

# REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991  
P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

DIRECTRICE DE PUBLICATION: DR. SANAA HAOUATA - REDACTEUR EN CHEF: DR BRAHIM MEDDEB

N°3 Vol 4  
JUILLET / SEPTEMBRE 2025

## LEADERSHIP AGILE ET ADAPTABILITE ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE

UNE ANALYSE MULTISECTORIELLE

Mariam Lazrak



# REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991  
P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.18372398>

VOL 4, N° 2 JUILLET/ SEPTEMBRE 2025

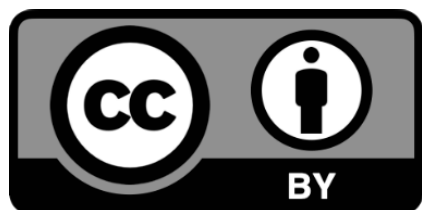
## LEADERSHIP AGILE ET ADAPTABILITE ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE : UNE ANALYSE MULTISECTORIELLE

## AGILE LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL ADAPTABILITY IN TIMES OF CRISIS: A MULTI-SECTORAL ANALYSIS

**Mariam Lazrak**

*Doctorante*

*Université Abdelmalek Esssaadi , Tétouan , Maroc*



### Citation:

Lazrak, M. (2025). LEADERSHIP AGILE ET ADAPTABILITE ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE : UNE ANALYSE MULTISECTORIELLE. REVUE ECONOMIE ET SOCIETE, 4(3), 94-113.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.18372398>



REVUE  
ECONOMIE ET SOCIETE

P-ISSN: 2820-7211  
E-ISSN: 2820-6991  
DEPOT LEGAL: 2022PE0021

Site web : <https://journals.sms-institute.com/>  
Email: [contact@sms-institute.com](mailto:contact@sms-institute.com)  
Tel: +212(0)700.838.222



# LEADERSHIP AGILE ET ADAPTABILITE ORGANISATIONNELLE EN TEMPS DE CRISE : UNE ANALYSE MULTISECTORIELLE



## Résumé

Cet article explore le rôle du leadership agile dans l'amélioration de l'adaptabilité organisationnelle en temps de crise dans les secteurs public, privé et à but non lucratif. Le leadership agile met l'accent sur la prise de décision rapide, la flexibilité, la collaboration et l'innovation, ce qui permet aux organisations de naviguer dans des environnements volatils, incertains, complexes et ambigus (VUCA).

S'appuyant sur des études de cas de la pandémie de COVID-19 et d'autres crises mondiales, l'étude souligne comment les leaders qui adoptent l'agilité favorisent la résilience en décentralisant la prise de décision, en promouvant la transparence et en tirant parti des outils de transformation numérique. L'adaptabilité organisationnelle est analysée comme une capacité multidimensionnelle façonnée par la culture interne, le style de leadership, la disponibilité des ressources et les pressions externes telles que les changements de marché et les exigences réglementaires. Les résultats soulignent que le leadership agile soutient non seulement la gestion de crise, mais renforce également la résilience à long terme en cultivant des cultures adaptatives, des pratiques inclusives et des stratégies de communication solides. Malgré ces avantages, des défis tels que la résistance au changement, les ressources limitées et la nécessité de cadres clairs persistent. L'article conclut que le leadership agile, lorsqu'il est systématiquement intégré dans tous les secteurs, est essentiel pour maintenir la viabilité organisationnelle et favoriser l'innovation en période de perturbation.

**Mots-clés :** *Leadership agile, Adaptabilité organisationnelle, Gestion de crise, Résilience, Environnements VUCA.*

**Mariam Lazrak**

*Doctorante*

*Université Abdelmalek Esssaadi,  
Tétouan, Maroc*

# AGILE LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL ADAPTABILITY IN TIMES OF CRISIS: A MULTI-SECTORAL ANALYSIS

## ABSTRACT

This article explores the role of agile leadership in enhancing organizational adaptability during crises across the public, private, and non-profit sectors. Agile leadership emphasizes rapid decision-making, flexibility, collaboration, and innovation, enabling organizations to navigate volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments. Drawing on case studies of the COVID-19 pandemic and other global crises, the study highlights how leaders who embrace agility foster resilience by decentralizing decision-making, promoting transparency, and leveraging digital transformation tools. Organizational adaptability is analyzed as a multidimensional capability shaped by internal culture, leadership style, resource availability, and external pressures such as market shifts and regulatory requirements. The findings highlight that agile leadership not only supports crisis management but also strengthens long-term resilience by cultivating adaptive cultures, inclusive practices, and robust communication strategies. Despite these benefits, challenges such as resistance to change, limited resources, and the need for clear frameworks persist. The article concludes that agile leadership, when systematically integrated across all sectors, is essential for maintaining organizational viability and fostering innovation during times of disruption.

**Mariam Lazrak**

*PhD Student*

*Abdelmalek Esssaadi University ,  
Tétouan , Morocco*

---

**Keywords:** *Agile leadership, Organizational adaptability, Crisis management, Resilience, VUCA environments.*

---

## Introduction

Les crises récentes ayant affecté les secteurs public, privé et à but non lucratif ont mis en évidence la fragilité structurelle des organisations ainsi que les limites des modèles traditionnels de leadership, souvent caractérisés par une anticipation insuffisante et une centralisation excessive de la prise de décision. Dans des environnements marqués par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté (VUCA), la capacité des dirigeants à réagir rapidement, à s'adapter et à rétablir l'organisation devient un facteur déterminant de sa viabilité. L'incapacité à opérer ces ajustements expose les organisations à des risques majeurs, pouvant aller jusqu'à leur disparition. Dans ce contexte, l'agilité organisationnelle se définit comme la capacité à identifier, interpréter et répondre de manière rapide et flexible aux menaces et aux opportunités émergentes, qu'elles soient liées à des chocs exogènes, des crises systémiques ou des catastrophes imprévues. Cette agilité repose largement sur un leadership capable de dépasser les logiques hiérarchiques rigides au profit de modes de gouvernance plus décentralisés, favorisant la réactivité et l'autonomie des acteurs organisationnels. Ainsi, le

leadership agile apparaît comme un levier stratégique susceptible de réduire significativement le temps de réponse organisationnelle face aux perturbations soudaines, notamment dans des environnements instables et imprévisibles.

Par ailleurs, l'efficacité de l'adaptation organisationnelle en période de crise dépend étroitement de la qualité de la communication interne et du degré de transparence instauré par les dirigeants. En effet, des flux d'information fluides, clairs et bidirectionnels facilitent la coordination des actions, renforcent la confiance des parties prenantes internes et permettent une mobilisation collective plus efficiente. À l'inverse, l'opacité décisionnelle et la fragmentation de la communication tendent à amplifier les effets négatifs des crises, ralentissant les processus d'ajustement et affaiblissant la cohésion organisationnelle. L'agilité du leadership ne se limite toutefois pas à la gestion immédiate de l'urgence. Elle implique également une capacité à transformer les réponses ponctuelles aux crises en apprentissages organisationnels durables, contribuant ainsi à la construction d'une résilience à long terme. Cette approche suppose un travail collaboratif, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations, reconnaissant qu'aucun acteur, pris isolément, ne dispose de l'ensemble des ressources nécessaires pour faire face aux crises globales. Le leadership agile favorise alors l'émergence d'une culture organisationnelle apprenante, capable d'intégrer l'expérimentation, l'erreur contrôlée et l'amélioration continue comme principes structurants. L'expérience de la pandémie de COVID-19 constitue à cet égard une illustration particulièrement révélatrice. Si les gouvernements ont cherché à anticiper et à encadrer la réponse à la crise sanitaire, ce sont souvent les petites entreprises, les organisations de l'économie sociale et les associations qui ont fait preuve d'une agilité opérationnelle accrue, en expérimentant rapidement des solutions innovantes par essais et erreurs. Cette dynamique s'est également manifestée dans les ajustements urgents nécessaires en matière de soutien financier, logistique et commercial, notamment dans le développement et la diffusion des vaccins et des traitements.

