explique le participant 2 :

« il arrive aussi parfois qu'on sorte du cahier des charges, qu'on rectifie, tout en développant, tout en réalisant le produit, donc du coup ça sort un peu du cahier des charges initial. Donc en fait voilà, il y a cette partie de s'adapter rapidement dans la conception, et le fait d'avoir des échanges plus réguliers, des livraisons, on va dire... enfin, on arrive à faire des livraisons partielles, par itération. Donc en fait, on découpe le projet quasiment. » (participant 2, entreprise B).

Toutefois, l'entreprise B ne semble pas être constituée d'équipes autonomes, sa structure n'ayant pas été vraiment modifiée. Le participant 1 croit ainsi que l'entreprise B n'est « *pas agile entièrement au niveau de l'organisation, parce qu'on est encore une organisation hiérarchique.* » (participant 1, entreprise B). Le participant 5 affirme que l'autonomie et la prise de décisions diffèrent selon les services. Certains services sont ainsi plus autonomes que d'autres :

« Je dirais que la prise de décision dépend des services. Ça dépend aussi du caractère des managers, des chefs d'équipe. Je sais que moi je me sens assez libre des décisions, des choix techniques. [...] Donc généralement, en ce qui me concerne, [...] si on doit décider quelque chose, [...] on le fait dans l'équipe, et effectivement de toute façon, la décision finale [...], c'est validé en direction. [...] bien souvent, on me demande d'expliquer mes choix, de justifier, mais la décision, j'ai la sensation qu'elle a été prise par mon équipe et par moi, et que derrière c'est plus des validations. Après, ce n'est pas le cas de tous les services. [...] Enfin voilà, j'ai l'impression que quand tu parles de prise de décision, elle n'est pas du même ordre dans tous les services. » (participant 5, entreprise B).

Enfin, il semble y avoir un manque de rapidité au niveau de certains processus de l'entreprise B, comme l'explique le participant 5 :

« Bon, il y a une partie d'agilité qu'on ne pourra jamais avoir, du fait déjà de nos métiers en fait. [...] on a de fortes contraintes opérationnelles. On a de fortes contraintes aussi sécuritaires, donc avec les standards qu'on doit respecter, on est obligé en fait de documenter énormément de choses, pour prouver notre niveau de sécurité. Mais en fait, ça n'apporte pas de la sécurité, ça apporte la preuve qu'on est sécurisé simplement. Ça, je pense que ça peut nuire à l'agilité en fait, si on a des choses à faire très rapidement, on ne peut pas, parce qu'il faut penser à chaque fois à tout prouver. Et après, on a quand même une marge de progression possible. » (participant 5, entreprise B).

Quelques éléments sur l'agilité individuelle ont été évoqués par les participants. L'entreprise B semble ainsi encourager les collaborateurs à réfléchir sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, à travers leur évaluation, ce qui permettrait d'améliorer l'agilité individuelle :

« Il y a deux aspects dans l'évaluation des collaborateurs. D'abord, nous, on fonctionne pas mal en projet, on a pas mal de projets, que ce soit des projets internes ou des projets clients. Donc on regarde déjà pour évaluer un collaborateur, sa capacité à porter un projet, de plus ou moins d'envergure, son autonomie sur le sujet. Donc à la fin de l'année on fait un bilan, voilà il a géré tel projet, celui-là il était vraiment balèze puisqu'il y avait plein d'intervenants, il fallait coordonner, c'était un peu complexe, ce projet-là était plus simple, c'était un petit développeur, il fait dans son coin, il est autonome, ce n'est pas compliqué. On regarde un peu tout ce qu'il a fait. Ça, c'est un élément et l'autre élément ce sont les qualités comportementales. Donc on regarde un peu sa motivation, est-ce que c'est quelqu'un de positif, qui est toujours partant pour faire des choses, ou quelqu'un qui se plaint, est-ce qu'il est au service des autres, est-ce qu'il n'hésite pas à interrompre ce qu'il fait pour répondre à une question, pour aider ses collègues, ou alors il n'en a rien à faire des autres et il fait son taf, et puis voilà. Enfin, voilà, c'est l'aspect comportemental et l'aspect réalisation de projets en fait. » (participant 6, entreprise B).

Le participant 6 dit aussi que les collaborateurs « *de plus en plus, ils s'impliquent, ils participent, ils émettent des idées, ils disent qu'il faut faire comme ça et pas comme ça.* » (participant 6, entreprise B). Le participant 1 apporte une nuance, car pour lui, l'entreprise B n'est pas encore très agile individuellement :

« [L'entreprise B] n'est pas entièrement agile au niveau de son personnel. [...] Dans les managers qu'on a, il y a certains qui sont déjà agiles naturellement. [...] Par contre, il y a effectivement quelques-uns qui sont dans un mode plus administratif, et qui ont peut-être besoin de ce cadre administratif eux-mêmes. [...] C'est-à-dire qu'il y a des managers qui effectivement n'hésitent pas à prendre des décisions, à leur niveau bien sûr, ils font beaucoup plus de propositions. Ils n'attendent pas que le directeur général aille les voir en disant : « sur ce sujet-là, qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce qu'on peut faire ? ». Ils proposent des choses, les sujets avancent tout seuls. Alors qu'il y a certains, si tu ne poses pas de question, si tu ne dis pas : « Alors, comment on fait ? » et ainsi de suite, tu peux attendre. » (participant 1, entreprise B).

Un autre indicateur d'agilité est l'agilité de leadership, qui concerne donc les dirigeants. Les dirigeants de l'entreprise B semblent créer une culture de leadership agile, comme le décrit le participant 7 avec l'exemple des aménagements d'horaire et de l'ouverture des congés sans solde :

« les horaires de travail auparavant, c'était quelque chose de figé. Tu fais tes heures, et si tu en faisais plus, c'est pour ta poire. Aujourd'hui, on est dans un mode où le salarié fait ses 8 heures par jour, mais peut disposer d'aménagements d'horaire, c'est-à-dire commencer plus tôt pour terminer plus tôt, commencer plus tard pour terminer plus tard. On est aussi dans l'ouverture des congés sans solde, des mi-temps. Donc pour moi, c'est une belle avancée, c'est une belle transformation parce qu'auparavant, c'était quelque chose de complètement rigide. Le dialogue était fermé. Aujourd'hui, c'est mon impression globale, mais les managers sont plus attentionnés au bien-être des salariés. » (participant 7, entreprise B).

Les leaders semblent également favoriser l'agilité opérationnelle et l'agilité individuelle de l'entreprise B à travers leur comportement, comme l'explique le participant 5 à travers son expérience personnelle :

« Je pense que la plupart des services, il y a une bonne ambiance dans la relation [entre

le manager et son équipe], elle est assez fluide, il n'y a pas trop de tension, et après dans la relation, elle me paraît assez équilibrée, après tu pourrais demander l'avis d'un collaborateur, mais voilà, on est plutôt dans l'écoute. Après, quand il y a des choix à faire, souvent je sollicite l'avis de l'équipe avant de donner le mien, parce que sinon après il y en a qui n'osent pas s'exprimer. Et puis, de toute façon au final, on finit toujours par trouver un consensus pour prendre une décision. » (participant 5, entreprise B).

L'expérience du participant 6 est similaire à celle du participant 5 :

« Alors là je vais parler pour moi et mes managers, je ne vais pas parler pour les autres. La prise de décision n'est jamais unilatérale en fait. Je consulte pas mal, je prends plusieurs avis, et ensuite je décide, ou alors on se met d'accord sur une décision commune. Et je pousse les managers à en faire de même, c'est-à-dire que ce n'est pas à eux de décider tout seul, [...] à la fin c'est eux qui tranchent quand même, mais c'est bien d'écouter les avis des collaborateurs. En fait, on est dans un domaine technique, donc les experts, ce sont les collaborateurs, donc c'est eux qu'il faut écouter. Ensuite, nous avec notre expérience, on a peut-être un peu plus de recul et de vision périphérique, on peut émettre une proposition, une décision, et puis même la décision, on en discute après. » (participant 6, entreprise B).

Bien que l'entreprise semble être agile au niveau de la stratégie et du leadership, elle ne semble pas être entièrement agile opérationnellement et individuellement, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'il reste encore plusieurs réflexions et actions à réaliser dans sa transformation agile, tel que présenté à la section 4.2.3.1. La transformation agile semble donc mener à une certaine agilité organisationnelle, mais à un niveau moins élevé que l'entreprise A. Ces résultats sur les indicateurs d'agilité tendent ainsi à appuyer seulement de façon partielle la proposition 2 : « *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle* ».

L'agilité organisationnelle peut également être déterminée par la présence des effets d'agilité. Parmi ceux-ci se trouve la création de plus de valeur pour les clients. Pour plusieurs participants, cet effet d'agilité est bien présent dans leur entreprise. Ainsi, le participant 2 affirme que depuis la transformation, ils restent maintenant régulièrement en

contact avec les clients lors de la réalisation des projets, ce qui permet d'obtenir un produit dont le client sera satisfait :

« Alors que je pense que depuis, ce qui a changé, c'est que, bon il y a toujours cette étape d'expression de besoins et de cahier des charges, mais après, il y a aussi maintenant, ce qu'on fait, c'est qu'on reste en contact régulièrement avec le client. On communique plus souvent également sur l'avancement des étapes. [...] Au final, on a un produit qui correspond plus au client, et du coup je pense que là maintenant une fois que le produit est livré, c'est vraiment à l'attente du client, et puis voilà, on n'y touche plus. » (participant 2, entreprise B).

Le participant 3 explique que l'entreprise B répond aux besoins des clients, mais leur apporte aussi de nouvelles connaissances, produisant ainsi une plus-value pour ses clients :

« Là depuis la transformation, on est davantage en concertation pour dresser une feuille de route sur les projets, pour à la fois répondre aux besoins des clients par rapport à des projets qu'ils souhaiteraient mettre en place, mais aussi pour leur apporter une connaissance ou une expertise sur les nouveaux produits qui se développent dans notre domaine d'activité. [...] c'est aussi important pour [l'entreprise B] de pouvoir se rapprocher au plus près des besoins des clients pour avoir une plus-value importante dans l'accompagnement. » (participant 3, entreprise B).

Le participant 6 détaille en quoi consistent généralement les besoins des clients et ce que l'entreprise B peut leur apporter en plus :

« Souvent, sur les projets, souvent si c'est du règlementaire, ça va plutôt des banques, parce qu'elles sont soumises à des législations, à des réglementations, donc là c'est elles qui viennent nous voir, elles nous disent : « voilà il faut mettre ça en place, ce contrôle-là, ce processus-là et tout ça ». Par contre, elles ne sont pas très motrices en termes de produits innovants, ce genre de choses, et là c'est plutôt nous, notre rôle, c'est d'être à l'écoute du marché, de faire de la veille et ensuite de leur proposer du service, ce genre de choses, des fonctionnalités, des technologies. » (participant 6, entreprise B).

Un autre effet d'agilité possible est l'augmentation de la performance et de la compétitivité, mais cet effet ne semble pas être présent, car il n'a pas été soulevé par les participants.

L'augmentation de la vitesse de réponse au changement, un des effets d'agilité pouvant survenir à la suite de la transformation agile, semble être un effet présent dans l'entreprise B, selon deux participants. Le participant 7 répond ainsi que :

« Oui, on est devenu plus rapide à réagir face aux changements. Alors rapide, ce n'est pas illico presto aujourd'hui, non il faut quand même une part d'analyse sérieuse et mesurée, mais oui, on est beaucoup plus réactifs et dans des délais beaucoup plus rapides comparés à avant. » (participant 7, entreprise B).

