African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

L'agilité des pratiques RH : tendance managériale ou nécessité de modernisation ?

The agility of HR practices : a managérial trend or a modernization necessity?.

Auteur 1 : ZOIHRI Awatif.
Auteur 2 : RYAHI Abdellatif.

ZOIHRI Awatif, Doctorante, Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD),Faculté d'Economie et de Gestion ,Université HASSAN 1er-Settat **,**
RYAHI Abdellatif, Enseignant chercheur, Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD) Faculté d'Economie et de Gestion ,Université HASSAN 1er-Settat

Déclaration de divulgation : **L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.**

Conflit d'intérêts : **L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.**

Pour citer cet article : **ZOIHRI. A & RYAHI .A (2024) « L'agilité des pratiques RH : tendance managériale ou nécessité de modernisation ?», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 1355– 1368.**

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024

DOI : 10.5281/zenodo.14208619
Copyright © 2024 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

Résumé

Dans un environnement incertain et complexe, les dirigeants accordent aujourd'hui une attention accrue à la question de l'adaptabilité aux changements. Pour de nombreux théoriciens et praticiens du management, cela repose essentiellement sur le développement des compétences des collaborateurs pour mettre en place de nouvelles méthodes de gestion dites agiles. En pratique, l'accent est mis sur l'optimisation des ressources matérielles et surtout humaines de l'organisation vers une approche agile. Cela met en évidence la nécessité de reconfigurer les pratiques de gestion des ressources humaines. Cet article examinera, **à travers une revue de littérature**, comment la fonction RH peut tirer parti de l'agilité pour se moderniser. Les résultats de l'analyse documentaire ont permis de développer un model conceptuel sur **la gestion des ressources humaines agile** constitué de 4 pratiques et 3 capacités RH agiles contribuant ainsi à sa modernisation.

Mots clés :

Agilité organisationnelle, Agilité RH, fonction RH moderne.

Abstract

In an uncertain and complex environment, managers today are paying increased attention to the issue of adaptability to change. For many theorists and practitioners of management, this is fundamentally based on the development of employees' skills to implement new management methods known as agile. In practice, the focus is on optimizing the organization's material and, especially, human resources towards an agile approach. This highlights the need to reconfigure human resource management practices. This article will examine, through a literature review, how the HR function can leverage agility to modernize. The results of the document analysis have led to the development of a conceptual model for agile human resource management, consisting of four practices and three agile HR capabilities, thus contributing to its modernization.

Keywords

Organizational agility, HR agility, modern HR function.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

Introduction

La turbulence et l'émergence de différentes crises, l'instabilité et l'évolution de l'environnement des organisations privées ou publiques, amènent les managers à mettre l'accent sur la question de l'adaptabilité face aux changements, dans la mesure ou leur capital matériel et immatériel puisse y faire face.

De ce fait, faire preuve d'adaptabilité face aux changements, c'est développer une compétence indispensable pour s'adapter, survivre et avancer dans un environnement incertain, complexe et ambigu ; c'est également disposer de la capacité à relever des défis et de rebondir face à des situations de crises organisationnelles. D'où l'importance de mobiliser et modérer ses ressources et développer des procédures et des méthodes de gestion flexibles.

Ces réflexions font appel à un modèle de gestion qui date du début des années 1990, qui est celui de l'entreprise agile, un prototype qui a suscité l'attention de plusieurs praticiens et chercheurs appartenant à plusieurs disciplines (domaine informatique, Supply chaine, agilité stratégique…). Une analyse des travaux réalisés sur l'agilité au sein des entreprises tend vers une étude conceptuelle globale intitulée l'agilité organisationnelle (Charbonnier,et al ,2011).

Cette nouvelle pratique intitulée « L'agilité organisationnelle » apparait alors comme une réponse rapide aux changements permanents que connaissent l'organisation, et via une reconfiguration de sa structure, de ses processus, de sa technologie et de ses ressources humaines.

L'objet de ce travail est de savoir comment l'agilité en gestion des ressources humaines au sein des organisations contribue-t-elle à la modernisation de cette fonction ?

