

Le concept de l'agilité à l'épreuve de la PME : Cas de l'industrie de l'habillement

**Barzi Redouane, ATER en Sciences de Gestion
Université d'Orléans**

Laboratoire Orléanais de Gestion

Université d'Orléans, Rue de Blois – B.P. 6739, 45067 Orléans Cedex 2

Tel : 02 38 41 70 28 ; Fax : 02 38 49 48 16

<http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG>

redouanebarzi@yahoo.fr

Résumé

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement marqué par un accroissement de l'intensité concurrentielle et un durcissement de la compétition mondiale. Les entreprises, toutes origines confondues, sont soumises à plusieurs pressions qui exigent d'elles plus flexibilité, de réactivité et d'adaptabilité.

Le concept de l'entreprise agile a été développé comme une réponse stratégique et organisationnelle aux fluctuations environnementales. En effet, les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes afin de s'assurer un maintien et une croissance des bénéfices. Cependant, ce concept n'a quasiment été étudié qu'en référence aux grandes entreprises. De ce fait, l'objectif de cette article est de tester la pertinence de ce concept sur les petites et moyennes entreprises.

L'étude, réalisée sur un échantillon de 52 entreprises, a montré que le concept de l'agilité n'est pas exclusif aux grandes firmes mais peut être appliqué aux PME. Cependant, ces dernières développent leurs propres attributs de l'agilité organisationnelle tenant ainsi compte de leurs caractéristiques.

Mots clés : entreprise agile, PME, attributs de l'agilité, environnement.

INTRODUCTION

Actuellement, les entreprises, toutes origines confondues, opèrent dans un environnement marqué par un accroissement de l'intensité concurrentielle et un durcissement de la compétition mondiale. Cette modification du champ concurrentiel bouleverse les équilibres traditionnels des entreprises et renverse les règles concurrentielles tacites qu'elles ont établies avec les acteurs de leur environnement.

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement où le temps est une ressource clé. La compétition mondiale, le changement technologique et le développement des technologies d'information et de communication sont quelques exemples de pressions qui exigent une réponse de la part des organisations avec plus de rapidité et de flexibilité.

La complexité de l'environnement et le changement défient les entreprises qui cherchent à réduire leur incertitude et à gérer ses implications sur leurs compétences de base. Dans ce contexte, les entreprises sont amenées à adopter de nouveaux comportements, de nouveaux modes d'organisation, faute de quoi leur survie deviendra hautement aléatoire. C'est dans ce sens que le concept de l'entreprise agile a été introduit comme une réponse stratégique et organisationnelle aux fluctuations environnementales. En effet, l'agilité permet de gérer et de s'adapter aux exigences de l'environnement. En d'autres termes, les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes afin de s'assurer un maintien et une croissance des bénéfices.

Le concept de l'agilité a été adopté essentiellement par les grandes entreprises industrielles qui n'hésitent plus à l'utiliser dans leurs communications, tant son application dépasse le cadre organisationnel pour devenir un argument de vente. Nous pouvons citer à titre d'exemple IBM¹ et Microsoft² qui mettent en avant « le développement de logiciels agiles ». Cependant, ce concept a été très peu étudié au sein des petites et moyennes entreprises (PME). En effet, la littérature aborde plusieurs exemples de grandes firmes agiles et très rarement de PME. Certes, les grandes entreprises disposent de ressources financières importantes qu'elles peuvent investir dans les technologies d'information et de communication et dans des systèmes élaborés de production,

¹ Propos de Gary Pollice (15 mars 2007) sur le site Internet de IBM : <http://www-128.ibm.com/developerworks/rational/library/mar07/pollice/>

² Propos de Granville Miller (décembre 2005) sur le site Internet de Microsoft : <http://msdn2.microsoft.com/en-us/teamssystem/aa718801.aspx>

mais la faiblesse des ressources ne saurait être une barrière imperméable à l'application de l'agilité au sein des PME.

C'est ainsi que l'objet de cet article de recherche est de tester la viabilité de ce concept au sein des PME. En d'autres termes, nous tenterons de savoir si le concept de l'agilité, tel qu'il est décrit au stade actuel des recherches, peut être appliqué aux PME en répondant à la question suivante : l'agilité est-elle l'apanage des grandes entreprises ou peut-elle être appliquée aux PME ?

Pour répondre à ces questions, nous définirons, en première partie, le concept de l'agilité et nous présenterons ses domaines d'application et ses différents attributs. En seconde partie, nous exposerons notre méthodologie de recherche et en troisième partie, nous étudierons l'application du concept de l'agilité sur les PME d'un secteur qui a mobilisé récemment la classe politique mondiale et les instances gouvernementales internationales à savoir l'industrie de l'habillement.

1. LE CONCEPT DE L'AGILITE DANS LA LITTERATURE

L'agilité est un concept relativement récent qui intéresse de plus en plus les chercheurs en management stratégique et organisationnel. Sa conceptualisation n'est pas encore achevée et reste donc ouverte à toutes les recherches. Néanmoins, nous tenterons dans ce qui suit de le définir, de montrer son utilité, ses domaines d'application et enfin ses attributs.

1.1. DEFINITION DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE

La notion de l'agilité a été développée dans les années cinquante dans le domaine du combat aérien (Richards, 1996). Elle est définie à l'origine comme la capacité à changer de manœuvres dans le temps. Par la suite et plus précisément en 1991, ce concept a été popularisé et étendu au contexte des affaires grâce à un rapport publié par le *Iacocca Institute* de *Lehigh University* (Nagel, Dove et al. 1991) qui décrivait l'agilité comme un nouvel ordre industriel (Goldman 1994). Ce rapport est une réponse à une requête du congrès américain visant à identifier les facteurs susceptibles de favoriser la compétitivité de l'industrie américaine. Il concluait que l'amélioration du système de production de l'époque n'était plus suffisante : La maturité rapide de l'industrie, l'utilisation accrue des outils informatiques, des technologies de production ainsi que l'importance de l'information et de la communication ont formé un nouveau système agile de production. Dans ce système, les interconnexions humaines et physiques ainsi que les ressources

intellectuelles sont partagées par des entreprises et des groupes qui coopèrent et se font concurrence, définissant ainsi une nouvelle compétition industrielle.

L'agilité est ainsi définie comme la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements du marché et à réagir avec flexibilité à des modifications imprévisibles dans le but de survivre aux menaces de son environnement (Breu, Hemingway et *al.* 2001). En effet, l'agilité d'une entreprise se réfère à sa capacité à croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible d'un marché global, caractérisé par une demande de qualité supérieure, de haute performance, de faible coût et de produits et services correspondant aux exigences des consommateurs.

L'agilité d'une organisation est donc son exploitation réussie de ses bases compétitives, dans un environnement marqué par des changements rapides, à travers l'intégration et la reconfiguration de ses ressources et pratiques dans le but d'offrir aux consommateurs des produits et des services correspondant à leurs attentes (Yusuf, Sarhadi et *al.* 1999).

Badot (1997 : 8 et s.) pense l'agilité comme un paradigme qui renvoie tacitement à la théorie de la contingence puisque l'entreprise doit se conformer aux exigences de son environnement. Il fait aussi allusion à la théorie du design organisationnel prônant une (re)configuration organisationnelle grâce à une démarche volontariste des dirigeants.

Selon Kidd (1994), l'agilité ne correspond pas seulement à la flexibilité ou à la réactivité. C'est un concept plus large qui intègre à la fois *flexibilité*, *réactivité* et même *adaptabilité*.

Il est à noter que la réactivité correspond à la vitesse à laquelle une entreprise, ayant des processus industriels discontinus, répond à l'évolution des demandes de ses clients, y compris les demandes non anticipées. La flexibilité, quant à elle, mesure la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à technologie équivalente, à un niveau de production donné, alors que l'adaptabilité est une caractéristique du système productif d'une entreprise (Katayama et Bennett, 1999).

Le tableau suivant présente l'intérêt de la production agile par rapport à la production de masse ou encore la production flexible.

Tableau 1 : Les différences clés entre les principaux modes de production

	Production de masse	Production flexible	Production agile
Fondements	Prix Economie d'échelles Marchés stables Produire pour vendre	Marché Economie des pertes Marchés prévisibles Produire pour prévoir	Client Economie de la diversité Marchés imprévisibles Produire selon commande
Intérêts	Equipements et installations	Technologie et système	Individus et information
Fournisseurs	Très nombreux Niveau de confiance bas Considéré comme adversaire Relations d'affaires	Peu nombreux Niveau de confiance élevé Relation à long terme Coopération	Sélectionnés Niveau de confiance élevé Relation à court terme Risque/gain partagés
Organisation	Division des tâches Hiérarchique	Equipes Plate	Multi-compétences Responsabilisation/Délégation
Produit	Quelques options Qualité ordinaire	Plusieurs options Qualité élevée	Personnalisé Qualité selon la demande
Processus	Rigides Basés sur la main d'oeuvre	Flexibles Automatisés	Adaptables Basés sur la connaissance
Philosophie	Autoritaire	Administrative	Managériale

Source : Adapté de Sharp et al. (1999 : 157)

Le tableau montre que l'agilité intègre la flexibilité et la dépasse dans le sens où elle répond à de nouvelles exigences environnementales comme la turbulence et l'incertitude des marchés, la diversité de la consommation, la quête de la personnalisation, la promotion de la compétence, etc. Dans ce sens, Lindberg (1990) et Sharifi et Zhang (1999) affirment que les notions de flexibilité et rapidité (réactivité) sont au cœur du concept de l'agilité. En effet, pour que les organisations agissent rapidement et répondent avec flexibilité, elles ont besoin de déployer une nouvelle technologie d'information et de communication, d'intégrer des processus d'affaires, d'adopter des formes d'organisation virtuelles, de coopérer en interne et en externe, d'achever la différenciation (customisation) de leurs produits et services, d'intégrer la chaîne d'approvisionnement ainsi que de capitaliser sur des employés à forte expérience qui participent par leurs idées à améliorer le quotidien (Breu, Hemingway et al. 2001).

