

## Chapitre 6

### DES ORGANISATIONS AGILES FACE À LA COVID-19... OUI ! MAIS AVANT TOUT, DES CERVEAUX AGILES !

M'bouna Murielle Natacha

#### Résumé :

Face à la pandémie de la Covid-19, le monde est confiné et les entreprises tournent au ralenti. Elles ont besoin d'être agiles pour s'adapter à cet imprévu grâce notamment aux NTIC. L'objet de notre étude est d'analyser les conditions de l'agilité des organisations en contexte de fracture numérique. Dans une première partie théorique nous montrons que le défi du numérique est au cœur de l'agilité de l'organisation et des acteurs de l'organisation, à travers les infrastructures numériques et la socialisation des collaborateurs. La deuxième partie, empirique, procède à l'étude de cas exploratoire de l'INSG et met en évidence le défi culturel qui conditionne, au Gabon, la transformation agile nécessaire au maintien de l'activité économique. Il en ressort qu'il y a lieu de transformer les individus pour réussir la transformation des organisations dans un monde « COVIDé » et inéluctablement digitalisé.

**Mots-clés** : organisations agiles, socialisation, culture numérique, Covid-19, INSG.

#### *Abstract*

*Faced with the Covid-19 pandemic, the world is confined and businesses are idling. Organizations need to be agile in order to adapt to this unexpected situation using NICT. The purpose of our study is to analyze the conditions of organizational agility in a digital divide context. In a first theoretical part we understand that the digital challenge is at the heart of the agility of the organization and of the players in the organization, through digital infrastructures and the socialization of employees. In a second empirical part, the exploratory case study highlights the cultural challenge that conditions, in Gabon, the necessary agile transformation to maintain economic activity. Our results show that there is a need to transform individuals in order to successfully transform organizations in a digital world.*

**Key words** : agile organization, socialization, digital culture, Covid-19, INSG.

## Introduction

La crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 amène à repenser le management des organisations pour diverses raisons : l'entreprise comme tout autre groupement humain est un vecteur de propagation<sup>1</sup>, les échanges économiques tels que les flux monétaires favorisent la propagation (Assoumou-Ella, 2020). Pour enrayer ce risque, la majorité des pays du monde sont aujourd'hui en confinement partiel ou total. Les conséquences économiques sont désastreuses (risque de faillite, de chômage, baisse de la croissance, baisse du PIB, etc). Pour les entreprises, la question de la continuité de l'exploitation s'envisage malgré la réduction de l'activité, des charges et des effectifs. La digitalisation s'impose alors comme le levier de survie, à condition que les entreprises développent une certaine agilité.

Popularisé depuis le « manifeste agile » des années 80, le concept d'agilité vient du latin « agilis » et évoque l'aisance, la rapidité, la souplesse et la vivacité. Introduit en gestion à travers le « agile manufacturing » comme enjeu du 21<sup>ème</sup> siècle (Nagel et Dove, 1991), il exprime, pour les organisations, l'habileté à détecter et à résoudre les problèmes, identifier et saisir des opportunités et menaces avec facilité, rapidité et dextérité (D'Aveni et Gunther, 1994), face à des turbulences, comme le ralentissement de l'activité et le confinement dû à la Covid-19.

L'objet de notre étude est d'analyser les conditions de l'agilité des organisations en contexte de fracture numérique. En effet, pour l'Orient et l'Occident, le confinement a été l'occasion de recentrer la survie des entreprises autour du fonctionnement digital de leurs sociétés. L'économie du « drive » est aujourd'hui le principal paradigme de consommation et, la technologie, le seul mode de socialisation auxquels ces sociétés digitalisées adhèrent sans difficulté. En revanche, pour nos pays, où la fracture numérique n'est pas une hérésie, cela peut sembler plus complexe et deux faits majeurs ne sont pas à négliger : la faiblesse des infrastructures numériques fiables et l'adhésion culturelle à ce monde digitalisé.

Nous avons opté pour une étude de cas. Le cas étudié, l'institut national des sciences de gestion (INSG) est une organisation publique d'enseignement universitaire du Gabon. L'établissement a accéléré sa transformation numérique pour déployer le projet de formation à distance (FOAD) en riposte à la Covid-19. Aujourd'hui, il est compté parmi les deux établissements d'enseignement supérieur qui

1. La première propagation de masse en France a eu lieu à Mulhouse dans une église.

poursuivent leurs activités pédagogiques. En comparaison, plus d'une trentaine de structures du secteur cherchent encore à s'organiser, deux mois après la mise en place du confinement. Si ce pari est réussi d'un point de vue technologique, le facteur humain est encore à construire. Au regard de ces constats, notre question est la suivante : comment développer l'agilité individuelle des acteurs en s'appuyant sur la socialisation organisationnelle ?