Pour répondre à notre problématique, ce papier se propose, à travers une revue de littérature, de mettre en évidence l'application des principes de l'agilité organisationnelle dans les pratiques RH au niveau des organisations ainsi que sa liaison avec la modernisation de cette fonction.

Dans un premier temps, nous rappellerons les définitions et les caractéristiques de l'agilité organisationnel (le modèle de l'organisation agile), ensuite nous verrons comment peut-on l'appliquer au niveau de la fonction RH pour générer des pratiques et capacités RH agiles, finalement, le dernier axe de notre travail sera consacré à l'étude de son apport dans la modernisation de la fonction RH.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

1. Agilité organisationnelle : concept et historicité

L'agilité vient du latin « agere » qui signifie « pousser devant soi », « être actif ». L'agilité se définit, dans le Dictionnaire Larousse, comme une légèreté, une souplesse dans les mouvements du corps. On parle ainsi de « l'agilité d'un acrobate, des doigts d'un pianiste, de la vivacité intellectuelle » (une grande agilité d'esprit). Comme synonymes, on trouve les termes de vivacité, souplesse, rapidité, légèreté, aisance, promptitude, mobilité.

Le concept d'agilité organisationnelle est apparu avec les travaux de (Nagel, Dove et al , 1991) qui ont été résumés dans un rapport sur les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine, dans un marché caractérisé par une forte concurrence asiatique, les conclusions tirées de ce rapport, mettent en évidence la problématique de la faiblesse des systèmes de production par rapport à ceux des concurrents.

L'agilité organisationnel a pris son ampleur à travers l'organisation d'un forum AMEF (Agile Manufacturing Enterprise Forum) qui avait pour objectif de diffuser les principes d'agilité au sein des entreprises américaines.

Le secteur informatique était le premier à adopter une posture agile, nous citons ici l'exemple de la société Microsoft qui a utilisé cette posture en faveur de sa politique de communication**.**

L'agilité organisationnelle est un concept **multidimensionnel**, malgré ses divers champs d'application, le construit présente des points de convergences qui confirme l'intérêt de l'étudier **sous un angle global**, et c'est à cela que nous allons nous convier en tentant d'analyser quelques définitions accordées à ce concept depuis son apparition.

L'organisation agile est celle qui a la capacité de répondre aux changements d'un environnement complexe et incertain (Goldman, et al,1995) ;

Donc l'étude de l'agilité d'une organisation est contextualisée par rapport à un environnement précis, dans lequel cette dernière est amenée non seulement à faire face à ces changements mais aussi à garantir une efficacité accrue.

L'idée a été confirmée par plusieurs auteurs, qui mettent en lumière **l'aptitude à exploiter le changement comme une opportunité.** (Dove, 2001 ;Sharifi & Zhang, 2000).

Ainsi Pour Charbonnier (2011), « *Elle correspond à une capacité d'adaptation permanente de l'organisation, permise non seulement par une réaction rapide au changement, mais également par un potentiel d'action destiné à anticiper et saisir* ***les opportunités*** *offertes par le changement, notamment par le biais de l'****anticipation****, de* ***l'innovation et de l'apprentissage*** »

De son côté, Bado (1998), ajoute que l'agilité consiste en une « *offre globale », elle est composée d'équipes* ***internes*** *tant* ***externes*** *qui peuvent s'appuyer sur des systèmes de partage*

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

*et **de capitalisation des connaissances**. Le personnel de l'entreprise est sa principale source de performance.*

Selon Barrand (2006), « le concept d'organisation agile s'est-il attaché à décrire un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction mais aussi d'être **flexible**, et, plus encore, **d'anticipe**r et **d'innove**r en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs **internes** comme **externes** à l'entreprise ».

De toutes ces définitions, nous pouvons dire que l'agilité organisationnelle est une reconfiguration structurelle de l'ensemble de l'organisation qui repose essentiellement sur des compétences humaines capables de modifier ses façons de faire pour répondre aux exigences de flexibilité et d'innovation, en d'autres termes cela suppose de se doter d'un capital humain agile. Et c'est à ce niveau qu'apparaisse le rôle de la fonction RH dans la réussite d'un projet d'agilité organisationnelle ; les problématiques liées à la gestion des connaissances, à l'apprentissage organisationnel, à la motivation des acteurs internes sont au cœur des préoccupations des responsables.

