

## **La relation entre « agilité » et « résilience » des PME : État de l'art et orientation de recherche**

## **The relation between « agility » and « resilience » of SMEs : State of the art and research orientation**

**YOUSOUFI Noura**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Agadir

Université Ibn Zohr

Management Digital Innovation et Logistique-MADILOG

Maroc

**yousnora@gmail.com**

**FADILI Moulay Hachem**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Agadir

Université Ibn Zohr

Management Digital Innovation et Logistique-MADILOG

Maroc

**h.fadili@uiz.ac.ma**

**ILAHIANE Nawal**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Agadir

Université Ibn Zohr

Management Digital Innovation et Logistique-MADILOG

Maroc

**nawal.ilahiane@edu.uiz.ac.ma**

**Date de soumission :** 26/10/2022

**Date d'acceptation :** 26/11/2022

**Pour citer cet article :**

YOUSOUFI.N.(2022) « La relation entre « agilité » et « résilience » des PME : État de l'art et orientation de recherche », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 9 » pp : 475- 493

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

L'échiquier concurrentiel dans lequel opèrent les entreprises présente de nombreuses spécificités. La mondialisation poussée des marchés, l'interconnexion avancée de la sphère réelle, l'utilisation massive de la technologie, la turbulence, la volatilité, la complexité et l'incertitude. De même, cet rythme par des crises économiques, financières et sanitaires en l'occurrence la crise pandémique COVID 19. Pour assurer leur performance, des concepts ont été introduits et ont suscité un engouement considérable depuis le rapport séminal publié par Iacocca Institute de la Lehigh University : l'agilité et la résilience organisationnelle.

L'objectif de l'article est d'examiner les deux concepts, dissiper les nuances et mettre en avant le lien avec la performance et ce dans une perspective générale. Pour ce faire, une revue aussi exhaustive que possible sera présentée.

**Mots clés :** agilité, flexibilité, résilience, performance globale.

## Abstract

The competitive arena in which companies operate has many specificities. The advanced globalization of markets, the advanced interconnection of the real sphere, the massive use of technology, turbulence, volatility, complexity and uncertainty. Also, this is punctuated by economic, financial and health crises, in this case the COVID 19 pandemic crisis. To ensure their performance, concepts have been introduced and have generated considerable excitement since the seminal report published by the Iacocca Institute of Lehigh University: organizational agility and resilience.

The purpose of this article is to examine both concepts, dispel the nuances and highlight the link to performance from a broad perspective. In order to do so, a review that is as exhaustive as possible will be presented.

**Keywords :** agility, flexibility, resilience, global performance

## Introduction

Dans le contexte incertain d'aujourd'hui, où la crise mondiale, à différents niveaux, remodèle les systèmes économiques et sociaux et les relations entre eux, la recherche scientifique doit s'interroger sur les différents types de technologies, de processus, de personnes et de ressources qui peuvent agir comme des catalyseurs clés pour l'identification des opportunités d'innovation et, par conséquent, le développement d'une attitude résiliente dans les organisations considérées comme des systèmes embarqués.

La recherche sur la résilience est hautement souhaitable à l'échelle nationale et internationale. Jusqu'à présent, il n'existe pas de définition unifiée de la résilience dans le domaine des affaires et de la gestion. Plusieurs auteurs ont souligné la nécessité de systématiser et structurer les recherches autour de ce concept pour avancer dans le domaine général de l'entreprise et plus particulièrement dans le contexte des PME. Différents chercheurs mentionnent que l'agilité et la résilience sont des capacités qui peuvent offrir aux entreprises différents avantages concurrentiels. L'agilité et la résilience ont-elles le même sens et même poids ?

La résilience est un concept multidimensionnel et multidisciplinaire enraciné dans différentes disciplines telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, les écosystèmes, la gestion des risques et des catastrophes...etc.

Le concept d'agilité a été introduit pour la première fois dans un rapport de l'Institut Iacocca de l'Université de Lehigh en 1991, en expliquant le comment de la progression des entreprises américaines qui ont été rendues leaders. Les écrits sur l'agilité peuvent être subdivisés en deux courants. Le premier l'aborde dans des contextes pratiques, le deuxième, explique sa relation avec les résultats des organisations. L'agilité est la capacité dynamique d'une organisation qui l'aide à gérer un changement et les incertitudes de l'environnement.