L'intérêt de notre étude est double : théoriquement, il s'agit de contribuer au champ de l'agilité des organisations ; empiriquement, il s'agit de proposer des leviers d'agilité.

Notre propos est structuré en six sections dont la première présente le contexte numérique du Gabon ; la deuxième aborde le développement de l'agilité ; la troisième présente la socialisation comme levier d'agilité individuelle ; la quatrième rappelle le protocole méthodologique ; la cinquième présente les résultats tandis que la sixième discute du poids de la culture numérique dans le déploiement de l'agilité individuelle.

### **Le contexte numérique au Gabon**

Le contexte numérique des pays africains subsaharien est paradoxal. Il y a à la fois un grand intérêt pour les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et une faible utilisation de ces outils, malgré les programmes d'incitation à l'adoption des NTIC, par les pouvoirs publics, les partenaires au développement et les entreprises responsables, tels que « Campus Numérique » ou « Train my Generation » qui a formé 5000 jeunes actifs aux outils technologiques et à l'entrepreneuriat. Les principaux obstacles sont l'accessibilité géographique, financière et culturelle, pour les individus et les entreprises.

Au niveau des acteurs, les coûts restent relativement élevés et s'établissent à un quart du salaire minimum<sup>2</sup>. À cela, s'ajoute l'inaccessibilité géographique puisque des régions entières ne sont pas couvertes par les opérateurs de télécommunication. Le niveau d'éducation et de formation des acteurs apparaît également comme un frein à l'accessibilité au numérique. Plus on est formé, plus on est adepte, et plus on a les moyens d'investir dans les objets connectés (ordinateur, téléphone android, tablette, téléviseur connecté, etc).

Au niveau des entreprises, l'adoption des NTIC est souvent corrélée à la formalité de l'entreprise. Ainsi, au Gabon, 84% des

2. Connexion mensuelle Wifi à 35 000FCFA / salaire minimum 150 000FCFA).

entreprises formalisées utilisent un email pour leurs affaires contre 26% des entreprises du gros informel et 8% du petit informel (Mbaye *et al.*, 2015). On observe paradoxalement un recours au mobile supérieur à 50% pour le formel, le gros et le petit informel. Penard *et al.* (2012) qui étudient l'adoption de l'internet et du téléphone mobile au Gabon notent en effet que, contrairement à la situation des pays développés, les trajectoires de diffusion de la téléphonie mobile et de l'internet sont asynchrones avec des taux de pénétration respectifs de la téléphonie mobile (41% fin 2010) bien supérieure à celle de l'internet (9,7%). Par conséquent, le numérique mobile est considéré comme un levier fondamental de développement. Les solutions de paiement par mobile telles que Airtel Money, Orange Money ou M-Pesa au Kenya, par exemple, contribuent à combler les conséquences sociales de la faible bancarisation.

### **Le développement de l'agilité organisationnelle**

Le concept d'agilité organisationnelle s'inscrit dans les recherches en théorie des organisations et en stratégie. Il permet l'analyse des réponses des organisations face à des environnements mouvants. Sa mise en œuvre touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise (production, chaîne logistique, les systèmes d'information, l'organisation, le management, la stratégie, l'innovation). La littérature (Barrand, 2017; Goldman *et al.*, 1995) distingue deux niveaux d'approche du phénomène : le niveau organisationnel et le niveau individuel.

Au niveau organisationnel, l'agilité est une réponse globale de l'organisation aux bouleversements et défis imposés par un environnement économique complexe, changeant et incertain (Goldman *et al.* 1995). Les organisations agiles sont, pour ces auteurs, celles qui ont la capacité d'agir pour profiter d'un aléa, de le transformer en opportunité économique et/ou managériale. En ce sens, l'agilité définit une capacité de reconfiguration.

Pour Ferrante (2016), face aux turbulences, imprévus et situations non anticipées, l'agilité permet aux organisations de réagir avec rapidité, se reconfigurer pour devenir flexible pour s'extraire des turbulences et ainsi se différencier. Pour cet auteur quatre courants fondent le construit agilité : la réactivité, la rapidité, la flexibilité et la compétence.