L'agilité est ainsi plus vaste et plus globale. Elle a trait à « *l'interface entre l'entreprise et son marché. C'est un ensemble de capacités visant à répondre aux différentes exigences des consommateurs en terme de prix, de caractéristiques, de qualité, de quantité et de livraison* » (Katayama et Bennett, 1999 : 44). Ces capacités peuvent être internes et/ou externes (Sharifi et al., 2001). Plus récemment, Barrant (2006 : 41 et 42) décrit le concept de l'organisation agile

comme « *un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction, mais aussi d'être flexible, et plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise* ».

De façon générale, l'agilité est la capacité d'une entreprise à se reconfigurer en fonction des évolutions de son environnement. C'est l'utilisation synthétique des méthodes et des technologies de production les plus avancées visant à réduire les coûts, à améliorer la qualité et la productivité comme le *lean manufacturing*, *Total Quality Management (TQM)*, *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*, *Business Process Reengineering (BPR)*, *Just-in-time (JIT)*, etc. (Yusuf et al., 1999). C'est un but stratégique de toute entreprise désirant voir dans ses défis, non pas des menaces pour sa survie, mais des opportunités de croissance et de prospérité.

Pour résumer, nous définissons l'agilité organisationnelle comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec créativité, flexibilité, et réactivité aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients.

Après avoir défini la notion d'agilité organisationnelle, nous nous intéresserons dans la partie suivante aux domaines d'application de l'agilité.

1.2. LES DOMAINES D'APPLICATION DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE

L'agilité organisationnelle peut être appliquée dans diverses fonctions du domaine des affaires (Katayama et Bennett, 1999). Le tableau suivant en dresse quelques unes :

Tableau 2 : Les différents domaines d'application du concept de l'agilité

Domaines d'application de l'agilité	Auteurs
L'agilité des compétiteurs	(Goldman, Nagel et al. 1995)
L'agilité des chaînes d'approvisionnement	(Aitken, Christopher et al. 2002) ; (Christopher 2000) ; (Lin, Chiu et al. 2006)
L'agilité des relations d'affaires	(Preiss, Goldman et al. 1996) ; (Morgan, 2004)
L'agilité des systèmes de support à la décision	(Huang 1999)
L'agilité de la force de travail	(Forsythe, 1997) ; (Van Oyen, Gel et al. 2001) ; (Breu, Hemingway et al., 2001) ; (Ambler et Scott, 2003) ; (Hopp et Van Oyen, 2004) ; (Chonko et Jones, 2005)

Le tableau ci-dessus dresse un panorama des domaines d'application du concept de l'agilité. Ainsi, l'agilité des compétiteurs s'intéresse aux changements structurels profonds à apporter à une entreprise au sein d'un environnement hautement compétitif. Elle ne concerne pas seulement les réformes tactiques d'une entreprise mais les intègre à des objectifs stratégiques révolutionnaires instaurant une nouvelle réalité compétitive. Les compétiteurs agiles font que les processus qui supportent leur création, production et distribution de produits et services soient centrés sur la valeur perçue par les consommateurs (Goldman, Nagel et al. 1995).

L'agilité des chaînes d'approvisionnement concerne un groupe d'entreprises collaborant à la réalisation d'objectifs communs (Christopher, 2000). Ces entreprises sont séparées légalement mais interdépendantes opérationnellement comme les fournisseurs, les designers, les producteurs, les distributeurs, etc. Elles sont liées en aval par des flux de produits et de services et en amont par des flux d'informations (Lin, Chiu et al., 2006). L'agilité des chaînes d'approvisionnement renvoie à la maîtrise de la qualité et du temps dès la commande d'un consommateur jusqu'à sa livraison (Aitken, Christopher et al., 2002).

Par ailleurs, Preiss, Goldman et al. (1996) estiment qu'une entreprise qui s'isole accentue sa vulnérabilité et serait incapable de faire face à la compétition actuelle sur les marchés. En effet, les transactions entre les entreprises se sont multipliées conduisant à une interdépendance inéluctable. Dans ce sens, Morgan (2004) affirme que les défis managériaux auxquels l'entreprise est confrontée sont issus du développement exponentiel des relations d'affaires. Ces relations internes et externes ne sont pas fondées sur la propriété d'actifs mais sur l'échange et le partage de connaissances et de ressources dans le cadre de partenariats. Ainsi, l'agilité des relations d'affaires s'intéresse à l'amélioration des rapports commerciaux à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise dans le but d'augmenter leur efficacité et leur efficacité par la recherche de synergies au sein d'un contexte organisationnel donné.

L'agilité des systèmes de support à la décision s'intéresse aux systèmes informatiques interactifs d'aide aux décideurs dans leur utilisation de l'information et des modèles de résolution de problèmes non structurés (Huang, 1999). Pour être agile, ces systèmes doivent proposer des modèles d'analyse multi-situationnels, à la portée de décideurs séparés géographiquement, opérant sur différentes plateformes informatiques. L'objectif de ces systèmes est de favoriser une prise de décisions rapides conformément aux exigences des marchés actuels.

Enfin, l'agilité de la force de travail a trait à l'utilisation flexible, contingente et temporaire de travailleurs, ayant une formation, des compétences et des connaissances variées et pointues, coordonnées par des mécanismes efficaces (Hopp et Van Oyen, 2004). Elle regroupe toutes les pratiques qui permettent de favoriser le changement (participation, communication, etc.), de stimuler les structures de travail (enrichissement du travail, organisation en équipe, etc.), de motiver les travailleurs (rémunération, primes, etc.) et de leur inculquer le sentiment de fierté d'appartenir à l'entreprise et d'intégrer ses valeurs. Selon Forsythe (1997), l'agilité de la force de travail sous-entend le passage avec flexibilité, rapidité et efficience à un environnement de collaboration. Cette collaboration peut prendre plusieurs formes : entre les membres d'une équipe de projet, comme partenariats avec d'autres compagnies ou encore comme organisations virtuelles (Van Oyen, Gel et al., 2001). Chonko et Jones (2005 : 371) insistent sur le fait qu' « *il est impossible d'être une entreprise agile sans personnel agile* ».

Breu, Hemingway et al.(2001) ont étudié la relation entre l'agilité de la force de travail et les technologies d'information. Ils ont montré que ce ne sont pas les technologies qui permettent l'agilité mais plutôt la manière dont ces technologies sont utilisées, conférant ainsi une importance particulière à la force de travail.

Plusieurs auteurs insistent sur l'importance de l'agilité de la force de travail. Elle est considérée comme la clé de l'agilité organisationnelle (Goldman et Nagel, 1993 ; Goldman, Nagel et al. 1995 ; Kidd, 1994 ; Ambler et Scott, 2003). Elle apporte plusieurs d'atouts organisationnels dans le sens où elle augmente la productivité, les profits et les parts de marché (Goldman, Nagel et al. 1995). De plus, elle permet une croissance dans un marché compétitif marqué par un changement continu et imprévisible (Gehani, 1995) ainsi qu'une augmentation des chances de survie dans un environnement emprunt d'une volatilité croissante (Katayama et Bennett, 1999).

Le développement des domaines d'application de l'agilité organisationnelle montre que ce principe s'est élargi à toutes les activités et les fonctions de l'entreprise. Néanmoins, pour mieux comprendre son utilité, il serait intéressant d'examiner, de repérer et d'identifier ses attributs.

1.3. LES ATTRIBUTS DE L'AGILITE ORGANISATIONNELLE

Dans la littérature, les attributs de l'agilité sont nombreux et différent selon le domaine d'application. Ainsi, Goldman (1994) soutient qu'une entreprise agile est celle qui intègre le design, la production, le marketing ainsi que les supports de ses produits et services dans des

process centrés sur le client et ce en un minimum de temps et au moindre coût. L'auteur compare, à juste titre, l'entreprise agile aux urgences d'un hôpital. Ce dernier comprend un ensemble de ressources humaines, technologiques et institutionnelles qui peuvent être configurées très rapidement pour répondre aux besoins spécifiques des citoyens. En effet, ces citoyens peuvent avoir des problèmes individuels et imprévisibles pouvant apparaître sans aucun ordre particulier. Les savoirs et les connaissances sont formés au sein d'équipes définies par les besoins des patients. Les ressources immédiatement disponibles sont consolidées à l'intérieur de l'hôpital, dans les autres hôpitaux ou encore à travers des expertises médicales partagées dans le monde entier.

Shafer (1997) propose trois compétences clés pour décrire l'agilité: une capacité de lecture des marchés, une capacité de réponse rapide et une aptitude à intégrer et enraciner l'apprentissage (Charbonnier, 2006).

Goldman et al. (1995), dont les travaux ont été repris par Katayama et Bennett (1999), accordent à l'agilité quatre principes majeurs : délivrer une valeur ajoutée pour le consommateur, être prêt pour le changement, valoriser les connaissances et les compétences humaines à travers la mise en place d'équipes transversales et former des partenariats virtuels.

Yusuf et al. (1999) présentent les attributs ou les caractéristiques de l'agilité dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Les attributs de l'organisation agile

Niveau de décision	Attributs
Technologie	Grande attention accordée à la technologie Longueur d'avance dans l'utilisation de la technologie actuelle Compétences et connaissances développant les technologies Technologie de production flexible
Compétence	Capacités associant plusieurs entreprises Pratique d'affaires développée et difficilement copiée
Construction d'équipe	Individus participatifs « empowerment » travaillant en équipe Equipes multifonctionnelles Equipes multi-entreprises Décisions décentralisées
Bien-être	Satisfaction du personnel
Formations	Organisation apprenante Personnel flexible et multi-compétences Compétences de la force de travail mises à jour régulièrement Formations et développement continu
Changement	Amélioration continue Culture du changement
Marché	Introduction de nouveaux produits

	Innovations selon les besoins des clients Satisfaction des clients Réponses aux exigences changeantes du marché
Qualité	Qualité plus importante que la durée de vie du produit Produits avec une valeur ajoutée pour les clients Cycles de développement court
Partenariat	Formation rapide de partenariats Relations stratégiques avec les consommateurs Relations étroites avec les fournisseurs Relations avec les fournisseurs / clients basées sur la confiance
Intégration	L'exécution simultanée des activités Information accessible aux employés

Adapté de Yusuf et al. (1999 :41)

Le tableau ci-dessus expose trente attributs de l'agilité dans dix domaines de décision. L'entreprise agile doit être précurseur dans l'usage des technologies que ce soit dans la communication pour accélérer les échanges d'informations ou encore dans la production pour améliorer la flexibilité des systèmes productifs. D'une part, les technologies d'informations mettent en place une infrastructure permettant la création de structures fluides, flexibles et adaptatives aux environnements dynamiques. Elle contribue aussi à la rapidité d'action en fournissant des informations en temps réel. D'autre part, les technologies de production contribuent à la mise en place de méthodes flexibles abordées précédemment (voir page 5).