En ce qui concerne la manière dont l'agilité et la résilience sont liées, la résilience implique l'agilité comme l'un des facteurs qui aident les organisations à devenir résilientes ; c'est-à-dire que l'agilité constitue une capacité de résilience. D'autres travaux démontrent que l'agilité est un élément formateur de la résilience. La revue de littérature explique deux natures de relation, l'une est réactive et l'autre proactive.

L'échiquier concurrentiel dans lequel opèrent les entreprises présente de nombreuses spécificités. La mondialisation des marchés clients et des marchés fournisseurs, l'interconnexion avancée de la sphère réelle à travers les filiales ateliers et les filiales relais, l'utilisation massive de la technologie à usage général (l'internet) qui est à l'origine de l'industrie 4.0 (Khanzode et al., 2021), la turbulence, la volatilité, la complexité et l'incertitude

de l'arène stratégique (Brozovic, 2018; Ojha et al., 2020). De même, cet environnement est de plus en plus capricieux, rythmé par des crises économiques, financières et sanitaires en l'occurrence la crise pandémique COVID 19 (Mcmaster et al., 2020; Wen et al., 2018). De telles caractéristiques requièrent une adaptation et une réponse immédiate communément appelées l'agilité et résilience stratégique (Ezcan et al., 2020). Ce concept est apparu dans un rapport intitulé 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. An industry Led view of Agile Manufacturing publié Iacocca Institute de la Lehigh University (Pennsylvanie) (Rick Dove et Roger Nagel, 1991) affirmant que pour maintenir sa compétitivité, l'entreprise américaine doit être agile (Sherehiy et al., 2007). En effet, initialement introduite dans la production industrielle puis s'est propagée dans d'autres domaines comme la chaîne logistique (Dadouchi & Agard, 2021; Humdan et al., 2020), les systèmes d'information notamment à l'ère de COVID 19 (Batra & Batra, 2020; Tallon et al., 2019), l'organisation, le management stratégique (Margherita et al., 2020), le marketing (Kalaighnam et al., 2021).

Sur le plan académique, des numéros spéciaux des différentes revues d'envergure internationale ont été consacrés aux problématiques d'agilité et à la résilience. Par exemple California Management Review (CMR) Special Issue on Business Agility In Response to Increased Uncertainty, International Journal of Agile Systems and Management avec Supply Chain Agility: Emerging Research Perspective... Sur le plan pratique, les dirigeants de plusieurs entreprises notamment de Microsoft, Google, SFR, Schneider Electric, IBM, ou encore Orange intègrent le concept d'agilité dans leur stratégie.

En dépit de cet engouement considérable ; notre connaissance aucune revue systématique de littérature ou une méta-analyse ou encore une étude bibliométrique n'est réalisée dans ce cadre. En effet, il existe un besoin urgent de consolider, de structurer et de synthétiser la littérature existante (Franco et al., 2022). C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche qui a pour ambition de présenter une synthèse sur les concepts d'agilité, de résilience et comment l'environnement d'aujourd'hui a donné lieu à la notion de performance globale de l'entreprise. Une revue de littérature va exposer tout à tour ces trois concepts.

### **1. Agilité organisationnelle : Concept polysémique**

L'agilité organisationnelle est un terme polysémique, multidimensionnel, protéiforme et complexe. Il est aussi flou et éparse. Il a fait l'objet de recherche dans plusieurs disciplines et a donné lieu à de nombreux modèles dans différentes disciplines. Dans le monde de l'entreprise, ce concept est à la mode avec des applications diverses à la fois dans les achats, dans la production, dans les ressources humaines, le marketing ...

Ce terme a été introduit dans le langage managérial en 1991 aux Etats-Unis lors d'un colloque qui a réuni plus de 150 chercheurs et managers de Iaccoca Institute de la Lehigh University. Cet événement s'est soldé par la publication d'un rapport 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy mettant en exergue la compétitivité industrielle américaine et a fortiori mondiale et la création de l'Agile Manufacturing Enterprise Forum (AMEF) rattaché à la même université (Sanchez & Nagi, 2001).