À partir de ces constats, cet article vise à analyser le rôle du leadership agile dans le renforcement de l'adaptabilité organisationnelle en temps de crise, à travers une approche multisectorielle. Il s'appuie sur trois hypothèses centrales :

1. le leadership agile, par la décentralisation de la prise de décision, permet de réduire le temps de réponse organisationnelle face aux chocs imprévus ;
2. l'adaptabilité organisationnelle est renforcée par la transparence et la fluidité de la communication interne impulsées par le leader ;
3. le leadership agile contribue à la résilience à long terme en transformant les mécanismes temporaires de gestion de crise en une culture organisationnelle durable et apprenante.

## **1. COMPRENDRE LE LEADERSHIP AGILE**

Le leadership agile décrit la préparation des leaders efficaces à réagir rapidement à toute difficulté qui met en danger leur organisation, facilitant ainsi une adaptation efficace non seulement de la structure organisationnelle et de la culture, mais aussi des pratiques de ressources humaines et des stratégies de marketing. La capacité organisationnelle à réviser dynamiquement les processus d'entreprise et à adopter le changement continu est essentielle à l'efficacité adaptative. Le concept de leadership agile a émergé dans les années 1970 à partir de la technique d'échange de matrices en une minute du système de production Toyota, puis a évolué vers la fabrication allégée et est finalement devenu un principe fondamental du Manifeste agile au début de 2001. L'incapacité de nombreuses organisations à réagir rapidement à des crises telles que la pandémie de COVID-19 et les inondations de 2018 au

Kerala souligne le défi continu d'atteindre l'agilité organisationnelle (Aftab et al., 2022). Les méthodes agiles ont d'abord pris de l'importance dans le développement de logiciels, en particulier dans la pratique incarnée. Les études documentaires pertinentes englobent les cadres et les méthodologies agiles, le leadership et les revues systématiques de l'agilité (Gren & Ralph, 2022). La capacité d'adaptation est essentielle à la survie et au succès de l'organisation dans des environnements turbulents : elle permet des examens et des révisions réguliers des processus d'entreprise et des réductions continues des coûts. La capacité d'apprentissage, définie comme le degré d'exploitation des connaissances, est fondamentale pour la capacité d'adaptation. Les organisations ne fonctionnent pas de manière isolée ; Les influences environnementales internes et externes exercent une pression pour changer la structure et modifier les activités afin de s'adapter à un environnement en constante évolution.

### **1.1.Définition et principes du leadership agile**

Les structures de leadership agiles aident les organisations à réagir de manière proactive au changement de manière collaborative, productive et rentable (Gren & Lindman, 2020). Les organisations agiles acceptent l'incertitude, aplanissent les hiérarchies et poussent la prise de décision vers le bas pour encourager des solutions opportunes et spécifiques à la situation. Le leadership agile est situationnel et adaptable plutôt qu'un ensemble fixe de traits ou de comportements (Aftab et al., 2022). Il implique des approches différentes pour diriger une équipe expérimentée et auto-organisée que pour gérer un groupe nouvellement formé et immature avec des façons qualitativement différentes de penser, de prendre des décisions, d'agir et de communiquer. Les leaders agiles fournissent une structure suffisante pour soutenir la performance tout en permettant aux équipes de rester aussi indépendantes et autonomes que possible. Le bon équilibre inspire confiance, favorise la croissance et favorise la productivité sans réduire la motivation ou l'initiative.

### **1.2.Contexte historique du leadership agile**

Les premières définitions de l'agilité mettaient l'accent sur la valeur de la capacité d'agir « rapidement et facilement » et de « penser et comprendre rapidement ». Dans les années 1990, Stephen Denning a caractérisé une organisation agile comme une organisation dans laquelle l'information circule librement, le pouvoir de décision est relégué aux niveaux inférieurs et les silos internes sont éliminés. a suggéré que le rythme de tous s'est accéléré de manière décisive après la reconnaissance générale du rôle fondamental de la stratégie dans des environnements dynamiques. Un point similaire est incarné dans la définition suivante : « Les organisations agiles sont celles capables de s'adapter rapidement aux changements émergents et inattendus du marché de manière productive et rentable », et le concept fait essentiellement référence à de nombreux éléments de l'environnement commercial contemporain. Le leadership agile a été défini comme une capacité managériale à percevoir et à exploiter les changements et les opportunités de manière dynamique, proactive et axée sur les personnes.

## **2. CADRES THÉORIQUES**

De nombreuses méthodologies agiles sous-tendent l'analyse théorique du leadership dans des contextes dynamiques. Scrum facilite la planification itérative, en donnant aux équipes de direction les moyens d'élaborer et d'exécuter des plans à court terme qui apportent une valeur tangible, avec des mécanismes de réflexion et de révision à intervalles réguliers (Aftab et al., 2022). Extreme programming prône l'apport continu des clients pour guider le développement et la hiérarchisation, améliorant ainsi l'adaptabilité à l'évolution des exigences. L'approche

lean startup de Ries met l'accent sur des cycles de retour d'information rapides des clients pour valider les hypothèses et réduire les risques d'échec, ce qui permet aux dirigeants d'ajuster les stratégies de manière réactive. Le modèle de changement en huit étapes de Kotter fournit un cadre politique pour le leadership transformationnel, naviguant dans le changement organisationnel par l'établissement d'une vision, la communication, l'autonomisation et l'établissement d'une culture. Dans le contexte de crises majeures, le leadership Agile est positionné au centre de ce processus, en orchestrant les activités et en donnant un ton adaptatif qui favorise la résilience organisationnelle et les capacités de pivotement en réponse aux bouleversements externes.

## **2.1.Méthodologies Agile**

Le leadership agile est apparu comme un aspect essentiel de l'amélioration de l'adaptabilité organisationnelle en temps de crise (Aftab et al., 2022). La capacité d'intervenir rapidement et efficacement en cas d'événements imprévus est devenue essentielle pour les organismes, les organisations et les gouvernements qui subissent des effets négatifs. Ce chapitre explore les modèles d'organisation et de leadership agiles qui soutiennent de telles réponses.

Le leadership agile se caractérise par une méthodologie et un ensemble de meilleures pratiques qui permettent aux organisations de s'adapter rapidement à des environnements de travail dynamiques. Bien qu'il soit historiquement appliqué à la gestion de projet, à la transformation numérique et à la livraison de programmes, le concept conserve une grande pertinence lors de crises qui exigent une adaptabilité continue. Le chapitre commence par présenter un aperçu des méthodologies agiles et des modèles de leadership pertinents à la gestion de crise. Il clarifie ensuite le concept d'adaptabilité organisationnelle et identifie les différents facteurs internes et externes qui l'influencent. Les types de crises et leurs répercussions sur les organisations sont passés en revue avant de décrire les fonctions et les responsabilités dans les secteurs public, privé et sans but lucratif qui contribuent à la préparation stratégique. Une attention particulière est accordée au rôle du leadership agile dans l'amélioration de l'adaptabilité organisationnelle. La section suivante examine les initiatives de leadership agile établies et examine les cas d'échec de la gestion de crise, offrant une perspective comparative. Vous trouverez ci-dessous des outils et des techniques essentiels pour mettre en œuvre un leadership agile, ainsi que des approches d'évaluation de l'adaptabilité organisationnelle. Des analyses comparatives explorent le rôle de la technologie numérique et des outils de collaboration dans la promotion de l'agilité du leadership. La discussion se poursuit sur la culture d'une culture organisationnelle agile et examine les influences de la culture politique nationale, de la diversité et de l'inclusion.

Les défis du leadership agile sont pris en compte avant de définir les orientations futures sur le terrain. Le chapitre se termine en résumant les principales conclusions et en offrant un aperçu de l'évolution des pratiques de leadership agile.