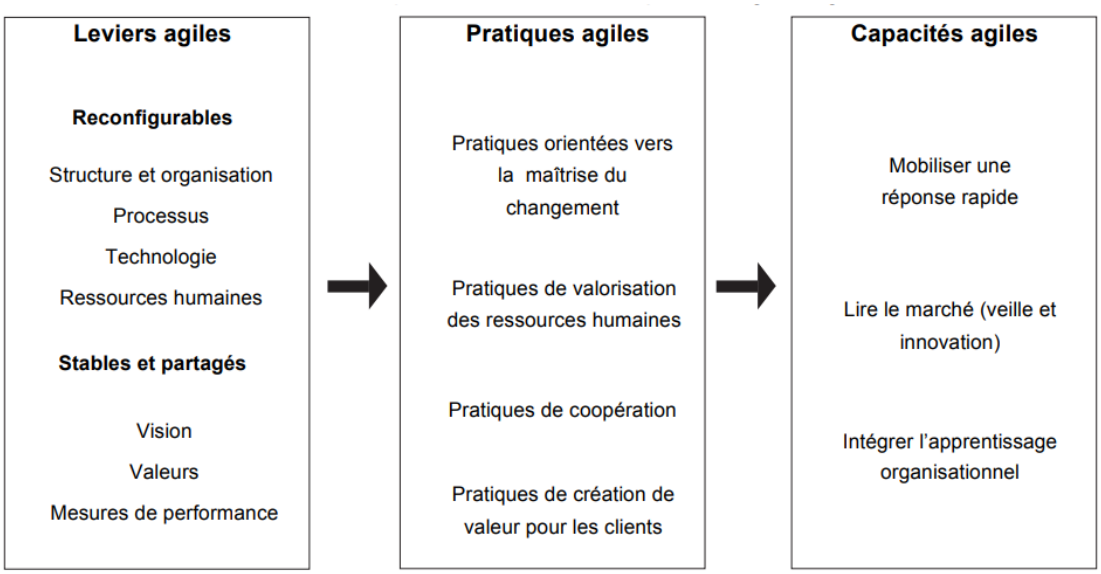
La littérature existante qui s'articule autour de ce concept s'est intéressée principalement à développer les caractéristiques d'une organisation agile (flexibilité, anticipation, innovation …), alors existe-il un modèle conceptuel qui permet de synthétiser l'ensemble de ses caractéristiques ?

2. Modèle de l'organisation agile

Comme démontré précédemment, l'agilité organisationnelle est un construit récent qui a évoqué la contribution de plusieurs auteurs et théoriciens dans divers domaines ce qui peut poser le problème d'hétérogénéité de la littérature, c'est pour cette raison que Charbonnier (2011) propose de synthétiser les caractéristiques de l'organisation agile en se référant aux 3 indices : leviers, pratiques, et capacités d'une organisation agile.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

Figure 1 : le modèle de l'organisation agile



Source : tiré de Charbonnier (2011).

2.1. Les leviers agiles : les piliers de l'agilité organisationnelle

Font référence aux 4 piliers qui composent l'infrastructure d'une organisation agile : structure, processus, technologie, **et Ressources Humaines.**

D'après ce modèle, Ces leviers constituent le niveau opérationnel vers l'instauration des pratiques agiles, traduites en capacités agiles en termes d'actions agiles à entreprendre ;

Pour renforcer et assurer une posture agile cohérente, il est nécessaire de s'appuyer sur des leviers reconfigurables stables et partagés et des critères de mesures de performance communs

2.2. Pratiques agiles : une classification selon 4 attributs complémentaires

L'auteur propose une classification des pratiques agiles qualifiée d'ordre générale mais surtout complémentaires qui englobe l'ensemble des attributs cités dans la revue de littérature :

(1) les pratiques orientées vers la maîtrise du changement, qui favorisent la réactivité, et l'innovation basées sur des systèmes d'information et de gestion des connaissances performants (2) les pratiques de valorisation des ressources humaines, qui consiste en des politiques de responsabilisation des employés **(empowerment) pour développer leur sens d'autonomie lors de la prise de décision dans plusieurs situations,** (3) les pratiques de coopération soient internes *« fondée sur l'autogestion (les employés sont autonomes) et sur l'innovation (Hamel, 2007) »* ou externes permettent de saisir des opportunités et produire des réponses dans des délais convenables, la coopération et (4)

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

pratiques de création de valeur pour les clients ,dont le souci est de répondre en permanence aux attentes des clients.