Le concept d'agilité et de flexibilité sont souvent utilisés comme synonymes et interchangeables. De nombreux chercheurs considèrent que l'agilité est composée de plusieurs éléments fondamentaux du concept de flexibilité tandis que d'autres présentent le concept d'agilité comme une extension de la flexibilité (Brozovic, 2018). Dans le même sens, les chercheurs considèrent que l'agilité est composée de plusieurs éléments fondamentaux du concept de flexibilité (Prater, Biehl, & Smith, 2001), tandis que d'autres chercheurs considèrent le concept d'agilité comme une extension inaliénable de la flexibilité. Bien qu'intimement liés, les deux concepts ont des significations différentes selon le contexte de leur utilisation (Pérez et al., 2016; Sanchez & Nagi, 2001). Ainsi, dans le management de la chaîne logistique, le focus de l'agilité est mis sur les fonctions, les processus et les relations entre les acteurs de la chaîne (Akhtar et al., 2018), dans le domaine de la stratégie d'entreprise, elles concernent l'adaptation efficace et réussie à des environnements turbulents, hostiles et incertains. Dans le domaine de la concurrence globale, l'agilité est conçue comme un mécanisme qui aide les protagonistes à faire face aux nouvelles sources de concurrence auxquelles elles sont constamment confrontées. En fait, l'agilité s'est imposé comme un concept intrinsèquement utilisé par les entreprises multinationales ou les entreprises globales (Christofi et al., 2021). Il est souvent associé au concept de perturbation ou de ruptures dans l'environnement externe et interne de l'entreprise. Celles-ci se présentent comme des événements indésirables qui perturbent les flux de biens ou de services dans les chaînes logistiques et donc remettent en cause le bon fonctionnement de l'entreprise et à fortiori sa vulnérabilité (Ouabouch & Lavastre, 2015; Tomas et al., 2010).

Malgré le grand intérêt que suscite aujourd'hui ce concept, nous relevons l'absence d'unanimité et de définition universellement acceptée. En 1994, de nombreux auteurs éditent un ouvrage de référence sur l'agilité organisationnelle sous forme de nouveau paradigme de management et dans lequel ils présentent une définition générale de l'agilité (Goldman et al., 1994). Pour ces auteurs, l'agilité est une réponse globale aux différents changements observés dans un environnement turbulent et incertain. Ces auteurs affirment que ces changements constituent autant d'opportunités mais aussi de menaces.

Un examen des revues traitant les problématiques d'agilité notamment le contexte international Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of World Business (JWB), Global Strategy Journal (GSJ), Management and Organization Review (MOR), Management International Review (MIR), International Business Review (IBR), Journal of International Management (JIMan.), et Asia Pacific Journal of Management (APJM), Journal of Management Studies (JMS) en utilisant les bases des données électroniques ScienceDirect et EBSCOhost a permis de relever 134 articles publiés dans ce cadre. Ces recherches font état de concepts voisins notamment la résilience et la flexibilité. Cette dernière est envisagée comme une capacité dynamique supplémentaire qui permet aux entreprises opérant à l'échelle internationale de s'adapter rapidement et convenablement aux différents contextes en ajustant leurs avantages compétitifs (Zhang et al., 2019). En fait, la littérature en agilité organisationnelle regorge de définitions. Nous pouvons affirmer que le changement continu est une variable clé l'agilité organisationnelle. Ensuite, le point qui a reçu un consensus entre les auteurs concerne la reconfiguration des processus et l'acquisition de nouvelles compétences, au développement de la collaboration interne et externe, à la formation et au développement des ressources humaines et enfin au management des compétences.

Par ailleurs, il importe de préciser que ces recherches distinguent de trois catégories de déterminants classés en niveau institutionnel à savoir les facteurs institutionnels et contextuels, le niveau organisationnel et enfin le niveau individuel ou de groupe connus par les facteurs micro-niveaux (Christofi et al., 2021). Selon la théorie institutionnelle, ces déterminants institutionnels concernent l'incertitude environnementale, l'instabilité économique et les différents types de crises, la culture autochtone. De même, la théorie des ressources et la théorie des capacités dynamiques soulignent l'importance grande de la qualité de l'environnement locale qui renvoie à la disponibilité (ou la carence) de certaines ressources qui fondent l'avantage compétitif de l'entreprise (Williamson, 2016).

## **2. La résilience concept voisin de l'agilité**

La résilience est un concept multidimensionnel et multidisciplinaire qui trouve ses racines dans la psychologie et les écosystèmes avant d'être adapté au domaine des sciences de gestion notamment dans le management des chaînes logistiques (Iftikhar et al., 2021). Il a retenu une attention toute particulière dans de nombreuses disciplines telles que l'écologie, l'ingénierie, la sociologie, la psychologie, l'économie et l'analyse organisationnelle. La compréhension globale de la résilience est liée à la capacité du système sous-jacent (matériel, réseau, individu,

entreprises ou personnes morales) à ajuster ou à maintenir des fonctions essentielles dans des conditions stressantes et difficiles (Davis-Sramek & Richey, 2021; Heckmann et al., 2014).