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit faire appel à un personnel compétent, provenant d'un réseau d'entreprises (en amont et/ou aval) afin de favoriser les synergies entre les membres. Ces individus sont organisés en équipes multifonctionnelles et décentralisées dont les membres sont épanouis. Ils bénéficient de connaissances pointues, mises à jour régulièrement grâce à des formations continues. L'agilité de ces équipes nécessite, non seulement, des ressources physiques et structurelles mais aussi culturelles. L'autonomie et la participation dans la décision sont une clé pour une force de travail vraiment agile. Les décisions décentralisées dans des organisations aux membres autonomes vont permettre une coordination rapide avec des actions appropriées (Gunasekaran, 1998).

Les entreprises agiles sont des firmes qui amorcent le changement. Le mouvement fait partie intégrante de leurs valeurs. Elles sont constamment à la recherche d'une idée ou d'une pratique nouvelle pour améliorer leurs performances. Toute leur attention est centrée sur le marché et sur les clients en tant qu'individus différenciés. Les produits et les services qu'elles proposent sont d'une haute qualité. Ils comportent une valeur supplémentaire pour les consommateurs et correspondent à leurs besoins et à leurs préférences. Il est à signaler ici que dans un

environnement compétitif agile, la distinction entre produits et services devient floue. Les produits sont évalués par les consommateurs comme des ensembles incluant les produits, les informations et les services qui s'y rattachent. Ces derniers sont pensés comme des solutions pour chaque client. Le produit n'est qu'un élément physique ou une plateforme dont la performance est déterminée par sa capacité à bien délivrer les informations et les services qui répondent aux attentes et aux besoins des consommateurs.

Un environnement compétitif agile n'a pas besoin des produits de séries qui alourdiront les stocks des entreprises mais il récompensera celles qui oeuvrent pour une rapidité de livraison et une coopération entre les réseaux des différentes entreprises : fournisseurs et producteurs, producteurs et détaillants.

En ce qui concerne leurs orientations stratégiques, les entreprises agiles préféreront des stratégies interentreprises (Badot, 1997) qui permettent de partager les risques et les coûts, réduire les délais de développement de nouveau produit et créer des avantages compétitifs. Par ailleurs, les défis sont importants : gérer des équipes composées d'individus de différentes fonctions dans différentes entreprises, évaluer et récompenser le personnel dans ces équipes, créer un environnement ouvert aux échanges et adapté aux besoins des projets, collaborer tout en protégeant la propriété intellectuelle et la sécurité de l'entreprise, assurer l'intégrité des entreprises qui collaborent et du personnel participant, protéger les intérêts légaux et financiers de l'entreprise, etc. Tous ces défis exigent des procédures et des règles de management innovantes.

De ce fait, la capacité de réunir rapidement toutes les compétences pour concevoir, livrer et accompagner de nouveaux produits peut conférer un avantage compétitif décisif. L'intégration peut donc être effectuée de manière électronique, excluant toute intégration verticale physique considérée comme une recette d'échec (Prahalad et Hamel, 1990).

Barrand (2006) propose sept principes de l'agilité : *l'anticipation* afin de réduire l'incertitude occasionnée par les turbulences et les discontinuités de l'environnement ; *la coopération* dans le but d'organiser les interdépendances des entreprises sous forme de réseaux ; *l'innovation* dans le but de créer un avantage compétitif par rapport aux concurrents ; *la conception d'une offre globale* intégrant à la fois les besoins de l'entreprise et du marché ; *le développement d'une culture client* pour être à l'écoute du marché ; *une organisation par pôles à échelle humaine* ou encore par unités coopératives et autonomes de taille réduite et enfin *la mise en place d'une*

culture du changement et des stratégies de mouvement afin de répondre aux variations incrémentales ou brutales de l'environnement.

Les attributs de l'agilité sont divers et variés. Leur utilisation peut même paraître utopique (Sharifi et Zhang, 1999) tant les domaines d'application sont nombreux et aucune structure n'a été désignée comme remplissant toutes les caractéristiques requises de l'agilité.

Comme nous l'avons signalé en introduction, les recherches sur l'agilité organisationnelle traitent, quasi-exclusivement des grandes entreprises. Nous pensons que ce choix est dû au fait que les grandes entreprises disposent de ressources financières considérables qu'elles peuvent investir en recherche et développement ou dans l'acquisition des dernières technologies. Cependant, l'agilité ne peut être réservée strictement aux grandes entreprises. Les PME peuvent, à leur tour, se distinguer par quelques particularités organisationnelles ou managériales qui font d'elles des organisations agiles au même titre que leurs grandes consœurs. Bessant (1997) est l'un des très rares chercheurs ayant mené des investigations sur l'agilité dans les PME. Ces recherches ont montré que la constitution de partenariats stratégiques et de réseaux d'apprentissage organisationnel favorisent l'agilité des PME.

Nous avons ainsi souhaité contribuer aux recherches sur l'agilité des PME en conduisant un travail de recherche sur les entreprises d'un secteur en pleine crise afin de déceler les facteurs qui permettent aux PME existantes de résister à la pression concurrentielle.

2. DESIGN DE LA RECHERCHE

Notre recherche empirique s'intéresse à l'industrie de l'habillement qui a connu d'importantes difficultés ces dernières années à cause de la globalisation de l'économie et de la concurrence qui en résulte. Deux vagues d'entretiens auprès des PME marocaines ont été nécessaires pour réaliser cette étude.

2.1. CHAMP DE L'ETUDE

Notre recherche s'intéresse à la filière de l'habillement. Cette industrie se situe en aval à celle du textile et regroupe deux grandes activités : la confection et la bonneterie. La confection correspond à la mise en œuvre des tissus pour la fabrication des vêtements alors que la bonneterie renvoie à la fabrication d'articles tricotés.

L'habillement connaît depuis le 1^{er} janvier 2005 des changements majeurs. En effet, cette date a annoncé l'abolition de toutes les barrières douanières et de contingentements à la circulation des produits de l'habillement. De plus, elle a sonné l'entrée dans l'Organisation Mondiale de Commerce d'un acteur phare de cette industrie à savoir la Chine.

Nous avons donc décidé de mener une recherche sur les PME de l'habillement d'un pays qui traverse une crise dans ce domaine. Le Maroc nous semble un terrain approprié pour conduire notre travail de recherche. En effet, les PME marocaines souffrent de la concurrence des produits étrangers. Les dernières statistiques de l'Office des Changes marocain³ montrent que les exportations marocaines de vêtements confectionnés et des articles de bonneterie ont accusé, durant les dix premiers mois de 2005 (après la libéralisation), des baisses respectives de 8,1% et de 14 % en valeur. Le nombre d'emplois supprimés dans cette industrie sur la même période diffère selon les sources et atteint, selon la presse marocaine, plus de 90.000 licenciés.

Ces statistiques montrent que le secteur de l'habillement marocain fait face à une des plus graves crises de son existence. Il serait donc intéressant d'étudier les facteurs de l'agilité des PME qui ont résisté au durcissement de la concurrence.

2.2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous avons mené une recherche exploratoire, de type qualitatif, auprès des dirigeants des PME marocaines du secteur de l'habillement. Par dirigeant, nous entendons toute personne physique assurant la gestion d'une entreprise (PME) qu'elle soit propriétaire ou simple salariée. Ces dirigeants ont été contactés au départ par courriel puis relancés par téléphone. Nous avons aussi sollicité l'aide de l'Association Marocaines des Industriels de Textile et de l'habillement (AMITH) qui nous a autorisé à contacter les dirigeants en son nom. De plus, chaque section régionale de l'association nous a fourni une liste des entreprises présentes sur sa région. Cet appui nous a été précieux pour nous introduire auprès des dirigeants.

Nous avons donc mené des entretiens avec les dirigeants d'entreprises de trois zones géographiques différentes : Nord (Tanger/ Tétouan et banlieues), Centre (Rabat, Casablanca et banlieues) et Sud (Marrakech et banlieues).

³ www.oc.gov.ma, statistiques de 2005

Nous avons utilisé un échantillon de convenance (Royer et Zarlowski, 2003, p.191) qui semble adapté à une étude exploratoire. Le mode de recueil des données est l'entretien semi-directif. Selon Thorpe et *al.* (1993), cet outil est efficace pour saisir les préoccupations, les émotions et les comportements des acteurs. Ces entretiens ont été enregistrés sur dictaphone dans le but de disposer d'une information complète et exhaustive.