## **2.2.Théories du leadership dans la gestion de crise**

Une crise implique une rupture de l'équilibre d'un système, menaçant des objectifs hautement prioritaires et exigeant des décisions rapides et des mesures extraordinaires (Förster et al., 2022). Le leadership définit à la fois le problème et les décisions disponibles, façonnant la gamme d'alternatives parmi lesquelles l'organisation choisit finalement. La pression pour une prise de décision rapide et l'ampleur élevée des conséquences rendent le fardeau cognitif des dirigeants particulièrement prononcé en période de crise. Dans ces conditions, l'expérience



peut être trompeuse et le rappel des leçons passées peut s'avérer inadéquat pour le défi actuel. Les leaders ont donc besoin d'une double approche, combinant l'analyse rationnelle et le jugement intuitif tout en restant ouverts et flexibles. Pour gérer l'adversité, il faut trouver un équilibre entre l'improvisation et la prise de décisions éclairées. Confrontés à des exigences paradoxales, les dirigeants doivent se concentrer sur les priorités, agir de manière décisive, déléguer de manière appropriée et encourager la participation. Une synthèse des styles de commandement et de contrôle et d'habilitation offre une direction claire parallèlement à l'agence distribuée. L'application simultanée de modes démocratiques et autocratiques est donc essentielle pour naviguer dans des exigences contradictoires. Les réactions émotionnelles aux crises déclenchent souvent le pessimisme et le traumatisme ; Le maintien du calme, de la rationalité et de l'empathie est essentiel pour favoriser la confiance et la cohésion.

### **3. ADAPTABILITÉ ORGANISATIONNELLE**

L'adaptabilité organisationnelle est une capacité stratégique permettant à une entreprise de modifier ses processus ou ses structures pour répondre aux exigences d'un environnement instable et maintenir son avantage concurrentiel (Aftab et al., 2022). Différents modèles de comportement adaptatif permettent à une organisation de faire face à l'incertitude, de réagir rapidement ou de contrer avec des solutions (K. Yeo, 2020). Les organisations connaissent de plus en plus de changements plus importants, plus rapides et plus diversifiés, tels que des événements sociaux, économiques, démographiques, politiques, environnementaux, technologiques et naturels (Förster et al., 2022). La résilience sera obtenue si une organisation est capable de s'adapter à des déséquilibres ou à des perturbations soudaines, tandis que la capacité d'adaptation dépend de la proximité d'autres organisations et de l'environnement qui augmente les opportunités et les possibilités de collaboration et d'apprentissage. En effet, dans une économie de marché, les organisations sont continuellement contraintes de « s'adapter ou de mourir » en raison du rythme croissant du changement et de la concurrence résultant de la mondialisation des marchés, des développements technologiques et de la déréglementation.

#### **3.1. Définir l'adaptabilité organisationnelle**

L'adaptabilité organisationnelle a été considérée comme une capacité importante au milieu de crises telles que l'épidémie de SRAS, la Grande crise financière (GFC) et la pandémie de COVID-19. Dans un cadre organisationnel, l'adaptabilité fait généralement référence à la capacité de réagir de manière appropriée aux conditions changeantes de l'environnement tout en maintenant un alignement interne (K. Yeo, 2020). C'est grâce à ce processus d'intervention que les organisations sont en mesure d'accroître leur potentiel de survie et de croissance.

Conditionnés par la « crise particulière à portée de main », plusieurs facteurs internes et externes affectent l'adaptabilité. Les considérations internes comprennent la culture organisationnelle, le style de leadership et la résilience, ainsi que l'appétit pour le risque et la volonté d'explorer de nouvelles entreprises commerciales. Les considérations externes comprennent l'industrie, le marché, les réglementations gouvernementales et les lois, ainsi que la santé globale de l'économie mondiale. Compte tenu de la nature approfondie de ces facteurs, une analyse plus approfondie des considérations pertinentes est présentée dans les sous-sections correspondantes de l'analyse sectorielle.

#### **3.2. Facteurs influençant l'adaptabilité**



L'adaptabilité organisationnelle définit de manière générale la capacité d'une organisation à modifier ses processus, ses produits, ses procédures ou ses services en réponse aux changements de l'environnement. L'environnement englobe les mondes physiques, virtuel/numérique, économiques, financiers, naturels et sociaux. L'adaptabilité survient lorsqu'une organisation ajuste de manière proactive, réactive ou simultanée son mode de fonctionnement pour s'adapter à ces changements environnementaux. Ce large champ d'application permet de multiples interprétations, y compris des changements dans les portefeuilles de produits ou de services, la culture organisationnelle, la structure ou les styles de gestion, et les transformations de diverses fonctions internes telles que le marketing, les ventes, la production, les stocks, les ressources humaines, la comptabilité, les finances et les technologies de l'information. L'adaptation peut se produire en interne, en externe ou par une combinaison des deux, avec des changements mis en œuvre activement ou passivement. De multiples éléments environnementaux peuvent favoriser l'adaptation, notamment l'émergence de nouveaux concurrents, la législation gouvernementale, la rareté des matières premières ou des perturbations environnementales abruptes comme les tremblements de terre ou les pandémies. Par conséquent, l'adaptabilité est un concept multidisciplinaire examiné dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la stratégie, la gestion de l'innovation, les sciences organisationnelles et les systèmes socio-écologiques. Dans un contexte de pandémie, les organisations ont adopté des stratégies d'adaptation diverses et parfois contradictoires. Par exemple, Nokia et Laliberté ont modifié leurs systèmes de clientèle et de production, tandis que le New York Times a modifié son offre de produits. Cette diversité des formes d'adaptation bénéficie d'un cadre organisationnel, englobant à la fois les composantes structurelles amont (développement et production de produits/services) et aval (marketing, ventes, livraison) pour refléter les interventions tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

#### **4. IMPACT DES CRISES SUR LES ORGANISATIONS**

L'augmentation des catastrophes organisationnelles soudaines et inattendues au cours des dernières décennies, le tragique crash du vol 447 d'Air France, la faillite de Lehman Brothers lors de la Grande Récession de 2007-2008 et la pandémie mondiale de COVID-19, pour n'en citer que quelques-unes, a conduit les chercheurs et les praticiens à s'intéresser de nouveau à l'étude des crises organisationnelles. Ces événements continuent de surprendre la société et de déclencher un torrent de résultats négatifs qui conduisent souvent à la disparition d'organisations touchées, blessant gravement d'autres personnes et consommant d'importantes ressources sociétales. Alors que les crises d'entreprise ont attiré le plus d'attention de la part des chercheurs, les organisations à but non lucratif et gouvernementales ont également été affectées négativement. Les crises peuvent résulter de plusieurs types de perturbations. Elles peuvent être accidentelles, comme la contamination des eaux souterraines par une décharge ou la perturbation des chaînes d'approvisionnement en raison d'un tsunami, non planifiées, comme un tremblement de terre, ou intentionnelles, comme les attaques terroristes du 11 septembre. Ils sont ambigus dans le temps et dans l'espace, peuvent devenir des catastrophes et, quelle que soit leur nature, déclenchent toujours des résultats potentiellement dommageables. La nature exacte des dommages globaux varie d'une crise à l'autre, mais il peut s'agir d'une perturbation des opérations normales de l'organisation, de blessures corporelles et de pertes de vie, de la pollution et de la destruction de l'environnement, de la volatilité des marchés boursiers, de la réduction de la productivité et de la destruction de la légitimité et de la réputation de l'organisation.

Au cours des trois dernières décennies, des crises très médiatisées ont conduit à une augmentation de l'étude des crises organisationnelles dans les sciences sociales. Les premières enquêtes se sont concentrées empiriquement sur la sélection et l'exécution de stratégies de redressement appropriées pour permettre aux organisations de se remettre de crises graves. Les chercheurs ont donc identifié une gamme de conditions de pré-crise et de crise qui peuvent exacerber ou atténuer l'impact destructeur initial d'un accident. Des études ultérieures sont passées de l'étude des implications destructrices des catastrophes organisationnelles à se concentrer plutôt sur le processus réel qui se déroule pendant les crises organisationnelles et les facteurs qui ont un impact sur l'impact destructeur d'une crise, y compris le rôle du blâme et l'attribution de la responsabilité de la crise. La pandémie de COVID-19, les scandales financiers, les violations de données, les licenciements massifs d'employés de longue date, les mouvements sociaux mettant en péril la légitimité des individus et des organisations continuent de renforcer la position prépondérante des crises organisationnelles sous les projecteurs universitaires, rendant leur étude pertinente et urgente à ce jour (Förster et al., 2022).