L'une des premières définitions de la résilience a été développée en 2004 à l'université de Cranfield (Christopher & Peck, 2004), dans le cadre d'études parallèles au MIT (Rice & Sheffi, 2005). Ces travaux ont abouti à une première définition concise de la résilience qui est toujours dominante en sciences de gestion. La résilience consiste en la capacité d'une chaîne logistique à revenir à son état initial ou à passer à un nouvel état plus souhaitable après avoir été perturbée et par conséquent à réduire les risques inhérents à des changements constatés dans l'environnement (Christopher & Peck, 2004; Novak et al., 2021; Ponomarov & Holcomb, 2009). La pandémie mondiale COVID-19 a mis à l'épreuve la résilience et la robustesse des chaînes logistiques (Ivanov & Dolgui, 2020). Une analyse de la littérature actuelle fait état des dimensions qui sont jugées importantes pour accroître la résilience. Les "capacités de résilience" les plus pertinentes sont la flexibilité et l'agilité (Christopher & Peck, 2004), la réactivité (Carvalho & Cruz-Machado, 2011), la vitesse appelée aussi la vélocité (Jüttner & Maklan, 2011), ou des concepts intra-entreprises comme la culture de la gestion des risques, les comportements collaboratifs entre les parties prenantes de la chaîne logistique (Adams et al., 2014) et la visibilité (Christopher & Peck, 2004). En fait, la résilience est la capacité dynamique d'une entreprise qui met l'accent sur la capacité de l'entreprise à contenir et à répondre aux turbulences voire aux ruptures constatées dans l'environnement.

Selon plusieurs auteurs, la résilience dépend fortement des individus, des groupes et des sous-systèmes qui constituent une organisation (Iftikhar et al., 2021). Par conséquent, une entreprise résiliente a d'abord besoin d'individus, de groupes et de sous-systèmes résilients. Si la résilience n'est pas ancrée dans les sous-systèmes d'une entreprise, on ne peut pas s'attendre à une entreprise résiliente. On peut donc affirmer que la résilience est ancrée dans la culture d'une organisation. Autrement dit, pour avoir une organisation résiliente, les managers doivent avoir une compréhension complète de l'environnement et de ses modèles de changement.

Par ailleurs, face à des changements inattendus de l'environnement, l'entreprise doit avoir la capacité de survivre, de s'adapter et de répondre adéquatement aux changements. Cela nécessite le développement de certaines capacités organisationnelles. Comme les perturbations sont inévitables, les organisations doivent développer des capacités pour anticiper afin atténuer les effets des perturbations (Pettit Timothy et al., 2012). Les entreprises doivent comprendre parfaitement le nouvel environnement, et s'adapter aux changements pour assurer la continuité de leurs activités (Madni & Jackson, 2009; Starr et al., 2003). Après que l'organisation ait subi



l'étape de survie et d'adaptation, elle doit être capable de répondre à la perturbation (Lengnick-Hall et al., 2011). Enfin, les réponses devraient être fondées sur la flexibilité et l'innovation (Lengnick-Hall et al., 2011; Reinmoeller & Van Baardwijk, 2005). Lorsque l'organisation fait face à une perturbation, la capacité de l'organisation à maintenir sa position sur le marché dépend du développement de solutions flexibles, et de la capacité à créer de nouvelles solutions au fil du temps, en fonction des changements sur l'environnement.

En outre, les perturbations étant des événements inattendus, l'atténuation des perturbations exige un haut niveau de capacité à créer, concevoir et mettre en œuvre des solutions innovantes dans un court laps de temps. Ainsi, inhérente au concept d'innovation est l'agilité, qui reflète la capacité de l'entreprise à mettre effectivement en œuvre une solution innovante.

Nous devons réaliser que le développement d'une chaîne d'approvisionnement résiliente nécessite le développement de certains processus, ressources et capacités organisationnels pour assurer la résilience au niveau de l'entreprise en premier lieu. Par exemple, une entreprise innovante a besoin d'individus et de sous-systèmes innovants. Le développement de solutions innovantes lors de perturbations nécessite la pénibilité de développer des alternatives face aux changements de l'environnement (Christopher & Holweg, 2011; Demmer et al., 2011; Golgeci & Ponomarov, 2013).