Le participant 6 évoque cet effet d'agilité à travers un exemple sur la période de crise sanitaire, que l'entreprise B a dû faire face, même s'il nuance que la présence de cet effet d'agilité varie selon les services :

« Le télétravail a commencé par le confinement, en mars. Donc je pense qu'on était une des rares sociétés à mettre ça en place du jour au lendemain. Ça s'est fait vraiment en quelques jours, on a mis tout le monde en télétravail, des moyens techniques, l'organisation, tout ça, donc ça c'était bien. Maintenant on essaie de capitaliser dessus pour instaurer ça de manière un peu plus régulière. [...] Notre vitesse de réponse au changement a quand même augmenté depuis. Mais encore une fois, ça dépend des services, des personnes, mais globalement oui. » (participant 6, entreprise B).

Enfin, la transformation agile peut aussi mener à l'amélioration de la motivation et la satisfaction des employés. Plusieurs participants de l'entreprise B pensent que c'est effectivement le cas, comme le participant 2 : *« Oui je pense que globalement, les employés sont motivés et satisfaits de cette méthode de travail. »* (participant 2, entreprise B). Le participant 6 affirme que la motivation des collaborateurs s'est améliorée à la suite des actions déployées par l'entreprise B lors de sa transformation agile :

« les actions mises en place ont permis d'améliorer la motivation des employés. Donc sur ça par exemple, pour améliorer la motivation, dans les actions qu'on a faites aussi, c'est de faire des présentations projets, des points projets à la fin des projets, à tout le monde, pas qu'au service. » (participant 6, entreprise B).

Le participant 5 précise que la motivation des employés a pu être améliorée grâce à la mise en place d'une présentation de la stratégie de l'entreprise, qui était inexistante auparavant : *« Je pense que le fait de nous présenter la stratégie, alors qu'avant on n'avait pas*

d'informations, ça a des répercussions sur la motivation des salariés en fait. » (participant 5, entreprise B).

Même si la transformation agile de l'entreprise B n'est pas encore terminée, il semble que certains effets d'agilité sont tout de même présents, tels que la création de plus de valeur pour les clients, l'augmentation de la vitesse de réponse au changement et l'amélioration de la motivation et la satisfaction des employés. Le participant 4 apporte une nuance en disant que selon lui, il n'y a pas de résultats concrets de l'agilité pour le moment :

« L'agilité, c'est encore une notion abstraite. Sans quelque chose de concret, l'agilité on peut en parler comme une notion ou une philosophie de travail, mais voilà. Par exemple, au Canada, ils ont des projets avec un Scrum Master, ici, rien de ça n'a été fait. On est à peine dans les prémisses de réfléchir à ce qu'est l'agilité, et ensuite voir comment les autres le mettent en place dans leur entreprise pour voir si c'est possible de le faire chez nous. Mais pour moi, le résultat n'existe pas encore. » (participant 4, entreprise B).

Selon les participants, le niveau d'agilité de l'entreprise B, sur une échelle de 1 à 10, avec 1 étant pas du tout agile et 10 étant très agile, varie de 3,5 à 8, pour un niveau d'agilité organisationnelle moyen de 6,1 (moyenne des sept participants). Les perceptions des collaborateurs sur l'agilité de leur entreprise diffèrent donc. Le participant 3 explique pourquoi leur niveau d'agilité est élevé, selon lui :

« Je dirais 8. Surtout là avec le confinement et les conséquences auxquelles on a pu faire face, oui j'ai pu observer de manière très concrète et factuelle que [l'entreprise B] y a fait face avec beaucoup d'agilité. Le télétravail a été mis en place à une allure hyper impressionnante avec même des technologies auxquelles on n'avait pas pensé avant même le confinement, qui a permis en fait de mettre 90% du personnel en télétravail, et de continuer l'activité, donc on n'a pas eu de rupture d'activité, et les équipes ont réussi à sortir de nouveaux produits tout en travaillant de chez eux. Donc oui, on peut vraiment parler d'agilité et d'adaptation à un contexte qui est... pour toutes les entreprises dans le monde, un contexte vraiment impactant, et là on a pu continuer et les projets en cours, et la gestion du quotidien et proposer aux clients des nouveaux

produits, assurer le démarchage commercial, tout s'est extrêmement bien organisé. »
(participant 3, entreprise B).

Le niveau moyen d'agilité de l'entreprise B pourrait s'expliquer par un niveau d'agilité qui diffère selon les services, ce qui est cohérent avec l'avancement de la transformation agile, qui est encore en cours de déploiement :

« Quand je dis ça dépend des services, c'est parce que ce n'est pas dans tous les services pareil. On a différents profils. Donc je peux comprendre que ce soit plus compliqué à mettre en place dans d'autres secteurs. [...] [Certains services], moi je trouve que si on doit noter l'agilité, ils sont quand même pas mal agiles, et après t'as des services un peu plus dans la structure comme les domaines administratifs, [...] où là c'est très rigide. » (participant 5, entreprise B).

Certains participants proposent quelques suggestions pour que l'entreprise B soit plus agile. Le participant 2 évoque ainsi plus d'effectifs afin d'avoir des équipes plus grandes, permettant de réagir plus rapidement face aux changements :

« Pour arriver au 10 parfait, peut-être que si on avait des équipes dimensionnées pour réagir complètement, pour s'adapter. Parce que là c'est vrai qu'on est une soixantaine, dans certains services on est environ cinq, et par rapport à ce qu'on fait, je pense que si on avait des ressources nécessaires pour... je ne dis pas qu'on n'est pas réactif, mais je pense qu'on aurait pu être encore plus rapide. » (participant 2, entreprise B).

Le participant 3 pense qu'ils deviendront plus agiles avec le temps, car ce n'est pas un processus instantané :

« Pour arriver jusqu'à 10, je ne sais pas... le temps? Je pense que le changement prend du temps, ce n'est pas quelque chose qui s'est fait en deux jours, l'organisation qu'on a aujourd'hui. [...] Je pense le temps et aussi les retours d'expérience qu'on peut avoir d'autres entreprises. » (participant 3, entreprise B).

Enfin, deux participants partagent le même avis : la transformation agile n'est pas encore un processus concret, ce qui expliquerait pourquoi le niveau d'agilité de l'entreprise B ne soit pas très élevé. Le participant 4 explique ainsi que :

« Structurellement, je pense qu'on n'est pas suffisamment agile. On n'a pas encore de dispositif concret permettant l'agilité. Ce n'est pas juste une façon de faire, il faut aussi que ce soit concret. Il y a de l'agilité dans la façon de gérer les dossiers, la mise en

œuvre des projets, mais ça reste encore abstrait. Selon les personnes et leur envie d'être agile ou pas, c'est aléatoire. » (participant 4, entreprise B).

Le participant 6 précise qu'il faudrait un accompagnement au niveau de toute l'entreprise pour que la transformation agile soit réellement un processus concret :

« Il faudrait que ce soit, je dirais, au niveau global en fait. Aujourd'hui, il n'y a pas cette démarche, parce qu'en fait on ne sait pas comment faire pour être agile, enfin pour pouvoir arriver à l'agilité organisationnelle. Donc il faudrait qu'on soit accompagné et que ça soit fait au niveau global de tous les départements, de tous les services, du management, de tous les managements. Voilà, aujourd'hui, ce sont des intuitions ou des sensations qu'il faut aller dans ce sens-là, mais ça reste cantonné par service ou par département. C'est chacun essaie de faire au mieux pour aller dans ce sens, avec [le directeur général] aussi qui réfléchit mais aujourd'hui il n'y a pas d'actions globales, concrètes sur le sujet. » (participant 6, entreprise B).

En conclusion, bien que certains indicateurs d'agilité et effets d'agilité semblent être présents, il manque encore plusieurs résultats de la transformation agile pour pouvoir conclure que l'entreprise B est agile, ce qui est confirmé par le niveau d'agilité de l'entreprise B qui est moyen selon les participants. La proposition 2 semble donc être partiellement appuyée pour l'entreprise B :

Proposition 2, semblant être partiellement appuyée par le terrain : *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle.*

4.2.5. Synthèse des résultats de l'entreprise B

De ce fait, la proposition 1 a semblé être appuyée par les résultats de l'entreprise B et la proposition 2 a semblé être partiellement appuyée par le terrain :

Proposition 1, semblant être appuyée par le terrain : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile.*

Proposition 2, semblant être partiellement appuyée par le terrain : *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle.*

La proposition générale semble donc être elle aussi, partiellement appuyée par les résultats de l'entreprise B qui avait la volonté d'être plus agile:

Proposition générale, semblant être appuyée partiellement par le terrain : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle.*

Outre ces résultats, l'étude des données provenant des participants de l'entreprise B a aussi permis de formuler certains constats. Ainsi, la culture organisationnelle, peu compatible avec la culture agile, n'est pas le seul levier de la transformation agile de l'entreprise B. En effet, un nouveau dirigeant avec un style de gestion proche de l'agilité, l'environnement interne tendu et l'environnement externe turbulent sont les autres leviers de la transformation agile de l'entreprise B. Un autre constat émergeant des données est que la culture organisationnelle pré-transformation, en plus d'être un levier entraînant la transformation agile, est aussi par la suite un obstacle à franchir lors de sa mise en œuvre, puisque la culture organisationnelle nuit au processus de transformation agile, notamment en le ralentissant. Une synthèse de la présentation des données et analyse des résultats pour l'entreprise B est présentée à la figure 7. La figure 8 présente ensuite plus en détail le processus de transformation agile de l'entreprise B.

Proposition générale : Pour des entreprises matures qui ont la volonté d'être plus agiles, lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle.

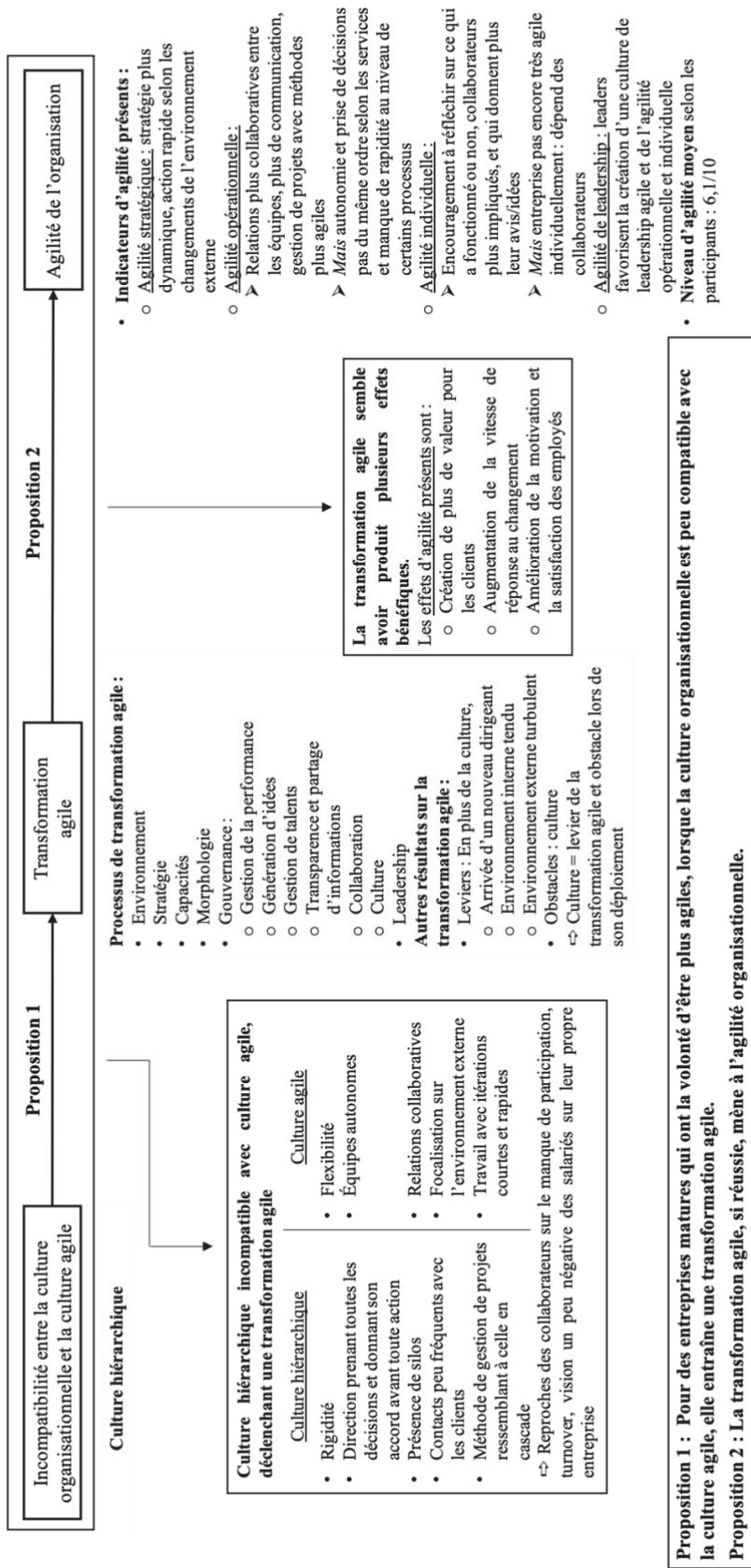


Figure 7. Synthèse de la présentation des données et analyse des résultats pour l'entreprise B