Cette étude de terrain a nécessité deux vagues d'entretiens. La première s'est déroulée entre mai et juillet 2005 et a duré trois mois. La deuxième vague d'entretiens s'est déroulée sur une période de deux mois et demi, entre juin et août 2006. Quatre thèmes ont nourri notre guide d'entretien (Voir annexe A) :

- (1) La perception des dirigeants de leur environnement : les questions de ce thème visent à mesurer le degré d'incertitude perçue des dirigeants ainsi que les perspectives futures de l'industrie marocaine de l'habillement.
- (2) Le diagnostic stratégique de l'entreprise : les questions de ce thème ont pour but d'étudier le positionnement stratégique des entreprises ainsi que leurs forces et faiblesses au niveau de l'approvisionnement, la production, les ressources humaines, la commercialisation et le service après-vente
- (3) Les facteurs clés de succès : les questions de ce thème traitent des qualités, des caractéristiques et des compétences qu'une entreprise doit avoir afin d'assurer sa pérennité sur le marché de l'habillement.
- (4) Les principales orientations stratégiques : ce thème a trait aux stratégies que les PME poursuivent afin de consolider leurs acquis et garantir leur pérennité. Ces orientations concernent les marchés ciblés, les relations interentreprises au niveau de la filière de l'habillement et les relations entre la filière de l'habillement et celle du textile.

Nous avons retenu au total 52 entretiens exploitables d'une durée moyenne d'une heure trente. L'analyse des entretiens a été effectuée d'une façon manuelle en repérant les items clés abordés par les interviewés et correspondant aux thèmes présentés ci-dessus. Une deuxième analyse par la méthode de la codification a été opérée sur le logiciel Sphinx Lexica dans le but de ressortir des typologies.

3. PME DE L'HABILLEMENT : VERS UNE AGILITE ORGANISATIONNELLE ?

Nous présenterons dans cette partie les résultats de notre étude empirique. Nous commencerons par une analyse de l'environnement des PME marocaines de l'habillement, puis, nous analyserons la filière de l'habillement afin de mieux cerner les défis qui se présentent aux entreprises de ce secteur. Par la suite, nous nous focaliserons sur les attributs de l'agilité des PME

marocaines de l'habillement. Les résultats suivants concernent les trois régions étudiées. En effet, nous n'avons pas repéré des différences entre les résultats de la région Nord, Centre et Sud.

3.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES PME MAROCAINES DE L'HABILLEMENT

Nous résumons très brièvement les principaux points abordés par les interviewés sous cinq catégories d'environnement :

3.1.1. Environnement politico-économique

Deux événements majeurs ont marqué l'environnement politico-économique : le premier est la libéralisation au 1^{er} janvier 2005 du commerce mondial du textile et de l'habillement. En effet, cette date a connu l'abolition de l'accord multifibres (AMF) et la suppression de toutes les barrières douanières et de contingentement. Ainsi, les échanges internationaux des produits confectionnés sont exempts de toutes taxes ou droits de douane à l'entrée des marchés étrangers. Le deuxième événement, et non des moindres, est l'entrée de la Chine dans l'organisation mondiale de commerce (OMC) ce qui lui permet d'avoir accès à plusieurs marchés, notamment les marchés traditionnels d'exportation des PME marocaines.

De plus, les dirigeants contactés regrettent la récente augmentation du SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) qui a progressé de 10% au début de l'année 2005. Cette augmentation alourdit les charges sociales des PME, d'autant plus que la déclaration des employés et leurs affiliation à la sécurité sociale est devenue obligatoire et très contrôlée par les pouvoirs publics.

3.1.2. Environnement socioculturel

L'ouverture des marchés a eu de graves répercussions sur le plan social. En effet, plusieurs entreprises ont été amenées à licencier leur personnel pour réduire leurs coûts de fabrication. La presse marocaine parle de plus de 90.000 licenciés. Le Bureau International de Travail parle de 20000 à 50000 emplois⁴. La difficulté des estimations est due principalement au secteur informel. Par ailleurs, les dirigeants des PME de l'habillement affirment que le taux de productivité des ouvriers marocains est jugé moyen. Selon eux, les repères sociaux et culturels de ces ouvriers n'ont pas pour seule devise le « *travail* », comparativement aux ouvriers asiatiques à titre

⁴ Confédération Internationale des Syndicats Libres, 2005

d'exemple. Les dirigeants estiment que ces ouvriers pourraient augmenter leur productivité en travaillant plus sérieusement.

3.1.3. Environnement technologique

Les dirigeants contactés soutiennent que le coût des investissements en machines de production est très élevé. Ils affirment cependant, que les technologies avancées sont injustifiées car l'intervention de l'homme reste essentielle. Globalement, les PME ont un parc performant, fruit de leurs efforts d'investissements passés.

Par ailleurs, ces dernières années ont vu l'introduction des tissus techniques (tissus anti-stress, tissus anti-allergies, tissus aérés, etc.) sur le marché mondial mais leur utilisation reste, pour l'instant, réservée aux professionnels et aux initiés.

3.1.4. Environnement financier

Les PME de l'habillement font face à de grandes difficultés d'accès aux sources de financement. En effet, les dirigeants affirment que les banques ne leur accordent pas facilement de crédits et exigent souvent des garanties importantes. Selon eux, les établissements de crédit considèrent cette industrie à risque, ce qui les amène à pratiquer des taux d'intérêt et de découvert très dissuasifs.

3.2. ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DES PME MAROCAINES DE L'HABILLEMENT

Nous étudierons la chaîne de valeur des PME de l'habillement en référence à Porter (1986) qui a distingué deux grandes catégories : les fonctions primaires et les fonctions de soutien.

3.2.1. Les fonctions primaires

Les fonctions primaires comprennent l'approvisionnement, la logistique, la production, la commercialisation et les services.

Approvisionnement

Les PME achètent l'essentiel de leurs matières premières à l'étranger et dans la majorité des cas, ce sont les donneurs d'ordres qui leur fournissent les matières à confectionner. Par donneurs d'ordres, nous entendons les clients qui adressent une commande (ordre de fabrication) aux entreprises (façonniers) selon des patrons (modèles) conçus par leurs propres collaborateurs.

Cette situation est due au fait que le secteur du textile (filrière amont de l'habillement) n'est pas très développé au Maroc. Par conséquent, les matières disponibles localement sont de qualité moyenne et ne sont pas toujours acceptées par les clients.

Logistique

Les PME de l'habillement ne connaissent pas de problèmes majeurs au niveau de la logistique. En effet, elles peuvent faire appel à des sociétés privées au Maroc avec lesquelles elles signent des contrats de partenariats pour profiter de tarifs préférentiels. Dans certains cas, ce sont les donneurs d'ordres qui proposent leurs propres transporteurs.

Par ailleurs, les entreprises pratiquent la règle de zéro stock. Elles ne produisent que sur la demande des clients afin d'éviter les invendus et suivre les tendances de la mode.

Production

Les PME confectionnent des collections selon les modèles fournis par leurs donneurs d'ordres. La production respecte des cahiers des charges des clients et obéit aux standards internationaux en terme de qualité et de sécurité.

Cependant, au niveau de la conception du produit, les PME accusent un retard considérable car sept entreprises seulement ont commencé réellement à développer leurs propres collections avec leurs propres modèles.

Commercialisation

En terme de commercialisation, les PME marocaines de l'habillement sont dépendantes de leurs donneurs d'ordres, essentiellement européens. Les produits commandés sont livrés directement aux grandes centrales d'achat et aux grands magasins spécialisés. Les PME ne disposent que très rarement d'un service commercial ou marketing et leurs démarches de recherche de clients potentiels restent timides et mal organisées.

Services

Les dirigeants des PME entretiennent de bonnes relations avec leurs clients. Ils les appellent régulièrement pour connaître le degré de leur satisfaction et relever leurs commentaires afin d'améliorer les prestations fournies. La grande majorité des interviewés affirme que des liens d'amitiés se sont créés avec leurs clients.

Dernièrement, le durcissement de la concurrence a obligé certaines PME à prendre en charge la gestion des stocks de leurs clients sans compensations financières. Les donneurs d'ordres se sont

désengagés de cette responsabilité et des coûts qui en découlent profitant ainsi de leurs pouvoirs de négociation et de la dépendance des entreprises marocaines.

3.2.2. Fonctions de soutien

Les fonctions de soutiens comprennent les infrastructures et les systèmes, la gestion des ressources humaines et le développement technologique.

Infrastructures et systèmes

La majorité des PME contactées sont situées près des grands centres industriels et plus précisément au nord et au centre du Maroc. Ces derniers sont assez bien desservis par les grands axes autoroutiers et sont proches des ports. Par ailleurs, les entreprises disposent des équipements informatiques de base et de connexions Internet pour gérer les commandes.

Gestion des ressources humaines

La grande majorité des ouvriers n'a pas une formation de base dans l'habillement. Les entreprises recrutent et forment directement leurs ouvriers grâce à des plans de formation à la polyvalence et à l'optimisation des tâches. Dans ce contexte, la fidélisation des ouvriers est très importante puisque les coûts de formation restent élevés.

Par ailleurs, les directeurs de PME déplorent le manque de managers expérimentés pour les aider dans la gestion quotidienne de leur firme. Ils regrettent aussi le manque de stylistes pour la conception de modèles.

En ce qui concerne les relations que les dirigeants entretiennent avec leurs salariés, elles sont fondées sur un paternalisme caractérisé par l'affection réciproque, l'autorité et le respect.

Suite à l'analyse de l'environnement interne et externe des PME marocaines de l'habillement, il apparaît que ces entreprises sont soumises à de nombreuses pressions que nous détaillerons dans la partie suivante.

3.3. LES PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES SUR LES PME MAROCAINES DE L'HABILLEMENT

Les différents changements environnementaux ont engendré des pressions considérables sur les PME marocaines de l'habillement. Ces pressions peuvent être résumées selon quatre facteurs : les prix, la qualité, la quantité et les délais.

3.3.1. Pressions sur les prix

Depuis la libéralisation du commerce de l'habillement en janvier 2005 et l'entrée des pays à bas prix comme la Chine au sein de l'OMC, les prix mondiaux de fabrication ont été tirés vers le bas. Pour conserver leurs clients, les entreprises marocaines sont obligées de réduire leurs marges, déjà entamées avec l'augmentation du coût des intrants (eau, électricité, gaz, etc.).