Les défaillances et les inconduites en matière de gouvernance d'entreprise ont été liées à des crises organisationnelles, ce qui souligne l'importance d'enquêter sur le rôle des conseils d'administration. Plus précisément, les conseils d'administration ont été examinés en ce qui a trait à leur capacité à détecter les crises à l'avance, en raison de leur devoir de surveiller les comportements organisationnels et d'orienter les actions vers une réussite à long terme. De plus, les conseils d'administration peuvent influencer sur l'ampleur d'une crise et sur la capacité de s'en remettre grâce à leur capacité d'harmoniser les réponses stratégiques et organisationnelles. Plusieurs études suggèrent donc que la structure et la composition des conseils d'administration sont essentielles pour comprendre l'ampleur des crises organisationnelles et la capacité des entreprises à se redresser (Esteves et al., 2023).

#### **4.1.Types de crises**

Le leadership et la gestion des organisations en temps de crise ont suscité un grand intérêt (Puthusserry et al., 2022). Qu'est-ce qu'une crise ? Il peut être défini comme un événement important qui menace la viabilité d'une organisation et se caractérise par une ambiguïté de cause à effet et de moyens de résolution, ainsi que par la conviction que les décisions doivent être prises rapidement. Les crises sont généralement classées en trois types : les catastrophes naturelles, les crises technologiques et les crises conflictuelles. Les catastrophes naturelles sont des événements soudains et parfois violents causés par des forces naturelles (p. ex., tremblements de terre, ouragans, feux de forêt) ; Les crises technologiques comprennent des défaillances technologiques, des accidents industriels et d'autres défaillances (p. ex., piratage informatique, déversement de pétrole, violation de données) ; et les crises conflictuelles impliquent des décisions de gestion ou des actions organisationnelles qui génèrent des réactions négatives. Les crises conflictuelles prolongées telles que les grèves, les boycotts et les manifestations peuvent menacer l'ensemble du modèle économique d'une entreprise.

#### **4.2. Études de cas de réponse organisationnelle**

Les crises présentent un environnement de pression temporelle intense et d'enjeux élevés, souvent incertains, nécessitant un leadership à la fois agile et adaptable. Dennis Muilenburg Anderson, PDG de Boeing, souligne les défis posés par des événements complexes, en développement rapide et interconnectés, qui nécessitent rapidité et perspicacité. De multiples réponses organisationnelles à des événements perturbateurs majeurs ont démontré un

leadership agile en action. Le service d'incendie de Boston a immédiatement activé son plan de crise détaillé et a déployé tous les pompiers sur l'incendie de l'école : une structure de commandement et de contrôle plate et décentralisée a éliminé tous les goulets d'étranglement. Le personnel de l'Université du Maryland, dans le comté de Baltimore, a maintenu un modèle de décision décentralisé qui utilisait les connaissances des personnes les plus proches du problème. Les grandes entreprises dotées d'une structure autonome décentralisée ont mis en œuvre des systèmes réactifs pour assurer des trajectoires de contrôle à impédance adaptée (Margherita & Heikkilä, 2021). Diverses organisations ont rapidement déployé des infrastructures informatiques prenant en charge le travail collaboratif et localisé des appareils physiques pour garder le contrôle au bon niveau organisationnel. Les organisations les plus performantes ont exercé un commandement hiérarchique décisif et compatissant au sein de plusieurs groupes, sans perdre le contact avec la situation (K. Yeo, 2020). D'autres se sont retrouvés plongés dans l'immensité mobile d'une crise complexe, souffrant d'une absence de leadership et de fonctions d'intervention critiques (Mulvaney, 2016).

Les organisations publiques, privées et à but non lucratif ont présenté des comportements de crise pratiquement identiques. Les entreprises, s'appuyant sur quatre décennies de plans détaillés de préparation aux crises conventionnelles, ont conçu des épicycles de la réalité opérationnelle. Les organismes de bienfaisance travaillaient directement avec les administrations locales et les services sociaux en tant que filet de sécurité pour les personnes marginalisées et sous-équipées. Les gouvernements fédéral et municipaux ont pris la responsabilité de gérer la crise à plusieurs niveaux, en utilisant une autorité nationale soutenue par des agences locales, en maintenant un équilibre précaire entre une approche de laissez-faire et la redistribution des richesses.

## **5. ANALYSE SECTORIELLE**

Les organisations dont la culture est plus adaptable font preuve d'une plus grande résilience lors des perturbations. Celles qui disposent d'une flexibilité externe surpassent les organisations en s'appuyant uniquement sur la flexibilité interne lors des chocs. Une analyse détaillée des efforts d'adaptation dans tous les secteurs pendant la COVID-19 montre comment les différentes pressions institutionnelles, les demandes des parties prenantes et la disponibilité des ressources façonnent la dynamique de l'adaptation organisationnelle et facilitent la création de sens pendant une crise (Aftab et al., 2022). Le secteur public a dû faire l'objet de réformes drastiques pendant la pandémie de COVID-19. Un aperçu des adaptations accélérées dans tous les gouvernements aborde les questions et les principes nécessaires pour se préparer aux crises futures, ce qui permet aux gouvernements de devenir plus légers, plus adaptables et plus résilients pour fournir des services efficaces. Les gouvernements aux ressources limitées peuvent mettre l'accent sur des mesures supplémentaires telles que l'austérité ou les licenciements, tandis que les gouvernements riches en ressources peuvent promouvoir des politiques de relance et un soutien financier. Les entreprises privées doivent constamment s'adapter aux changements environnementaux pour maintenir une performance concurrentielle durable. La flexibilité, l'innovation et l'adaptation sont des composantes essentielles, et la recherche exploratoire favorise plus d'efforts dans la désorganisation et la reconfiguration des ressources. Les entreprises doivent continuellement restructurer les capacités et les processus existants, favorisant l'ambidextrie organisationnelle dans l'optimisation et l'exploration des ressources. Les politiques gouvernementales et sociétales influencent fortement le comportement adaptatif.

Les organisations à but non lucratif représentent une part importante de l'emploi dans de nombreux pays, mais opèrent dans un environnement très incertain. Lors de crises telles que la COVID-19, des perturbations financières, infrastructurelles et organisationnelles ont été signalées, les expériences adaptatives étant dominées par des changements dans la direction, la planification, la structure du travail et l'utilisation de la technologie. La plupart des organisations ont adopté des stratégies marquées par le repli, la persévérance, l'innovation et la sortie.

### **5.1. Réponses du secteur public**

Le Covid-19 et le confinement qui l'a associé, ainsi que d'autres situations d'urgence récentes en montagne, ont considérablement accru les exigences et le champ d'action des administrations et des organismes publics chargés de la coordination et de la réponse aux crises. La mise en œuvre d'actions de protection de la santé publique, telles que le suivi des infections et l'organisation des soins de santé, exige une attention considérable et met à rude épreuve les capacités organisationnelles. La mise en place et le maintien d'un confinement aggravent cette charge de travail, car les administrations locales doivent distribuer des aides aux ménages et aux entreprises touchés, faire respecter les restrictions et s'adapter à la conversion des services physiques vers numériques. Par conséquent, la capacité des systèmes d'administration publique locale à faire face efficacement à de telles pressions opérationnelles est cruciale pour le succès des stratégies nationales de réponse aux crises (M. Schomaker et W. Bauer, 2020).