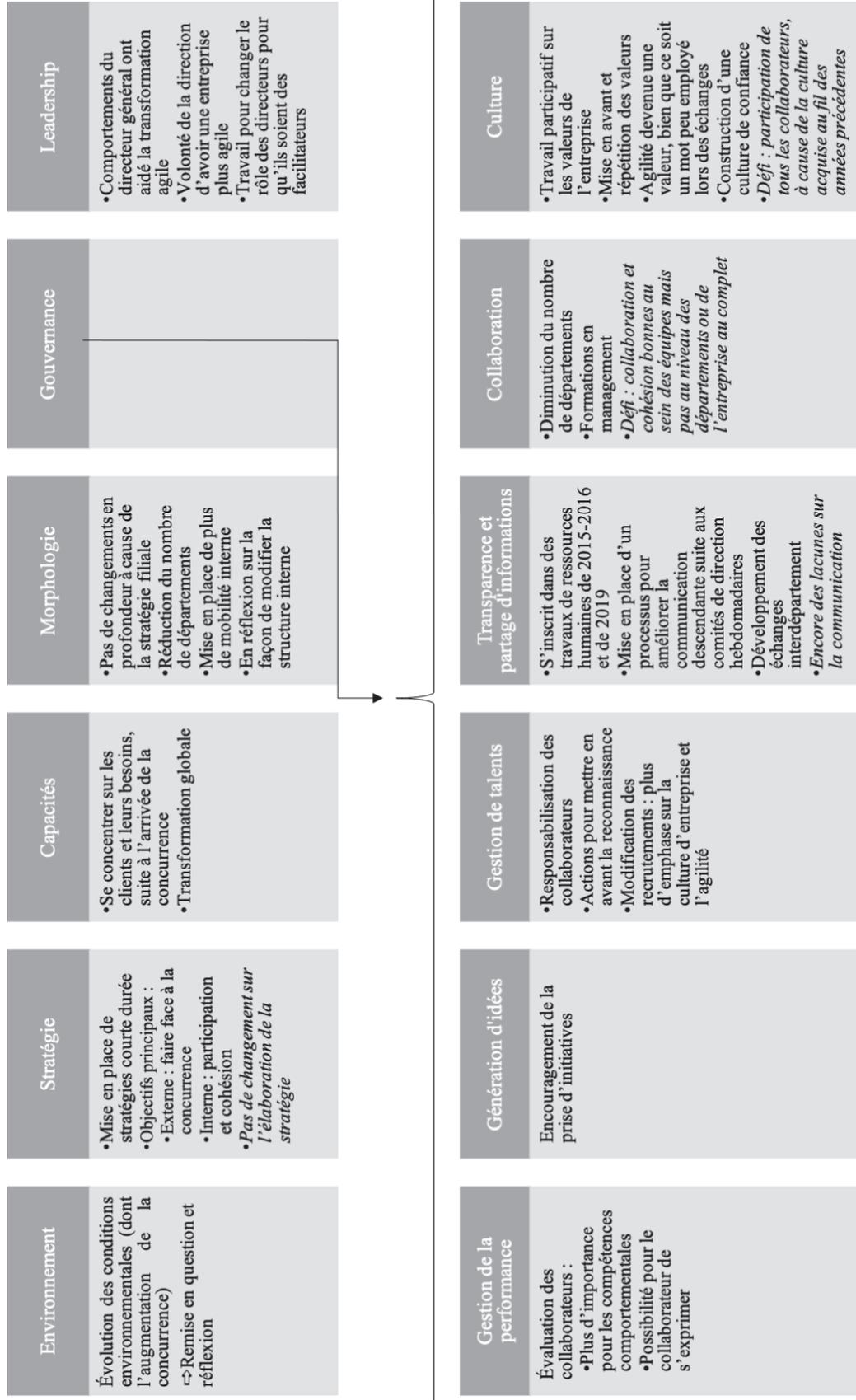


Figure 8. Processus de transformation agile de l'entreprise B

4.3. Synthèse de la présentation des données et analyse des résultats pour les deux entreprises

La question de recherche de ce mémoire était ainsi formulée : quelle est l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle? Une proposition générale et deux sous-propositions ont ainsi été émises dans le but de répondre à cette grande question de recherche. Les données des deux entreprises étudiées ont été présentées et analysées dans ce chapitre. La proposition 1 semble ainsi aller dans la direction envisagée, aussi bien à partir de l'analyse de l'entreprise A qu'à partir de celle de l'entreprise B, c'est-à-dire que lorsqu'il y a une incompatibilité entre la culture organisationnelle pré-transformation et la culture agile, cela entraîne une transformation agile, dans un contexte où l'entreprise avait la volonté de devenir plus agile.

La transformation agile de l'entreprise A semble plus avancée que celle de l'entreprise B et semble donc avoir mené à plus de résultats, expliquant le fait que la proposition 2 a semblé être appuyée par les données de l'entreprise A, mais seulement partiellement appuyée par les données de l'entreprise B. L'entreprise A a commencé sa transformation agile il y a environ 2 ans, alors que l'entreprise B l'a débutée il y a environ quatre ans. Cette différence dans la vitesse d'avancement de leur transformation agile pourrait s'expliquer notamment par le domaine dans lequel les entreprises évoluent. En effet, l'entreprise A évolue dans un domaine technologique, car elle développe et implante un logiciel de gestion de la santé, sécurité et environnement, alors que l'entreprise B évolue dans un domaine bancaire, qui lui impose un cadre rigide, avec de nombreuses procédures à respecter. De plus, l'entreprise B est une filiale d'un groupe bancaire, signifiant qu'elle doit appliquer la stratégie des filiales imposée par la société mère. À l'inverse, l'entreprise A appartient à son président directeur général, qui a donc beaucoup plus de liberté quant à la stratégie à mettre en œuvre dans son organisation. Cette analyse mène à l'émergence d'un nouveau constat :

Nouveau constat : *La transformation agile peut mener à l'agilité organisationnelle, à différents niveaux en fonction du degré d'avancement de la transformation agile et du contexte particulier de l'organisation.*

En fait, ce n'est pas tant le nombre d'années de déploiement de la transformation qui compte que d'autres facteurs tels que le degré de liberté des dirigeants et l'industrie dans lequel l'organisation opère. Pour mesurer le lien, il faut documenter à la fois le processus de transformation et les indicateurs d'agilité.

La proposition 1 semblant être appuyée par les terrains, et la proposition 2 semblant être partiellement appuyée par les terrains, la proposition générale de recherche semble donc partiellement aller dans la direction envisagée.

Proposition 1, semblant être appuyée par les terrains : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile.*

Proposition 2, semblant être appuyée partiellement par les terrains : *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle.*

Proposition générale, semblant être partiellement appuyée par les terrains : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle.*

L'analyse réalisée dans ce chapitre a également permis de faire ressortir deux patterns, portant sur les formes de culture qui nuisent ou facilitent la transformation agile :

Pattern 1 : *La culture pré-transformation qui est perçue par les participants comme étant une culture hiérarchique, peu compatible avec la culture agile, aurait nui à la transformation agile.*

Pattern 2 : *La culture pré-transformation qui est perçue par les participants comme étant à la fois une culture de clan et une culture hiérarchique, aurait facilité la transformation agile grâce aux éléments de la culture de clan.*

Le pattern 1 a été confirmé dans les deux entreprises, alors que le pattern 2 n'est présent que dans l'entreprise A. À partir du pattern 1, il a alors été possible de proposer un nouveau constat, qui pourrait faire l'objet d'une recherche future :

Nouveau constat: *La culture organisationnelle pré-transformation peut être un levier pour décider de la nécessité d'une transformation agile, mais par la suite, elle peut aussi lui nuire lors de la mise en œuvre de cette transformation, en la ralentissant.*

L'analyse des données a également fait émerger un autre nouveau constat. Ainsi, à partir des résultats des deux entreprises, il a été possible de constater que la transformation agile d'une organisation a d'autres leviers qu'une culture organisationnelle peu compatible avec la culture agile. Pour les deux entreprises, l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec un style de gestion en cohérence avec l'agilité et l'environnement externe turbulent sont des leviers de leur transformation agile. La transformation du modèle d'affaires de l'entreprise est un autre levier de la transformation agile de l'entreprise A, alors que la transformation agile de l'entreprise B a également comme levier l'environnement interne tendu. Enfin, pour l'entreprise A, la transformation agile permet de produire des effets d'agilité, mais il n'est pas possible de s'assurer que ceux-ci sont dus uniquement à cette transformation. D'autres éléments tels que la transformation du modèle d'affaires, le changement de vision de l'entreprise ou l'augmentation du nombre d'employés ont aussi pu produire ces effets d'agilité. Le dernier nouveau constat résultant de l'analyse des résultats porte sur la vitesse de déploiement de la transformation agile, qui dépendrait davantage de certains facteurs tels que le degré de liberté des dirigeants et l'industrie dans lequel l'organisation opère, plutôt que du nombre d'années de déploiement de la transformation. Les résultats des collectes de données ainsi que leur analyse ayant été présentés, le prochain chapitre portera donc sur la discussion des résultats obtenus.

Chapitre 5 : Discussion

Les premiers chapitres de ce mémoire ont été l'occasion d'aborder les théories reliées aux concepts d'agilité organisationnelle, de transformation agile et de culture organisationnelle. Dans le chapitre précédent, ces trois concepts ont été étudiés empiriquement à travers deux entreprises. Ce chapitre se veut ainsi être une réflexion sur les résultats obtenus. De ce fait, un retour sur la littérature utilisée pour l'analyse des résultats sera d'abord présenté, suivi d'une discussion à propos des résultats obtenus sur l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle, à travers la proposition générale de recherche, et les patterns identifiés lors de l'analyse des résultats. Puis, le processus de transformation agile des entreprises étudiées sera discuté à l'aide d'études de cas proposées dans la littérature. Enfin, le chapitre se terminera sur une brève discussion sur les autres leviers de la transformation agile qui ont été trouvés lors de l'analyse des résultats.