3.3.2. Pressions sur la qualité

Les PME marocaines qui fabriquent des produits basiques ont été amenées à fermer leurs portes. En effet, les donneurs d'ordres sont devenus plus exigeants du fait que les consommateurs prêtent davantage attention à la qualité des produits. Seules les entreprises fabricant des produits de moyenne et haut de gamme résistent encore sur le marché. Elles ont dû augmenter le niveau de qualité de leurs produits afin de conserver leurs clients.

3.3.3. Pressions sur les quantités

Les donneurs d'ordres se doivent de satisfaire des clients dont le comportement d'achat est devenu très volatile. En effet, les clients sont devenus des consommateurs « caméléon ». Ils changent facilement de styles et recherchent avant tout la nouveauté. Ces nouvelles tendances raccourcissent le cycle de vie des produits et font que les quantités commandées sont de moins en moins importantes. Les PME marocaines de l'habillement subissent cette contrainte puisque leur marge unitaire sur les petites séries est très réduite. Ce n'est qu'avec des commandes importantes qu'elles font des bénéfices grâce aux économies d'échelle.

3.3.4. Pressions sur les délais

La diminution des quantités commandées et le raccourcissement du cycle de vie des produits font que les clients exigent des délais de fabrication et de livraison de plus en plus courts afin de répondre à des demandes changeantes et imprévisibles. De plus, les PME marocaines, qui doivent dorénavant gérer les stocks de leurs donneurs d'ordres, sont appelées à être plus réactives et plus rigoureuses dans la gestion de leur calendrier de production.

Pour résumer, la libéralisation du commerce mondiale du textile/ habillement a révélé les véritables handicaps des PME marocaines de l'habillement, des handicaps qui étaient négligés

par le passé, lorsque la concurrence était moins intense. Aujourd'hui, les frontières du commerce mondial ont été redéfinies laissant plus de liberté à la circulation des marchandises.

Ce contexte présente, certes, des opportunités en terme d'accès à de nouveaux marchés et d'investissements étrangers, mais il présente aussi des menaces pour les entreprises qui n'ont pas su anticiper et s'adapter aux changements environnementaux.

Face à cet environnement perturbé, nous nous sommes donc intéressé aux PME marocaines qui ont réussi à résister à la concurrence et nous avons souhaité repérer et étudier les facteurs qui ont facilité leur intégration dans ce nouvel environnement. De ce fait, la partie suivante sera consacrée aux facteurs d'agilité des PME marocaines de l'habillement.

3.4. LES ATTRIBUTS DE L'AGILITE DES PME MAROCAINES DE L'HABILLEMENT

Les attributs de l'agilité des PME marocaines de l'habillement correspondent aux cinq principes suivants : Orientation « client », orientation « ressources humaines », ambitions raisonnables, orientations flexibles et stratégies proactives. Dans cette partie, nous définirons chacun de ces principes et nous étudierons leur importance.

3.4.1. Orientation « clients »

L'orientation « client » fait partie des premières préoccupations des PME marocaines de l'habillement. En effet, les entreprises entretiennent de bonnes relations avec leurs clients ou donneurs d'ordre, des relations qui dépassent très souvent le cadre professionnel. Les dirigeants adoptent une démarche plus personnelle basée sur la confiance. Le client est alors considéré comme un partenaire qu'il faut satisfaire et fidéliser grâce à un bon relationnel et un service après vente de qualité.

Avec le durcissement de la concurrence, les dirigeants interviewés assurent que la moindre erreur peut faire perdre un client. De ce fait, les PME marocaines de l'habillement doublent l'attention qu'elles accordent à leurs clients. Les dirigeants sont beaucoup plus à l'écoute de leurs donneurs d'ordres et n'hésitent pas à demander leurs avis sur les produits fabriqués. Leurs remarques et suggestions permettent d'améliorer les services des entreprises et de mieux cibler les besoins des clients. Elles sont aussi un moyen de les fidéliser. En effet, les clients sentent que leurs propos ne sont pas vains et que leurs opinions sont prises en considération.

« Nous avons une politique de proximité envers nos clients, ils sont pratiquement nos amis...lorsqu'un client nous rend visite, il est vraiment à l'aise, il y'a des clients qui viennent et qui nous disent qu'ils ont envie de manger des beignets ! Ils se sentent vraiment chez eux » (Cas n°1).

« Nous sommes toujours à l'écoute du client, sensibles à ses besoins, on essaie toujours de voir s'il est content, s'il a d'autres fournisseurs qui nous font concurrence, comment il se comporte avec eux et jusqu'à maintenant, il n'y a jamais eu de problème » (Cas n°4).

Les interviewés affirment, par ailleurs, que la mission de leurs entreprises ne s'arrête pas à l'expédition des produits. Ils s'assurent de la bonne réception des marchandises et de la satisfaction de leurs clients. Ils restent aussi à la disposition de leurs donneurs d'ordres pour tout renseignement sur les modèles, les délais de paiement ou tout autre service que les clients jugent nécessaire. L'objectif est de laisser aux clients une bonne impression afin qu'ils renouvellent leurs commandes ou leurs contrats.

Pour résumer, l'orientation « client » constitue un facteur important de l'agilité des PME marocaines de l'habillement. En effet, ces entreprises ont su fidéliser à un grand nombre de donneurs d'ordres qui préfèrent supporter un coût de fabrication sensiblement plus cher et bénéficier d'une bonne qualité de service. Grâce à l'écoute de leurs clients, les PME peuvent facilement cibler leurs besoins et s'adapter en conséquence. L'orientation « client » s'apparente à une veille stratégique dont le but est de rester attentifs aux variations des préférences et des exigences des consommateurs.

3.4.2. Orientation « ressources humaines »

Les PME marocaines de l'habillement ont mis en place une réelle politique de ressources humaines afin de développer les compétences de leurs employés, limiter la rotation des effectifs et diminuer le coût des formations. En effet, les dirigeants se sont rendus compte de la nécessité de capitaliser sur les ouvriers. Ainsi, des plans de formations aux techniques de productions modernes sont assurés par des équipes de techniciens envoyés spécialement par les donneurs d'ordres partenaires. D'autres plans de formations à la polyvalence, à la productivité ou à l'optimisation des tâches sont prévus pour favoriser la flexibilité du travail.

« ...à part la formation pour la polyvalence et la productivité, toutes les autres formations techniques sont assurées par les équipes de notre partenaire (donneur d'ordres) » (Cas n°3).

« Chaque année, il y a un plan de formation, chaque année, on fait une évaluation des ouvriers polyvalents. On a plusieurs machines, il faut que chaque ouvrier sache travailler sur deux, trois machines, voire plus » (Cas n°4).

« Nous faisons de la formation en continu pour favoriser la polyvalence des ouvriers, ce qui nous permet de mieux réagir sur les bourrages de chaînes et face à l'absentéisme » (Cas n°2).

La facilité de mobilisation des ouvriers constitue une autre particularité des PME marocaines de l'habillement. En effet, les dirigeants peuvent faire appel à leurs ouvriers les week-ends et les jours fériés pour satisfaire une commande urgente ou encore pour remplacer des collègues absents. Cette mobilisation est favorisée grâce aux bonnes relations que les dirigeants entretiennent avec leurs ouvriers.

« Nous avons de bonnes relations avec nos employés, à chaque fois que nous avons besoin d'eux, ils sont là » (Cas n°1).

« Il est vrai que nous pouvons toujours compter sur nos ouvriers. Je crois que notre pérennité leur revient mais d'un autre côté nous faisons tout notre possible pour les satisfaire » (Cas n°21).

De plus, des relations interpersonnelles très fortes lient le personnel des PME marocaines de l'habillement. En effet, les ouvriers n'ont aucune difficulté à travailler en équipe. Les dirigeants maintiennent et favorisent ce type de relations en répartissant les groupes de travail en fonction de la qualité des rapports entre les membres. L'objectif des dirigeants est de promouvoir un climat de travail agréable, propice à l'épanouissement de chaque membre.

De même, les relations interpersonnelles entre les dirigeants et leurs employés sont fortes. En effet, malgré l'existence de règles hiérarchiques, les dirigeants connaissent les familles de leurs ouvriers et les aident lorsqu'elles sont dans le besoin. Certaines entreprises ont même créé un service, indépendant du service du personnel, pour gérer les affaires sociales des ouvriers. Le but est de fidéliser les employés et les maintenir dans l'entreprise le plus longtemps possible.

« Nous organisons nos équipes en fonction du caractère des ouvriers, au lieu de mettre ensemble des personnes qui vont passer leur temps à régler leurs divergences, nous préférons ménager les sensibilités de chacun et organiser nos équipes en conséquence » (Cas n°38).

« Hier, le fils d'une ouvrière est tombé malade, on l'a envoyé chez le médecin pour le soigner... Une autre fille qui voulait se marier, on l'a aidé financièrement. Ce sont des petits gestes qui comptent beaucoup. Vous voyez, on essaie d'humaniser la relation avec nos employés » (Cas n°6).

« Je demande toujours des nouvelles de leurs enfants (enfants des ouvriers), de leurs parents, de leurs familles et eux pareil...je pense que ce genre de relation est normal, je passe plus de temps avec eux qu'avec ma propre famille, un climat familial ne peut faire que du bien » (Cas n°6).

Outre les particularités déjà évoquées, une bonne communication est établie entre les dirigeants et leur personnel. Les interviewés affirment qu'elle est ascendante et descendante. Ils insistent sur le fait que la communication favorise un climat social sain dans les entreprises et permet de régler tous les malentendus. Ils disent informer régulièrement leurs salariés de la situation de l'entreprise. Les dirigeants affirment par ailleurs qu'ils font participer leurs ouvriers aux différentes décisions de l'entreprise, surtout celles concernant le choix des matières et du

matériel : Ils peuvent demander leurs avis sur la solidité d'un tissu par exemple ou sur la qualité des accessoires parce qu'ils sont en contact direct avec les matières.

« Je suis toujours à l'écoute de mes salariés. Ils peuvent venir me voir à n'importe quel moment et discuter de leurs soucis » (Cas n°4).

« En cas de problèmes, les ouvriers peuvent s'adresser à leur chef d'équipe, ils peuvent aussi venir me voir directement. On en discute et on essaie de trouver une solution » (Cas n°43).

