

# **Management des talents et agilité organisationnelle :**

## **Contingence ou nécessité ?**

**Fathalli Lina**

**Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises – Université de**

**la Manouba – Laboratoire de recherche RIGUEUR**

**fathallilyna@gmail.com**

**Hachana Rim**

**ESDES Lyon Business School – UCLy - ISBO – CONFLUENCE Sciences & Humanités**

**rhachana@univ-catholyon.fr**

### **Résumé:**

---

Cette recherche vise à expliciter la nature de la relation qui lie le management des talents à l'agilité organisationnelle. Nous étudierons cette association sous l'angle de la théorie de la dépendance envers les ressources (*Resource Based View*) car nous considérons que le management des talents et l'agilité organisationnelle constituent des capacités dynamiques à part entière. Afin d'étudier cette relation, nous adoptons un protocole méthodologique quantitatif, où il sera question de traiter économétriquement les dimensions de l'agilité organisationnelle avec celles du management des talents, et ce pour un échantillon de 130 managers travaillant dans la première banque tunisienne (BIAT). Les résultats montrent l'importance de la formation et l'identification des positions critiques dans le développement des compétences et dans la rétention des talents. Les résultats démontrent également que le management des talents, en tant que capacité dynamique, constitue un pilier de l'agilité organisationnelle.

**Mots-clés :** Agilité organisationnelle, talents, Equations structurelles, secteur bancaire, contexte émergent.

---

# **Management des talents et agilité organisationnelle :**

## **Contingence ou nécessité ?**

### **INTRODUCTION**

Le management des talents (MDT) a été identifié comme l'une des attributions les plus importantes de la fonction des ressources humaines. Cette attribution dépend fortement du contexte (Sparrow & Makram, 2015), ainsi que de l'environnement des affaires qui devient de plus en plus dynamique, d'où son association avec un concept non moins important, celui de l'agilité organisationnelle (AO). Aussi bien l'un que l'autre attire de plus en plus l'attention des chercheurs dans le monde organisationnel et plus particulièrement bancaire (Harsch & Festing, 2019, p.1). En effet, les pratiques et les processus qui fonctionnent dans les organisations pour attirer, sélectionner, développer et retenir les employés clés revêtent des formes diverses selon l'ambiguïté de l'environnement dans lequel ils se positionnent.

En tant qu'élément clé pour relever ces défis, l'AO est définie comme « la capacité d'une entreprise à réagir rapidement et à s'adapter en réponse aux changements continus et imprévisibles des environnements de marché concurrentiels » (Sherehiy & Karwowski, 2014, p. 466). Ainsi, l'agilité n'est pas seulement censée être réactive, mais elle soutient également l'identification proactive des opportunités commerciales émergentes dans le contexte du changement (Alavi et *al.*, 2014). Par ailleurs, l'AO est vue par certains chercheurs comme un nouveau paradigme organisationnel considérant l'adaptation non pas comme une action ponctuelle mais comme un processus continu. Les organisations n'existent pas dans un état « d'agilité » ou de « non-agilité », mais nous supposons à l'instar de Nijssen & Paauwe (2012, p.6) que les entités peuvent atteindre différents niveaux d'agilité sur un continuum. Nous pensons également que les talents que contient une organisation contribuent à accroître son score d'agilité. Néanmoins, nous ne comprenons toujours pas comment créer l'AO ou ce qui

peut être identifié comme des facteurs d'influence importants et des processus critiques. Selon Teece, Peteraf & Leih (2016, p. 13), « [...] de fortes capacités dynamiques sont nécessaires pour favoriser l'agilité organisationnelle". Les capacités dynamiques déterminent comment les capacités ordinaires d'une firme doivent être développées, augmentées et combinées. Selon Teece (2007), ces capacités dynamiques incluent des compétences qui permettent de (1) détecter et évaluer les opportunités et les menaces (2) saisir les opportunités et capturer ainsi la valeur, et (3) reconfigurer les actifs tangibles et intangibles afin de préserver la compétitivité. Le MDT est très spécifique à chaque entreprise et dépend fortement de sa culture, il doit émaner d'une vraie orientation stratégique (Sparrow & Makram, 2015). En revanche, l'AO est un prérequis pour toutes les entreprises, tout secteur confondu, elle doit émaner également d'une vraie orientation stratégique et ne peut s'appuyer que sur ses capacités dynamiques telles que la capacité d'attirer, développer et conserver ses talents. Il est utile de remarquer que malgré l'importance de l'étude de la relation entre le MDT et l'AO, celle-ci n'a pas reçu beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs, notamment en sciences de gestion et en gestion des ressources humaines.

Étant donné que les ressources humaines jouent un rôle crucial pour faire face à l'agilité (Alavi et al., 2014 ; Harsch & Festing, 2019), nous nous concentrons dans ce travail de recherche sur les processus organisationnels qui déploient et développent les ressources humaines clés, que nous définissons comme « talents », et que nous considérons comme une capacité dynamique favorisant l'agilité (Collings et al., 2018, p.10). Ainsi, il ne s'agit pas d'étudier l'impact de l'AO sur le MDT mais bien le contraire, en s'alignant ainsi avec les travaux de Harsch & Festing (2019) et Azmy (2021). En effet, il nous semble plus approprié de porter le focus sur l'AO et d'essayer de l'expliquer à travers le MDT, d'autant plus que plusieurs études antérieures ont bien souligné que les entreprises agiles stimulent, en créant des conditions de travail très favorables, les talents. Il nous semble ainsi que cette association est plus évidente que la

première. Notre problématique se présente comme suit : Quel est l'impact du management des talents sur l'agilité organisationnelle au sein de la première banque Tunisienne (la BIAT) ? Le choix de cette problématique émane de plusieurs considérations que nous énumérons dans ce qui suit : d'abord, la thématique est d'actualité, traiter les talents et leur association avec l'agilité attire l'attention de plusieurs chercheurs en sciences de gestion. Ensuite, très rares sont les études qui ont expliqué l'effet du MDT sur l'AO, cette dernière constitue aujourd'hui l'une des préoccupations qui intrigue aussi bien les chercheurs que les praticiens vu son importance, notamment en temps de crise. En outre, le choix du contexte bancaire, à travers le choix de la BIAT qui la première banque Tunisienne semble approprié. Nous pensons qu'il s'agit d'une banque agile qui se présente comme un contexte riche et adéquat pour l'étude du MDT et son association avec son agilité.

Pour asseoir notre modèle théorique et conceptuel, nous nous appuyons sur la théorie de la dépendance envers les ressources, et plus particulièrement sur sa branche développée par Teece et ses collègues concernant les capacités dynamiques. Notre objectif étant d'analyser et d'expliquer quantitativement comment le MDT peut-il façonner les talents au sein d'une banque tunisienne et les faire évoluer vers plus d'agilité. Pour ce faire, nous adoptons une approche stratégique du MDT, ce qui signifie que sa stratégie et ses pratiques, c'est-à-dire l'attraction, la sélection, le développement et la rétention des talents, doivent être alignées avec les objectifs organisationnels, et intégrées dans la culture de l'entreprise (Collings & Mellahi, 2009).

Cette communication sera structurée autour de quatre sections, elle offrira une précision conceptuelle de nos deux concepts clés (le management des talents et l'agilité organisationnelle), ensuite elle détaillera la méthodologie adoptée et enfin, elle présentera et discutera les résultats trouvés.

## 1. PRECISIONS CONCEPTUELLES

### 1.1. LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES TALENTS : L'APPORT DE LA RBV

Le talent est « le fruit de la mobilisation de qualités personnelles » qui sont « héritées par l'individu », « incorporées dans l'individu » et « singulières ou spécifiques à l'individu » Miralles (2007, p.131). C'est pour cela, Dejoux & Thévenot (2010, p.85) souligne que le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux de performance élevée, ce qui signifie que parti de l'inné, le talent ne peut fructifier sans être cultivé.

Pour les organisations opérant dans un environnement turbulent et complexe, les capacités dynamiques sont cruciales pour le succès à long terme car elles permettent une reconfiguration flexible de l'ensemble des ressources d'une entreprise en fonction de ses besoins. En tant que telles, ces capacités dynamiques sont considérées comme des processus qui traitent la nature évolutive des ressources dans un environnement en évolution, et relie explicitement les ressources organisationnelles et l'environnement externe dans le but de créer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise en reconfigurant un ensemble critique de ressources (Harsch & Festing, 2019, p. 3).