5.1. Retour sur la littérature utilisée pour l'analyse des résultats

La présente recherche avait pour but de répondre à la question suivante : Quelle est l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle? Pour ce faire, trois grandes variables ont été retenues dans le modèle de recherche, à savoir la culture organisationnelle, la transformation agile et l'agilité organisationnelle. L'étude de ces variables est basée sur la littérature. La culture organisationnelle a ainsi été analysée avec le cadre des valeurs en concurrence proposé par Cameron et Quinn (2006), et plus précisément à l'aide de leur Instrument d'évaluation de la culture organisationnelle, permettant de déterminer le type de culture d'une entreprise. De ce fait, tel que présenté dans le chapitre précédent, le modèle de Cameron et Quinn (2006) a permis d'établir que la culture pré-transformation de l'entreprise A semble être une culture hiérarchique, intégrant quelques éléments d'une culture de clan, alors que celle de l'entreprise B semble associée à une culture entièrement hiérarchique. Puis, la deuxième variable, soit la transformation agile, a été analysée selon le modèle en six parties, présenté par Yeung et Ulrich (2019) pour réinventer l'organisation en écosystème orienté vers le marché, ou

autrement dit, en une organisation agile. Enfin, l'étude de la troisième variable, qui est celle de l'agilité organisationnelle, est basée sur les écrits de plusieurs auteurs. En effet, dans ce mémoire, deux éléments sont considérés pour examiner l'agilité organisationnelle : les indicateurs d'agilité et les effets de l'agilité. Les quatre indicateurs d'agilité, c'est-à-dire l'agilité stratégique, l'agilité opérationnelle, l'agilité individuelle et l'agilité de leadership, ont été établis selon les auteurs Ulrich et Yeung (2019) et Joiner (2019). À partir des écrits provenant de Goldman, Nagel et Preiss (1995, cité dans Sherehiy *et al.*, 2007), Sommer (2019) et Yeung et Ulrich (2019), quatre effets de l'agilité ont été déterminés : la création de plus de valeur pour les clients et investisseurs, l'augmentation de la compétitivité, l'amélioration de la vitesse de réponse au changement et l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés.

5.2. L'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle

5.2.1. Proposition générale : le lien entre l'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile et l'agilité organisationnelle

L'étude des trois variables à l'aide de modèles de la littérature a ainsi permis d'établir des liens entre elles. En effet, les sous-propositions et la proposition générale de recherche ont semblé être appuyées ou partiellement appuyées par nos résultats issus des terrains :

Proposition 1, semblant être appuyée par les terrains : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile.*

Proposition 2, semblant être appuyée partiellement par les terrains : *La transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle.*

Proposition générale, semblant être appuyée partiellement par les terrains : *Lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle.*

Les résultats obtenus à partir des données récoltées dans les entreprises A et B ont montré que la culture hiérarchique est peu compatible avec la culture agile, menant alors à une transformation agile des entreprises, qui, par la suite, a elle-même mené à l'agilité organisationnelle. Dans leur étude de l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle, Felipe *et al.* (2017) ont posé comme hypothèse de départ que la culture hiérarchique est négativement liée à l'agilité organisationnelle. Ils justifient cette hypothèse par le fait que ce type de culture est caractérisé par de nombreuses procédures et réglementations, alors que l'agilité organisationnelle prône plutôt la flexibilité. De ce fait, Felipe *et al.* (2017, p. 6, traduction libre) estiment que la culture hiérarchique semble être « tout à fait le contraire de ce que devrait être une organisation agile ». Les résultats obtenus dans ce mémoire sont alors cohérents avec l'hypothèse de Felipe *et al.* (2017), puisqu'il a été trouvé que la culture hiérarchique est peu compatible avec la culture agile. Cependant, les auteurs finissent par infirmer cette hypothèse, concluant alors que la culture hiérarchique a un effet positif sur l'agilité organisationnelle, mais ils expliquent ce résultat par le fait que certaines caractéristiques de la culture hiérarchique, telles que la stabilité, le contrôle et l'ordre, pourraient mener à l'agilité organisationnelle, dans un contexte de crise, donc sur le court terme, ce qui correspond au contexte dans lequel leur recherche a été réalisée. Ils nuancent néanmoins ce résultat en ajoutant que la culture hiérarchique pourrait nuire, sur le long terme, à la capacité de changer de l'organisation.

Les résultats obtenus dans ce mémoire restent donc cohérents avec ceux de Felipe *et al.* (2017), puisque les variables étudiées dans cette recherche sont la culture organisationnelle pré-transformation, la transformation agile et l'agilité organisationnelle. Cela signifie ainsi qu'une dimension temporelle est présente, puisqu'elle prend en compte la période précédant la transformation agile d'une entreprise jusqu'à la période où ses effets se manifestent. La présente recherche ne s'inscrit pas dans un contexte de crise, comme pour celle de Felipe *et al.* (2017), mais s'attarde plutôt sur l'évolution de l'entreprise. Il serait possible de supposer que si l'étude de Felipe *et al.* (2017) avait pris en compte l'élément de transformation agile, alors leur hypothèse portant sur l'influence négative de la culture hiérarchique sur la transformation agile aurait peut-être pu être confirmée. Dans notre étude, nous avons démontré en fait que la culture hiérarchique

menait à une transformation culturelle, qui, si réussie, entraînait l'agilité organisationnelle.

Une autre recherche portant sur l'influence des valeurs culturelles sur l'agilité organisationnelle a été réalisée par Goncalves *et al.* (2019). Ils ont pour leur part conclu que la culture hiérarchique a un impact négatif sur l'agilité organisationnelle. Ces auteurs ont effleuré le sujet de la transformation agile, sans toutefois mesurer cette variable. Toutes les entreprises qu'ils ont étudiées, ayant une culture hiérarchique, essayaient ainsi de changer leur culture pour une culture plus agile, que les auteurs définissent comme étant la combinaison d'une culture de clan et d'une culture adhocratique. Ces résultats sont comparables à ceux obtenus dans ce mémoire : la culture hiérarchique, peu compatible avec la culture agile, inciterait une entreprise à se transformer dans le but de devenir plus agile, et donc de changer cette culture hiérarchique en une culture plus agile.

5.2.2. Nouveau constat : la culture en tant que frein à la transformation agile

L'étude réalisée dans le cadre de ce mémoire sur l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle est plus approfondie que celles de Felipe *et al.* (2017) et de Goncalves *et al.* (2019). En effet, la variable de la transformation agile a été ajoutée, permettant de constater l'existence d'un autre lien, provenant du pattern 1 décrit dans le chapitre précédent :

Nouveau constat : *La culture organisationnelle pré-transformation peut être un levier pour décider de la nécessité d'une transformation agile, mais par la suite, elle peut aussi lui nuire lors de la mise en œuvre de cette transformation, en la ralentissant.*

Alors que les deux recherches précédentes ont étudié le lien entre les types de culture proposés par Cameron et Quinn (2006) et l'agilité organisationnelle, en mentionnant peu ou pas du tout la transformation agile, cette étude a été plus spécifique, en considérant aussi le lien entre la culture et la transformation agile, trouvant ainsi que la culture hiérarchique, qui influence négativement l'agilité organisationnelle, engendrerait la transformation agile, et par la suite, aurait tendance à lui nuire lors du déploiement de son processus.

5.2.3. *Pattern 2 : le lien entre la culture de clan et l'agilité organisationnelle*

Un deuxième pattern, moins présent que le premier, a également été identifié lors de l'analyse des résultats de l'entreprise A.

Pattern 2 : *La culture pré-transformation qui est perçue par les participants comme étant à la fois une culture de clan et une culture hiérarchique, aurait facilité la transformation agile grâce aux éléments de la culture de clan.*

En effet, les participants qui perçoivent la culture pré-transformation comme étant à la fois une culture de clan et une culture hiérarchique expliquent que la transformation agile aurait été facilitée par certaines caractéristiques d'une culture de clan : des employés se sentant impliqués, concernés et soudés entre eux, le travail d'équipe, la collaboration, une discussion ouverte avec la direction et une structure où les membres de l'organisation avaient plusieurs rôles.

Ce résultat est en accordance avec ceux de Felipe *et al.* (2017), qui ont démontré l'existence d'une relation positive entre la culture de clan et l'agilité organisationnelle. Cette influence positive de la culture de clan s'expliquerait par certaines pratiques de gestion qui seraient similaires à celles d'une organisation agile, telles que des gestionnaires favorisant la formation d'équipes auto-organisées, l'amélioration continue, la transparence ou l'importance de la communication. Ils précisent que la relation positive entre la culture de clan et l'agilité organisationnelle serait moins forte que celle entre la culture adhocratique et l'agilité organisationnelle, car une organisation avec une culture de clan, donc centrée sur son fonctionnement interne, aurait tendance à être moins à l'affût des changements de l'environnement externe.

Goncalves *et al.* (2019) vont plus loin dans leurs conclusions, en ajoutant que la culture agile correspond à la combinaison de la culture adhocratique et de la culture de clan. Selon ces auteurs, la culture de clan participerait ainsi au développement de l'agilité organisationnelle en complétant la culture adhocratique, à travers les caractéristiques de collaboration, d'apprentissage continu, de développement des compétences et de développement humain.

Lors de son étude concernant les liens entre les valeurs d'entreprise et le concept d'agilité organisationnelle, Ahl (2020) a conclu que les valeurs de confiance, de respect, de courage et d'ouverture à de nouvelles idées, au niveau individuel, et les valeurs de créativité, de collaboration et de découverte, à l'échelle de l'organisation, permettent d'augmenter le niveau d'agilité organisationnelle d'une entreprise. Plusieurs de ces valeurs, dont notamment celles de confiance, respect et collaboration, correspondent à celles d'une culture de clan (Cameron & Quinn, 2006) et peuvent être assimilées aux éléments cités par les participants de l'entreprise A qui pensent que leur transformation agile aurait été facilitée par des éléments de la culture de clan. En effet, le fait que les collaborateurs se sentent impliqués, concernés et soudés entre eux pourrait faire référence à la valeur de confiance et de respect. La valeur de respect peut également se retrouver dans le fait qu'une discussion ouverte avec la direction était possible. La valeur de collaboration est directement présente dans le travail d'équipe et le travail collaboratif.

Le deuxième pattern ressorti lors de l'analyse des résultats de l'entreprise A, explicitant le fait que la culture de clan faciliterait la transformation agile, concorde donc avec les résultats obtenus par Felipe *et al.* (2017), Goncalves *et al.* (2019) et Ahl (2020).

Il est intéressant de mentionner que la recherche de Felipe *et al.* (2017) est quantitative, car elle a été réalisée à l'aide de questionnaires destinés à des gestionnaires seniors d'industries de haute et moyenne-haute technologie, telles que la conception de systèmes informatiques, implantées en Espagne. À l'inverse, la recherche de Goncalves *et al.* (2019) est qualitative : des entretiens semi-structurés ont été réalisés auprès de gestionnaires appartenant à des compagnies automobiles en Suède et aux États-Unis, dans le but de comparer les nouvelles petites *start-up* et les entreprises déjà établies (*incumbent firms*). La méthodologie employée par Goncalves *et al.* (2019) est donc similaire à celle utilisée dans le cadre de ce mémoire. La recherche de Ahl (2020) utilise à la fois des méthodes qualitatives, à l'aide d'analyse de données, et des méthodes quantitatives au travers de questionnaires, auprès de constructeurs automobiles haut de gamme basés en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède, aux États-Unis, en Chine ou au Japon. De la même façon que cette étude, celles de Felipe *et al.* (2017) et de Goncalves *et al.* (2019)

ont utilisé le cadre des valeurs en concurrence proposé par Cameron et Quinn (2006) afin d'analyser la culture organisationnelle.

La mesure de l'agilité organisationnelle diffère toutefois. Felipe *et al.* (2017) se basent sur trois indicateurs d'agilité proposés par Sambamurthy, Bharadwaj et Grover (2003), que sont l'agilité opérationnelle, l'agilité client (*customer agility*) et l'agilité de partenariat (*partnering agility*), alors que dans ce mémoire, les quatre indicateurs d'agilité pour étudier l'agilité organisationnelle ont été : l'agilité stratégique, l'agilité opérationnelle, l'agilité individuelle et l'agilité de leadership. Goncalves *et al.* (2019) emploient quant à eux les concepts d'agilité cités par Yusuf *et al.* (1999), c'est-à-dire la gestion des compétences centrales (*core competence management*), l'entreprise virtuelle (*virtual enterprise*) qui consiste à avoir une collaboration interorganisationnelle, la capacité de reconfiguration (*capability for re-configuration*), et l'entreprise axée sur les connaissances (*knowledge-driven enterprise*). Ahl (2020) mesure quant à elle, l'agilité organisationnelle à l'aide du « cadre d'agilité organisationnelle 5S » de Baškarada & Koronios (2018) composé des éléments suivants : rechercher, saisir, détecter, façonner et déplacer (*searching, seizing, sensing, shaping, shifting*), qui correspondent aux 5S. L'auteure complète ce cadre par un sixième élément de mesure, qui est la clarté de la vision et des valeurs.