« Nous demandons à notre personnel de participer à la vie de l'entreprise. L'objectif est de le responsabiliser et d'améliorer son intégration. Il faut qu'il se sente dans sa propre entreprise » (Cas n°45).

L'orientation « ressources humaines » participe grandement à l'agilité des PME marocaines de l'habillement. Les formations dispensées aux ouvriers améliorent leurs compétences. D'autre part, le travail en équipe à côté de techniciens externes expérimentés facilite l'apprentissage et le transfert de savoir-faire. La mobilisation des ouvriers, quant à elle, favorise la flexibilité des entreprises. Ces dernières peuvent moduler leurs équipes en fonction des besoins de la production. De plus, les fortes relations interpersonnelles et la bonne communication entre le personnel et les dirigeants participent grandement à la stabilité sociale et à la responsabilisation du personnel.

3.4.3. Ambitions raisonnables

Nous étudierons les ambitions des PME marocaines de l'habillement en référence à deux facteurs clés qui sont l'investissement et la taille.

Au niveau des investissements, les PME marocaines de l'habillement optent pour un investissement prudent. Les entreprises ne cherchent pas à acquérir les dernières technologies sur le marché mais s'efforcent de garder un juste équilibre entre les technologies modernes et les besoins de la production. Selon les dirigeants, les quantités des commandes actuelles ne nécessitent pas un investissement dans des technologies de production nouvelles. Les extraits suivants appuient cette idée :

« Les dernières technologies de production sont importantes pour la production de séries longues. Nous ne faisons pas ce genre de séries » (Cas n°36).

« Cela ne servirait à rien d'acheter les dernières technologies et de les faire tourner largement en dessous de leurs capacités productives » (Cas n°29).

Par ailleurs, en ce qui concerne la taille des PME marocaines de l'habillement, les dirigeants ne souhaitent pas s'agrandir d'une manière importante. Ils veulent conserver des entreprises à taille humaine et garder leur contrôle. Selon eux, les grandes entreprises ne sont pas gérables. Plusieurs

parties prenantes interviennent dans le processus de décision ce qui rend la gestion très laborieuse.

« La taille actuelle de mon entreprise me convient parfaitement. Une entreprise trop grande perd facilement son autonomie » (Cas n°48).

« Je ne souhaite plus croître car je veux garder une structure malléable » (Cas n°50).

Pour résumer, des ambitions qualifiées de raisonnables sont un facteur d'agilité pour les PME marocaines de l'habillement. En effet, des investissements prudents n'alourdissent pas les finances des entreprises et facilitent leurs orientations vers des segments à forte valeur ajoutée. De même, une taille très importante diminuera leur flexibilité d'autant plus que la situation du secteur nécessite une adaptation rapide et une réactivité face aux exigences de l'environnement.

3.4.4. Orientations flexibles

La majorité des dirigeants contactés affirment que leurs orientations stratégiques ne sont pas écrites. En d'autres termes, les dirigeants interviewés optent pour des stratégies délibérées mais non formalisées. Elles sont donc transmises par voie orale.

« Nous ne disposons pas de notes ou de documents reprenant la stratégie de l'entreprise » (Cas n°4)

« Non, pas du tout, nous n'avons aucune trace écrite de nos décisions stratégiques » (Cas n°17)

Par ailleurs, les dirigeants optent globalement pour des orientations stratégiques à moyen terme. En effet, plusieurs dirigeants poursuivent des stratégies visant les deux à trois années à venir. Ces choix sont dus essentiellement au manque de visibilité puisque l'environnement est jugé très perturbé. Les extraits suivant confirment cette conception de la stratégie :

« La stratégie future de mon entreprise a été définie pour les deux prochaines années. Au delà, nous déciderons le moment venu » (Cas n°43).

« L'environnement change tellement vite que nous ne pourrions aborder avec pertinence que les stratégies des deux prochaines années » (Cas n°41).

Ainsi, nous pouvons conclure que la nature des orientations stratégiques est une source d'agilité dans les PME marocaines de l'habillement. En effet, d'une part, la non formalisation des stratégies confère une certaine flexibilité aux dirigeants parce qu'ils peuvent changer leurs orientations de façon rapide. Il leur suffit dans ce cas de transmettre oralement l'information voulue aux managers. Une stratégie formalisée risque de limiter la liberté des dirigeants et ainsi rigidifier les décisions des entreprises. D'autre part, des choix stratégiques à moyen terme accordent une marge de liberté aux dirigeants. Elles autorisent une rectification très rapide des

orientations données contrairement aux stratégies à long terme, qui risquent elles, de cristalliser les choix et les perceptions des dirigeants quant à l'avenir de leurs entreprises.

3.4.5. Stratégies proactives

Au-delà du caractère flexible des orientations stratégiques, nous ne pouvons aborder l'agilité organisationnelle sans traiter la nature des orientations stratégiques poursuivies par les PME marocaines de l'habillement.

L'analyse des entretiens montrent que les stratégies des PME de l'habillement se déclinent en trois catégories : les stratégies de niche, les stratégies coopératives et les stratégies de différenciation.

Les stratégies de niche des PME marocaines de l'habillement consistent dans la focalisation sur les petites séries et les petits clients. En effet, le segment des petites séries est une niche de marché intéressante pour les PME qui, par leurs coûts de fabrication, ne peuvent plus concurrencer les entreprises asiatiques, portées sur les grandes séries. Cette niche est caractérisée par des commandes de quantités moyennes mais avec des références multiples et variées. Elle est occupée par des donneurs d'ordres soucieux d'offrir à leurs clients des produits à la mode et dans la mouvance du temps. Le segment des petites séries nécessite une bonne organisation, au niveau des ateliers de production, puisque chaque série requière des réglages particuliers des chaînes. De ce fait, les PME qui choisissent ce segment pratiquent des prix relativement chers puisqu'elles ne peuvent prétendre aux économies d'échelle.

Par ailleurs, certaines PME se positionnent sur le segment des petits clients. Ces derniers sont pour la plupart des petites enseignes ou des artistes indépendants, centrés sur le moyen et le haut de gamme. Leurs commandes portent sur des séries limitées réservées à des consommateurs de choix. Ces clients négocient rarement les prix et sont davantage préoccupés par la qualité des produits.

« Actuellement, nous ciblons principalement les petites séries puisque nous sommes incapables de contrer les asiatiques. C'est impossible ! » (Cas n°9)

« Dorénavant, nous centrons nos efforts sur les petits clients qui accordent plus d'importance à la qualité qu'au prix » (Cas n°11)

En adoptant ces stratégies de niches, les PME marocaines de l'habillement répondent aux demandes de leurs clients qui ont souvent des difficultés majeures à placer leurs ordres de fabrication à cause des faibles quantités commandées.

Les stratégies coopératives des PME de l'habillement renvoient à la production en co-traitance et à la fabrication de collections de produits finis. La co-traitance entre deux ou plusieurs entreprises signifie la prise en charge de chacune d'entre elles d'une partie des processus de production d'un article donné. L'objectif des PME marocaines est de prendre en charge, avec l'appui de leurs donneurs d'ordres, des processus à forte valeur ajoutée. La fabrication de collections de produits finis consiste en la prise en charge, par les PME marocaines, de toute la partie production, depuis la conception des modèles jusqu'à leur emballage. Les donneurs d'ordres seront ainsi seulement responsables de la vente des produits. Ces deux stratégies visent à participer activement et conjointement avec les donneurs d'ordres à la conception des modèles. L'objectif des PME marocaines est de sortir de la sous-traitance simple et d'abandonner progressivement le métier de façonniers pour celui de co-traitants. Cette coopération a pour finalité d'intégrer des viviers de valeur ajoutée, très importants pour faire face à la concurrence.

« Pour nous, la co-traitance reste une bonne issue pour faire face à la réduction des marges sur le travail à façon » (Cas n°27)

« Nous voulons maintenant monter des collections de produits finis en partenariat avec nos donneurs d'ordres. Nous voulons contribuer à la conception des modèles et ne plus travailler sur plans (patrons) » (Cas n°24)

Les stratégies de différenciation ont trait à la création de marques et à la fabrication de nouvelles gammes de produits. La création de marque vise à commercialiser les modèles fabriqués selon un nom de marque propre à l'entreprise. Cette stratégie vise à mettre en valeur des produits « *Made in Morocco* » et à intégrer les marges des intermédiaires qui exploitent le logo d'une marque pour augmenter considérablement les prix de vente. Par ailleurs, la fabrication de nouvelles gammes de produits vise à abandonner la confection des produits standard pour s'orienter vers de nouvelles matières, notamment les tissus techniques.

« J'ai l'intention de créer une marque propre à l'entreprise pour mettre en valeur notre expérience et notre savoir-faire. Nous avons toutes les compétences pour le faire, c'est juste une affaire de temps » (Cas n°32)

« ...il faut savoir qu'actuellement, les produits traditionnels ne sont plus porteurs, il faut viser autre chose. C'est pour cela que nous souhaitons cibler des produits innovants » (Cas n°34)

L'analyse des stratégies de PME marocaines de l'habillement qui ont su résister à la concurrence montre que leurs dirigeants adoptent une approche volontariste et proactive vis-à-vis de l'environnement. En effet, une attitude d'attente face aux changements environnementaux favorise l'échec. Ainsi, nous pensons que les entreprises qui optent pour des stratégies coopératives et des stratégies de différenciation favorisent leur agilité. Nous n'avons pas

considéré les stratégies de niche comme source d'agilité organisationnelle puisqu'elles ne contribuent pas à améliorer la flexibilité, la réactivité et l'adaptabilité de l'entreprise. Dans ce contexte, ce sont des stratégies opportunistes mais très éphémères car elles ne reposent sur aucun avantage compétitif durable.