Conformément à Collings et *al.*, (2018), nous soutenons que le talent constitue une capacité dynamique car il s'apparente à une ressource stratégique au sens de Barney (1991), ainsi un talent est :

- Rare ;
- A de la valeur ;
- Non ou difficilement imitable ;
- Non ou difficilement substituable

Le MDT suit la même logique avancée par Teece et *al.*, (1997) puisqu'il s'agit d'attirer les talents dans l'entreprise, de les intégrer correctement, de les développer davantage et de les

conserver ou les libérer au besoin pour acquérir et maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement dynamique en mutation.

Tandis que la gestion des ressources humaines (GRH) se concentre sur chacun des employés d'une organisation, le MDT se concentre sur un ensemble exclusif de pools, de personnes, de postes ou de pratiques qui ajoutent le plus de valeur à l'entreprise (Sparrow et *al.*, 2014).

Le management stratégique des talents (MSDT) a été défini par Collings & Mellahi (2009) à travers la théorie AMO (Ability, Motivation, Opportunities), qui implique que la performance des employés dépend de leur capacité, motivation, et potentiel. Ces auteurs définissent ainsi le MSDT comme l'ensemble d' « activités et processus qui impliquent l'identification systématique de postes clés qui contribuent de manière différentielle à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation, le développement d'un vivier de talents de titulaires à fort potentiel et hautement performants pour remplir ces rôles, et le développement d'une architecture de ressources humaines différenciées pour faciliter le pourvoi de ces postes par des titulaires compétents et assurer leur engagement continu envers l'organisation » (Luna-Arocas et *al.*, 2015, p. 32).

Collings et *al.*, (2011) ont conclu plus tard que le MSDT est passée de la petite enfance à l'adolescence, ce qui est une approche plus équilibrée ou pluraliste en raison de l'ajout de nouvelles perspectives, telles que la théorie des parties prenantes, des objectifs multiples, et un examen approfondi des pratiques RH (Cooke et *al.*, 2014).

A cet égard, l'examen de la littérature nous a aidé à identifier les principales pratiques du MSDT, à savoir l'identification des talents, la planification de la relève, le développement des talents et la rétention des talents. Il a également révélé que pour gérer les employés talentueux, les organisations doivent créer leur propre stratégie de MDT qui soit unique et alignée aux spécificités structurelles et culturelles de l'entreprise. En outre, les pratiques efficaces du MSDT

nécessitent également un fort engagement de leadership pour mettre en œuvre des pratiques de MDT au niveau stratégique.

Une fois que les organisations ont identifié leurs meilleurs talents, la pratique suivante consiste à planifier la position future des talents identifiés en fonction de leurs aptitudes, connaissances et compétences, qui est une planification de la relève pour un processus à long terme. La troisième pratique est le développement de bassins ou pools de talents sélectionnés grâce à des outils de détection des opportunités d'éducation / d'apprentissage ciblées (formelles et informelles), des formations, des affectations étendues, des tâches stimulantes, et un soutien accru grâce au coaching et au mentorat. La dernière pratique du processus de MSDT est la «rétention des talents» (Jyoti & Rani 2014, p.230).

## **1.2. AU CŒUR DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE : LES CAPACITES D'AGILITE**

L'AO s'entend comme la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de maîtriser ce dernier, grâce à d'importantes capacités d'anticipation, d'innovation et d'apprentissage. Zhang & Sharifi (1999) ainsi que Dove (2002), par exemple, parlent d'aptitude à exploiter le changement comme une opportunité, tandis que Breu et *al.*, (2002) ajoute la capacité à anticiper et à saisir des opportunités nouvelles de manière à créer des ruptures par le biais de l'innovation (Abdelilah & El Korchi, 2018, p.12).

Les organisations agiles s'efforcent de maintenir et d'améliorer leur position concurrentielle (Gunasekaran et *al.*, 2018) à travers une production rapide et efficace de produits de haute qualité et des coûts réduits (Lin et *al.*, 2006), la satisfaction client (Mishra et *al.*, 2014), la satisfaction des employés (Lin et *al.*, 2006), l'accélération de l'introduction de nouveaux produits (Sharif & Zhang 2001) et l'élimination des processus sans valeur ajoutée (Lin et *al.*, 2006 ; Mishra et *al.*, 2014).

Les moteurs de l'agilité constituent des changements environnementaux qui placent les organisations dans une position vulnérable et nécessitent la recherche d'avantages

concurrentiels. Des déclarations et des informations identifiées comme des « forces motrices de l'agilité » (Zhang & Sharif 2007, p. 353) sont associées à ce domaine central.

Les capacités d'agilité sont des capacités spécifiques pour fournir la puissance et la compétence requises pour réagir aux changements ; ils comprennent la réactivité, la compétence, la flexibilité et la rapidité. Zhang & Sharif (2007) ont décrit les capacités d'agilité comme « les capacités essentielles dont l'entreprise a besoin pour réagir positivement et tirer parti des changements » (p. 498). Lin et *al.*, (2006) désignent les capacités d'agilité comme « des capacités vitales qui fourniraient la force requise pour apporter des réponses appropriées aux changements qui se produisent dans son entreprise » (p. 358).

La revue systématique de la littérature antérieure révèle quatre capacités d'agilité génériques qui fournissent une base à plusieurs chercheurs (Lin et *al.*, 2006 ; Sharif & Zhang, 2001). Les principales capacités d'agilité sont la réactivité, la compétence, la flexibilité et la rapidité. Sharif & Zhang (2001) ont fourni une définition appropriée de chaque capacité et des sous-capacités correspondantes, comme me montre le tableau dessous.

**Tableau 1. Les capacités d'agilité**

<b>Les capacités d'agilité</b>	<b>Définition</b>	<b>Sous capacités d'agilité</b>
La réactivité	La réactivité est définie comme « la capacité d'identifier les changements, de répondre rapidement aux changements de manière réactive ou proactive et de se remettre des changements » (Zhang & Sharifi, 1999, p. 17).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La détection</li> <li>- La perception et l'anticipation des changements</li> <li>- Une réaction immédiate aux changements</li> <li>- La récupération après les changements.</li> </ul>
La compétence	Les compétences d'une organisation se réfèrent aux « capacités qui fournissent à une entreprise la productivité et l'efficacité dans la réalisation de ses buts et objectifs » (Zhang & Sharifi, 1999, p. 17).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une vision stratégique</li> <li>- Une technologie appropriée ou une capacité technologique suffisante</li> <li>- Une qualité des produits/services</li> <li>- Un rapport coût-efficacité</li> <li>- Un taux élevé d'introduction de nouveaux produits</li> <li>- Une gestion du changement</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des personnes informées, compétentes et autonomes</li> <li>- La coopération (interne et externe).</li> </ul>
La flexibilité	La flexibilité est définie comme « la capacité d'effectuer différents travaux et d'atteindre différents objectifs avec les mêmes installations » (Zhang & Sharifi, 1999, p. 18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité du volume</li> <li>- Flexibilité du produit</li> <li>- Flexibilité du modèle ou de la configuration du produit</li> <li>- Flexibilité de l'organisation</li> <li>- Flexibilité des personnes.</li> </ul>
La rapidité	La vitesse est définie comme « la capacité à effectuer des tâches et des opérations dans les plus brefs délais » (Zhang & Sharifi, 1999, p. 18).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La rapidité de mise sur le marché des nouveaux produits</li> <li>- La rapidité et la ponctualité de la livraison des produits et services</li> <li>- et la rapidité des opérations (délai opérationnel court).</li> </ul>

En outre, Teece et *al.*, (2016) ont souligné que les entreprises dotées de fortes capacités dynamiques [ou d'agilité] peuvent évaluer le besoin d'agilité et le mettre en œuvre plus facilement et avec moins de perte d'efficacité.

Avant de détailler le design empirique de cette recherche, nous avançons nos hypothèses de recherche issues de la revue de la littérature que nous avons détaillé dans les paragraphes précédents.

H1 : Le développement des talents a un impact positif sur l'agilité organisationnelle.

H2 : La formation des compétences a un impact positif sur l'agilité organisationnelle.