La vulnérabilité de la capacité d'intervention du secteur public en cas de crise expose également la population générale à des difficultés et à une incertitude croissantes. La dépendance du secteur public à l'égard de la co-crédation de valeur par les citoyens et les fonctionnaires n'est pas suffisamment prise en compte dans les théories établies de la gouvernance. À l'échelle collective, les modes de gouvernance adoptés dans la phase initiale de l'urgence Covid-19 ont dû encourager une coopération volontaire massive avec des règles et des directives dans un contexte initialement marqué par une faible connaissance du virus et un manque de structures solides de mise en œuvre et d'application. Par conséquent, le secteur public a dû faire l'objet d'un effort de coopération important, non seulement de la part des fournisseurs et des entrepreneurs, mais aussi de la part de partenaires d'organisations à but non lucratif et de citoyens individuels agissant en tant que partenaires dans la création de valeur co-crédée pour atteindre les résultats souhaités (Scognamiglio et al., 2022).

Au début de l'épidémie de Covid-19, la migration des activités vers des modes d'interaction à distance a permis une pléthore d'initiatives de co-crédation entre les utilisateurs et le secteur public, avec une diversité de technologies déployées pour accompagner cette transition. Les initiatives visant à reconfigurer la fonction publique pour une société post-pandémique proliféraient déjà, encourageant une demande immédiate de co-crédation. Pour intégrer les solutions dans les structures de pouvoir officielles, l'énergie créative manifestée par les utilisateurs devait être exploitée et exploitée efficacement.

### **5.2. Adaptations du secteur privé**

Le secteur privé comprend les organisations dont la mission principale est d'obtenir des avantages économiques par la production et la distribution de biens et de services (Peñarroya-Farell et Miralles, 2022). La crise de la COVID-19 a conduit de nombreuses organisations du secteur privé à des changements et à des adaptations considérables guidés par un leadership



agile (Margherita et Heikkilä, 2021). Plusieurs entreprises privées sont restées résilientes et ont préservé la continuité de leurs activités grâce à une gestion de crise efficace et à une adaptation rapide à l'environnement de crise imprévisible. Par exemple, plusieurs entreprises de la culture et de l'industrie créative d'Europe du Sud ont adapté leur modèle économique de manière radicale ou progressive afin de minimiser les risques et de saisir les opportunités découlant de la crise.

Le leadership agile est une approche du leadership qui améliore la réactivité de l'organisation face aux opportunités et aux menaces émergentes, fournit une orientation stratégique et aligne la stratégie sur les capacités et l'environnement de l'organisation. Elle est exponentiellement plus importante lors de situations critiques, telles que les crises ou les urgences. Les organisations agiles réagissent de manière adaptative, délibérée et flexible aux circonstances changeantes et aux nouvelles informations, et ont le sens des priorités dans une structure de gouvernance partagée qui assure une responsabilité multidirectionnelle pendant et après la crise. L'ampleur des adaptations du secteur privé a varié au sein du secteur et dépend en grande partie de la mesure dans laquelle les dirigeants organisationnels ont appliqué les principes du leadership agile.

### **5.3. Défis du secteur sans but lucratif**

Les organismes à but non lucratif (OBNL) font face à des défis uniques lorsqu'ils s'adaptent à des crises telles que la pandémie actuelle. Pendant l'épidémie de COVID-19, les organisations à but non lucratif du monde entier ont dû revoir leurs stratégies de leadership et leurs structures de gouvernance. Le leadership dans les OBNL implique des comportements de leadership intégrés, des liens multiples, des besoins de groupe diversifiés et l'accomplissement de la mission simultanément. La littérature existante se concentre principalement sur les structures de la haute direction et néglige la façon dont les dirigeants d'OBNL interprètent leurs organisations en situation de crise. Les connaissances, les théories et les modèles dominants de changement organisationnel et de leadership ne rendent peut-être pas entièrement compte de l'ampleur du changement provoqué par la crise de la COVID-19. Les preuves empiriques de l'existence de modèles de compétences adaptés au contexte des organismes sans but lucratif demeurent rares. Une approche fondée sur les compétences peut aider à identifier les caractéristiques des personnes qui obtiennent un rendement exceptionnel dans des conditions de crise. Une recherche menée auprès de 174 dirigeants d'organisations à but non lucratif portugais, à l'aide d'un questionnaire basé sur six compétences essentielles pour le leadership de crise, cherche à clarifier quelles compétences organisationnelles et de leadership doivent être cultivées pendant les crises. Les résultats visent à élargir la compréhension du leadership et de la gestion de crise en particulier au sein des OBNL (Esteves et al., 2023).

## **6. LE LEADERSHIP AGILE EN ACTION**

Les organisations ont toujours été mal préparées aux événements de crise, notamment en termes de leadership agile. La reconnaissance, la création de sens et la réponse des organisations aux crises dépendent de leurs structures et de leur interprétation de la portée, de l'effet et de l'impact potentiel. Parmi les exemples de leadership agile réussis, citons un entrepreneur de 17 ans qui, pendant la pandémie, a réutilisé ses sources de revenus pour livrer de la nourriture et des médicaments et a aidé à collecter plus de 20 000 USD pour les travailleurs de première ligne et les familles qui ont perdu leur emploi. Un chef d'entreprise et ancien élève du plus grand incubateur de jeunes fondateurs au monde a aidé les ONG, les

écoles et les hôpitaux à se numériser, permettant à leurs équipes de travailler à distance. Le fondateur et PDG d'une entreprise de vêtements de sport a pu expédier plus de 20 000 écrans faciaux en quatre semaines en utilisant son matériel, sa chaîne d'approvisionnement, sa marque et ses plateformes sociales existants (Aftab et al., 2022). Parmi les autres initiatives qui ont bénéficié d'une agilité réactive, citons un projet du gouvernement chilien pour lutter contre la pandémie mondiale et la récession qui a suivi. Des cas d'échec du leadership agile existent encore dans la vie publique et privée. Selon le tableau de bord communautaire HIMSS sur le COVID-19, les cinq pays ayant le plus grand nombre de cas ont signalé le plus grand nombre de décès. Pour les États-Unis, les facteurs de risque supplémentaires sont une population généralement en mauvaise santé et un leadership médiocre.

### **6.1. Études de cas d'un leadership agile réussi**

Au cours du siècle dernier, de nombreuses organisations ont été confrontées à des crises dévastatrices, soit en raison d'événements externes, soit parce qu'elles n'ont pas su évoluer en réponse à des circonstances changeantes. Les dirigeants peuvent atténuer ces problèmes grâce à la pratique du leadership agile, un concept qui a pris de l'importance au XXI<sup>e</sup> siècle à la suite des développements révolutionnaires des techniques compétitives, des progrès de la puissance de calcul et des changements politiques provoqués par la chute du rideau de fer. Le leadership agile est centré sur la notion d'agilité organisationnelle et la capacité d'une organisation à identifier et à répondre rapidement aux changements internes et externes sans compromettre les priorités clés de l'entreprise. Les entreprises d'ensemble utilisent un leadership agile pour créer une unité d'objectif pendant les périodes d'incertitude radicale. Lorsqu'il s'agit d'atténuer l'impact d'une crise, que ce soit dans le cadre d'une action préventive ou au milieu d'un incident, le leadership agile peut jouer un rôle déterminant, comme en témoigne la pandémie de COVID-19 (Aftab et al., 2022).

Apprendre des exemples, qui démontrent l'utilisation du leadership agile pour éviter les crises, est une étape clé vers la concrétisation d'une culture agile. Dans le contexte de la COVID-19, l'École d'études internationales, politiques et stratégiques de l'Université nationale australienne fournit un archétype, aux côtés de la gare centrale de Varsovie. La Direction norvégienne de la santé offre des informations instructives sur la catastrophe nucléaire de Fukushima-Daiichi en 2011 (voir section 5.4). L'exemple opposé se trouve chez Allan Gray, une société de gestion privée sud-africaine au lendemain de la crise financière mondiale de 2008.