Enfin, il est important de préciser que contrairement à la présente recherche, les trois recherches mentionnées ci-dessus semblent peu ou pas avoir pris en compte l'élément de transformation agile, mais seulement celui d'agilité organisationnelle. Felipe *et al.* (2017) et Ahl (2020) font directement le lien entre les valeurs organisationnelles et l'agilité organisationnelle, sans mentionner la transformation agile. Goncalves *et al.* (2019) ont étudié la culture des entreprises établies avant leur transformation agile et font implicitement mention de leur transformation agile en évoquant certaines de leurs difficultés rencontrées, provoquées notamment par le modèle en cascade dominant dans ces entreprises. Pour ce qui est des entreprises *start-up* étudiées par les auteurs, puisque celles-ci avaient déjà une combinaison des cultures adhocratique et de clan, une transformation agile n'était donc pas nécessaire. Ces auteurs effleurent ainsi le sujet de la transformation agile, sans vraiment l'étudier.

5.3. Le processus de transformation agile

La revue de littérature au chapitre 1 présente quelques études de cas, qui mettent l'accent sur la transformation agile de certaines entreprises. Les transformations agiles de Microsoft et LEGO ont notamment été décrites, et il est intéressant de les comparer à celles des entreprises A et B étudiées. En effet, la transformation agile de Microsoft a débuté avec une seule équipe de l'entreprise qui travaillait selon la méthode agile en gestion de projet. Par la suite, en constatant la réussite de cette équipe, quelques autres équipes ont peu à peu commencé à implémenter la méthode agile. La transformation agile de Microsoft a ainsi été réalisée au départ avec une approche ascendante, puisque c'est seulement six ans plus tard que l'arrivée d'un nouveau directeur général a déclenché la propagation de l'agilité à l'entièreté de l'organisation, en mettant plus l'emphase sur la culture plutôt qu'uniquement la méthode agile, en favorisant un état d'esprit de développement (*growth mindset*) et une culture de confiance (Denning, 2019). La transformation agile de LEGO a aussi démarré avec un groupe de gestionnaires de projets de l'équipe du marketing numérique qui a décidé d'utiliser la méthode agile. Puis, quelques années plus tard, face à ces résultats positifs, le directeur général décide d'entreprendre la transformation agile de toute l'entreprise. La transformation agile de LEGO a donc aussi été réalisée au départ avec une approche ascendante, mais à partir de l'annonce du directeur général sur la transformation agile de l'ensemble de l'organisation, l'approche est devenue du type *open-source*, c'est-à-dire que bien que ce soit le directeur général qui ait fait le choix du changement, celui-ci n'a pas été imposé aux employés. En effet, l'approche *open-source* consiste à permettre aux employés de prendre les décisions et de co-créeer le changement, de la stratégie de changement jusqu'à la mise en œuvre du plan. De la même façon que Microsoft, une grande importance est aussi accordée à la culture à travers l'état d'esprit agile qui favorise la priorisation des individus et des interactions plutôt que des processus et outils (Sommer, 2019).

Contrairement à Microsoft et LEGO, les transformations agiles des entreprises A et B ont été réalisées directement avec une approche descendante, puisque c'est l'arrivée d'un nouveau directeur général qui a déclenché la transformation agile dans les deux entreprises. Mais dans l'entreprise A, celle-ci a commencé, de la même façon que

Microsoft et LEGO, avec un seul département, le département informatique, qui a reçu une formation sur la méthode agile, et qui a progressivement appris à travailler selon ces pratiques agiles. Le directeur général a ensuite souhaité que l'agilité organisationnelle s'étende au reste de l'entreprise, changeant de ce fait plusieurs aspects de l'entreprise, tels que les structures, les processus et la culture, qui a nécessité de nombreux efforts, notamment pour instaurer une culture de confiance, d'autonomie, et de priorisation du groupe plutôt que de l'individu. La transformation agile de l'entreprise B ne s'est pas déroulée de façon similaire à celles de Microsoft et LEGO car elle n'a pas débuté avec un groupe en particulier, l'entreprise essayant plutôt de changer la culture et les mentalités des collaborateurs.

Il est intéressant de mentionner deux autres éléments. Tout d'abord, la transformation agile de Microsoft a débuté en 2008. En 2019, celle-ci continuait encore d'évoluer. Cela montre qu'une transformation agile s'étend dans le temps. De la même façon, les transformations agiles des entreprises A et B ont respectivement commencé il y a environ deux et quatre ans et sont encore en cours aujourd'hui. Ensuite, la transformation agile de LEGO ne s'est pas effectuée sans embûche, puisqu'en fin 2019, certaines de ses équipes avaient des difficultés à devenir plus agiles. Certains services de l'entreprise B ont aussi plus de lacunes que d'autres à se transformer, résultant ainsi par un niveau moyen d'agilité actuellement.

5.4. Les autres leviers de la transformation agile

Les résultats obtenus montrent que la culture organisationnelle, et notamment la culture hiérarchique, peu compatible avec la culture agile, est un levier de la transformation agile. D'autres leviers ont également été identifiés à partir des données des entreprises A et B : l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec un style de gestion en cohérence avec l'agilité et l'environnement externe turbulent pour les deux entreprises, la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise pour l'entreprise A et l'environnement interne tendu pour l'entreprise B. Dans la littérature, les changements de l'environnement externe constituent le principal moteur de l'agilité, cité par de nombreux auteurs (Goldman & Nagel, 1993; Yusuf *et al.*, 1999; Sharifi & Zhang, 1999; Lin & Tseng, 2011). Plus précisément, les changements dans les exigences des clients, la concurrence sur le

marché fortement accrue et l'augmentation de l'interconnexion entre les différentes parties prenantes sont les leviers les plus nommés dans la littérature (Yusuf *et al.*, 1999; Lin & Tseng, 2011; Vásquez-Bustelo *et al.*, 2007; Joiner, 2019). La littérature évoque donc principalement l'environnement externe turbulent comme levier de la transformation agile, ce qui correspond uniquement à un seul des leviers trouvés dans cette étude, qui a également identifié des éléments de l'environnement interne.

En conclusion, la proposition générale de recherche est cohérente avec la littérature, qui soutient que la culture hiérarchique aurait un impact négatif sur l'agilité organisationnelle. La présente recherche est toutefois plus spécifique, car elle ajoute la variable de transformation agile, entre celles de la culture et de l'agilité organisationnelle : la culture hiérarchique, qui influence négativement l'agilité organisationnelle, engendrerait la transformation agile, et par la suite, lui nuirait lors du déploiement de son processus. En effet, les études empiriques portant sur l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle ne mentionnaient pas l'élément de transformation agile. Un autre résultat trouvé dans cette étude portait sur le fait que la culture de clan faciliterait la transformation agile. Ce résultat est en concordance avec la littérature.

Conclusion

Ce mémoire a abordé le sujet de l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle. Pour le traiter, une collecte de données, sous forme d'entretiens semi-dirigés, a été effectuée dans deux entreprises, permettant ainsi d'étudier les propositions de recherche. Tout d'abord, lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, ce qui correspond à la proposition 1 qui a semblé être appuyée par nos deux terrains, organisations qui avaient la volonté d'être plus agiles. Cette incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile pourrait se traduire par une culture hiérarchique, comme c'est le cas dans les entreprises A et B. L'entreprise B étant moins avancée dans sa transformation agile, la proposition 2 a semblé être partiellement appuyée par les terrains : la transformation agile, si réussie, mène à l'agilité organisationnelle. De ce fait, la proposition générale de recherche semble également être partiellement appuyée par les terrains à l'effet que lorsque la culture organisationnelle est peu compatible avec la culture agile, elle entraîne une transformation agile, qui, lorsque complétée, mène à l'agilité organisationnelle. Les résultats obtenus sont cohérents avec la littérature, selon laquelle la culture hiérarchique a un impact négatif sur l'agilité organisationnelle. Outre la culture organisationnelle, d'autres leviers pouvant déclencher la transformation agile ont également pu être identifiés : l'environnement externe turbulent, l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec un style de gestion en cohérence avec l'agilité, la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise et l'environnement interne tendu. L'analyse des résultats a également fait ressortir l'existence de deux patterns. Le pattern 1, qui apparaît dans les deux entreprises de façon importante, a mené à un nouveau constat : la culture organisationnelle pré-transformation peut être un levier pour décider de la nécessité d'une transformation agile, mais par la suite, elle peut aussi lui nuire lors de la mise en œuvre de cette transformation, en la ralentissant. Le pattern 2, dont la fréquence d'apparition est plus faible, a permis de montrer que la culture de clan faciliterait la transformation agile, résultat qui est en concordance avec la littérature.

Cette recherche comporte certaines limites, notamment au niveau de la méthodologie. La collecte de données a consisté en seize entretiens individuels d'une

durée approximative d'une heure, avec des participants ayant des postes de direction ou de gestion. Cela ne permettait pas d'observer la culture organisationnelle selon la perspective des employés; ce qui aurait pu être intéressant à analyser et à comparer. En effet, des entrevues avec des participants provenant d'autres départements ou appartenant à un niveau hiérarchique différent, auraient pu permettre d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la culture organisationnelle pré-transformation et du niveau d'agilité actuel des entreprises. En effet, le fait de ne considérer que les membres de la direction ou des gestionnaires pour étudier la culture organisationnelle constitue une vision parcellaire.

En outre, les deux entreprises étudiées ont un fonctionnement différent, puisque l'une des deux entreprises étudiées, en plus de sa transformation agile, a également modifié sa structure selon le modèle de l'holocratie. Ce sont donc deux entreprises un peu différentes qui ont finalement été comparées. De plus, le fait de comparer deux cas permet peu de confirmer ou d'infirmer les propositions de recherche. L'étude d'un plus grand nombre de cas, par exemple de trois à cinq cas, aurait enrichi cette recherche. Enfin, il est également possible de supposer que certains biais inconscients ou rétrospectifs soient présents dans les propos des participants, étant donné que la collecte de données ait été faite a posteriori. L'emploi d'une autre méthodologie en complément, telle que l'observation à plus long terme, aurait permis d'approfondir la culture et l'agilité organisationnelle. Il serait également intéressant de reproduire la présente recherche dans des contextes et industries différents que ceux étudiés, à savoir le secteur de la Santé, Sécurité et Environnement et le secteur bancaire, afin de comparer les résultats obtenus.

Concernant les implications pratiques, ce mémoire offre aux praticiens la possibilité de consulter et de s'inspirer de deux processus de transformation agile différents, illustrés à travers le cadre en six parties de Yeung et Ulrich (2019) et d'apprécier une mesure d'agilité organisationnelle basée sur des indicateurs d'agilité et des effets de l'agilité. Il permet ainsi aux praticiens d'observer comment une transformation ayant effectivement mené à une entreprise plus agile s'est déroulée, alors que la culture initiale était principalement hiérarchique. Les processus de transformation agile des entreprises A et B ont par la suite été comparés à ceux de grandes entreprises connues, de façon à confronter les résultats obtenus à partir de petites entreprises à ceux

de grandes entreprises, voire de multinationales, permettant de ce fait d'offrir un regard plus réaliste et accessible pour la majorité des organisations de taille moyenne.