La réactivité est comprise comme la rapidité d'action face aux changements environnementaux (Oliver, 1991). La rapidité renvoie à la vitesse des processus organisationnels notamment celle

des prises de décision (Eisenhardt, 1989). La flexibilité stratégique conduit à un ajustement continu à des changements non prédictifs grâce à des reconfigurations institutionnelles, organisationnelles, structurelles et/ou fonctionnelles. L'organisation flexible est un « système décomposable » en fonction des enjeux (Ferrante, 2016). Les compétences sont appréhendées au sens de Hamel *et al.* (1995) comme les compétences centrales. Cependant, dans une organisation agile, la capacité de développer des capacités dynamiques au sens de Teece (2018) est fondamentale. Ainsi, la notion de compétence renvoie à la capacité des organisations « à être réactive (responsiveness) et à rapidement décider, développer de nouveaux produits (quickness) de manière flexible » (Ferrante, 2016). Par conséquent, une organisation agile est celle qui se reconfigure immédiatement pour réagir rapidement et efficacement à un bouleversement environnemental. On dit d'elle qu'elle a des capacités agiles (Charbonnier-Voirin, 2011).

Gunasekaran (1998) fait reposer, quant à lui, les capacités agiles des organisations sur quatre principes stratégiques : délivrer de la valeur aux clients par une proactivité commerciale, être prêt à changer à travers une culture d'entreprise flexible, valoriser les hommes par le management des connaissances et former des partenariats virtuels pour favoriser la culture numérique. Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont génératrices des comportements agiles. Ainsi, Jauréguiberry (2003) explique, dans son étude sur les employés nomades, comment l'introduction des télécommunications mobiles notamment le téléphone portable et le GPS ont conduit à plus d'agilité au sein des organisations enquêtées.

Au niveau individuel, l'agilité s'étend sur trois facettes : l'agilité d'apprentissage qui définit la souplesse et la vitesse d'action face à l'incertitude ; l'agilité mentale qui exprime les capacités à mobiliser ses expériences passées à la résolution de problèmes inédits ; et l'agilité cognitive établie comme l'état d'alerte cognitive des individus en situation complexe. L'agilité individuelle peut être déployée à partir d'un dispositif d'apprentissage axé sur l'*empowerment* et l'implication des employés et des pratiques RH tels que « l'enrichissement des postes, l'autonomie dans la prise de décision, l'accès à l'information, le travail en équipes, la formation des collaborateurs et la diversité » (Brangier et Bornet, 2011). Dans ce cadre, la socialisation peut accélérer la maîtrise des rôles techniques et technologiques clés du poste.

### La socialisation à distance, un pari envisageable

La socialisation organisationnelle facilite la maîtrise des rôles pour l'employé. Elle peut être réactive (mise en place par l'organisation) ou proactive (engagée par l'acteur à socialiser). Quatre domaines sont retenus pour les nouvelles recrues (Chao *et al.*, 1994 ; Fisher, 1986) 1994 ; Fisher, 1986) : la maîtrise des tâches, l'intégration sociale, la connaissance de l'organisation et la clarté du rôle. Deux domaines sont retenus et présentés au tableau 1. Les pratiques de socialisation que sont la formation, le coaching, les codes d'instruction, le soutien des superviseurs et des collègues, l'information sont considérées comme variables explicatives du développement de l'agilité individuelle. Par ailleurs, les dimensions de l'agilité individuelle (agilité d'apprentissage, agilité mentale et agilité cognitive) sont retenues comme variables expliquées. Les actions ou sous-dimensions sont également mentionnées dans le tableau.

**Tableau 1** : Domaines et pratiques de socialisation organisationnelle

Domaines de socialisation	Contenu des domaines	Pratiques organisationnelles	Capacités agiles individuelles (acquises par la socialisation)
La maîtrise des tâches de son emploi	Apprendre les procédures, les règles et le jargon spécifiques à son lieu de travail	formation : Codes d'instructions Information	Agilité d'apprentissage : vitesse d'action ; agilité mentale : expérience passée
	Développer des capacités physiques de rapidité, de précision, d'endurance	Formation Information	Agilité d'apprentissage : vitesse d'action ; Agilité cognitive : état d'alerte en situation d'urgence
	Créer ses propres schémas cognitifs	Coaching	Agilité cognitive : état d'alerte en situation d'urgence
La clarté du rôle	Comprendre et accepter ses responsabilités vis-à-vis des membres de l'organisation et des clients	Soutien des Superviseurs et des collègues	Agilité d'apprentissage : vitesse d'action ; souplesse

Source : synthèse réalisée à partir de la littérature

Nos propositions de travail sont les suivantes :

P1 : la socialisation à distance est un levier de développement de l'agilité individuelle.