Une pratique utile pour comprendre ces exemples commence par la pensée des organisations comme des ensembles. Un ensemble désigne un groupe de personnes qui sont réunies sous une série de contrats, explicites ou implicites, pour atteindre un objectif commun, mener à bien un projet ou fournir un service continu. Ce qui constitue un ensemble varie naturellement selon le contexte. Dans un environnement d'affaires, un ensemble organisationnel comprend généralement un PDG, une équipe de direction, une fonction d'audit interne et les membres du conseil d'administration. Les conseils d'administration d'organisations privées et publiques peuvent également avoir un rôle consultatif en plus d'une fonction d'examen, ainsi qu'un comité des risques. Les ensembles peuvent également être construits en fonction des portefeuilles occupés par leurs membres : certains, par exemple, peuvent être responsables des finances, des infrastructures, de la gouvernance d'entreprise ou de la coopération civilo-militaire. Si l'on élargit l'horizon géographique, un ensemble peut englober les hauts fonctionnaires d'autres ministères, ainsi que des partenaires des gouvernements locaux et municipaux ainsi qu'un ensemble d'organisations opérant au sein du même écosystème.

Quelle que soit la disposition, les membres d'un ensemble organisationnel ont un devoir fondamental : convertir les intrants en extrants et ajouter de la valeur à chaque étape du travail par l'application de leurs propres utilités et le développement de relations à la fois au sein de l'ensemble et avec des tiers à l'extérieur de celui-ci (Gren & Ralph, 2022).

## **6.2. Leçons tirées des échecs**

Une leçon essentielle tirée de nombreux programmes de développement concerne la compréhension de l'échec et l'importance d'apprendre de ses erreurs. Il est essentiel de développer une culture qui encourage des conversations productives sur l'échec et d'institutionnaliser l'apprentissage partagé afin que les erreurs ne se répètent pas. Un certain nombre de participants ont souligné le rôle du leadership agile et adaptatif dans la promotion de cette culture : « Le plus grand soutien dont nous bénéficions est l'inspiration du fondateur et de la direction qui incarnent ou tentent de construire une culture d'innovation dans toute l'organisation » (Weekly, 2021). L'un des principaux facteurs de motivation pour promouvoir une discussion ouverte sur l'échec est la visibilité des erreurs antérieures intégrées dans les révisions du programme et la conception de nouvelles solutions : « La plus grande incitation que j'ai trouvée pour quiconque à partager son expérience est la conviction que quelque chose va changer à cause de cela. Cela revient à la boucle de rétroaction ; La raison pour laquelle vous prendriez un risque est qu'il y a une récompense. Et la récompense, c'est que nous changeons et que nous nous améliorons. Les incitations structurelles sont également primordiales : « Vingt pour cent de mon objectif de performance était de commencer quelque chose au sein de l'organisation qui n'avait jamais été fait auparavant. C'était un énorme facteur de facilitation.

## **7. OUTILS ET TECHNIQUES POUR UN LEADERSHIP AGILE**

En période de turbulences, où la flexibilité organisationnelle est primordiale, les leaders agiles fournissent des outils de communication et d'aide à la décision indispensables aux dirigeants et à leurs équipes. Ils s'engagent dans des conversations combinatoires, conceptuelles et directionnelles, saisissant les moments critiques pour passer du dialogue conceptuel au dialogue opérationnel (Aftab et al., 2022). Le leadership agile crée un climat de confiance, motive les équipes et soutient une communication continue entre les managers et les employés, ce qui permet aux organisations de prévoir les défis futurs et de préparer leur personnel en conséquence (Gren & Ralph, 2022). L'adaptabilité organisationnelle a fait l'objet d'une attention considérable au cours de la dernière décennie. La capacité d'une organisation à surveiller et à réagir aux changements environnementaux, en réaffectant rapidement les ressources si nécessaire, détermine souvent l'endurance en temps de crise. Les organisations adaptatives adoptent des mécanismes défensifs pour protéger les activités de base contre les perturbations, tandis que d'autres se préparent à tirer parti des conditions et des opportunités émergentes (Gren et Lindman, 2020).

### **7.1.Stratégies de communication**

La capacité d'une organisation à s'adapter et à se remettre d'une crise dépend en grande partie de l'agilité de son leadership ainsi que de la transparence et de l'efficacité de sa communication. La transparence, la confiance et la crédibilité sont des qualités indispensables pour tout leader qui cherche à renforcer l'assurance et la confiance dans l'ensemble de l'organisation, tandis que les processus de communication doivent être clairs, cohérents et fiables.

Les dirigeants du secteur à but non lucratif sont confrontés à des défis particuliers lorsqu'ils gèrent la communication en temps de crise. La pandémie de COVID19 a donné lieu à une enquête précoce sur les expériences des dirigeants d'organisations à but non lucratif au Portugal, ainsi que sur les stratégies et les tactiques essentielles à une communication efficace (Esteves et al., 2023). Les crises exigent une réponse caractérisée par la transparence et la responsabilité, mise en œuvre par une communication ouverte, l'instauration de la confiance, l'échange d'informations pertinentes, une protection interne solide et une prise de décision courageuse. Ce type de leadership protège les parties prenantes, maintient la confiance et soutient la gestion de l'image. Par conséquent, il est essentiel de cultiver des techniques appropriées pour créer des plans d'action organisationnels, détecter les signaux précoces et établir un état de préparation. La communication doit être ouverte, transparente et éthique. Il doit mettre l'accent sur des valeurs partagées et le bien-être continu du personnel. De plus, les outils de formulation stratégique aident les dirigeants d'organisations à but non lucratif à définir les objectifs organisationnels, à se préparer aux crises, à élaborer des plans d'action et à affiner les énoncés de mission.

## **7.2. Cadres décisionnels**

La prise de décisions efficaces dans des environnements de catastrophe complexes repose sur des techniques analytiques et fondées sur l'expérience pour gérer l'incertitude. Le cadre guide les leaders à travers des contextes simples, compliqués, complexes et chaotiques, facilitant la sélection d'heuristiques appropriées à la situation et soutenant des actions opportunes et adaptatives. Cette approche aide les décideurs à équilibrer l'évaluation et l'ajustement stratégique dans des contextes de catastrophe et de non-catastrophe (Holly et al., 2021).

## **8. MESURER L'ADAPTABILITÉ ORGANISATIONNELLE**

L'adaptabilité organisationnelle, facteur de succès essentiel à la survie et à la croissance, reste fragmentée dans la littérature, ce qui entrave la recherche empirique rigoureuse, notamment en ce qui concerne l'impact des leaders de transition (Aftab et al., 2022). Cet écart souligne l'importance de l'agilité du leadership pendant la pandémie de COVID-19 qui évolue rapidement (Esteves et coll., 2023). Alors que les régulateurs et les politiciens gèrent les réponses nationales, les organisations s'efforcent de survivre à une profonde crise socio-économique. Les types de crises varient, englobant les catastrophes naturelles et les événements d'origine humaine tels que les ralentissements économiques et les troubles politiques. Des cas tels que l'expérience COVID-19 de Madrid, la stratégie de santé publique de la Grande-Bretagne, le passage du William & Mary College à l'enseignement en ligne, le changement opérationnel d'Easypost et la réactivation du campus de l'Université d'État de Floride révèlent que les organisations publiques, privées et à but non lucratif relèvent ces défis. Ces scénarios mettent en évidence le rôle crucial du leadership agile et de l'adaptabilité organisationnelle entre les secteurs.

### **8.1. Métriques et indicateurs clés de performance**

L'adaptabilité organisationnelle fait référence à la capacité d'une entreprise à modifier sa structure administrative et son comportement stratégique en réponse à des indicateurs environnementaux, permettant ainsi à l'organisation de se réformer et de maintenir l'équilibre malgré les perturbations (Kovynyov et al., 2021). Les mesures et les indicateurs clés de performance (KPI) fournissent des données de performance directes et constituent des outils essentiels pour mesurer et suivre les progrès vers les objectifs stratégiques. Les indicateurs



peuvent être classés comme avancés ou retardés en fonction de l'étendue des travaux et également comme quantitatifs ou qualitatifs selon leur nature (Esteves et al., 2023). En se concentrant sur ces domaines, les organisations peuvent évaluer efficacement leur capacité d'adaptation et de réactivité face aux crises et aux changements.