H3 : La gestion des récompenses a un impact positif sur l'agilité organisationnelle.

H4 : L'identification des positions critiques a un impact positif sur l'agilité organisationnelle.

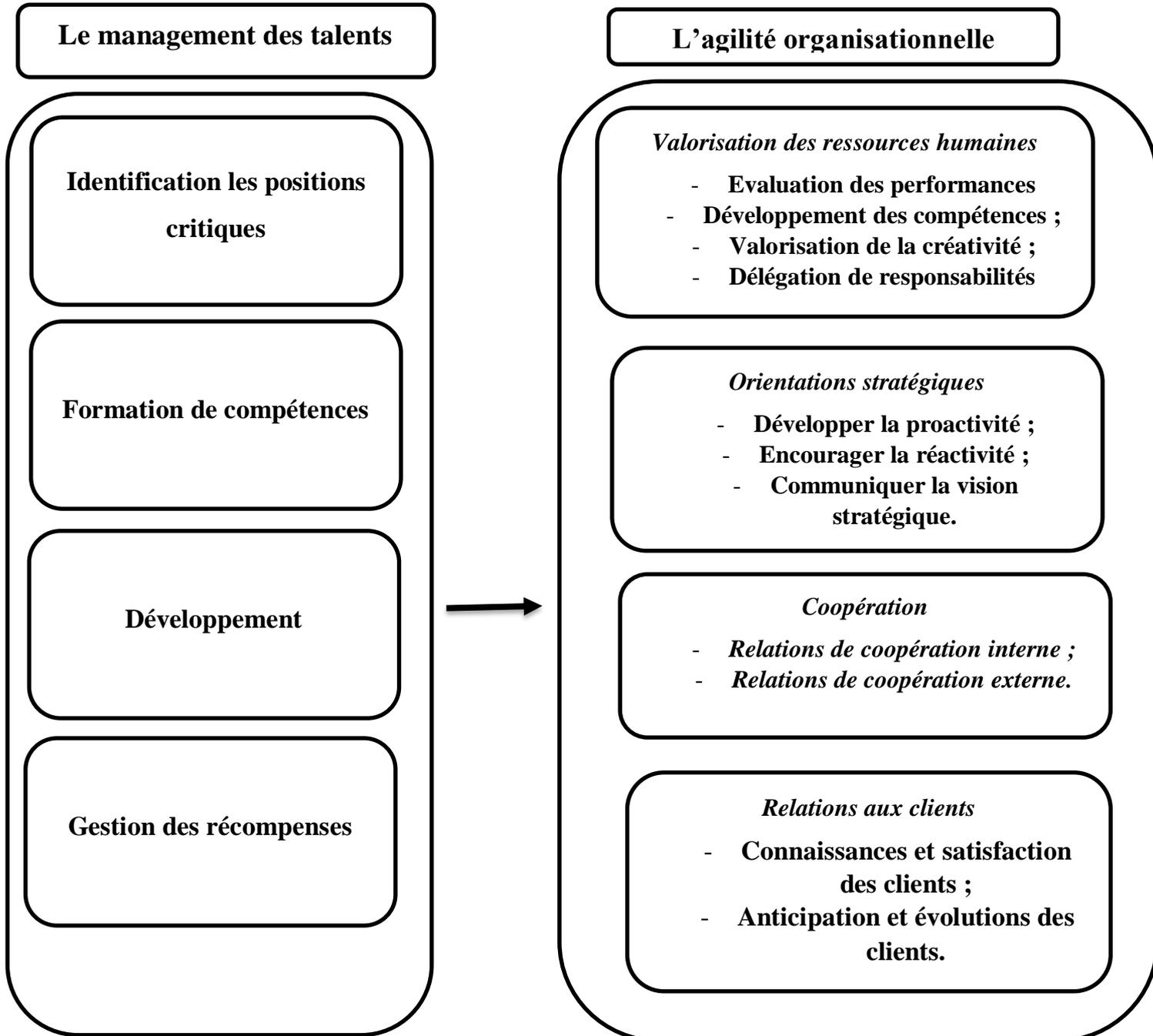
## 2. DESIGN EMPIRIQUE

Cette recherche puise ses fondements dans un design quantitatif qui s'appuie sur une méthodologie hypothético-déductive visant à expliquer la réalité en toute objectivité. Dans ce

schéma, le statut de la connaissance est réaliste, il est reflété par des hypothèses déduites de la littérature. Notre démarche méthodologique est résumée dans la figure citée en annexe 1.

Le modèle théorique de notre recherche se présente comme suit :

**Figure 1. Le cadre théorique**



## 2.1. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Nous avons suivi les recommandations de Igalens & Roussel (1998) qui considèrent que l'emploi de l'échantillon par convenance est le mieux approprié car il cible les personnes disponibles et accessibles. C'est ainsi que nous avons choisi le cas de la BIAT pour mener notre recherche. Le choix de ce contexte est justifié par le fait que le chercheur y travaille, il occupe un poste dans l'une des agences bancaires de la BIAT, il a ainsi un accès plus simple pour administrer son questionnaire. En outre, le choix du secteur bancaire demeure toujours intéressant à étudier, vu les défis et les changements qu'il subit. Il s'agit d'un secteur qui attire les talents, notamment et qui est appelé à être de plus en plus agile face à la concurrence internationale, en l'occurrence. Le cas de la BIAT est intéressant car il s'agit de la première banque Tunisienne, elle a réalisé un résultat net de presque 300 millions de dinars en 2022<sup>1</sup>. La détermination de la base de notre échantillon est faite après recours au groupe de travail de l'intranet de la BIAT. Le questionnaire a été envoyé à 130 managers travaillant à la BIAT. L'administration de ce questionnaire s'est faite en trois étapes :

1. Une étape de prétest auprès de cinq cadres bancaiers ;
2. 100 questionnaires ont été administrés par voie électronique ;
3. et 30 questionnaires ont été effectués en face à face, dans le but d'améliorer la taille de notre échantillon.

Le recours à cet outil nous permet d'interroger les managers des différents départements, à savoir : le département des ressources humaines, le département communication financière, le département risque, le département crédit, le département informatique, tout en tenant compte de la contrainte du temps. La distribution de l'échantillon selon l'âge fait apparaître les caractéristiques suivantes :

---

<sup>1</sup> Site internet de la BIAT ([www.biat.com.tn](http://www.biat.com.tn))

- 53.84% des répondants ont un âge inférieur à 30 ans ;
- 21.53% sont âgés entre 30 et 40 ans ;
- et 24.61% des répondants ont un âge supérieur à 40 ans.

L'échantillon se compose de 28.46% d'hommes et 71.53% de femmes. Concernant l'ancienneté dans l'entreprise, nous avons constaté que 22.30% ont une ancienneté comprise entre 10 et 20 ans, 17.69% des répondants ont une ancienneté supérieure à 20 ans et 60% ont une ancienneté inférieure à 10 ans.

## **2.2. OPERATIONNALISATION DES VARIABLES**

Pour mesurer le MDT, nous avons opté pour l'échelle de mesure de Hung (2013) qui présente quatre dimensions à savoir :

- Identification des positions critiques pour les talents ;
- Formation des compétences des talents ;
- Développement des talents ;
- Gestion des récompenses des talents.

Le choix de cette échelle se justifie de deux façons :

- C'est une échelle qui a reçu un large consensus de la part des chercheurs spécialisés dans le MDT ;
- Elle a également été mobilisée dans le contexte de pays émergents ;
- Elle est de nature exhaustive et multidimensionnelle, ce qui correspond au caractère multidimensionnel du concept de MDT.

Pour mesurer l'AO, nous avons opté pour l'échelle de mesure de Charbonnier-Voirin (2009) qui renferme quatre thèmes qui sont les suivants :

- Valorisation des ressources humaines ;
- Orientations stratégiques ;

- Coopération ;
- Relations aux clients

Les dimensions incluses dans chaque échelle de mesure sont présentées en annexe 2 et 3. Dans notre cas, les variables de contrôle mobilisées sont le genre, l'âge et l'ancienneté dans la banque. Pour la variable genre, il s'agit d'une variable muette qui prend 1 ou 0. Concernant l'âge, il faut remarquer que la majorité des managers (53.84%) ont un âge inférieur à 30 ans, ce qui explique la nouvelle stratégie adoptée par la BIAT qui consiste à encourager les jeunes à avancer dans leurs carrières.