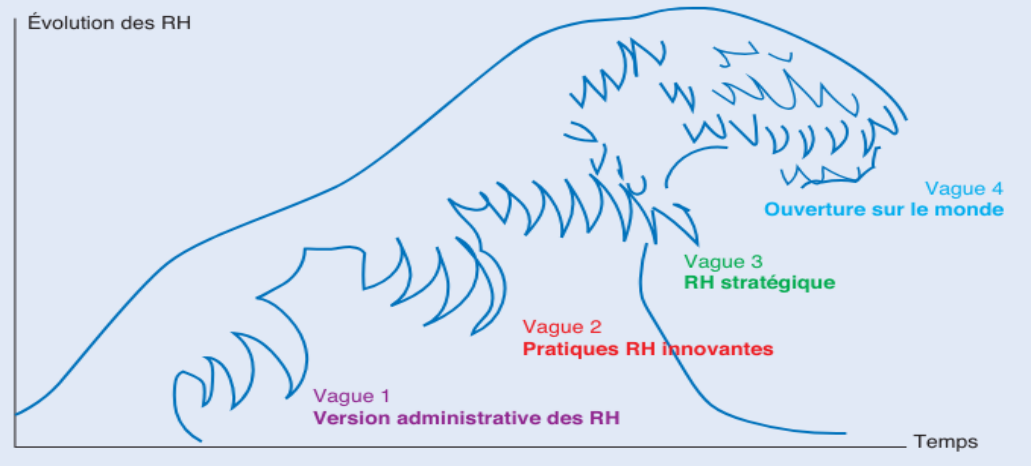
2.3. Les capacités agiles : des éléments de réponse pour faire face aux changements

Les définitions du concept d'agilité organisationnelle ont permis d'énumérer un ensemble de capacités développées par les entreprises agiles, qui peuvent être synthétisées à travers 3 capacités interreliées (Shafer,1997).

La première capacité renvoie à la mobilisation d'une réponse rapide face aux changements, elle repose sur le sens de réactivité, de flexibilité et d'adaptabilité, **la deuxième est la capacité de lire le marché**, elle dépend du degré de veille et d'innovation au sein de l'organisation, et **la dernière** correspond à la capacité à intégrer l'apprentissage organisationnel, elle prend appui du knowldge management de l'organisation apprenante, du développement des compétences nécessaires actuelles et futures, (Dove,2001).

3. L'évolution des pratiques RH

Figure 2 : La fonction RH , un historique en 4 vagues



Source : Tiré de Ulrich, (1997).

Il explique que dans la deuxième moitié du siècle, la fonction RH a connu trois vagues et que nous vivons actuellement la quatrième.

La vague 1 : La fonction RH dans sa version administrative

Cette phase des RH, bien qu'encore nécessaire, est souvent externalisée ou automatisée.

La vague 2 : Conception de pratiques RH innovantes

De nombreuses activités RH, telles que le sourcing (phase de prérecrutement), la rémunération, la formation, la gestion des carrières, et la communication RH, ont été transformées par de

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

nouvelles technologies, de nouveaux périmètres, des pratiques innovantes et de nouveaux outils.

La vague 3 : RH stratégique

À cette étape, les RH sont sollicitées pour développer les talents, la marque employeur, et de nouveaux modes de management afin de rééquilibrer l'attention entre les clients et les collaborateurs. L'expérience collaborateur devient un aspect stratégique.