## **8.2. Mécanismes de rétroaction**

Les défis associés à l'incapacité des organisations à s'adapter proviennent souvent du leadership. Étant donné que les organisations sont voulues et dirigées par des humains, l'absence d'un modèle de leadership capable de répondre à la vitesse nécessaire pour survivre aux chocs et rester pertinent signale un risque élevé d'échec. Compte tenu du cas spécifique de la COVID-19, les organisations gouvernementales sont à la traîne car l'inauguration de modèles de leadership hautement agiles reste insaisissable. Pendant la pandémie, les organisations privées ont perçu des vulnérabilités lors de l'activation des leaders, acquérant ainsi de nouvelles compétences pour faire face aux futures situations de crise.

Une communication efficace est un comportement essentiel pour les leaders agiles et devient encore plus stratégique face aux crises. Si une communication ouverte est devenue indispensable, les exigences spécifiques d'une situation de crise obligent les dirigeants à diffuser des informations précises et fréquemment mises à jour aux parties prenantes. De même, le processus de prise de décision au sein des organisations est tout aussi important. Bien qu'il soit possible de développer un modèle de prise de décision d'avant-crise, le modèle de décision lui-même doit être agile. Par conséquent, les dirigeants doivent prendre des décisions sous pression, souvent avec des informations partielles. Un modèle de décision complet qui aide les dirigeants à formuler des décisions pourrait les aider à gérer l'incertitude, la nouveauté, la complexité et l'ambiguïté caractéristiques de telles situations.

## **9. RÔLE DE LA TECHNOLOGIE DANS LE LEADERSHIP AGILE**

La pandémie de COVID-19 a accéléré la transformation numérique et l'adoption de l'IoT, obligeant les entreprises à s'adapter rapidement et à favoriser une plus grande connectivité et une plus grande coopération entre les partenaires internes et externes tout au long des différentes phases du processus de gestion de crise. Ces technologies ont joué un rôle essentiel en permettant aux dirigeants de communiquer plus efficacement, facilitant ainsi des décisions plus rapides et plus éclairées. Étant donné que l'agilité nécessite un flux continu de valeur et d'informations dans l'ensemble de l'organisation, les outils et les processus numériques sont des catalyseurs essentiels du leadership agile (Aftab et al., 2022). Pour réussir dans un environnement hautement dynamique et imprévisible causé par les crises mondiales, l'adoption de plateformes numériques et d'outils de coordination virtuelle est devenue essentielle pour l'agilité et la continuité des activités. De plus, ces plateformes soutiennent le développement de relations à long terme avec des partenaires externes et contribuent à la construction de connaissances qui facilitent l'adaptation rapide aux événements imprévus et aux changements contextuels.

### **9.1. Transformation numérique**

La pandémie de COVID-19 a fondamentalement perturbé les pratiques normales, obligeant les gestionnaires de tous les secteurs à adopter un leadership agile pour guider les réponses organisationnelles. Les confinements et la distanciation sociale dans le monde entier ont exercé une profonde influence sur les routines de travail et les systèmes de gouvernance,

propulsant le secteur public vers la transformation numérique. Les gouvernements ont mis en œuvre diverses initiatives numériques pour fournir efficacement des services publics pendant la crise (Moser-Plautz & Schmidhuber, 2023). Des canaux de communication ouverts ont permis aux organisations et à la société de répondre rapidement aux besoins et d'identifier les problèmes émergents, soulignant le rôle essentiel du leadership agile dans le pilotage des réponses numériques aux perturbations à grande échelle. Les organisations dépourvues de leadership agile n'ont même pas bénéficié des capacités technologiques (Li et al., 2021).

## **9.2. Outils de collaboration**

Les équipes qui ont obtenu un score plus élevé en matière de sociabilité pendant le confinement de Covid-19 étaient plus petites ou avaient des sous-équipes. Par exemple, une équipe de six membres travaillait principalement en trois sous-équipes de deux personnes, et les membres se soutenaient souvent mutuellement via Slack et la programmation en binôme, ce qui rendait le travail à distance plus facile que le travail en personne. L'équipe jouissait d'une grande autonomie ; Sans Product Owner, les membres décidaient sur quoi travailler. La mise en place de sous-équipes a été jugée bénéfique, car elle a permis une collaboration plus appropriée. La pandémie de Covid-19 a fait passer le travail de la colocation au travail distribué, ce qui a sapé les liens sociaux et le partage des connaissances. Les organisations de DSI agiles doivent donc s'adapter rapidement au travail à distance en utilisant des outils numériques (Mikalsen et al., 2021).

## **10. ORIENTATIONS FUTURES**

Les formes agiles de leadership gagnent du terrain en tant que levier clé pour relancer l'adaptabilité organisationnelle dans l'environnement de plus en plus volatile, incertain, complexe et ambigu de l'ère post-COVID-19. Les chercheurs ont donc identifié un large éventail de concepts organisationnels et de leadership qui mettent en lumière l'émergence et le succès du leadership agile (Bauwens et al., 2022). Dans cet environnement complexe, il est également conseillé aux dirigeants d'exploiter largement les outils numériques pour favoriser la transparence et la collaboration (Aftab et al., 2022). En s'appuyant sur les travaux existants, les questions restantes concernent l'élaboration de la promesse stratégique du leadership agile, le développement d'approches ciblées, l'établissement de limites et l'intégration du leadership agile dans le contexte organisationnel. Le leadership agile offre une plate-forme essentielle pour les entreprises qui cherchent à rester résilientes face à la volatilité, à l'incertitude, à la complexité et à l'ambiguïté (VUCA). Les leaders sont encouragés à développer une approche anticipative, à formuler des stratégies, à expérimenter rapidement et à accepter l'échec comme une étape vers l'atteinte des objectifs tout en alignant continuellement les actions sur les circonstances en évolution. Malgré ces directives générales, les implications stratégiques du leadership agile n'ont pas encore été articulées avec éloquence. Les contributions futures devraient mettre en lumière les voies stratégiques spécifiques rendues possibles par le leadership agile et élucider comment il peut être adapté à des contextes particuliers.

Les stratégies robustes pour mettre en œuvre un leadership agile restent largement sous-développées. Pour ce faire, les institutions désireuses d'appliquer ses principes ont besoin de cadres plus clairs et plus concrets. La formulation de tactiques fiables et validées constitue un domaine d'enquête important pour l'avenir. De plus, définir les limites du leadership agile est un élément d'une importance et d'une urgence primordiales pour les chercheurs et les praticiens. Alors que certains chercheurs suggèrent que les dirigeants ont tendance à négliger des aspects importants tels que la vision stratégique, l'institutionnalisation et la gestion des

ressources humaines, d'autres soutiennent que même les organisations les plus résilientes doivent maintenir un équilibre entre stabilité et agilité. Par conséquent, il est essentiel pour les enquêtes futures de délimiter les conditions favorables et les contingences pertinentes qui prescrivent quand un leadership agile peut être utile. Enfin, l'augmentation du nombre de travaux soulève également la question de savoir comment le leadership agile peut être intégré systématiquement dans un cadre de référence organisationnel. À cet égard, il semble être difficile d'intégrer le leadership agile dans la tradition organisationnelle où une partie importante de l'état d'esprit des décideurs reste hiérarchique. D'autres approfondissements sur ces quatre axes de recherche prometteurs aideront les organisations et les sociétés à faire face à la prochaine vague d'événements perturbateurs.