### **3. PRESENTATION DES RESULTATS**

Dans ce travail, il est question d'étudier une relation d'association entre deux concepts clés à savoir l'agilité organisationnelle et le management des talents. La théorie de la dépendance envers les ressources nous indique que nous sommes en droit de considérer l'AO et le MDT comme des capacités stratégiques à part entière, ainsi leur association devient légitime et logique. Pour pouvoir étudier ce lien de causalité entre nos deux concepts clés, nous avons eu recours à la méthode de la régression linéaire multiple qui est la méthode la plus utilisée pour analyser l'impact d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Pour mettre en application cette méthode, nous avons utilisé le logiciel PLS-SEM qui a la spécificité d'utiliser les données disponibles pour estimer les relations afin de minimiser les termes d'erreur (c'est-à-dire la variance résiduelle) des constructions endogènes.

#### **3.1. CALCUL DE LA FIABILITE DES CONSTRUIITS**

Pour vérifier la fiabilité des construits, nous commençons par calculer l'alpha de Cronbach de chaque construit latent qui doit être supérieur à 0,7 et la fiabilité composite (*Composite Reliability*) pour vérifier le degré de cohérence d'un item appartenant à la même variable latente (Fornell & Larcker, 1981) qui doit être supérieur à 0,6 ou 0,7.

**Tableau 2. La fiabilité des construits**

	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Rho_a</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
Anticipation des évolutions des clients	0,911	0,916	0,944	0,849
Coopération externe	0,851	0,854	0,901	0,695
Coopération interne	0,807	0,816	0,886	0,722
Délégation de responsabilité	0,818	0,819	0,892	0,733
Développement	0,847	0,857	0,890	0,620
Développer la proactivité	0,880	0,881	0,917	0,735
Encourager la réactivité	0,850	0,871	0,894	0,631
Evaluation de performance	0,829	0,837	0,888	0,667
Formation de compétences	0,927	0,931	0,942	0,732
Gestion des récompenses	0,954	0,957	0,961	0,693
Partage de connaissance	0,891	0,892	0,920	0,697
Positions critiques	0,837	0,840	0,891	0,672
Satisfaction de clients	0,922	0,926	0,944	0,810
Valorisation de la créativité	0,558	0,560	0,819	0,693
Vision stratégique	0,797	0,806	0,881	0,713

Comme affiché dans le tableau, la fiabilité des construits est validée par l'Alpha de Cronbach qui est supérieure à 0,7 ainsi que le CR qui est supérieur à 0,6 pour tous les construits.

La validité unidimensionnelle est justifiée lorsque le *Outer Loadings* des éléments de mesure est supérieur à 0,7 ou plus. Cela signifie qu'un ensemble d'indicateurs représente un seul et même construit sous-jacent.

### 3.2. CALCUL DE LA VALIDITE CONVERGENTE ET DISCRIMINANTE

La validité convergente est mesurée par l'AVE qui doit être supérieur à 0,5 ce qui signifie qu'une variable latente est capable d'expliquer plus de la moitié de la variance de ses indicateurs en moyenne (Fornell & Larcker, 1981). Le tableau 1 ci-dessus démontre bien que la validité convergence est justifiée pour tous les construits.

La validité discriminante implique que « chaque construit réflexif doit partager plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec d'autres construits » (Hair et *al.*, 2017). Elle est évaluée lorsque la racine carrée de l'AVE de chaque construit est supérieure à ses corrélations avec les autres construits (critère de Fornell-Larcker).

Hair et *al.*, (2017) utilisent récemment le critère HTMT pour évaluer la validité discriminante. Ce critère doit être supérieur à 0,7. Le tableau ci-dessous récapitule la validité et la fiabilité des construits et montre bien une validité discriminante entre les construits.

**Tableau 3. Validité et fiabilité du modèle de mesure**

	<b>Loading</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Rho_a</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
Anticipation des évolutions des clients	0,935	0,911	0,916	0,944	0,849
	0,912				
	0,918				
Coopération externe	0,843	0,851	0,854	0,901	0,695
	0,918				
	0,753				
	0,812				
Coopération interne	0,861	0,807	0,816	0,886	0,722
	0,891				
	0,795				
Délégation de responsabilité	0,871	0,818	0,819	0,892	0,733
	0,839				
	0,858				
Développement	0,801	0,847	0,857	0,890	0,620
	0,738				
	0,732				
	0,884				
	0,774				
Développer la proactivité	0,812	0,880	0,881	0,917	0,735
	0,858				
	0,881				
	0,877				
Encourager la réactivité	0,862	0,850	0,871	0,894	0,631
	0,635				
	0,852				
	0,877				
	0,716				
Evaluation de performance	0,744	0,829	0,837	0,888	0,667
	0,884				
	0,904				

	0,719				
Formation de compétences	0,864	0,927	0,931	0,942	0,732
	0,897				
	0,881				
	0,784				
	0,859				
	0,844				
Gestion des récompenses	0,862	0,954	0,957	0,961	0,693
	0,564				
	0,871				
	0,783				
	0,894				
	0,822				
	0,919				
	0,872				
	0,872				
	0,763				
0,876					
Partage de connaissance	0,840	0,891	0,892	0,920	0,697
	0,827				
	0,828				
	0,839				
	0,840				
Positions critiques	0,793	0,837	0,840	0,891	0,672
	0,866				
	0,813				
	0,804				
Satisfaction de clients	0,911	0,922	0,926	0,944	0,810
	0,903				
	0,896				
	0,889				
Valorisation de la créativité	0,821	0,558	0,560	0,819	0,693
	0,844				
Vision stratégique	0,773	0,797	0,806	0,881	0,713
	0,899				
	0,856				

Nous détaillerons dans ce qui suit les différentes étapes que nous avons suivi pour dégager les résultats de notre modèle de mesure et qui sont au nombre de quatre.

Etape 1 : Évaluer l'importance et la relevance des relations du modèle : Après l'exécution de l'algorithme PLS-SEM, des estimations sont obtenues pour les

relations du modèle linéaire (c'est-à-dire le *Path coefficient*), qui représente les relations hypothétiques entre les construits.

Le *Path coefficient* a des valeurs normalisées comprises entre  $-1$  et  $+1$ . Le coefficient proche de  $+1$  représente des relations positives fortes (et vice versa pour les valeurs négatives) qui sont généralement statistiquement significatives (Hair et al., 2017). Le fait qu'un coefficient soit significatif dépend en fin de compte de son erreur standard obtenue par le moyen du *bootstrapping*. L'erreur standard *bootstrap* permet de calculer les valeurs empiriques *t value* et *p value* pour tous les coefficients de la trajectoire structurelle.

Lorsqu'une valeur *t* empirique est supérieure à la valeur critique, nous concluons que le coefficient est statistiquement significatif à une certaine probabilité d'erreur (le niveau de signification). Les valeurs critiques couramment utilisées pour les tests bilatéraux sont 1,65 (niveau de signification = 10%), 1,96 (niveau de signification = 5%) et 2,57 (niveau de signification = 1%). Les valeurs critiques pour les tests sont 1,28 (niveau de signification = 10%), 1,65 (niveau de signification = 5%) et 2,33 (niveau de signification = 1%) (Hair et al., 2017). Pour pouvoir évaluer notre modèle et obtenir le coefficient *Path Coefficient*, nous calculons le *Boostrapping* du modèle.

Etape 2 : Évaluer le niveau de R<sup>2</sup> : La mesure la plus couramment utilisée pour évaluer le modèle structurel est le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>). Ce coefficient est une mesure de la puissance prédictive du modèle et est calculé comme la corrélation au carré entre les valeurs réelles et prévues d'un construit endogène spécifique. Le coefficient représente les effets combinés des variables latentes exogènes sur la variable latente endogène. La valeur de R<sup>2</sup> varie de 0 à 1. Hair et al., (2017.) indiquent que les valeurs de 0.75 ; 0.50 et 0.25 sont respectivement substantielles, modérées et faibles alors que Chin (1998) indique que les valeurs 0.67 ; 0.33 et 0.19 sont substantielles, modérées et faibles. Pour examiner ce coefficient, nous

calculons le PLS Algorithme. A cet égard, nous remarquons que toutes les variables sont expliquées avec un pourcentage supérieur à 70%. Nous concluons, en se basant sur Chin (1998), que notre modèle est satisfaisant puisque le R2 est >0,2.