P2 : la socialisation à distance n'est pas un levier de développement de l'agilité individuelle.

### **Éléments de méthodologie**

Peu de travaux existent dans le champ de la socialisation comme levier de l'agilité même si un fort engouement de la communauté scientifique est en œuvre. La démarche qualitative exploratoire est donc privilégiée (Miles et Huberman, 2003). L'étude de cas monographique a été choisie par convenance. La mise en œuvre de la formation à distance (FOAD) au sein d'une école universitaire a été l'occasion de voir comment elle a relevé le défi de la continuité de service. L'analyse porte sur la reconfiguration du fonctionnement des équipes administratives, pilotes du changement.

#### ***Protocole de collecte***

Nous avons eu recours à la recherche documentaire, l'observation participante et l'entretien.

*Le cas* : L'institut National des Sciences de Gestion (INSG) est créé en 1973. Cette école universitaire, première en gestion, doit son avantage stratégique à un recrutement sélectif des apprenants, la notoriété de ses formations et à la réputation de ses formateurs. L'INSG a un effectif de 31 enseignants permanents et 19 acteurs administratifs. L'INSG a entrepris depuis deux ans sa transformation digitale. Désormais le progiciel Hyperplanning (HP) permet une gestion académique automatisée. L'abonnement à la bibliothèque en ligne Scholarvoxx International, le réseau Wifi dans tout l'établissement complètent le dispositif, avec le soutien logistique de la cellule informatique. Avec la Covid-19, ce projet a été revu. L'établissement a, en effet, choisi d'adopter une démarche agile en reconfigurant ses ressources technologiques et humaines pour lancer le projet FOAD.

*La formation à distance (FOAD)* : pour lancer la formation à distance, l'INSG a accéléré sa transformation digitale. L'organisation a été restructurée autour de trois pôles : l'administration pédagogique chargée de repenser le fonctionnement à distance ; la cellule informatique chargée d'implémenter l'application Hyperplanning

(HP) et former l'équipe pivot ; l'équipe pivot chargée de former les formateurs et d'impulser la culture numérique.

*L'échantillon* est composé d'un effectif total de 12 acteurs (administration et équipe pivot) dont nous étudions la maîtrise des rôles.

*La recherche documentaire* a permis de collecter une information utile à la compréhension des dispositifs de socialisation utilisés à travers les comptes-rendus de réunion, les notes administratives, et posts sur les réseaux sociaux de l'établissement : facebook insg officiel, les fora whatsapp « enseignants insg », « Team pédagogique » et « Cours\_Hyperplanning ».

*L'observation participante* : en tant que directrice des études 1 et copilote du projet. Ce statut a favorisé la prise de notes d'observations permettant d'analyser l'agilité de l'équipe et les dispositifs facilitateurs ou bloquants notamment à partir des réunions *zoom*.

*Les entretiens semi-directifs en ligne* : nous avons complété nos recherches avec 3 entretiens de 20 minutes dans lesquels il s'agissait de comprendre ce qui a favorisé ou freiné la socialisation.

*Le matériau* : des données textuelles composées de 10 pages (rapports, post, retranscriptions). Ce matériau permet d'analyser les dimensions de l'agilité individuelle que sont l'agilité d'apprentissage, l'agilité mentale et l'agilité cognitive développées par les 12 acteurs de l'étude à la suite de la mise en œuvre des dispositifs de socialisation du modèle : formation, codes d'instruction, coaching, soutien des superviseurs hiérarchiques et soutien des collègues.

### ***Protocole d'analyse***

Les données qualitatives ont été soumises à l'analyse de contenu thématique, qui est un ensemble d'analyses fondées sur « le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions) révèlent les préoccupations des acteurs » (Thiétart, 2014 : 503).