Ainsi, sur la base des éléments abordés ci-dessus, nous définissons la résilience de la firme/entreprise comme " la capacité dynamique d'une entreprise, qui dépend fortement de ses individus, groupes et sous-systèmes, à faire face aux changements immédiats et inattendus de l'environnement avec une attitude et une réflexion proactive, et à s'adapter et répondre à ces changements en développant des solutions flexibles et innovantes ". Cette définition couvre les caractéristiques les plus importantes d'une entreprise résiliente, identifiées dans la littérature : (1) La dynamique ; (2) la dépendance vis-à-vis des individus ; (3) la connaissance de l'environnement ; (4) la capacité de survie, d'adaptation et de réaction ; et (5) la flexibilité et capacité d'innovation (El Baz & Ruel, 2021).

### **3. La performance globale de l'entreprise**

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années quatre-vingts, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et à préciser ses déterminants et ses conséquences. De nos jours, cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies formulées en tenant compte les objectifs des actionnaires mais aussi des parties prenantes (Hani & Dagnino, 2020; Lindenlaub & Prummer, 2021).



La performance fait généralement référence à une évaluation globale des réalisations de l'entreprise en ce qui concerne l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources (Ghasemaghaei, 2020). En principe, une entreprise performante doit être compétitive. Une des définitions les plus simples de la compétitivité, au plan microéconomique, est relative à la capacité de pénétrer et de s'imposer sur un marché (Dieme, 2021) et aussi être à la fois efficace en gestion, apte à atteindre les objectifs fixés par l'équipe dirigeante, et efficiente, en optimisant les ressources mobilisées pour atteindre ses objectifs. Afin d'évaluer la performance, les indicateurs doivent être établis et utilisés dans le temps et dans l'espace. Dans le temps en comparant les résultats obtenus à ceux des exercices précédents, et dans l'espace, en comparant avec les résultats d'une entreprise avec ceux des concurrents sur le même marché (Notanubun, 2020).

Néanmoins, ces dernières années sont marquées par des changements rapides et des risques mondiaux majeurs, pour réussir à maintenir une image crédible de l'organisation, il est très important de maintenir un équilibre entre les avantages financiers de l'organisation, le bien-être du public et la préservation de l'environnement pour un développement durable (Boccia & Sarnacchiaro, 2017; Wilson et al., 2020).

En plus de ces changements dans l'environnement concurrentiel, les acteurs de l'environnement institutionnel expriment des inquiétudes sociales (le réchauffement climatique en est une manifestation, l'émission du CO<sub>2</sub>,...) et commencent à exercer des pressions sur les entreprises. Dans cette optique, les entreprises doivent inévitablement être agiles et s'adapter au processus de mondialisation de plus en plus avancé et à l'évolution des valeurs de la société moderne : des relations de travail aux partenariats, des bénéfices rapides et faciles au développement commercial durable à long terme, de l'intérêt personnel à la responsabilité sociétale (Barauskaite & Streimikiene, 2021; Mansion & Bausch, 2020).

De nos jours, cette notion est utilisée dans différentes disciplines des sciences sociales pour évaluer les résultats de la mise en œuvre d'une stratégie dans un échiquier concurrentiel de plus en plus mondialisé, complexe, turbulent, hostile et dominé par une utilisation massive des informations massives de type big data et Block chain (Choi, 2020). Cela étant, plusieurs acceptions sont utilisées au point de devenir un mot valise et les indicateurs utilisés ont évolué au gré des changements de l'environnement des affaires demandant une agilité continue. Historiquement, ce concept a longtemps été mesuré par des indicateurs quantitatifs d'ordre financiers (chiffre d'affaires, rentabilité financière, retour sur investissement...) auxquels des indicateurs qualitatifs se sont greffés (satisfaction clientèle, indicateurs d'ordre

environnemental et sociétal,...). En effet, nous affirmons que la performance est un concept transversal, multidimensionnel et contingent, elle doit être évaluée à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

De plus, la performance d'une entreprise n'est pas une variable exogène, elle est de plus en plus endogène et dépend de la performance des autres parties prenantes : la performance collective (Cardinaleschi et al., 2020). Dans ce cadre, la performance de la chaîne logistique est souvent soulignée. En effet, les chercheurs et managers affirment que la performance de l'entreprise est plus globale et ne dépend pas de l'entreprise individuelle mais plutôt de la performance des autres entreprises.