Grâce aux stratégies coopératives, les PME marocaines de l'habillement entendent améliorer leur agilité en développant des partenariats fondés sur des interdépendances entre les fabricants et leurs donneurs d'ordres. Ces partenariats visent à mettre en commun des savoir-faire et des connaissances mutuels dans la recherche de synergies productives. Ces accords gagnant-gagnant ont pour objectif d'instaurer des relations participatives et collaboratives, basées sur la confiance et garantissant la pérennité de chacune des parties.

Par ailleurs, Les PME marocaines de l'habillement s'appuient sur des stratégies de différenciation, basées sur l'innovation, pour favoriser leur agilité. Cette innovation n'est pas à sens unique, c'est-à-dire pensée par les fabricants seuls. Elle permet d'intégrer les initiatives des différents acteurs du marché afin de répondre au mieux aux besoins et aux préférences des clients. Les PME de l'habillement souhaitent ainsi se démarquer de leurs concurrents, intégrer des viviers de valeur ajoutée, source d'avantage compétitif et développer leur portefeuille de clients.

Il ressort de l'analyse effectuée que les PME marocaines de l'habillement jouissent de plusieurs facteurs d'agilité que nous résumons dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Les attributs de l'agilité des PME marocaines de l'habillement

Facteurs d'agilité	Attributs
Orientation « clients »	Bon relationnel Fidélisation Services irréprochables
Orientation « ressources humaines »	Formations continues Personnel polyvalent Equipes interentreprises Mobilisation facile des ouvriers Fortes relations interpersonnelles Très bonne communication dirigeant/ personnel
Ambitions raisonnables	Investissement prudent Taille raisonnable de l'entreprise
Orientations flexibles	Orientations non formalisées Orientations à moyen terme
Stratégies proactives	Stratégies coopératives Stratégies de différenciation

Il apparaît ainsi que le concept de l'entreprise agile n'est pas réservé aux seules grandes entreprises. En effet, le tableau ci-dessus reprend les facteurs d'agilité organisationnelle que nous avons repérés auprès des PME marocaines de l'habillement. Nous distinguons ainsi cinq principaux facteurs : une orientation « client », une orientation « ressources humaines », des ambitions raisonnables, des orientations flexibles et des stratégies proactives.

Nous pouvons constater que les facteurs d'agilité orientation « clients » et stratégies proactives rejoignent ceux des grandes entreprises. Le facteur d'agilité orientation « ressources humaines » rejoint celui des grandes entreprises sur certains attributs seulement. En revanche, les facteurs d'agilité « ambitions raisonnables » et les « orientations flexibles » sont plus spécifiques aux PME.

L'orientation « clients » rejoint les attributs de Yusuf et al. (1999) sur le « marché » (voir tableau p. 9). En effet, les PME et les grandes entreprises se doivent d'accorder toute leur attention à des clients différents les uns des autres dans leurs exigences, préférences et comportements d'achat. Chaque client répond à ses propres stimuli, cherche à se distinguer de la masse et veut être reconnu comme unique. Une entreprise qui néglige ces nouvelles caractéristiques des clients, compromettrait grandement son existence.

Les stratégies proactives (différenciation et coopération) rejoignent les attributs de Yusuf et al. (1999) à la fois sur les « partenariats » et sur « le marché » (voir tableau p. 9). En effet, les entreprises doivent innover de façon continue afin de se différencier des concurrents. Elles doivent susciter l'intérêt et capter l'attention de clients devenus volatiles et changeants. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit privilégier une organisation en réseau en multipliant les partenariats et les accords de coopération et ce, afin de développer des synergies et des potentiels de création de valeur.

En ce qui concerne l'orientation « ressources humaines », les attributs « formations continues », « personnel polyvalent » et « équipes interentreprises » sont partagés aussi bien par les PME que par les grandes entreprises. En effet, une entreprise qui a un personnel bien formé et polyvalent favorise sa flexibilité dans le sens où l'organisation de ses équipes va être plus facile. De plus, sa réactivité va croître face à des événements imprévus comme l'absentéisme, départs, etc. En outre, la constitution d'équipes avec des individus appartenant à plusieurs entreprises favorise les échanges et l'apprentissage collectif, source de créativité et d'expérience pour l'entreprise. Cependant, l'orientation « ressources humaines » connaît des attributs propres aux PME. En

effet, la « mobilisation facile des ouvriers », les « fortes relations interpersonnelles » et la « facilité de communication entre les dirigeants et les employés » sont des caractéristiques propres à des structures de taille humaine. Les structures hiérarchiques plates des PME favorisent les échanges entre les employés et leurs dirigeants ce qui permet de tisser des liens amicaux. Ces derniers sont importants pour mobiliser les ouvriers lors d'une augmentation de l'activité. De plus, les liens créés participent à la stabilité du climat social des ouvriers et diminuent le taux de rotation des effectifs. Les attributs de l'agilité de la force de travail sont d'une importance capitale surtout qu'ils sont considérés comme la base de l'agilité organisationnelle des entreprises.

D'autres attributs d'agilité organisationnelle développés par les PME de l'habillement sont différents de ceux des grandes entreprises. La première différence majeure a trait à la technologie. Les grandes firmes accordent une attention particulière aux dernières nouveautés technologiques (tableau p. 9). Elles sont les précurseurs à les utiliser afin de profiter d'un avantage compétitif par rapport aux concurrents. Par exemple, l'investissement dans des systèmes complexes d'information et de communication afin d'accélérer la circulation de l'information ou encore l'investissement dans les dernières technologies de production dans le but d'augmenter les capacités productives. Contrairement aux grandes entreprises, les PME se distinguent par un investissement technologique prudent. Leur objectif est de rester dans la compétition sans alourdir leurs comptes par des investissements non décisifs à leur pérennité.

Un autre attribut d'agilité qui distingue les PME des grandes entreprises concerne la taille des entreprises. Dans les grandes firmes, nous assistons à une course vers la croissance. L'objectif est de détenir des parts de marché de plus en plus importantes afin de réaliser des économies d'échelles et de rentabiliser les investissements. Par opposition, les dirigeants des PME tiennent à garder des entreprises de taille moyenne. Leur objectif est de garder le contrôle de leurs entreprises et de pouvoir les gérer avec autonomie et flexibilité.

La flexibilité des orientations stratégiques des PME est un autre principe d'agilité qui caractérise les PME. Ces dernières se distinguent par des orientations stratégiques non formalisées à la différence des grandes firmes où la planification formelle est un gage de sécurité. En raison de leurs structures hiérarchiques simples, les PME laissent une grande place à une culture orale où les informations sont transmises essentiellement par voie verbale. Malgré les risques que comporte ce mode de communication (déformation de l'information, non compréhension, etc.), il

confère aux PME une rapidité dans la circulation de l'information, une réactivité dans la prise de décision et une flexibilité dans la définition des orientations stratégiques. La deuxième particularité des orientations stratégiques des PME tient à leur durée. Ces orientations sont prévues pour le moyen terme à la différence de celles des grandes entreprises où elles sont généralement planifiées pour le long terme. Cette caractéristique empêche les dirigeants de s'enfermer dans une option stratégique particulière et leur accorde une marge décisionnelle plus importante pour corriger des éventuelles erreurs d'appréciation.

CONCLUSION

Les entreprises opèrent actuellement dans une économie globalisée où les échanges de biens et services ont augmenté de façon considérable, intensifiant le phénomène concurrentiel. Dans cet environnement qualifié de perturbé, turbulent et complexe, les entreprises n'ont de choix que de s'adapter sous peine de disparaître.

L'agilité organisationnelle serait la réponse à ce genre de problématique. Ce concept est nouveau mais ses principes s'inspirent fortement des concepts existants comme la flexibilité, l'adaptabilité et la réactivité dans le sens où il les intègre en une seule et grande logique. En effet, l'entreprise agile est à la fois flexible, adaptative et réactive. C'est une firme qui opère au sein d'un réseau d'acteurs (en amont et en aval) avec lesquels elle entretient des relations intensives et routinières, basées sur la confiance et la coopération. Les produits et les services qu'elle propose sont différenciés de ceux des concurrents mais conformes aux exigences et préférences individuelles de chaque client.

Les différents travaux de recherches qui ont été conduits explorent le concept de l'agilité du point de vue des grandes firmes. Cet article a pour but de vérifier la pertinence de ce concept au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Nous avons ainsi mené une étude de terrain auprès des PME de l'industrie de l'habillement. Ce secteur a été choisi parce qu'il connaît une crise sans précédent, une crise qui a reconfiguré la structure de la filière et redessiner les frontières de ses marchés. Notre étude a ciblé les PME marocaines vu qu'elles sont soumises depuis quelques années à une course vers l'intégration au commerce mondial. Au total, cinquante deux entretiens ont été réalisés auprès des dirigeants des PME marocaines de l'habillement.

Il ressort de l'étude que les PME qui ont réussi à résister à la concurrence internationale dans l'industrie de l'habillement adoptent des attributs d'agilité organisationnelle, que nous

regroupons en cinq grands principes : orientation « clients », orientation « ressources humaines », ambitions raisonnables, orientations flexibles et stratégies proactives. Les résultats de l'étude montrent que l'agilité organisationnelle des PME n'est pas une transposition de celle des grandes firmes, du moins pas en totalité. L'agilité des PME d'une part et des grandes firmes d'autre part se rejoignent sur certains attributs et divergent sur d'autres. En effet, des spécificités propres aux PME (comme la taille, la structure, les moyens financiers, les rapports interpersonnels) font qu'elles ne pourront appliquer certains attributs de l'agilité tels que l'investissement dans des systèmes d'information complexes ou encore dans les dernières technologies de production.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche exploratoire nous permettent de mieux comprendre les possibilités de mise en œuvre de l'agilité organisationnelle au sein des PME. Cependant, le nombre restreint d'entretiens, la nature de l'industrie et le poids du contexte marocain ne nous autorisent pas à généraliser nos observations à toutes les petites et moyennes entreprises. Les recherches futures auront notamment pour objectif de vérifier la viabilité des résultats dans d'autres secteurs d'activité, voire dans d'autres pays afin de limiter tout biais relatif au contexte de l'étude.