**Tableau 4. Résultats de R2**

	<b>R-square adjusted</b>	<b>Résultat</b>
Anticipation des évolutions des clients	0,701	Substantielle
Coopération externe	0,786	Substantielle
Coopération interne	0,714	Substantielle
Délégation de responsabilité	0,786	Substantielle
Développer la proactivité	0,901	Substantielle
Encourager la réactivité	0,730	Substantielle
Evaluation de performance	0,882	Substantielle
Partage de connaissance	0,851	Substantielle
Satisfaction de clients	0,724	Substantielle
Valorisation de la créativité	0,762	Substantielle
Vision stratégique	0,723	Substantielle

Etape 3 : Évaluer le  $f^2$  effect size : La taille de l'effet ( $f^2$ ) est décrite comme la contribution de la variable indépendante à la variable dépendante. La valeur  $f^2$  de 0,02 est petite, de 0,15 est moyenne et de 0,35 est élevée (Hair et al., 2017). Les valeurs inférieures à 0,02 indiquent qu'il n'y a aucun effet. Les résultats relatifs à cet indicateur sont présentés en annexe 4.

Etape 4 : *Predictive Relevance* (Q2) : EnG plus d'évaluer les valeurs R2 comme critère de précision prédictive, les chercheurs doivent également examiner la valeur Q2 de Stone-Geisser qui représente un critère d'évaluation de la pertinence prédictive du modèle (Hair et al., 2017). La valeur Q2 est obtenue en utilisant la procédure de « *blindfolding* ». Les valeurs Q2 supérieures à 0 suggèrent que le modèle a une pertinence prédictive pour le construit endogène. En revanche, les valeurs de 0 et moins indiquent un manque de pertinence prédictive. Pour notre modèle, nous confirmons une pertinence prédictive pour toutes les variables. Ces résultats

fournissent un support clair pour la pertinence prédictive du modèle concernant les variables latentes endogènes.

**Tableau 5. Mesure de la Q2**

	<b>Q<sup>2</sup> predict</b>
Anticipation	0.689
Coopération externe	0.778
Coopération interne	0.680
Délégation de responsabilité	0.773
Développer la proactivité	0.899
Encourager la réactivité	0.715
Evaluation de performances	0.878
Partage de connaissance	0.842
Satisfaction des clients	0.712
Valorisation de la créativité	0.749
Vision stratégique	0.707

#### **4. DISCUSSION DES RESULTATS**

##### **4.1. L'IMPACT DU DEVELOPPEMENT DES TALENTS SUR LES DIMENSIONS DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE**

L'AO se réalise quand elle s'appuie sur le développement d'un talent agile (Légras, 2014). La BIAT donne aux équipes les moyens de développer leur capacité de réactivité, elle les incite à développer leur capacité de proactivité. De ce fait, la créativité et l'expérimentation des collaborateurs sont particulièrement encouragées et valorisées. Les programmes de croissance et les activités de développement sont bien étudiés selon les besoins des talents, ce qui les aide à enrichir leurs parcours.

Badot (1997) considère l'AO comme un modèle de développement organisationnel basé sur la flexibilité dans les différentes fonctions organisationnelles. Le développement des talents dans

les organisations agiles comprend une plus grande responsabilité personnelle et une meilleure concentration sur les besoins individuels. En effet, lorsque la décision est prise en faveur d'un candidat, le développement de son potentiel doit être planifié, cela commence par un processus d'intégration intensif, systématique et également individualisé, comprenant souvent un programme de mentorat (Harsch & Festing, 2019, p.7). Cette démarche est réalisée suite à une vision stratégique menée par l'organisation, c'est pour cela, nous remarquons qu'il existe une relation significative entre le développement des talents et la vision stratégique au sein de la BIAT avec un P value qui est inférieur à 0.05.

En outre, dans la phase de développement, le candidat reçoit beaucoup de soutien et d'accompagnement, mais au-delà des efforts d'intégration du nouveau collaborateur, ce temps sert également à vérifier s'il correspond bien ou non à l'entreprise (Harsch & Festing, 2019), c'est pour cela que le développement continu des talents favorise à son tour l'évaluation des performances, ce qui explique un P value significatif égal à  $0.000 < 0.05$ .

Au niveau individuel, et pour affronter efficacement le changement, la BIAT accorde une très grande importance au développement des talents. En effet, la BIAT identifie les besoins de développement nécessaires pour chaque talent, et ça se fait à travers un suivi continu par des formateurs qualifiés. De ce fait, ces besoins de développement vont être satisfaits grâce à des formations et des moyens qui mettent les talents en relation avec des personnes qui peuvent les aider à améliorer leur expertise, leur connaissance et à leur apporter de nouveaux contacts en les aidant à demeurer dans la banque au regard des possibilités d'avancement dans les carrières. En outre, le développement des talents au sein de la BIAT consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Autrement dit, il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue du poste actuel ou futur. Ces pratiques de développement aident les talents à identifier de nombreuses opportunités de

mobilité ascendante et leur garantit des visions claires concernant les parcours professionnels au sein de la BIAT.

Le développement des talents repose entièrement sur l'individualité et la responsabilité personnelle pour permettre aux talents de s'autonomiser, cela favorise la délégation des responsabilités entre les talents, c'est ce qui explique à son tour la relation significative trouvée entre le développement des talents et la délégation des responsabilités.

La BIAT est très consciente qu'en investissant dans le développement des talents, en partie à travers son plan de formation, elle augmentera sa performance et la motivation de ses collaborateurs. Ainsi, en misant sur l'individu, le collectif est impacté positivement. La BIAT cherche à tirer profit du savoir de ses talents, à optimiser leur performance globale et ainsi à augmenter d'une façon indirecte son AO.

#### **4.2. L'IMPACT DE LA FORMATION DES COMPETENCES SUR LES DIMENSIONS DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE**

Si la littérature préconise qu'il faut apprendre de nouvelles compétences et connaissances, chercher à se perfectionner et participer au partage des connaissances et des informations contribue au développement de l'AO, les résultats de notre recherche vont justement dans ce sens.

Dans le but de rester cohérent avec le modèle théorique de l'entreprise agile qui retient trois capacités clés de l'organisation : mobiliser une réponse rapide, lire le marché et développer l'apprentissage, la BIAT dispose d'une force de travail dotée d'un nombre élevé de compétences individuelles. Bien que ces compétences soient souvent en adéquation avec les besoins de l'organisation, l'environnement dynamique dans lequel opère la banque complexifie la donne et impose une adaptabilité et un développement continu de ces compétences.

Un manager agile est un manager qui possède des compétences d'anticipation, de collaboration et d'innovation. L'agilité est une caractéristique pour les organisations et pour les personnes

qui se montrent à chaque fois capables d'apprendre et de développer leurs compétences (Harsch & Festing, 2019).

Jézéquel (2016) affirme que les objectifs de l'agilité sont le développement des compétences créatrices de valeur et l'amélioration des pratiques de métiers exercés au sein de l'organisation. Chaque organisation a besoin de talents pour obtenir un avantage concurrentiel qui peut contribuer à la croissance et au développement.

Nos résultats montrent qu'une plus grande responsabilité personnelle concernant l'emploi et les pratiques de travail favorise l'autonomie et l'apprentissage organisationnel, et peut être soutenu en créant des opportunités d'apprentissage et de transparence grâce au partage de connaissances et à la délégation des responsabilités. Nos résultats soulignent d'ailleurs l'existence d'une relation significative entre la formation des compétences et la délégation des responsabilités, avec un P value significatif inférieur à 0.05.

En tant qu'entreprise agile, la BIAT s'aligne avec les trois capacités clés d'une organisation agile : mobiliser une réponse rapide, lire le marché et développer l'apprentissage, la BIAT se focalise sur l'aptitude individuelle et collective à mobiliser une réponse rapide et qui sera traduite au niveau individuel par l'aptitude du potentiel humain à être adaptatif et réactif. La capacité organisationnelle à lire le marché est déclinée en l'aptitude des individus à démontrer des comportements proactifs. En dernier lieu, l'aptitude de l'organisation à intégrer l'apprentissage organisationnel se manifeste au niveau individuel par la capacité d'apprentissage des salariés.