L'ampleur et la durée sans précédent de la pandémie de COVID-19 mettent en évidence le rôle décisif et unique du leadership dans un monde qui connaît de plus en plus d'imprégnations inattendues et de perturbations et de risques en cascade. La COVID-19 a simultanément soutenu plusieurs tendances émergentes de longue date et bien rodées, en mettant l'accent sur les approches de leadership qui tiennent compte du changement, de l'incertitude et des défis complexes. Le leadership adaptatif, ancré dans la théorie de la contingence, implique des changements de comportement réactifs alignés sur l'évolution des situations, tandis que les leaders agiles adoptent une position proactive en envisageant plusieurs scénarios, en adoptant l'expérimentation, en gérant les paradoxes et en apprenant de l'échec. Parce que ces styles de leadership excellent dans l'anticipation des besoins futurs et le maintien des objectifs dans un contexte de perturbations, l'intérêt pour la recherche dans ce domaine s'intensifie (Bauwens et al., 2022).

La pandémie de COVID-19 a révélé des problèmes chroniques qui nuisent aux organisations, tels que le manque de préparation organisationnelle et l'échec de la gestion de crise. Au-delà de la pandémie, les dirigeants doivent être en mesure de guider leur organisation en cas de crise, de prendre des décisions importantes et d'examiner plusieurs options. La complexité des crises exige un leadership plus agile, dynamique et flexible dans des environnements volatils, incertains, complexes et ambigus (VUCA) (Förster et al., 2022). Pour relever les défis de l'environnement VUCA, les organisations et les dirigeants doivent apporter des changements fréquents, rapides et flexibles. Par conséquent, le leadership agile est devenu une capacité de plus en plus importante pour les praticiens et les chercheurs. Le leadership agile est défini comme la capacité d'influencer et de motiver les individus à atteindre leurs objectifs et à s'adapter au changement. Un leader agile est un leader qui prend des décisions rapides et flexibles, qui est prêt à gérer avec succès l'incertitude et les situations de vulnérabilité, et qui définit un objectif et une direction communs. Non seulement l'incertitude externe affecte la capacité à diriger. Pourtant, la capacité d'adaptation des organisations affecte également la capacité de leadership. Plus la capacité d'adaptation d'une organisation est grande, plus il est facile d'être agile et de diriger.

## **CONCLUSION**

Cette recherche confirme que le leadership agile constitue un levier central de l'adaptabilité organisationnelle et de la survie des entreprises en contexte de crise. Dans des environnements caractérisés par une forte volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté (VUCA), les organisations qui s'appuient sur des modèles de gouvernance flexibles et décentralisés démontrent une capacité supérieure à réagir efficacement face aux chocs imprévus. Les résultats mettent en évidence que la décentralisation de la prise de décision, caractéristique du leadership agile, permet de réduire significativement les délais de réponse

organisationnelle lorsque les règles rigides et les procédures standardisées deviennent inopérantes, validant ainsi la première hypothèse de recherche. Par ailleurs, l'étude confirme que l'adaptabilité organisationnelle en temps de crise est étroitement liée à la qualité de la communication interne instaurée par les dirigeants. La transparence décisionnelle, la circulation fluide de l'information et la clarification des rôles apparaissent comme des facteurs déterminants pour limiter les conflits organisationnels, réduire l'incertitude perçue et préserver l'engagement des collaborateurs. Ces éléments confirment la seconde hypothèse, selon laquelle le leadership agile, en favorisant une communication ouverte et continue, atténue les risques pesant sur l'innovation et la créativité des équipes en période de turbulence.

En outre, les résultats montrent que le leadership agile ne se limite pas à une réponse tactique à court terme, mais contribue à la construction d'une résilience organisationnelle durable. Les organisations capables de transformer les mécanismes temporaires de gestion de crise en pratiques structurantes développent une culture apprenante, mieux préparée à faire face à des crises longues, complexes et répétées. Cette dynamique confirme la troisième hypothèse, selon laquelle le leadership agile favorise la pérennité organisationnelle en intégrant l'apprentissage, l'expérimentation et l'adaptation continue au cœur de la culture managériale. Dans des contextes de crise prolongée, marqués par une incertitude financière accrue, les résultats soulignent la nécessité pour les investisseurs et les parties prenantes de s'aligner sur une philosophie d'investissement responsable, proche des principes de la responsabilité sociale des entreprises. Le leadership agile apparaît ainsi comme un cadre de référence pertinent pour concilier performance économique, gestion du risque et responsabilité sociétale, en adaptant les stratégies d'investissement à l'intensité et à la nature des crises.

Cette étude confirme que le leadership agile constitue non seulement une réponse opérationnelle aux crises contemporaines, mais également un fondement stratégique pour renforcer l'adaptabilité, la résilience et la durabilité des organisations, quel que soit leur secteur d'activité.

## **RÉFÉRENCES**

Aftab, S., Khalid, K., Waheed, A., Aftab, A. et Adnan, A. (2022). Rôle du leadership agile dans la gestion des conflits inter-rôles pour un travail et une vie satisfaisants pendant COVID-19 dans un monde VUCA.

Bauwens, R., Batistič, S., Kilroy, S. et Nijs, S. (2022). De nouveaux enfants dans le quartier ? Une analyse bibliométrique de l'émergence de la COVID-19 : tendances de la recherche sur le leadership.

Esteves, S., Santos, L. et Lopes, L. (2023). Une étude exploratoire pour comprendre les compétences en leadership de crise des organisations à but non lucratif : une analyse portugaise sur la COVID-19.

Förster, C., Paparella, C., Duchek, S. et H. Güttel, W. (2022). Diriger dans le monde paradoxal des crises : comment les leaders naviguent à travers les crises.

Gren, L. et Lindman, M. (2020). Ce que fait un leader agile : la perspective de la dynamique de groupe.



Gren, L. et Ralph, P. (2022). Qu'est-ce qui fait un leadership efficace dans les équipes de développement de logiciels agiles ?.

Hebdo, C. (2021). Leçons de l'échec : appliquer un cadre d'apprentissage organisationnel pour comprendre les attitudes à l'égard de l'échec dans le développement.

Holly, M., Bartels, S., Lewis, N., Howard, P. et Ramaswamy, R. (2021). Une approche d'apprentissage de la réponse communautaire pendant la pandémie de COVID-19 : Application du cadre Cynefin pour guider la prise de décision.

K. Yeo, R. (2020). Connais-toi toi-même : Diriger au plus profond de toi-même en période de turbulences

Kovynyov, I., Buerck, A. et Mikut, R. (2021). Conception d'initiatives de transformation mettant en œuvre l'agilité organisationnelle : une étude empirique.

Li, X., Voorneveld, M. et de Koster, R. (2021). La transformation des entreprises à l'ère des turbulences – Leçons tirées de la COVID-19.

M. Schomaker, R. et W. Bauer, M. (2020). Qu'est-ce qui favorise le succès de la performance administrative en temps de crise ? Leçons tirées de la migration des réfugiés et de la pandémie de Covid-19.

Margherita, A. et Heikkilä, M. (2021). Continuité des activités dans l'urgence COVID-19 : un cadre d'actions entreprises par des entreprises de premier plan à l'échelle mondiale.

Mikalsen, M., Brede Moe, N., I Wong, S. et Stray, V. (2021). Les organisations agiles de développement de systèmes d'information se transforment vers la collaboration à grande échelle.

Moser-Plautz, B. et Schmidhuber, L. (2023). La transformation numérique du gouvernement comme réponse organisationnelle à la pandémie de COVID-19.

Mulvaney, P. (2016). L'innovation pour gérer les crises : une étude des compétences en leadership importantes pour la gestion de crise et l'innovation.

Peñarroya-Farell, M. et Miralles, F. (2022). Adaptation du modèle d'entreprise à la crise du COVID-19 : réponse stratégique des entreprises culturelles et créatives espagnoles.

Puthusserry, P., King, T., Miller, K. et Khan, Z. (2022). Une typologie des stratégies de réponse aux PME des marchés émergents face à la COVID-19 : le rôle des TMT et la conception organisationnelle.

Scognamiglio, F., Sancino, A., Caló, F., Jacklin-Jarvis, C. et Rees, J. (2022). Le secteur public et la co-crédation en période de turbulences : une revue systématique de la littérature sur la gouvernance robuste dans l'urgence COVID-19.