Parmi les contributions théoriques de cette recherche, elle permet d'abord de contribuer à un sujet de recherche qui semble avoir été peu approfondi jusqu'à présent : l'influence des valeurs culturelles sur l'agilité organisationnelle. En outre, dans le but d'étudier l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle, cette recherche tient aussi compte de la variable de la transformation agile, permettant d'enrichir la littérature existante. En effet, les études empiriques portant sur l'influence de la culture sur l'agilité organisationnelle ne prennent pas en compte cette variable, alors que la présente recherche a intégré tout le processus de transformation agile, ainsi que ses leviers et ses effets, menant au nouveau constat mentionné ci-dessus.

Quelques pistes de recherches futures peuvent être suggérées. Il serait intéressant de mener d'autres recherches en optant sur des méthodologies de recherche longitudinale ou diachronique, c'est-à-dire avec plusieurs prises de mesure en temps réel, ce qui permettrait de mieux apprécier l'évolution de l'organisation étudiée, en tenant compte d'une plus grande variété d'opinions, puisque l'opinion de ceux qui ont quitté l'organisation par la suite pourrait également être prise en compte dans ce type de recherche. Une autre piste de recherches futures serait de reproduire la présente recherche dans des contextes et industries différents que ceux étudiés, mais aussi dans des pays différents, afin d'observer une variété de cas aux fins de comparaison. Finalement, les nouveaux constats ayant émergé lors de l'analyse des résultats de cette recherche, portant notamment sur le fait que la culture organisationnelle pré-transformation pourrait nuire à la mise en œuvre de la transformation agile, sur les différents leviers de la transformation agile et sur les facteurs influençant la vitesse de déploiement de la transformation agile pourraient constituer des propositions de recherches futures.

Bibliographie

- Ahl, L.-M. (2020). Linking Corporate Culture Values and Organizational Agility: An Empirical Analysis within the Automotive Industry. *Management and Business Research Quarterly*, 13, pp. 1-14.
- Ashrafi, N., Xu, P., Sathasivam, M., Kuilboer, J.-P., Koelher, W., Heimann, D., & Waage, F. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems. *Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops* (pp. 116-121). Munich: IEEE.
- Baškarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), pp. 331-342.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Biddix, J. P., Renn, K. A., & Roper, L. D. (2018). *Research Methods and Applications for Student Affairs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Business Agility Institute. (2019). *The Business Agility Report*.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cegarra-Navarro, J.-G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), pp. 459-479.
- Cho, H., Jung, M., & Kim, M. (1996). Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea. *Computers & Industrial Engineering*, 30(3), pp. 323-334.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), pp. 388-397.
- De Smet, A., Lurie, M., & St George, A. (2018). *Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations*. McKinsey & Company .

- Denning, S. (2019). Lessons learned from mapping successful and unsuccessful Agile transformation journeys. *Strategy & Leadership*, 47(4), pp. 3-11.
- Denning, S. (2020). Why Organizational Agility Is Key To Defeating The Coronavirus. *Forbes*.
- Desai, S., Irani, Z., & Sharp, J. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62, pp. 155-169.
- Dove, R. (1999). Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), pp. 18-35.
- Dyer, L., & Shafer, R. (1998). *From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility*. Cornell University. Ithaca, NY: Center for Advanced Human Resource Studies.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), pp. 107-115.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodriguez, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12), pp. 1-23.
- Fliedner, G., & Vokurka, R. (1997). Agility : competitive weapon of the 1990s and beyond? *Production and Inventory Management Journal*, 38(3), pp. 19-24.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal Of Production Economics*, 118(2), pp. 410-423.
- Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2012). Chapitre 7 : Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 275-308). Montreuil: Pearson Education France.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. New York: Harper Business.
- Goldman, S., & Nagel, R. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8, pp. 18-38.

- Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R., & Alänge, S. (2019). The Influence of Cultural Values on Organizational Agility. *AMCIS 2019: Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems*. Cancun: Association for Information Systems.
- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), pp. 1357-1385.
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), pp. 482-488.
- Johnson, B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), pp. 282-292.
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), pp. 139-149.
- Kroll, C., Boeing, L., Schmidt, T., Vogg, M., Thöle, B., Lengfeld, C., & Rauch, R. (2017). *Agile Organizations*. Capgemini Consulting.
- Lee, O.-K., Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? *Information System Research*, 26(2), pp. 398-417.
- Liang, H., Wang, N., Xue, Y., & Ge, S. (2017). Unraveling the Alignment Paradox: How Does Business—IT Alignment Shape Organizational Agility? *Information Systems Research*, 28(4), pp. 863-879.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, C.-T., & Tseng, Y.-H. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), pp. 3693-3708.
- Lindvall, M., Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Dangle, K., Shull, F., . . . Zelkowitz, M. (2002). Empirical Findings in Agile Methods. *Extreme Programming and Agile Methods — XP/Agile Universe 2002*, (pp. 197–207).
- Marhraoui, M. A., & Manouar, A. E. (2005). IT-enabled Organizational Agility – Proposition Of A New Framework. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(20), pp. 5431-5442.

- Menor, L., Roth, A., & Mason, C. (2001). Agility in retail banking : a numerical taxonomy of strategic service groups. *Manufacturing and Service Operations Management*, 3(4), pp. 272–292.
- Misra, S. C., Kumar, V., & Kumar, U. (2010). Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development projects. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(4), pp. 451-474.
- Nembhard, I., Burns, L., & Shortell, S. (2020). Responding to COVID-19: Lessons from Management Research. *New England Journal of Medicine*.
- Queiroz, M., Tallon, P., Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), pp. 4-21.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), pp. 22-42.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), pp. 16-27.
- Salo, O. (2017). *How to create an agile organization*. Récupéré sur McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization#>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), pp. 237-263.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schirmmacher, A. K., & Schoop, M. (2018). Agility in Information Systems – A Literature Review on Terms and Definitions. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2018*.
- Shafiri, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, pp. 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), pp. 496-512.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), pp. 445-460.
- Sommer, A. (2019). Agile Transformation at LEGO Group. *Research Technology Management*, 62(5), pp. 20-29.
- Tallon, P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, pp. 218-237.
- Thiry, M. (2015). Agility is not just for projects: crafting the agile organisation. *PMI® Global Congress 2015—EMEA*. Londres: Project Management Institute.
- Tolfo, C., Wazlawick, R. S., Ferreira, M., & Forcellini, F. (2011). Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 23, pp. 423-441.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4), pp. 161-167.
- Vásquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), pp. 1303-1332.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- Yeung, A., & Ulrich, D. (2019). *Reinventing the Organization : How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Youngblood, M. (1997). *Life At the Edge of Chaos: Creating the Quantum Organization*. Dallas: Perceval Publishing.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62, pp. 33-43.

Annexes

Annexe 1 – Processus de transformation agile : études de cas

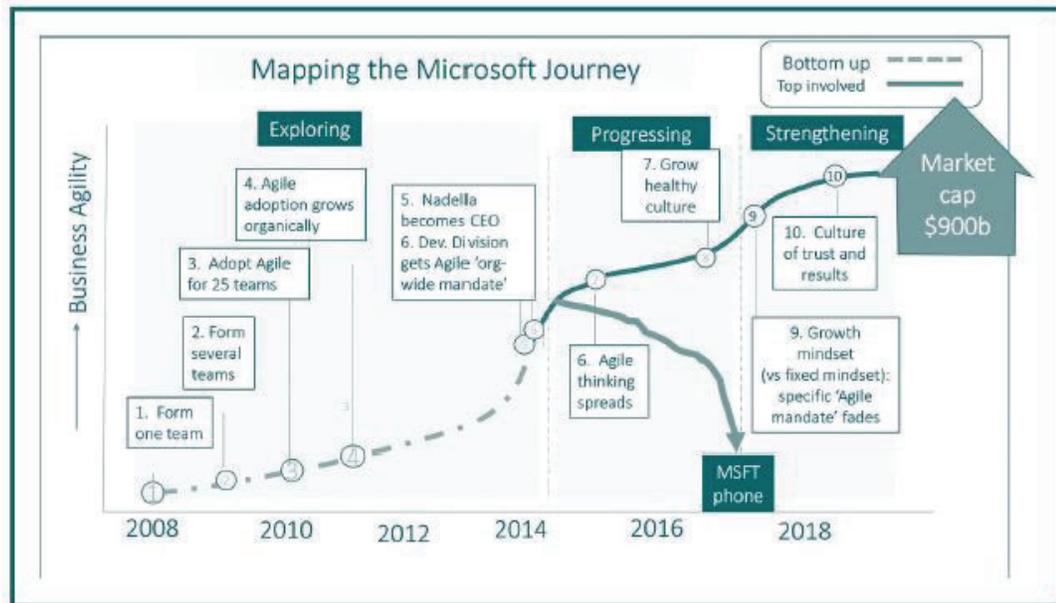


Figure 9. La transformation agile de Microsoft (Denning, 2019, p. 5)

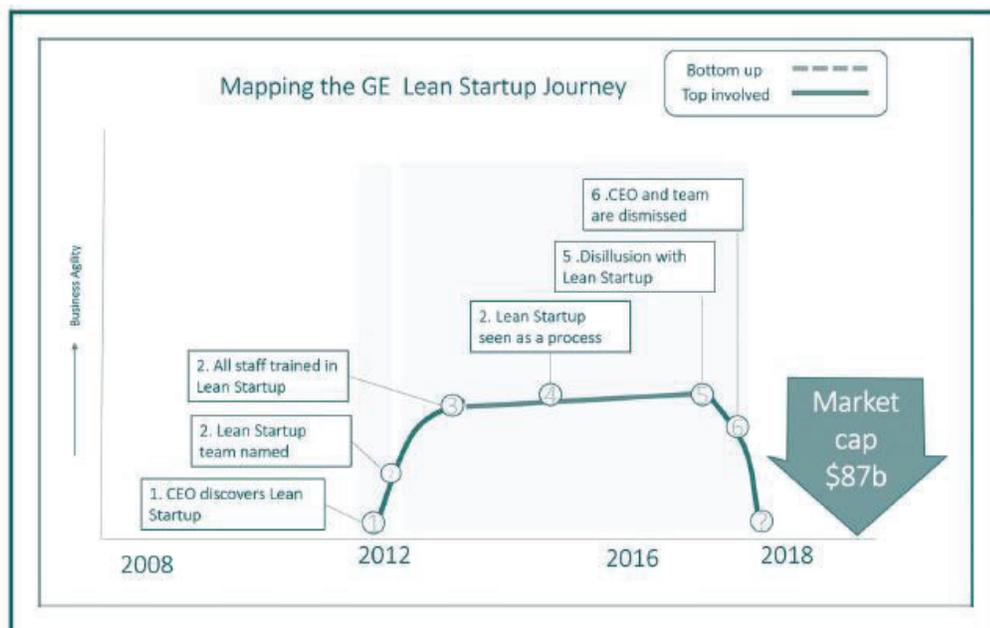


Figure 10. La transformation agile de General Electrics (Denning, 2019, p. 6)