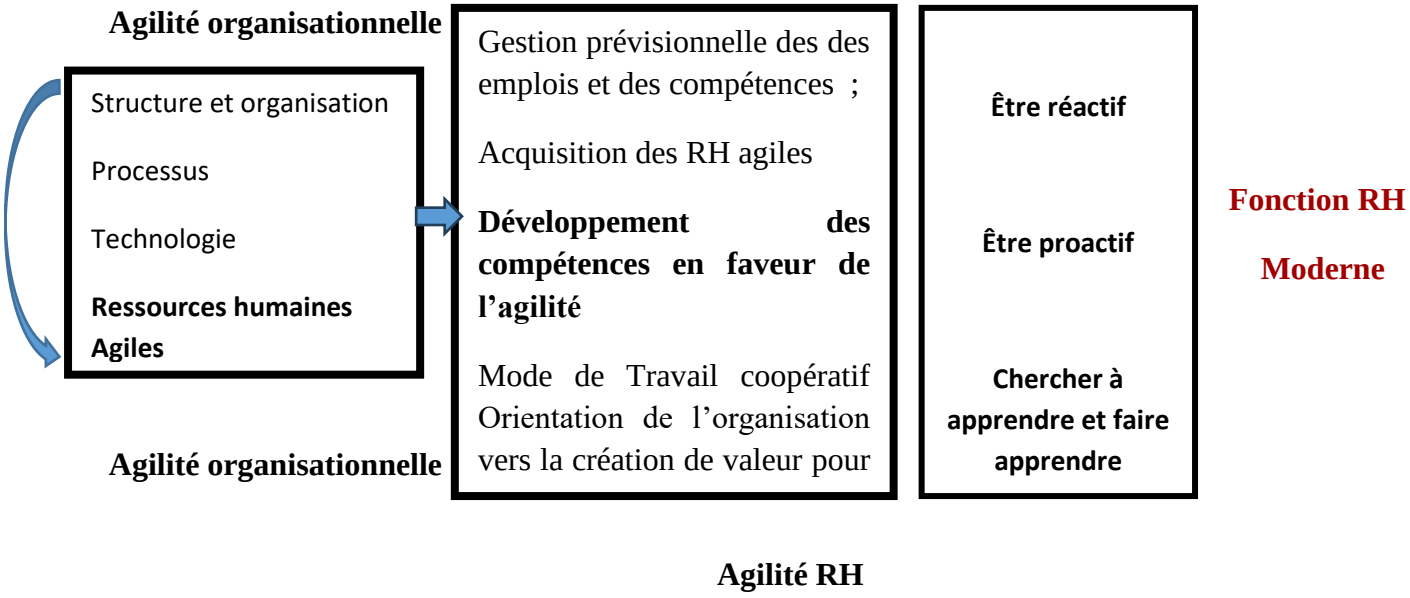
La vague 4 : « HR from the outside-in »

Nous vivons actuellement cette quatrième vague qui exige que la fonction RH prenne en compte l'extérieur de l'organisation (clients, investisseurs, communautés, etc.) comme une variable stratégique. Le DRH doit développer une compréhension approfondie des contextes extérieurs, adapter l'organisation en continu, et décider des actions à mener face aux défis économiques, environnementaux, technologiques, démographiques, sociaux, réglementaires, politiques et culturels, (agilité organisationnelle).

4. Application du model de l'organisation agile sur la fonction RH

L'agilité organisationnelle est réalisée à travers plusieurs leviers, en particulier par des pratiques RH reconfigurées et orientées vers une approche d'agilité.

Figure 3 : modèle conceptuel



Source : Nous même basé sur les travaux de Charbonnier.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

4.1 Les pratiques RH dans une organisation agile

4.1.1 Gestion prévisionnelle des des emplois est des compétences un pas préalable vers l'agilité en RH

Comme antérieurement indiqué, l'organisation agile est dotée d'une grande capacité de lecture du marché, celle-ci peut être mise en pratique en matière de gestion des ressources humaines par une veille en double vison : l'étude des tendances en ressources humaines sur le marché de travail, et **des évolutions possibles** en termes des ressources humaines de l'organisation sur le plan quantitatif et qualitatif.