Concrètement, les catégories retenues sont Cat1 : agile (pour la socialisation à distance est un levier de l'agilité individuelle) et Cat2 : non agile (pour la socialisation à distance n'est pas un levier de l'agilité individuelle). Deux modes de codages (Ayache et Dumez, 2011) sont mobilisés : uninominal (effet des pratiques oui/non) et multinominal (les leviers et freins).

## Résultats

Au terme de nos traitements, deux résultats ressortent : la socialisation à distance favorise l'agilité individuelle et des facteurs conditionnent la socialisation à distance.

### *La socialisation, moteur d'agilité individuelle*

Deux mois après le début du confinement, l'INSG entame sa cinquième semaine de cours dans le cadre de la formation à distance. Le lancement a été possible au bout de deux semaines. De nombreuses activités administratives et pédagogiques (réunions de direction, réunions de département, suivi de la scolarité notamment l'édition des bulletins, gestion des réclamations étudiants, relations inter-organisationnelles pour le suivi des dossiers de bourse, cours, évaluations) sont rendues possibles par l'adoption rapide des outils technologiques.

En ce qui concerne l'équipe pilote, les résultats de l'analyse de contenu thématique montrent que 75% des acteurs étudiés, c'est-à-dire près de 9 sur 12 ont réussi à maîtriser les rôles, c'est-à-dire la gestion pédagogique digitale, et 25% peinent encore.

Pour les 9 acteurs qui ont développé l'agilité individuelle, les dispositifs ci-dessous ont permis de découvrir, acquérir les compétences nécessaires et maîtriser le pilotage de la formation à distance des 2000 étudiants inscrits. D'autres n'ont pas eu de fort impact.

**La formation** au logiciel HP s'est déroulée à distance, via zoom meetings par petits groupes pour se familiariser aux fonctionnalités de HP et se former aux évaluations en ligne sans limite de sessions : « j'ai été formé mais je veux en refaire une autre pour maîtriser les qcm ». Cette formation a favorisé le développement de l'agilité d'apprentissage notamment la vitesse d'action. Très rapidement, la FOAD a pu être lancée. Pour le tiers des acteurs, c'est-à-dire trois (3) personnes, cela a pris deux heures. Pour les autres, quatre heures ont été nécessaire suivi de plusieurs séances de supervision par les collègues ou les superviseurs.

**Les codes d'instruction** décrivant le logiciel et ses fonctionnalités ont été remis. On constate cependant que cette méthode d'apprentissage n'a pas été appréciée : « les tutoriels texte, je ne trouve pas cela formateur » ; « je n'y comprends rien... ça paraît compliqué ; alors que le logiciel est simple une fois qu'on nous a expliqué » ; ce dispositif ne facilite aucune des dimensions de l'agilité individuelle selon les personnes observées.

**Le coaching** : lorsque le besoin était exprimé, les acteurs ont bénéficié du coaching des experts : « toc toc, je suis prête pour mettre le qcm en ligne » à 21h50 la veille d'une évaluation. A 21h51 une réponse « je m'occupe de toi » ; à 22h45 « merci, c'est bon, j'ai programmé mon qcm pour demain 10h30 à 12h30 ». C'est le dispositif qui a le plus porté des fruits selon les acteurs. Il a réellement favorisé l'agilité d'apprentissage et l'agilité cognitive.

**La disponibilité** : les acteurs ont pu compter les uns sur les autres, du lundi au dimanche sans limite d'horaires, du fait de l'inscription en projet de crise : « bonsoir, je commence », à 22h54 ; « tu es à quel niveau ? » à 23h30 ; « associer qcm » à 23h30. Ce dispositif a facilité l'agilité cognitive permettant ainsi une meilleure réactivité des acteurs.

**Le soutien organisationnel** : « Le forum whatsapp est une plateforme de formation en temps réel » ; « en cas de difficultés, j'ai trouvé un autre moyen de saisir les qcm, je partage ici ».

À travers ces *verbatim*, l'agilité des acteurs socialisés se déploie du point de vue de leur *empowerment*, c'est-à-dire une grande proactivité et de leur implication. Le soutien organisationnel des superviseurs et des collègues est également un levier. Le soutien a, en effet, permis de modifier le comportement d'un acteur, au départ, réfractaire au numérique et limité dans ces capacités d'action. En déployant une souplesse et une vitesse d'action, ce dernier est actuellement autonome dans la gestion pédagogique de plusieurs filières de formation. Par conséquent, la supervision des collègues et celle du superviseur a conduit à développer de l'*empowerment*.