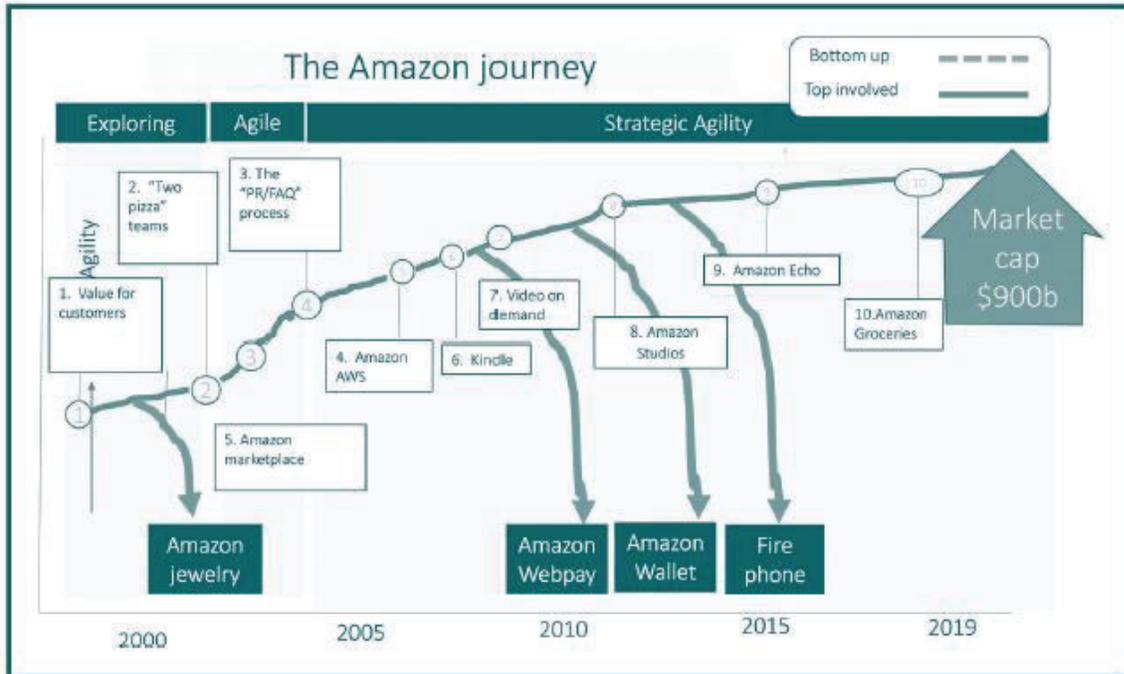


Figure 11. La transformation agile d'Amazon (Denning, 2019, p. 9)

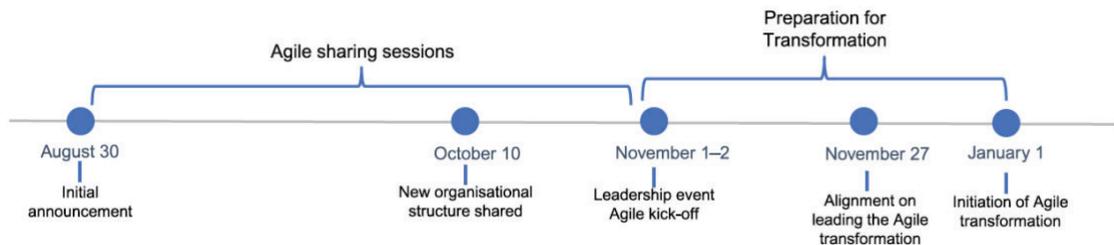


Figure 12. Préparation à la transformation agile de LEGO (Sommer, 2019, p. 25)

Annexe 2 – Modèle de transformation agile

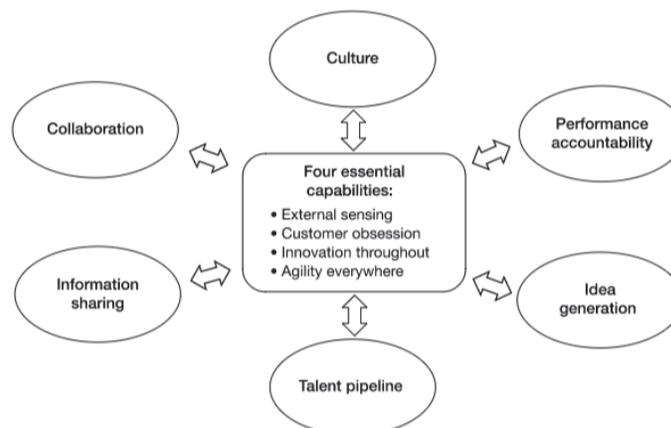


Figure 13. Les mécanismes de gouvernance d'un écosystème orienté vers le marché (Yeung & Ulrich, 2019, p. 68)

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements
personnels**

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre nom et votre fonction pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, vous ne vous attendez à aucune protection de votre anonymat.

Option 2 :

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Option 3 :

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
 Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Mélodie Jissang

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe 4 – Guide d’entrevue

1. Premiers contacts

- Présentation de soi-même
- Souligner la valeur de la contribution du répondant, l’usage qui sera fait des données d’entretiens

⇒ Par exemple, lorsque les personnes parlent de ce qu’elles vivent, cela peut les aider à comprendre et faire du sens.

- Présentation de la recherche et son intérêt pour le chercheur
- Annoncer le déroulement de l’étude et la durée approximative
- Formulaire de consentement et enregistrement
- Questions, réticences?

2. Phrase d’entame

Pourriez-vous me décrire sommairement votre poste, vos responsabilités ainsi que votre ancienneté au sein de votre organisation?

3. Thèmes à aborder

Variable	Sous-variable	Question	Notes
Agilité organisationnelle	Confirmation de l'agilité et d'une transformation agile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ma recherche porte sur la transformation agile. Dites-moi, dans vos mots, ce qu'est l'agilité d'une organisation. 2. Considérez-vous que votre organisation soit agile ou sur la voie de l'être? Pourquoi? ⇨ <i>S'ils répondent non :</i> <i>Est-ce que l'organisation a tenté de devenir plus agile dans un passé récent? Qu'est-ce qui vous fait dire que l'organisation n'est pas agile?</i> 3. Avez-vous noté des différences en termes d'agilité depuis les derniers mois ou dernières années? ⇨ <i>Porter attention au barème temporel qu'ils donneront</i> 4. Quelles sont les différences que vous avez pu remarquer entre avant et maintenant? 	
	Comportements actuels - Culture agile	<ol style="list-style-type: none"> 5. Comment les leaders en mode agile se comportent-ils dans votre organisation? Pouvez-vous me donner des exemples? 6. Comment caractérisez-vous les comportements d'employés qui reflèteraient l'agilité dans votre organisation? ⇨ <i>Relances : Pouvez-vous me nommer des comportements d'employés qui reflèteraient l'agilité dans votre organisation?</i> <i>Comment mesurez-vous le succès des employés? Est-ce que ces mesures ont changé dernièrement?</i> <i>Quels changements avez-vous remarqué dans votre façon de travailler au quotidien? Exemples concrets?</i> 	
Transformation agile	Processus	<ol style="list-style-type: none"> 7. Avez-vous eu besoin de changer ou de vous transformer pour devenir plus agile? 	

		<p>8. Comment s'est déroulé le processus de transformation agile de votre organisation?</p> <p>⇒ <i>Relances : Racontez-moi comment ce changement s'est passé. Quelles ont été les différentes étapes?</i></p> <p>⇒ <i>Les 6 dimensions du modèle de Yeung et Ulrich :</i></p> <p><i>Environnement</i> <i>Stratégie</i></p> <p><i>Capacités</i> <i>Morphologie</i></p> <p><i>Gouvernance</i> <i>Leadership</i></p> <p>9. Quels sont les objectifs qui ont été fixés lors de votre transition vers plus d'agilité dans votre organisation?</p>	
	Lien compatibilité culture - succès de la transformation	<p>10. À votre avis, est-ce que votre culture organisationnelle a plutôt facilité ou nuï à votre transformation agile?</p> <p>11. Parlez-moi de la culture de votre organisation avant le début de la transformation agile.</p> <p>⇒ Si réponse à la question 11 :</p> <p>A facilité : Selon vous, la culture a plutôt facilité la transformation agile. Pensez-vous que c'est parce qu'elle était assez compatible avec la culture agile? Comment la culture a-t-elle été un levier de la transformation agile?</p> <p>A nuï : Selon vous, la culture a plutôt nuï à votre transformation agile. En quoi a-t-elle été un problème? Qu'avez-vous fait pour le régler?</p> <p>⇒ <i>Relances basées sur l'OCAI de Cameron et Quinn :</i></p> <p><i>Leadership</i> <i>Différentiation stratégique</i></p> <p><i>Comportements/mesures de succès des employés</i> <i>Critères de succès de l'organisation</i></p>	
Culture	Culture pré-transformation		

<p>Transformation agile - Conclusion</p>	<p>Succès ou échec</p>	<p>12. Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous le niveau d'agilité de votre organisation, avec 1 étant pas du tout agile et 10 très agile? ⇒ <i>Relances : Comment le mesurez-vous? Quels sont vos indicateurs?</i></p> <p>13. Parlez-moi des résultats obtenus, à ce jour. ⇒ <i>Relances : Agilité stratégique / opérationnelle / individuelle / de leadership</i> ⇒ <i>Création de plus de valeur pour les clients et investisseurs, compétitivité, vitesse de réponse au changement, amélioration de la motivation et satisfaction des employés</i></p>
--	------------------------	--

4. Conclusion de l'entretien

- Demander au répondant s'il pense à des aspects qui n'ont pas été couverts ou à des informations qui n'auraient pas été abordées :
Auriez-vous quelque chose à ajouter?

Annexe 5 – Grille de codage pour l’entreprise A

1. Incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile

Définition : Le concept d’incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile fait référence à l’écart entre la culture organisationnelle et la culture agile.

La culture organisationnelle peut être évaluée à partir de 6 critères selon Cameron et Quinn (2006):

1. Caractéristiques dominantes de l’organisation
2. Leadership
3. Style de gestion
4. Ciment de l’organisation
5. Priorités stratégiques
6. Critères de succès

D’autres éléments sur la culture organisationnelle ont également été soulevés par les interviewés :

7. Communication et partage d’informations
8. Lien avec l’environnement externe
9. Élaboration et communication de la stratégie
10. Son influence négative sur la transformation agile
11. Son influence positive sur la transformation agile

Opérationnalisation : On peut coder cette phrase au concept d’incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile (et à ses sous-dimensions et catégories) parce que cette phrase parle de...

Code	Dimensions de l'incompatibilité entre la culture organisationnelle et la culture agile	Champ lexical théorique	Indicateurs
C-CC	1.1. Caractéristiques dominantes de l'organisation – Culture de clan	Familial, partage	Père de famille, familial, liens de parenté
C-CA	1.2. Caractéristiques dominantes de l'organisation – Culture adhocratique	Dynamique, entrepreneurial	
C-CM	1.3. Caractéristiques dominantes de l'organisation – Culture de marché	Orienté vers les résultats	
C-CH	1.4. Caractéristiques dominantes de l'organisation – Culture hiérarchique	Contrôle, structuré, procédures formelles	Pyramidal, waterfall, militaire, hiérarchique, procédural
C-LC	2.1. Leadership - Culture de clan	Mentor, facilitateur, figure parentale, constructeur d'équipe (<i>team builder</i>), solidaire	À l'écoute, donner un coup de main
C-LA	2.2. Leadership - Culture adhocratique	Entrepreneur, innovateur, preneur de risques	
C-LM	2.3. Leadership - Culture de marché	Contrôleur agressif des résultats	
C-LH	2.4. Leadership - Culture hiérarchique	Coordinateur, organisateur, surveillant	Vision du directeur, ordres descendants, patrons qui décident
C-AC	3.1. Style de gestion - Culture de clan	Travail d'équipe, consensus, participation	Participer, débat, travailler main dans la main
C-AA	3.2. Style de gestion - Culture adhocratique	Prise de risque individuelle, innovation, liberté	Pas de paliers à monter pour faire une action
C-AM	3.3. Style de gestion - Culture de marché	Compétitivité, fortes exigences	