Ainsi, la BIAT développe des capacités chez ses talents afin de les aider à s'adapter aux imprévus de nouveaux projets et à gérer les priorités, en améliorant leur sens de l'autonomie et de la responsabilité, en coopérant facilement (Être adaptatif et réactif), en constituant un réseau participatif de veille, en improvisant au travers d'approches créatives (Être proactif), et enfin en acquérant rapidement les nouvelles compétences rendues nécessaires par le changement et

en participant au transfert et au partage des connaissances (Apprendre). Tous ces avantages seront assurés à travers des formations continues, riches et spécifiques aux besoins de chaque talent pour les aider à être capable à faire face à des situations imprévisibles et complexes qui nécessitent des efforts constants d'anticipation, de diagnostic et d'interaction avec l'environnement.

Nos résultats montrent que les collaborateurs contribuent réellement et fortement au développement du processus d'amélioration, cette contribution est rendue possible vu que ce sont les points de vente (les agences) qui sont en contact direct et permanent avec la clientèle, ce qui leur permet de déceler les vraies attentes et besoins des clients.

Nos résultats démontrent l'existence d'une relation significative entre la formation des compétences et les dimensions de l'AO, ce qui est en adéquation avec les travaux de Barrand (2017) qui affirme que la formation des compétences et la notion d'apprentissage sont fondamentales pour l'AO. Si le manager doit inspirer et stimuler ses équipes, il se doit d'expliquer pourquoi et comment agir de telle façon. Le manager devient un «manager coach». Ainsi, les talents agiles sont des personnes très performantes avec un grand potentiel qui agissent comme des multiplicateurs et s'automotivent tout en motivant les autres talents. Ils sont innovants, mobiles, orientés client, résilients et adaptables, ils ont une grande capacité d'apprentissage, et remettent en question les pratiques conventionnelles (Harsh et *al.*, 2019).

#### **4.3. L'IMPACT DE GESTION DES RECOMPENSES SUR LES DIMENSIONS DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE**

Nos résultats dévoilent une relation négative entre la gestion des récompenses et l'AO, ce résultat s'explique par le fait qu'au sein de la BIAT, la reconnaissance peut s'exprimer de diverses façons. Il peut s'agir d'une rétroaction (feed-back) ou d'une récompense (pécuniaire ou non pécuniaire) qui vise à encourager certains comportements afin d'atteindre les objectifs fixés et d'être plus agile.

Les aspects salariaux sont quant à eux beaucoup plus légalisés. Ils se basent sur une classification des individus et leurs résultats et peuvent prendre la forme de rétributions directes (salaire, prime, *etc.*) ou indirectes (stock-options, voiture, *etc.*). Ainsi, nos résultats montrent que la gestion de récompense est juste et équitable au sein de la banque, ce qui sert à impacter indirectement le comportement des talents de la BIAT pour augmenter à leur tour le niveau de l'AO.

En faisant référence à la typologie de la rémunération globale de Sire & David (1993) qui différencie les rétributions intrinsèques des rétributions extrinsèques, nous pouvons avancer que les récompenses relatives à l'adoption de comportement de diffusion de connaissances peuvent prendre deux formes différentes : extrinsèques et intrinsèques.

Concernant les récompenses intrinsèques, elles se rapportent à des éléments peu tangibles tels que la satisfaction et l'estime de soi. Ces récompenses sont valorisées par les talents qui sont s'intéressent au développement de leur capacité à détenir des connaissances valorisables pour l'organisation et par l'évaluation et l'évolution de leur performance. Néanmoins, ces récompenses intrinsèques sont parfois insuffisantes, c'est pourquoi, les organisations tentent de favoriser l'adoption des récompenses extrinsèques qui peuvent prendre des formes plus tangibles.

Les récompenses extrinsèques concernent des incitations économiques sous la forme d'augmentations de salaire, de primes, d'assurance maladie ou de sécurité sociale, elles peuvent également prendre la forme d'un accès aux informations et connaissances, ou même l'avancement de carrière.

Tout cela nous aide à comprendre pourquoi une gestion de récompense équitable impacte positivement le comportement des talents pour agir d'une manière agile et mène à une meilleure AO. Dans la BIAT, La reconnaissance et la récompense peuvent s'exprimer de diverses façons, ils peuvent agir d'une manière rétroactive (feed-back) ou sous la forme d'une récompense

(pécuniaire ou non pécuniaire) qui vise à encourager certains comportements afin d'atteindre les objectifs trimestriels. Ainsi, l'octroi de récompenses s'avère pour la BIAT une solution peu coûteuse (puisque si la récompense augmente, le rendement augmente pour augmenter à son tour les bénéficiaires) qui peut avoir des effets positifs sur l'AO. En effet, les employés de la BIAT sont motivés pour améliorer leur rendement, dans la mesure où ils ont l'impression que leur effort a un effet direct sur leur rendement et qu'il existe un lien entre leur rendement et les récompenses.

En outre, plus les employés pensent qu'ils sont aptes à faire ce que l'on attend d'eux, plus ils pensent que cela leur apporte davantage de résultats positifs, plus les conséquences positives ont de la valeur à leurs yeux, et plus ils déploient d'efforts pour faire ce qu'on attend d'eux. Ainsi, cette culture de récompense pousse les employés de la BIAT à développer leur capacité de réactivité, proactivité et leur capacité d'adaptation et de projection, notamment leur faculté à s'organiser, à gérer les urgences et les priorités et à réaliser des missions qui demandent des compétences différentes d'une façon efficace et agile.

La BIAT exprime sa reconnaissance en adoptant divers comportements témoignant l'appréciation de la contribution d'une personne ou la confiance en elle. De même, elle témoigne de la reconnaissance en se montrant prête à aider ses talents et à les appuyer lorsqu'ils en ont besoin, en leur communiquant une information privilégiée, en leur demandant leur avis sur un projet, en les faisant participer à la prise de décision, en leur déléguant des responsabilités personnelles, en les accueillant avec un sourire, en manifestant du plaisir à travailler avec elles, en leur témoignant de l'empathie ou de l'intérêt, et en se comportant respectueusement à leur égard. Ces comportements aident les employés de la BIAT à être plus autonomes, augmentent leur sentiment d'appartenance et de responsabilité, valorisent leur autoréalisation au sein de la banque et ainsi être capable de satisfaire les attentes des clients, mener des relations fidèles avec

les collaborateurs et tout cela contribue à une meilleure compréhension de la contribution de la gestion des récompenses dans le développement de l'AO.

#### **4.4. L'IMPACT DE L'IDENTIFICATION DES POSITIONS CRITIQUES SUR LES DIMENSIONS DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE**

Le management des talents implique la nécessité de tenir compte des positions critiques, celles-ci expriment les postes clés qui doivent correspondre aux profils des talents. En effet, les entreprises qui gèrent efficacement leurs talents sont appelés à veiller à faire aligner les profils des talents avec les spécificités des postes appelés positions critiques.

La BIAT assure des stratégies pour recruter les meilleures ressources humaines disponibles et déployer beaucoup d'efforts dans l'approvisionnement et la formation du personnel. Elle assure des politiques, des pratiques et outils de gestion des ressources humaines qui servent à former, développer et retenir les individus les plus compétents. D'ailleurs, pour assurer cette tâche d'identification, la BIAT délègue cette responsabilité à une société intermédiaire qui s'appelle ADECCO et qui est spécialisée dans le recrutement et l'identification des talents.

A cet égard, L'hypothèse H4 a révélé des résultats significatifs par rapport à l'impact de l'identification des positions critiques sur l'AO de la BIAT. Outre sa posture d'accompagnateur, de coach et de facilitateur, le responsable RH doit être le garant de plusieurs aspects au niveau du recrutement mais surtout d'identification des positions critiques.

Le processus MDT est reconnu comme apportant une contribution à l'agilité, principalement par la manière dont il déploie les talents, comme en témoigne la suite à travers un modèle de compétences qui comprend des compétences identifiées comme importantes pour l'agilité.