Et de ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences apparait comme clé nécessaire pour ajuster continuellement le capital humain en fonction des besoins changeants de l'organisation agile. Elle permettra aux responsables RH de disposer d'une base de données adéquate pour rendre l'ensemble des processus RH **agiles (recrutement, développement des compétences…).**

4.1.2 Processus de valorisation des ressources humaines.

- **Processus d'acquisition des RH agiles**

La pratique a démontré que l'accent mis sur un processus de recrutement rigide, qualifié et excessivement procédurier entraine **des délais prolongés** sans garantir que le candidat sélectionné **correspondra aux besoins de l'organisation**.

Le recrutement agile, axé sur les principes d'adaptation et d'autonomie des recruteurs, contribue à réduire les délais, en favorisant une approche collaborative.

En d'autres termes, dans un processus de recrutement agile, l'accent est mis sur l'importance de l'humain, plaçant ainsi les individus au centre de toute la démarche car avant d'être une posture managériale l'agilité est un état d'esprit que doit avoir les membres de l'équipe de recrutement, s'adapter à différentes situations, être réactif, collaboratif, ouvert au dialogue et plutôt souple et ouvert d'esprit dans leurs principes. Ils développeront ainsi des compétences pour rendre le processus de recrutement plus agile et rechercher des talents aussi agiles. Former ses équipes, pour favoriser l'adaptation aux nouveaux paramètres, devient alors la clé de la réussite du recrutement agile.

Une définition souple des besoins

Dans le cadre d'un recrutement agile, l'idée sous-jacente est que les besoins évoluent au fil du temps en réponse à l'évolution des métiers. L'approche actuelle se concentre sur la capacité d'un candidat à agir dans des situations de travail spécifiques, allant au-delà de ses compétences techniques.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

A travers une fiche de poste agile orientée vers des soft-skills plutôt que des compétences techniques, les besoins sont identifiés en impliquant toutes les parties prenantes, chacun exprime ses attentes, notamment en terme opérationnel, les valeurs associées au poste, et les objectifs de performance qu'il souhaite atteindre.

Un Sourcing flexible et innovant

Les méthodes de recrutement classiques peuvent être limitantes et ne favorisent pas la rencontre de profils parfois atypiques mais qui s'avèrent plus adaptés au poste à pourvoir.

Ces méthodes proposent généralement des outils standards et non évolutifs qui affectent l'efficacité d'un processus RH crucial pour garantir la pérennité de l'organisation.

La flexibilisation du processus de recrutement touche aussi bien le profil du candidat ainsi que les méthodes utilisées qui impliquent le recours aux nouveaux outils technologiques et l'accès à des réseaux inédits pour diffuser les offres d'emploi de manière plus étendue et novatrice.

L'adoption d'une approche proactive par la participation à des évènements de recrutement permettra à l'organisation agile de constituer son vivier de compétences et par conséquent, d'optimiser sa capacité à identifier et à recruter rapidement des talents hautement qualifiés et adaptables.

La sélection des candidats agiles

Le degré d'adaptation, de flexibilité, de réactivité et de proactivité, la recherche de l'amélioration continue, le sens d'innovation, et sa volanté à apprendre constituent les capacités humaines recherchées ;

Un processus d'intégration adapté et flexible

L'intégration des nouvelles recrues revêt une importance particulière pour assurer leur insertion au sein des équipes de travail, pour un recruteur agile il s'agit d'une étape planifiée préalablement, adaptée par rapport aux besoins du candidat et à son rythme d'intégration, ajustable, ainsi favorisant l'autonomie et la prise d'initiative pour le nouveau collaborateur.

- **Développent des compétences et transfert de connaissances en faveur de l'agilité**

Le rôle du facteur humain dans un projet d'agilité organisationnelle est crucial et cela a été évoqué par plusieurs auteurs, pour Charbonnier (2006), « *les compétences et les comportements des collaborateurs déterminent grandement la réussite d'une stratégie agile* ».

Chaque organisation cherche à se doter des meilleures compétences humaines nécessaires pour la réalisation de ses activités, toutefois l'environnement changeant, suppose de veiller en

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

permanence à la mise à niveau des connaissances à travers des outils de développement des compétences.