Nous retenons que les dispositifs de socialisation, hormis, les codes d'instructions détaillés, permettent de considérer que la socialisation à distance est un levier d'agilité individuelle. La proposition P1 est validée sur la base de l'analyse du discours et des observations.

### ***La culture numérique, un facteur de contingence de la socialisation à distance***

Pour ce qui est des 3 acteurs qui n'ont pas été socialisés, les résultats des entretiens montrent qu'ils :

- ne sont pas portés sur les NTIC : « franchement, je n'ai pas les capacités de comprendre ces histoires de technologie » ; « faites d'abord, je viendrais après » ;
- n'adhèrent pas au paradigme de la formation à distance « dispenser un cours en ligne est d'une délicatesse... », « c'est une bonne idée

mais ici chez nous ce n'est pas applicable» ; «le mieux est de réfléchir encore et trouver une autre solution» ;

- ne comprennent pas la situation : «cette affaire de confinement va bien finir par s'arrêter, on pourra à nouveau travailler, je préfère aller au bureau».

Nous notons également leur absence aux réunions en ligne pour diverses raisons : «je n'ai pas de téléphone android» ; «je n'arrive pas à télécharger zoom» ; «dans ma zone, il n'y a pas de possibilité d'avoir le wifi» ; «je n'ai pas de crédit de connexion» ; «mon email ne fonctionne plus, en fait j'ai perdu le mot de passe de son email», etc.

Ces éléments montrent une faible culture numérique individuelle qui apparaît comme le principal facteur bloquant de la socialisation à distance. Le fait de constater que ces personnes sont d'habitude actives, impliquées et engagées dans le fonctionnement de la structure nous amène à penser que le numérique est la cause de leur changement de comportement caractérisé par un manque d'implication.

En conséquence, la proposition P2 est nuancée en ces termes : en l'absence de culture numérique la socialisation à distance n'est pas un levier d'agilité individuelle.

### **Discussions : le défi de la culture numérique individuelle**

Le courant de l'agilité s'appuie sur les organisations agiles et les individus agiles. L'acteur doit accompagner le système. Pour le permettre, l'action des organisations est à orienter dans deux sens : rendre accessible la technologie et e-socialiser les acteurs pour favoriser la culture numérique.

#### ***Créer des partenariats responsables pour rendre la technologie accessible et sécuriser psychologiquement les acteurs***

Le courant de l'agilité établit une relation étroite entre les capacités agiles et l'utilisation des nouvelles technologies (Jauréguiberry, 2003). En effet, l'usage intensif des technologies de l'information constitue le pivot du système et favorise la rapidité, la vivacité des organisations. Par ailleurs, la flexibilité de l'infrastructure technologique a un effet significatif sur l'agilité organisationnelle. Les programmes nationaux, présentant les NTIC comme des moyens de moderniser l'activité des entreprises et de les rendre plus efficaces, ont souvent été freinée par leurs coûts élevés (Mbaye *et al.*, 2015). Pourtant, une voie peu explorée par les organisations consiste à construire des partenariats

responsables et construire la solidarité numérique. En effet, dans le cadre de leur responsabilité sociale, des entreprises offrent des dispositifs d'accompagnement à la digitalisation. Dans le cas de l'INSG, les dispositifs de socialisation, prévus en présentiel, ont été redirigés en ligne du fait du confinement. Cette vitesse de reconfiguration des ressources (Eisenhardt, 1989) signe d'agilité du système a été permise grâce à la mise en place d'un partenariat responsable avec une structure de téléphonie mobile, Airtel Gabon. Ainsi, la formation à distance de près de 2000 étudiants et le déploiement de l'arsenal technologique ont été facilités par l'assurance d'une gratuité de la couverture internet des URL dédiées à la FOAD pour l'ensemble des parties prenantes (enseignants, administration et étudiants). Le partenariat qui est en cours d'aboutissement a produit un sentiment de sécurité psychologique (Edmonson, 2018) notamment sur le coût financier du travail à distance, ce qui a favorisé l'adhésion au changement.