Pour attirer de tels talents agiles, il a été recommandé que, conformément à l'auto-organisation et à la responsabilité individuelle, l'équipe avec laquelle le candidat potentiel travaillera prenne la décision finale de recrutement (Harsch & Festing, 2019), et d'ailleurs cela explique la relation significative entre l'identification des positions critiques et la délégation des responsabilités.

Et c'est ça exactement ce que fait la BIAT, à travers un suivi continu, la banque essaye de prendre l'avis de ses équipes dans ce qui concerne le manque ou le besoin d'un talent.

La mobilisation des salariés et l'adoption des salariés de nouveaux comportements rendus nécessaires par le changement sont ainsi souvent considérés comme les clés de réussite de la banque. Dans cette optique, nos professionnels RH et le management intermédiaire est fortement mis à contribution afin de faire adhérer les talents aux évolutions envisagées, de maintenir une dynamique autour du projet et de faciliter l'appropriation des nouveaux outils, méthodes, processus et pratiques.

A cet égard, la banque multiplie ses efforts pour guider, impliquer et adapter le personnel aux nouvelles exigences du travail. Les pratiques de responsabilisation semblent à ce titre fortement se développer. En outre, la BIAT accorde une large place au levier humain de l'entreprise, elle décrit également les pratiques de management des ressources humaines pouvant être mises en place afin de favoriser les capacités d'adaptation, d'action et de créativité des équipes et des individus. D'ailleurs, pour assurer cette tâche d'identification, la BIAT délègue cette responsabilité à une société intermédiaire qui s'appelle ADECCO spécialisée dans tout ce qui est recrutement et identification des talents.

Les processus d'identification des positions critiques de MDT peuvent effectivement agir comme une capacité dynamique, car ils sont conçus de manière telle qu'ils sélectionnent, modifient et déploient des ressources pour que l'entreprise crée de la valeur en ayant des talents appropriés qui rivalisent avec succès dans un environnement dynamique (Teece et *al.*, 2016).

La BIAT délègue cette responsabilité d'identification et d'intégrations des talents à ADECCO, et pour ce faire, cette société de recrutement a l'ambition d'être la référence pour l'intégration des Hommes et l'accompagnement des mutations sur le marché de l'emploi.

ADECCO identifie les aptitudes, les compétences et motivations des candidats : elle procède à la sélection, à l'évaluation systématique et objective des connaissances, de la personnalité et du

potentiel en termes de compétences des candidats. Elle fait des tests qui permettent de confirmer l'adéquation entre le poste et l'individu. Puis elle suit et évalue le parcours d'intégration. Chacun des candidats qu'elle estime proche du besoin de la banque sera présenté, tant sous l'angle de son acquis professionnel que sous celui de sa personnalité. Elle fait aussi une synthèse de son parcours professionnel destiné à mettre en avant les points saillants du parcours du candidat. Enfin, pour pérenniser l'investissement humain que représente ce recrutement, et pour contribuer à la montée en puissance de ce nouveau collaborateur, elle aide à réussir son intégration au sein de la BIAT, grâce à des points réguliers de suivi, d'encouragement et d'échanges.

Ces pratiques offrent l'avantage d'une part, d'observer et de comprendre le fonctionnement et le mode d'organisation de la banque qui s'oriente vers l'agilité, et d'autre part, d'étudier comment les talents adhèrent à des transformations et modifient ainsi leur mode de fonctionnement et d'action pour être en phase avec la recherche d'AO.

Ces comportements sont pour une large part le résultat des politiques, des pratiques et outils de gestion des ressources humaines qui servent à former, développer et retenir les individus les plus compétents. Ainsi, la BIAT considère également que la sélection coopérative des candidats permet d'assurer une meilleure adéquation culturelle, une intégration intensive pour aider le candidat à s'intégrer, et le développement général individualisé et responsable des talents, ainsi qu'une approche pour retenir les employés.

## **CONCLUSION**

Notre objectif était d'expliquer en quoi le MDT peut-il contribuer à l'AO, et quelles pratiques sont effectivement utilisées par la BIAT dans ce sens. Nos résultats indiquent une compréhension émergente de l'agilité et de la manière dont le management des talents peut y contribuer. Ce dernier comprend non seulement une définition des talents et de l'organisation agile, mais également une compréhension de la manière dont les processus managériaux des

talents permettent le déploiement des talents et ainsi créer de la valeur (Harsch & Festing, 2019).

Cette étude est ancrée dans la perspective des capacités dynamiques (Teece et *al.*, 1997) et est combinée avec des arguments pour la création de valeur par les processus managériaux des talents (Sparrow & Makram, 2015) dans le contexte d'agilité (Abdelilah & El Korchi, 2018). Ainsi, nous contribuons aux résultats significatifs et positifs de l'impact du management dynamique / stratégique des talents sur l'AO.

Le choix de la BIAT était judicieux, elle a réussi à gagner deux fois le prix de « Meilleure équipe de gestion bancaire en Tunisie » en 2021 et en 2019. Ce prix a été attribué par Business Vision world qui estime que les banques sont le moteur de l'économie et doivent faire l'objet d'un examen approfondi de la part des autorités de réglementation et de la presse. Ils attribuent ces prix pour célébrer l'impact positif des banques bien gérées par leurs propres talents et pour reconnaître les équipes qui se sont avérées exceptionnelles pour faire progresser leur économie. Notre recherche comporte des implications managériales principales qui sont numérotées en trois points :

- Il faut bien savoir identifier les talents ainsi que les positions critiques dans l'organisation pour favoriser l'AO
- L'importance des activités de formation et de développement pour les talents identifiés qui sont conçues pour développer des compétences/connaissances spécifiques à l'entreprise
- Favoriser une bonne gestion des récompenses juste et équitable afin d'apprécier le travail des talents et les encourager à atteindre des objectifs d'une façon agile.

## REFERENCES

- Abdelilah, B., El Korchi, A. & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(7), 1138-1162.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-101
- Barrand, J. (2017). *Le manager agile: Agir autrement pour la survie des entreprises*. Dunod.
- Breu, K., Hemingway, C., Strathern, M. & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.
- Charbonnier-Voirin, A. (2009). Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : Etude exploratoire et confirmatoire. Congrès de l'AGRH.
- Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D.G. Wood, G. & Szamosi. (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach*. Publisher: Routledge.
- Cooke, F., Saini, D. & Wang, J (2014). Talent management in China and India: A comparison of management Perceptions and Human Resource Practices. *Journal of World Business*.
- Dejoux, C. & Thévenot, M. (2010). *La gestion des talents - La GRH d'après-crise: La GRH d'après-crise*. Dunod.
- Gunasekaran, A., Yusuf, Y.Y, Odeleye, E.O., Papadopoulos, T., Kovvuri, D. & Dan'Asabe, G.G. (2018). Agile manufacturing: an evolutionary review of practices. *International Journal of Production Research*, 57(15-16).
- Hair, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017b). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

- Harsch, K. & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Eyrolles.
- Jyoti, J. & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.
- Lin, C.-T. Chiu, H. & Chu, P.Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.
- Luna-Arocas, R. Danvila-Del Valle, I. & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881.
- Mirralles, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?. *Management & Avenir*, 1(11), 29-42.
- Nijssen, M. & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335
- Sherehiy, B. & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Sparrow, P.R. Scullion, H. & Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*. Cambridge University Press.
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- Teece, D.J. Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Zhang, D. & Sharifi, H. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4),496-513.

### Annexe 1. Démarche méthodologique de notre recherche

L'objectif de cette recherche est d'analyser et d'expliquer l'impact du MDT sur l'AO au sein d'une banque tunisienne (BIAT).