Dans un angle agile, Cela permettra aux collaborateurs de faire preuve des capacités agiles souhaitées.

4.1.3 Favorisation de la coopération interne par le travail collectif

Dans un environnement en perpétuelle évolution, les équipes qui collaborent efficacement sont mieux préparées à s'ajuster rapidement aux changements. En partageant leurs connaissances et compétences, les membres de l'équipe peuvent résoudre des problémes et prendre des décisions de manière plus réactive.

Ce mode de travail favorise ainsi l'innovation et la créativité en permettant aux individus de collaborer sur des idées et des projets. En réunissant différentes perspectives et compétences, les équipes peuvent générer des solutions innovantes et développer de nouvelles approches pour répondre aux défis RH.

En encourageant la collaboration et la participation active des employés, les organisations peuvent renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail, ce qui peut conduire à une plus grande rétention du personnel et à des performances améliorées.

4.1.4 Orientation de l'organisation vers la création de valeur pour le client interne

Convaincue q'un client interne satisfait serait plus disposé à satisfaire les besoins du client externe, l'organisation agile repose sur des pratiques RH orientées vers la création de valeur pour ses collaborateurs.

Pour y parvenir, les organisations agiles mettent en lumiére des attributs organisationnels en contexte agile : autonomie, innovation,defis,opportunité de promotion, et d'autres relatifs à l'emploi empowerment, rémunération attractive, conditions de bien-être et de satisfaction.

4.2 Les capacités RH agiles

En mode agile, les organisations font preuve de 3 types de capacités organisationnelles, celles-ci reposent principalement sur l'élément humain , pour expliquer ce postulat nous allons montrer le rôle de l'humain dans l'atteint de chacune des dites capacités de l'organisation agile, la première renvoie à son attitude à mobiliser une réponse rapide, qui peut être traduit sur le plan des capacités RH en qualité de réactivité , lire le marché, (de proactivité),intégrer l'apprentissage organisationnel (sa capacité à apprendre et faire apprendre) .

4.2.1 Être réactif

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

Pour mobiliser une réponse rapide, l'organisation doit développer les capacités de son capital humain relatifs aux degrés d'adaptation, d'autonomie et de responsabilisation ;

4.2.2 Être proactif

La capacité d'une organisation agile à lire le marché nécessite de susciter l'intérêt de se disposer d'individus dotés d'une veille anticipative et d'un œil d'amélioration continue, en recherchant de nouvelles façons de faire ;

4.2.3 Apprendre et faire apprendre

intégrer l'apprentissage organisationnel consiste en l'acquisition des compétences indispensables dans un nouv²eau contexte et ceux dans les brefs délais et la favorisation du partage des connaissances entre les collaborateurs.

Figure 4 : Synthèse du modèle de la GRH agile

	Le modèle de l'organisation agile	La fonction RH agile
4. pratiques	Les pratiques orientées vers la maîtrise du changement	GPEC
	les pratiques de valorisation des ressources humaines.	Processus de recrutement agile Développement des compétences
	Les pratiques de coopération	Travail collectif
	Les pratiques de création de valeur pour les clients	Création de valeur pour les clients internes
3. capacités	La mobilisation d'une réponse rapide	Être réactif (adaptatif, flexible, autonome)
	La capacité de lire le marché	Être proactif (esprit d'anticipation, d'innovation, d'amélioration continue)
	La capacité à intégrer l'apprentissage organisationnel	Apprendre et faire apprendre (Chercher à apprendre de nouvelles compétences, de les partager avec les autres membres de l'équipe)

Source : Nous-même.

5 L'agilité pour une fonction RH moderne

L'adoption d'une posture agile au niveau des pratiques RH permet à la fonction RH de bénéficier d'avantages en faveur de sa modernisation :

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

5.1.1 Un garant d'adaptabilité aux changements

En assurant une capacité d'ajustement face aux changements, l'agilité des ressources humaines permet une adaptation rapide aux évolutions organisationnelles, aux fluctuations du marché de l'emploi et aux avancées technologiques, garantissant ainsi la pertinence et l'efficacité des politiques et pratiques RH.