*« e-socialiser » vos collaborateurs pour transformer les cerveaux !*

L'agilité s'inscrit dans une approche basée sur les ressources et les compétences (Frimousse, 2019) dont l'actif humain est central. Il peut ainsi faciliter ou freiner le développement agile de l'organisation. À ce titre les savoirs, savoir-faire et savoir-être doivent être capitalisés ou développés comme facteurs facilitateurs d'agilité. Ce dernier trait est le principal défi pour le Gabon. Malgré les avancées exemplaires des 4M d'Afrique fondées sur la technologie mobile, l'adhésion à la culture numérique reste un obstacle. Les dispositifs de socialisation en ligne, associant apprentissage, pratique, coaching et autonomie, ont la possibilité de réduire la peur ou l'aversion des NTIC et transformer les esprits, pour une acceptation du travail à distance.

## **Conclusion**

Dans un contexte de confinement et de faible culture numérique, comment développer l'agilité organisationnelle ? Le lancement de la formation à distance au sein d'une école universitaire a été l'occasion de voir comment elle relève le défi de la continuité de service en misant sur l'agilité individuelle. Pour cela, elle a adopté une approche d'entreprise apprenante et développé l'agilité des acteurs à partir des pratiques de socialisation qui ont fonctionné pour certains acteurs et pas pour d'autres. La raison est que, malgré la mise en place de formation, coaching, soutien des superviseurs et collègues, la culture numérique apparaît comme facteur discriminant et incite à penser

d'abord, sinon, autant la transformation des systèmes que celle des acteurs dans le management agile. Le caractère exploratoire de l'étude amène à comprendre les leviers de l'agilité individuelle. Le spectre de l'année blanche qui agit comme une épée de Damoclès pour l'ensemble des établissements qui n'arrivent pas à poursuivre les activités pédagogiques renforce l'intérêt managérial d'une étude de ce type. En effet, le défi reste entier de faire comprendre aux acteurs que, manifestement, le monde depuis la Covid-19 est numérique et est appelé à être agile.

L'étude sur l'agilité pourrait être élargie à d'autres organisations notamment une comparaison public-privé pour percevoir avec plus d'acuité le phénomène de culture numérique. Par ailleurs, une étude prenant en compte le profil des adoptants des TIC serait utile pour la GRH. Enfin, une perspective quantitativiste serait l'occasion de mesurer le degré d'impact de ces dimensions dans le développement de l'agilité individuelle.

### Références bibliographiques

- Assoumou-Ella, G. (2020). Transactions et risque de propagation du Covid-19: une modélisation à partir de la vitesse de circulation de la monnaie au Gabon *GAE Working Paper*.
- Ayache, M., et Dumez, H. (2011). *Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 36-46.
- Barrand, J. (2017). *Le manager agile-3e éd. : Agir autrement pour la survie des entreprises*. Paris : Dunod.
- Brangier, E., et Bornet, C. (2011). L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? Dans S. Pohl, P. Desrumaux & A.-M. Vonthron (Eds.), *Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail*. Paris : L'Harmattan.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., et Gardner, P. D. (1994). *Organizational socialization: Its content and consequences*. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730.
- 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), 119-156.
- D'Aveni, R. A., et Gunther, R. (1994). *Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.

- Eisenhardt, K. M. (1989). *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Ferrante, G. (2016). *25 ans d'agilité organisationnelle: clarification et opérationnalisation du construit*. (These de Doctorat), Université Grenoble Alpes, Grenoble
- Fisher, C. D. (1986). *Organizational socialization : An integrative review*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Frimousse, S. (2019). *Quand l'Afrique s' éveillera... le management tremblera! La Revue des Sciences de Gestion*(5), 125-132.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., et Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer* (Vol. 8): Van Nostrand Reinhold New York.
- Gunasekaran, A. (1998). *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*. *international journal of production research*, 36(5), 1223-1247.
- Hamel, G., Prahalad, C. K., et Cohen, L. T. (1995). *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain* : InterEditions.
- Jauréguiberry, F. (2003). *La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation*.
- Mbaye, A. A., Ekomié, J.-J., Saha, J. C., Kobou, G., et Golub, S. (2015). *Secteur informel, environnement des affaires et croissance économique: une analyse comparative de l'Afrique de l'Ouest et du centre; rapport final (décembre 2012-mai 2015)*.
- Miles, M., et Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Nagel, R., et Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry Led View of Agile Manufacturing*. Vol. I and II, Iacocca Institute, Lehigh University, November.
- Oliver, C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Penard, T., Poussing, N., Zomo Yebe, G., et Nsi Ella, P. (2012). *Usage d'Internet et du téléphone mobile en Afrique: une comparaison des déterminants d'adoption sur données gabonaises*: LISER.
- Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.