**Une démarche hypothético-déductive**

1. Formulation des hypothèses issues de la littérature ;
2. Opérationnalisation des deux variables clés : MDT et AO et clarification des échelles de mesure ;
3. Application d'une méthode économétrique ;
4. Interprétation et discussion des résultats

### Annexe 2. L'échelle de mesure du management des talents

Dimension	Code	Item
Identification les positions critiques	ICP 1	Mon entreprise identifie les postes critiques alignés sur les stratégies commerciales
	ICP 2	Mon entreprise constitue un vivier de talents au sein de l'organisation
	ICP 3	Mon entreprise différencie les talents identifiés en fonction de leurs niveaux de contribution
	ICP 4	Mon entreprise identifie le talent qui a le maximum d'impact sur le succès de l'organisation
Formation de compétences	CT 5	Les activités de formation pour les talents identifiés sont axées sur les compétences requises
	CT 6	Les activités de formation des talents identifiés sont mises en œuvre en continu
	CT 7	Le contenu des activités de formation pour les talents identifiés est basé sur la performance au travail
	CT 8	Les activités de formation des talents identifiés nécessitent du temps et des ressources financières importantes
	CT 9	Les activités de formation pour les talents identifiés sont conçues pour développer des compétences/connaissances spécifiques à l'entreprise
	CT 10	Les activités de formation des talents identifiés sont en adéquation avec les tâches critiques assignées
Développement	D 11	Les besoins de développement sont identifiés pour les talents

	D 12	Les talents identifiés ont de nombreuses opportunités de mobilité ascendante
	D 13	Les talents ont des parcours professionnels clairs au sein de cette organisation
	D 14	Les talents ont plus d'une voie de promotion
	D 15	Les activités de développement comprennent des commentaires sur le programme de croissance du développement des talents identifiés
Gestion des récompenses	RM 16	Mon entreprise offre une reconnaissance financière telle que de l'argent, des voyages payés, une prime incitative/une rémunération variable, <i>etc.</i>
	RM 17	Mon superviseur discute et fournit des commentaires significatifs et utiles sur le rendement au travail
	RM 18	Mon entreprise apprécie mon travail et ma contribution
	RM 19	Je crois que mon entreprise a un système juste et équitable de récompense des employés
	RM 20	Mon entreprise fixe des objectifs ambitieux dans mon travail
	RM 21	J'ai des collègues qui me soutiennent et qui partagent les mêmes idées
	RM 22	Mon entreprise soutient un mode de vie équilibré (entre mon travail et ma vie personnelle)
	RM 23	Mon entreprise encourage et organise des activités de <i>team building</i> ou d'autres activités de réseautage social entre les employés
	RM 24	Mon entreprise offre un package salarial compétitif (c'est-à-dire un salaire de base plus des avantages sociaux, des indemnités ou une rémunération variable)
	RM 25	Mon entreprise fournit une aide médicale, des prestations de retraite et de retraite
RM 26	Mon entreprise offre une reconnaissance par des moyens non financiers, par exemple des certificats de reconnaissance.	

Source : Hung (2013)

### Annexe 3. L'échelle de mesure de l'agilité organisationnelle

<b>Thème 1 : « Valorisation des ressources humaines »</b>
<i>Dimension 1 : Evaluation et reconnaissance des performances individuelles</i>
1. L'entreprise fixe pour chaque salarié des objectifs individuels clairs ;
2. Les contributions individuelles au succès organisationnel sont précisément évaluées ;
3. Un suivi systématique des résultats individuels est réalisé ;
4. Chaque salarié peut facilement faire le lien entre son activité propre et l'activité globale.

*Dimension 2 : Développement des compétences et partage des connaissances*

5. Les salariés sont impliqués, via des réunions, dans des problématiques touchant l'entreprise et ses orientations ;
6. Les salariés sont encouragés à prendre des initiatives pour apprendre de nouvelles choses ;
7. Les compétences des salariés sont développées en prévision des futures évolutions de l'entreprise ;
8. L'entreprise organise la gestion et le partage des connaissances et savoir-faire entre les salariés ;
9. Tout nouveau savoir crucial pour l'entreprise est rapidement transmis aux salariés.

*Dimension 3 : Valorisation de la créativité*

10. Les salariés sont encouragés à proposer des idées et des solutions nouvelles ;
11. Les salariés sont sollicités pour agir en vue d'une amélioration continue des produits, des processus et/ou des méthodes de travail.

*Dimension 4 : Délégation de responsabilités*

12. Les salariés disposent d'une grande autonomie pour réaliser leur travail ;
13. On fait descendre le pouvoir de prise de décision opérationnelle le plus bas possible ;
14. Des responsabilités sont déléguées aux niveaux hiérarchiques inférieurs.

**Thème 2 : « Orientations stratégiques »**

*Dimension 5 : Développer la proactivité*

15. Mettre en œuvre une veille (observation et analyse de l'environnement) pour anticiper les changements et prévenir les risques ;
16. Créer et innover en permanence pour devancer les concurrents ;
17. Développer une culture du changement auprès des salariés ;
18. Saisir de nouvelles opportunités pour se développer.

*Dimension 6 : Encourager la réactivité*

19. Les processus de l'entreprise nous permettent de prendre rapidement des décisions lorsque les circonstances changent ;
20. Les informations relatives au marché sont traitées en temps réel ;
21. Notre entreprise et nos équipes s'adaptent très rapidement à des évolutions majeures de nos marchés ;
22. Nos ressources (matérielles, financières, humaines) sont facilement déployées pour répondre aux opportunités et menaces rencontrées ;

23. Les équipes sont capables d'identifier et de saisir rapidement les meilleures opportunités qui se présentent dans notre environnement.

*Dimension 7 : Communiquer la vision stratégique*

24. La stratégie de l'entreprise est clairement déclinée vers tous les niveaux hiérarchiques ;  
25. Les informations concernant l'entreprise et ses plans d'action sont diffusées à tous les niveaux, en des termes compréhensibles par tous ;  
26. Les salariés sont informés des transformations à venir et de leur déroulement.

**Thème 3 : « Coopération »**

*Dimension 8 : Relations de coopération interne*

27. Pour atteindre les objectifs, on tend à organiser le travail en équipe ;  
28. On met en place des solutions pour faciliter la coopération interne ;  
29. On encourage la coopération entre des personnes aux profils et aux compétences différents.

*Dimension 9 : Relations de coopération externe*

30. Le fonctionnement de notre service est basé sur des échanges avec des partenaires externes ;  
31. Nous travaillons avec des salariés de nos partenaires extérieurs ;  
32. Pour développer notre activité, nous misons sur le renforcement de nos partenariats ;  
33. Nous nouons des partenariats de court terme pour exploiter des opportunités limitées dans le temps.

**Thème 4 : « Relations aux clients »**

*Dimension 10 : Connaissance et satisfaction des clients*

34. Connaître et prendre en compte les besoins exacts des clients ;  
35. Organiser nos activités pour favoriser la création de valeur pour les clients ;  
36. Coopérer durablement avec les clients de l'entreprise ;  
37. S'organiser pour être plus proche des clients.

*Dimension 11 : Anticipation des évolutions des clients*

38. Ajouter continuellement de la valeur aux produits et/ou services proposés ;  
39. Participer au développement d'offres nouvelles pour les clients ;  
40. Anticiper les attentes du marché en proposant des offres innovantes ;  
41. Prédire la demande future des clients.

Source : Charbonnier-Voirin (2009)

**Annexe 4. Résultats de  $f^2$  effect size**

	<b>Positions critiques</b>	<b>Effet</b>	<b>Formation de compétences</b>	<b>Effet</b>	<b>Développement</b>	<b>Effet</b>	<b>Gestion de récompenses</b>	<b>Effet</b>
Evaluation de performances	0.001	Pas d'effet	0.011	Pas d'effet	0.123	Petit	0.205	Moyen
Partage de connaissance	0.106	Petit	0.094	Petit	0.061	Petit	0.416	Élevé
Valorisation de la créativité	0.128	Petit	0.271	Moyen	0.021	Petit	0.648	Élevé
Délégation de responsabilité	0.017	Pas d'effet	0.903	Elevé	0.066	Petit	0.390	Élevé
Développer la proactivité	0.019	Pas d'effet	0.243	Moyen	0.033	Petit	0.737	Élevé
Encourager la réactivité	0.040	Petit	0.197	Moyen	0.126	Petit	0.057	Petit
Vision stratégique	0.015	Pas d'effet	0.731	Élevé	0.049	Petit	0.107	Petit
Coopération interne	0.128	Petit	0.185	Moyen	0.012	Pas d'effet	0.000	Pas d'effet
Coopération externe	0.002	Petit	0.534	Élevé	0.017	Pas d'effet	0.279	Petit

Satisfaction des clients	0.001	Pas d'effet	1.472	Élevé	0.240	Moyen	0.283	Moyen
Anticipation	0.000	Pas d'effet	1.525	Elevée	0.000	Pas d'effet	0.018	Pas d'effet