5.1.2 Une réponse RH rapide

Les méthodes agiles renforcent la réactivité des équipes RH en leur permettant de répondre promptement aux besoins des employés et des managers. Cela se traduit par une résolution rapide des problèmes, une gestion efficace des demandes d'informations et par conséquent l'amélioration de son système décisionnel.

5.1.3 Une fonction transversale et partagée

L'agilité favorise la collaboration et la transversalité en encourageant les échanges entre différents départements et niveaux hiérarchiques. Ainsi, les équipes RH peuvent collaborer étroitement avec d'autres services pour développer des solutions intégrées et alignées sur les objectifs de l'organisation, elles peuvent ainsi tirer parti de cette collaboration en faveur de la décentralisation des activités RH par la responsabilisation des managers dans la gestion des aspects RH de leurs équipes.

5.1.4 Une approche individualisée

En adoptant une approche centrée sur l'individu, les méthodes agiles mettent l'accent sur les besoins spécifiques des clients. Cette approche permet aux départements RH de concevoir des procédures plus personnalisées et adaptées aux besoins individuels des employés.

5.1.5 Une amélioration continue

L'agilité favorise un processus continu de feedback et d'amélioration. Les ressources humaines peuvent ainsi recueillir régulièrement des retours d'expérience des employés sur les politiques, les processus et les programmes RH, ce qui leur permet d'ajuster et d'améliorer constamment leurs pratiques**.**

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

Conclusion

Ce travail de recherche a pour but de répondre à la question de l'impact du concept d'agilité organisationnelle sur le domaine des ressources humaines. Pour ce faire, une synthèse théorique a été réalisée, étayée par l'adaptation d'un modèle conceptuel qui met en évidence l'agilité RH en tant que voie de modernisation de la fonction RH.

L'analyse de la littérature sur l'agilité organisationnelle réalisée dans cet article a révélé la nécessité de prendre en considération 4 pratiques RH et 3 capacités pour aboutir vers un modèle d'une GRH agile.

En termes de pratiques RH, le modèle fait référence à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), au processus de valorisation des ressources humaines agile, et au recours au mode de travail collectif, ainsi qu'à la création de la valeur pour les collaborateurs comme étant des clients internes de l'organisation.

Sur le plan des capacités, le modèle intègre les capacités humaines relatives à la réactivité et la proactivité ainsi qu'à la capacité d'apprendre et de faire apprendre.

Selon le modèle entrepris, la fonction RH peut tirer profit des pratiques et des capacités agiles pour s'adapter aux changements, garantir la pertinence et transversalité des pratiques RH, cela permettra également de proposer un service RH individualisé et amélioré en continu.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 26, Octobre 2024

BIBLIOGRAPHIE

Barrand, J. 2006. Le Manager agile: Vers un nouveau management pour affronter la turbulence (1st ed.). Paris: Dunod. p. 220 ;

Badot, O. (1998). Théorie de l'entreprise agile. Paris: L'Harmattan. p. 296 ;

Charbonnier-Voirin, A. (2011). « *Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle* ». *M@n@gement, 14(2) ;*

Charbonnier A. (2006) . *L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH*. XIIe Congrès de l'AGRH- le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 16 et 17 novembre 2006 ;

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

Ferrante, G. (2016). « *25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit* ». Université de Grenoble Alpes ;

Missoum,M-R .(2022). « L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre ». *Algerian Journal of Management Sciences (AJMS) Vol. 01, N°01,19-38 ;*

Mrani Zentar, s., Ilahyane, H., & Douari, A. (2020). « L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(2), 52-71 ;*

Nagel, R. Dove, R. (1991). « 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy ». *Library of Congress Catalog-in-Publication, Vol. 1* & 2 ;

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

Peretti, J.-M. (2024). « Gestion des ressources humaines » .24ème éditionVuibert ;

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

Ulrich, D. (1997*). « Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results »*. Boston, MA: Harvard Business School Press ;

Z. Zhang H. Sharifi.(2000). « A methodology for achieving agility in manufacturing organisations », *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 Iss 4. 496 – 513.*