C-AH	3.4. Style de gestion - Culture hiérarchique	Sécurité de l'emploi, conformité, prévisibilité, stabilité des relations	Ne pas déplaire au patron, peur de ne pas avoir la promotion
C-GC	4.1. Ciment de l'organisation (<i>organizational glue</i>) - Culture de clan	Loyauté, confiance mutuelle, engagement	Impliqué, concerné
C-GA	4.2. Ciment de l'organisation - Culture adhocratique	Engagement en faveur de l'innovation et du développement	
C-GM	4.3. Ciment de l'organisation - Culture de marché	Accent mis sur la réussite et la réalisation des objectifs	
C-GH	4.4. Ciment de l'organisation - Culture hiérarchique	Règles formelles	
C-SC	5.1. Priorités stratégiques - Culture de clan	Développement humain, ouverture	
C-SA	5.2. Priorités stratégiques - Culture adhocratique	Acquisition de nouvelles ressources, création de nouveaux défis, prospection d'opportunités	
C-SM	5.3. Priorités stratégiques - Culture de marché	Actions compétitives, réalisations, gagner sur le marché	
C-SH	5.4. Priorités stratégiques - Culture hiérarchique	Stabilité, efficacité, contrôle	
C-SuC	6.1. Critères de succès - Culture de clan	Développement des ressources humaines, souci des personnes	
C-SuA	6.2. Critères de succès - Culture adhocratique	Création de produits uniques ou nouveaux	
C-SuM	6.3. Critères de succès - Culture de marché	Victoires concurrentielles, leadership concurrentiel sur le marché	
C-SuH	6.4. Critères de succès - Culture hiérarchique	Efficacité, livraison fiable, planification fluide, production à faible coût	Planification à l'avance, mêmes étapes, projets structurés

C-COMM	7. Communication et partage d'informations		Communication, décisions, feedback, transmission d'informations, manière de parler, silos
C-ENV	8. Lien avec l'environnement externe		Clients
C-STRAT	9. Élaboration et communication de la stratégie		Déterminer le business model canvas, réflexions stratégiques, plan stratégique
C-NEG	10. Influence négative de la culture organisationnelle sur la transformation agile		Culture organisationnelle nuit à la transformation agile, très lent à transformer, difficile à implanter
C-POS	11. Influence positive de la culture organisationnelle sur la transformation agile		Transition facile, aider la transformation

2. Transformation agile

Définition : Le concept de transformation agile fait référence à un changement organisationnel, consistant en un processus en différentes étapes, afin d'atteindre différents objectifs d'agilité.

Les six étapes de la transformation agile sont (Yeung & Ulrich, 2019) :

1. Environnement : comprendre et analyser le contexte dans lequel se trouve l'organisation
2. Stratégie : repérer les opportunités du marché, rester en avance sur le marché, croissance de l'organisation, inspirer les employés à être plus agile, toujours réinventer sa stratégie
3. Capacités : prendre des mesures pour devenir plus sensible à l'environnement externe (« détection interne »), comprendre les besoins des clients pour anticiper et créer leurs futurs besoins (« obsession du client »), favoriser la créativité et l'innovation (« innovation partout »), répondre et anticiper rapidement les opportunités émergentes du marché, en faisant appel au changement, à l'apprentissage continu, à la rapidité et à la flexibilité (« agilité partout »)
4. Morphologie : créer une nouvelle structure avec des plateformes, des cellules (équipes de travail) et des alliés stratégiques
5. Gouvernance : modifier et ajuster la gestion de la performance, la génération d'idées, la gestion de talents, la transparence et le partage d'informations, la collaboration et la culture
6. Leadership : être un stratège d'affaires, un architecte de l'organisation, un créateur de culture, un gestionnaire de talents, développer ses compétences personnelles (empathie, capacité d'apprendre rapidement, la résilience, un esprit d'entrepreneur, la capacité de s'adapter constamment, etc.)

Opérationnalisation : On peut coder cette phrase au concept de transformation agile (et à ses sous-dimensions et catégories) parce que cette phrase parle de...

Code	Dimensions de la transformation agile	Champ lexical théorique	Indicateurs
TA-DEC	1. Déclencheur de la transformation agile	Début, commencer, déclencher	Commencé, se diriger vers, début, commencé, implanter, initié
TA-E	2. Environnement	Changements de l'environnement, accepter l'inévitabilité du changement, aider les employés lors du changement	Changements, rester à l'affût
TA-S	3. Stratégie	Évolution de la stratégie, planification, alignement, capacités, agilité stratégique, priorités stratégiques, anticiper et répondre aux tendances du marché, anticiper et créer le futur	Modèle de gouvernance, stratégie, motivateur, vision, objectifs, plan, business model
TA-C	4. Capacités	Sensibilité à l'environnement externe, comprendre les besoins des clients, cocréation avec les clients, innovation à tous les niveaux, apprentissage rapide, changements rapides, adaptation rapide, agilité partout	Implication du client, feedback du client, souci du client, formation, technologie, agilité en développement informatique, agilité au niveau organisationnelle, transformation technologique, outils
TA-M	5. Morphologie	Structure	Squad, cohorte, organisation organisante, rôle, équipe, structure organisationnelle, tâches, groupes, postes, responsabilités

TA-Gperf	6.1. Gouvernance – Gestion de la performance	Conversations positives, feedback, interactions régulières leader-employé, célébrer les efforts, apprentissage, progrès individuel	Reconnaissance, feedback, performance, blameless, meeting, rencontre, compétences
TA-GId	6.2. Gouvernance – Génération d'idées	Créativité, curiosité, innovation, idées, création	Créer de l'innovation, créativité, prendre des risques
TA-GTal	6.3. Gouvernance – Gestion de talents	Compétence, engagement, contribution, valeurs des employés alignées avec les valeurs de l'entreprise, croissance personnelle	Développement de compétences, talents, grandes forces, recrutement, embauche, type d'individus
TA-GTransp	6.4. Gouvernance – Transparence et partage d'informations	Transparence, partage de données et d'informations, casser les silos, confiance, ouverture, rencontres, réunions, communication	Transparent, vérité, lien de confiance, informations, documentation, communication, enlever les barrières
TA-GCollab	6.5. Gouvernance – Collaboration	Collaboration, coopération, objectifs communs, coordination, équipe	Travailler ensemble, objectifs d'entreprise, coopération, collaborer, s'entraider, intercohorte
TA-GCult	6.6. Gouvernance - Culture	Rituels, symboles, comportements, pensées, valeurs, identité	Rites, mythes d'entreprise, valeurs, sentiment d'appartenance, répéter le message, marketing à l'interne
TA-L	7. Leadership	Stratège d'affaires, architecte organisationnel, créateur de culture, gestionnaire de talents, compétences personnelles	Leader, personnes les plus influentes, directeur

3. Agilité de l'organisation

Définition : Le concept d'agilité de l'organisation fait référence à la capacité à réagir et s'adapter rapidement et avec flexibilité face à un environnement imprévisible, en identifiant les opportunités du marché et en anticipant les changements dans les besoins des clients tout en restant compétitif au niveau de la qualité et du coût des produits ou services offerts.

L'agilité organisationnelle est déterminée non seulement avec les indicateurs de capacité, mais aussi avec les effets de l'agilité qui sont présents après la transformation agile.

Les indicateurs d'agilité sont (Joiner, 2019; Ulrich & Yeung, 2019):

- Agilité stratégique : capacité d'agir rapidement pour anticiper et prendre avantage des nouvelles opportunités de marché, en se focalisant davantage sur l'environnement externe. Elle repose autant sur la stabilité que sur le dynamisme. La stabilité provient de l'engagement de l'organisation envers une vision et un objectif à long terme, alors que le dynamisme résulte des itérations rapides des stratégies.
- Agilité opérationnelle : capacité de changer rapidement divers aspects de l'organisation : structures, processus, culture, pour s'aligner avec les priorités stratégiques qui évoluent selon l'environnement. Des équipes autonomes axées sur le marché, et capables d'agir rapidement, des valeurs qui correspondent à la culture désirée, des expérimentations et de l'amélioration continue ainsi que des relations sans silos, donc collaboratives, entre les équipes mais aussi avec les clients, sont des éléments parmi d'autres qui contribuent à l'agilité organisationnelle, selon Ulrich et Yeung (2019). Joiner (2019) cite quant à lui les méthodes de gestion agile appliquées à l'organisation entière, afin que toutes les sphères de l'organisation travaillent avec des itérations courtes et rapides, qui tiennent compte des rétroactions des parties prenantes appropriées. Ensuite, il mentionne également des systèmes informatiques rapides et flexibles.

- Agilité individuelle : la compétence des employés à apprendre et grandir. Il consiste en un état d'esprit, le plus souvent un état d'esprit de développement (*growth mindset*) ou de curiosité, et en un ensemble de compétences, telle que la compétence à prendre des risques de façon appropriée. La performance d'un individu plus agile, mais aussi son bien-être personnel sont généralement meilleurs. Une organisation peut améliorer son agilité individuelle en embauchant des individus naturellement agiles. Toutefois, elle peut également l'améliorer en trouvant des façons d'encourager ses employés à poser des questions, prendre des risques, expérimenter de nouvelles idées, réfléchir sur ce qui a fonctionné et n'a pas fonctionné, etc.
- Agilité de leadership : capacité des dirigeants à favoriser l'agilité stratégique et opérationnelle, à créer une culture de leadership agile et à s'adapter personnellement aux conditions et aspirations changeantes et interdépendantes au quotidien

Les effets de l'agilité sont :

- Création de plus de valeur pour les clients et investisseurs
- Augmentation de la performance
- Augmentation de la vitesse de réponse au changement
- Amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés

Opérationnalisation : On peut coder cette phrase au concept d'agilité de l'organisation (et à ses sous-dimensions et catégories) parce que cette phrase parle de...

Code	Dimensions de l'agilité organisationnelle	Champ lexical théorique	Indicateurs
A- IStrat	1.1. Indicateurs – Agilité stratégique	Opportunités de marché, environnement externe, stabilité, dynamisme	Modifier la vision selon les changements qui arrivent, stratégie, tactique
A- IOp	1.2. Indicateurs – Agilité opérationnelle	Changements rapides des structures, processus, culture, équipes autonomes, valeurs correspondant à la culture désirée, expérimentations, amélioration continue, relations collaboratives entre les équipes et avec les clients, méthodes de gestion agile, systèmes informatiques rapides et flexibles	Mouvoir, bouger, évolutif, changer, se former et se dissoudre, équipes multidisciplinaires, squads autonomes, collaboration, travail d'équipe, silos éliminés, structure qui change continuellement, travail à l'unison, groupes ad hoc, réorganisation semi-constante, interconnecté, former des équipes rapidement
A- IInd	1.3. Indicateurs – Agilité individuelle	Apprentissage, croissance des employés, curiosité, embauche d'individus agiles, prendre des risques, feedback	S'améliorer, développement personnel, coach, formations pour atteindre objectifs personnels, qualité des embauches supérieure
A- ILead	1.4. Indicateurs – Agilité de leadership	Favoriser l'agilité stratégique et opérationnelle, culture de leadership agile, adaptation des dirigeants aux changements	Être à l'écoute, ouvert d'esprit, montrer l'exemple, laisser les gens s'auto-organiser, leader, confiance
A- ECréa	2.1. Effets – Création de plus de valeur pour les clients	Produits et services innovants, fournir de la valeur et des solutions	Client se sent beaucoup plus heureux, accompagnement du client, écoute du client, feedback pertinent du client, sense and respond, brainstorm avec les

				clients, idées des clients, implication des clients, être proche des clients
A- EPerf	2.2. Effets - Augmentation de la performance	Performance, concurrence	compétitivité,	Indicateurs, croissance, performance, nouveaux clients, faire plus de ventes, compétiteur, concurrent, ventes, gagner plus de deals, moins de chances de briser le contrat
A-EVit	2.3. Effets – Augmentation de la vitesse de réponse au changement	Réactivité, rapidité, changements, reconfiguration rapide	maîtrise des flexibilité,	Rapide, vite, s'adapter extrêmement rapidement, s'adapter aux changements, mieux réagir
A- EMot	2.4. Effets - Amélioration de la motivation et satisfaction des employés	Motivation, satisfaction, engagement, productivité		Positif, heureux, motivant, bonheur, satisfait