RÉFÉRENCES

- Aitken, J., Christopher, M. et T. Denis (2002), Understanding, Implementing and Exploiting Agility and Leanness, *International Journal of Logistics, Research and Applications*, 5 : 1, 59-74.
- Ambler et Scott (2003), Entreprise Agility, *Computing Canada*, 9 : January 31.
- Badot, O. (1997), *Théorie de « l'entreprise agile »*, Editions L'Harmattan, 295 p.
- Barrand, J. (2006), *Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Edition Dunod, Paris, 220 p.
- Belk, K. et W. Steels (1998), APS BERK: from arbitration to agility, *Logistics Information Management*, 11: 2, 128-133.
- Booth, R. (1995), More agile than lean, *Proceedings of the British Production and Inventory Control Society Conference*, pp. 191-207.
- Breu, K., Hemingway C.J. Strathern M. et D. Bridger (2001), Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy, *Journal of Information Technology*, 17 : 21-31.
- Burgess, T.F. (1994), Making the leap of agility: defining and achieving agile manufacturing through business process redesign and business network redesign, *International Journal of Operations and Production Management*, 14: 11, 23-34.
- Butler, R. (1995), Time in organizations: its experience, explanations and effects, *Organization Studies*, 16: 6, 925-50.
- Charbonnier A. (2006), L'agilité organisationnelle: un nouveau défi pour la GRH, *Communication au XVIIe Congrès de l'AGRH*, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

- Chonko, L. B. et E. Jones (2005), The need for speed: Agility selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 : 4, 371-382.
- Christopher, M. (2000), The agile supply chain: competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management*, 29 : 1, 37-44.
- Christopher, M. et D.R. Towill (2000), Don't lean too far – distinguish between the lean and agile manufacturing paradigm, *Proceedings MIM Conference*, Aston, pp. 178-188.
- Drucker, P.F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Forsythe, S. (1997), Human factors in agile manufacturing: a brief overview with emphasis on communication and information infrastructure, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7 : 1, 3-10.
- Gehani, R. R. (1995), Time-based management of technology: a taxonomy integration of tactical strategic roles, *International Journal of Operation and Production Management*, 15 : 2, 19-35.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. et Preiss, K. (1995), *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Goldman, S. L. (1994), Agile competition and virtual corporations, *National Forum*, 74 : 2, 43-49.
- Goldman, S. L. et R. N. Nagel (1993), Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing, *International Journal of Technology Management*, 8 : 1/2, 18-38.
- Gunasekaran, A. (1998), Agile manufacturing: enablers and an implementation framework, *International Journal of Production Research*, 36 : 5, 1223-47.
- Gunasekaran, A. (1999), Agile manufacturing: a framework for research and development, *International Journal of Production Economics*, 62: 1/2, 87-105.
- Harrison, A., Christopher, M. et R. Van Hoek (1999), Creating the Agile Supply Chain, School of Management Working Paper, Cranfield University.
- Hilton, P.D. et G.K. Gill, Achieving Agility: Lessons from the leaders, *Manufacturing Review*, 7: 2.
- Hopp, W. J. et M. P. Van Oyen (2004), Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination, *IIE Transactions*, 36 : 919-940.
- Huang, C.C. (1999), An agile approach to logical network analysis in decision support systems, *Decision Support System*, 25 : 1, 53-70.
- Kasarda, J.D. et D.A. Rondinelli (1998), Innovative infrastructure for agile manufacturers, *Sloan Management Review*, 39 : 2, 73-82.
- Katayama H. et D. Bennett (1999), Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice, *International Journal of Production Economics*, 60-61 : 43-51.
- Kidd T.P. (1994), *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*, London, Addison-Wesley.
- Kusiak, A., et D.W. He (1997), Design for agile assembly: An operational perspective, *International Journal of Production Research*, 35: 1, 157-178.
- Lin, C.T., Chiu, H. et P.Y. Chu (2006), Agility index in the supply chain, *International Journal of Production Economics*, 100 : 285-299.
- Lindberg, P. (1990), Strategic manufacturing management: a proactive approach, *International Journal of Operation and Production Management*, 10 : 2, 94-106.
- Morgan R.E. (2004), Agile business relationships and technology, *Journal of General Management*, 29: 4, 77-92
- Nagel, R. N., R. Dove, Goldman, S. et K. Preiss (1991), *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry led view*, Bethlehem, Iacocca Institute, Lehigh University.

- Pandiarajan, R. et Patun (1994), Agile manufacturing initiatives at concurrent technologies corporation, *Industrial Engineering*, 46-49.
- Porter, M. (1986), *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 647 p.
- Prahalad, C. K. et G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 : 3, 79-91.
- Preiss, K., S. L. Goldman, R.N. Nagel (1996), *Cooperate to Compete: Building Agile Business Relationship*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Richards, C.W. (1996), Agile manufacturing: beyond lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37 : 2, 60-4.
- Royer I. et P. Zarlowsky (2003), Le design de la recherche, in R.A. Thiétart (dir.) *Méthodes de recherches en management*, 2e édition, Dunod, Paris
- Shafer, R.A. (1997), *Creating organizational agility. The human resource dimension*. Unpublished Ph.D dissertation, Cornell University
- Sharifi, H., C. Colquhoun, Barclay I. et Z. Dann. (2001), Agile Manufacturing: A Management and Operational Framework, *Proceedings of the Institute of Mechanical Engineers, Part B: Engineering Manufacture*, 215 : 6, 857-869.
- Sharifi, H. et Z. Zhang (1999), A methodology for achieving agility in manufacturing operations: an introduction, *International Journal of Production Economics*, 62 : 1/2, 7-22.
- Sharp, J. M., Irani, Z. et S. Desai (1999), Working Towards agile manufacturing in the UK industry, *International Journal of Production Economics*, 62 : 155-169.
- Shewchuck, P. (1998), Agile manufacturing: one size does not fit all, *Proceedings of the International Conference on Manufacturing Value Chains*, Troon, pp. 143-150.
- Stacey, R.D. (2001), *Complex Responsive Processes in Organizations*, Routledge, London.
- Stalk, G. et T. Hout (1990), *Competing Against Time*, The Free Press, New York
- Thorpe R., Usunier J.C., Easterby-Smith M. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Ed. Economica, Paris
- Van Oyen, M. P., Gel, E. G. S., et Hopp, W.J. (2001), Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work systems, *IIE Transactions*, 33 : 9, 761-77.
- Wiesenfeld, B., Raghuram, S. et R. Garud (1998), Communication patterns as determinants of organisational identification in a virtual organization, *Journal of Computer Mediated Communication*, 3: 4, 1-24.
- Womack, J.P. et D.T. Jones (1996), *Lean Thinking*, Simon and Schuster, New York.
- Youssef, M.A. (1992), Agile manufacturing: a necessary condition for competing in global markets, *Industrial Engineering*, December: 18-20.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. et A. Gunasekaran (1999), Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes, *International Journal of Production Economics*, 62: 1/2, 33-43.

ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN

Comment pouvez-vous décrire l'environnement dans lequel opère votre entreprise ?

Que pensez-vous de la libéralisation des échanges dans l'industrie de l'habillement ? Pourquoi ?
Pensez-vous que cette libéralisation est une opportunité ou une menace pour vos produits ? Et pour vos marchés ?

Que pensez-vous de la concurrence mondiale sur l'industrie de l'habillement depuis le 1^{er} janvier 2005 ?

Comment situez-vous votre entreprise par rapport à la concurrence actuelle ?

Qui sont vos concurrents actuels ?

Croyez-vous que la concurrence actuelle sur votre activité était prévisible ? Pourquoi ?

Comment voyez-vous cette concurrence dans l'avenir ?

Quels sont les atouts et les faiblesses de votre entreprise ?

Au niveau de l'approvisionnement en matières premières, comment vous vous organisez ?

Comment gérez-vous votre stock de matières premières ?

Que pensez-vous de la qualité de vos produits ? Faut-il l'améliorer ? Vos produits respecteraient-ils les normes de l'industrie, le cahier des charges des clients, etc. ?

Quels sont vos délais moyens de production ? Qu'en pensez-vous ?

Actuellement, comment est organisée votre production ?

Comment jugez-vous votre coût de production actuel ?

Pensez-vous pouvoir suivre l'évolution technologique actuelle ? Avez-vous un service de R&D dans votre entreprise ?

Concrètement, comment faites-vous pour vendre sur un ou plusieurs marchés ?

Comment mettez-vous en valeur votre produit par rapport à celui des concurrents ? Qu'est ce qui fait qu'un consommateur voudra acheter votre produit ?

Comment organisez-vous pour acheminer vos produits à vos clients ?

Quels sont vos délais moyens de livraison ? Pensez-vous qu'ils sont compétitifs par rapport à vos concurrents ?

Quels moyens pensez-vous employer pour vous faire connaître ? Et quels supports utiliseriez-vous pour démarcher vos prospects ?

Quels genres de services offrez-vous à vos clients ?

Et en ce qui concerne vos salariés, que pensez-vous de leur formation et de leurs qualifications ?

Quels moyens utilisez-vous pour motiver vos salariés ?

Comment percevez-vous le climat social dans votre entreprise ?

Quels sont les facteurs clés pour réussir dans le ou les marchés où opère votre entreprise ?

Selon vous, quelles sont les caractéristiques que votre entreprise doit avoir pour réussir dans le marché de l'habillement ?

Comment comptez-vous favoriser la flexibilité de votre entreprise ?

Quelles priorités stratégiques pensez-vous donner à votre entreprise dans les cinq prochaines années ?

Quels sont vos objectifs en terme de chiffre d'affaire et de part de marché pour les cinq prochaines années ?

A votre avis, comment votre entreprise pourra assurer sa pérennité ?

Comment la filière devrait-elle être organisée afin de garantir son succès ?

Quels genres de relations votre entreprise devrait-elle développer pour asseoir sa position sur le marché ?

Quelles catégories de prospects et quels marchés souhaiteriez-vous cibler dans l'avenir ?