De 2005 à 2008, le pourcentage d'entreprises classées Fortune Global 250 établissent des rapports sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est passé de 50 à 80 pour cent (KPMG, 2008<sup>1</sup> ; KPMG, 2011<sup>2</sup>). En 2011, ce pourcentage est passé à 95 pour cent (KPMG, 2015<sup>3</sup>). De nombreux auteurs affirment que les entreprises s'engagent dans les actions relevant de la responsabilité sociale et sociétale de l'environnement et des parties prenantes (Habek, 2013; Hamilton & Tschopp, 2012). L'augmentation du nombre d'entreprises qui adoptent une stratégie de responsabilité sociale doit être accompagnée par le développement de modèles de mesure de performance de telle stratégie à travers des normes (Vigneau et al., 2014). Ces normes ont contribué à créer une uniformité en fournissant des orientations sur ce qu'il faut déclarer et comment le faire. Elles aident également les entreprises à faire des choix stratégiques clés sur les niveaux de transparence (KPMG, 2011). La littérature fait état de trois modèles qui sont le plus utilisés dans l'évaluation de la performance globale de l'entreprise. Plusieurs ont été développés Tableaux de bord prospectifs (Kaplan & Norton, 1992), Le modèle (Carroll, 1979), modèle de (Wood, 1991), Triple Bottom Line reporting (TBL)(Finkbeiner et al., 2010). Notons que La Global Reporting Initiative (GRI) est le modèle le plus utilisé pour la mesure de la performance globale des entreprises. KPMG (2017)<sup>4</sup> affirme que deux tiers des rapports

---

<sup>1</sup> KPMG (2008), "KPMG international survey of corporate responsibility reporting", available at: [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) (accessed 18 June 2012).

<sup>2</sup> KPMG (2011), "KPMG international survey of corporate responsibility reporting", available at: [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) (accessed 18 June 2012).

<sup>3</sup> KPMG (2015), "Currents of change: the KPMG survey of corporate responsibility reporting", available at: [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) (accessed 25 March 2016).

<sup>4</sup> KPMG (2017), "The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017, KPMG", viewed 30 November 2017, available at: [www.kpmg.com/au/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/corporate-responsibility-reporting-survey-2017-au-findings.aspx](http://www.kpmg.com/au/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/corporate-responsibility-reporting-survey-2017-au-findings.aspx)

analysés dans le monde utilisent les lignes directrices de la GRI. La GRI est une organisation mondiale à but non lucratif fondée en 1997 à Boston et issue du travail concerté des organisations à but non lucratif américaines Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)) et Tellus Institute à Boston, Massachusetts. L'objectif est de mettre en place des indicateurs permettant de vérifier à quel point les entreprises respectent l'environnement sociétal. Elle a été officiellement inaugurée en tant qu'organisation partenaire du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) en 2002. La GRI opère dans le domaine de développement durable et l'environnement sociétal des organisations et des nations. La GRI a développé des cadres complets pour les rapports sur le développement durable qui aident les organisations à préparer leur Responsabilité Sociétale, indépendamment de leur taille, de leur secteur ou de leur localisation (GRI, 2014).

En 2000, la première version des lignes directrices élaborées par la GRI, connue sous le nom de lignes directrices G1, a été lancée. En raison de la nécessité de répondre aux changements constants dans l'environnement concurrentiel de plus en plus instable, trois autres versions ont été élaborées. En 2002, la GRI a dévoilé la deuxième version de ses lignes directrices en matière de rapports de durabilité, les lignes directrices G2. La troisième génération de lignes directrices a été proposée en 2006 avec la version G3.0 et la participation de plus de 3 000 experts issus des entreprises, de la société civile et du mouvement syndical en a fait un véritable succès. Par ailleurs, les lignes directrices étant souvent associées à d'autres cadres et orientations internationaux, la GRI a encore étendu ses efforts de collaboration en créant des partenariats avec des organisations telles que le Pacte mondial des Nations unies, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), etc. Dans le même temps, des orientations sectorielles, appelées Lignes directrices sectorielles, ont été produites pour répondre à certains besoins spécifiques du secteur. Les lignes directrices G3.0 ont été mises à jour et complétées en 2011 par une nouvelle version, appelée G3.1. En mai 2013, la dernière génération de lignes directrices de la GRI à ce jour a été publiée ; les Lignes directrices G4 pour les rapports de développement durable. Aujourd'hui, des milliers d'organisations dans le monde utilisent les lignes directrices de la GRI pour rendre compte de leur performance en matière de développement durable.

Trois axes forment les standards de mesure de la performance globale selon la perspective du développement durable.

Les indicateurs économiques : elles mesurent les effets directs et indirects des activités économiques et de mode de gouvernance d'une entreprise sur les parties prenantes à la fois internes et externes et ce à tous les niveaux d'interactions local, national et international. Pour cette dimension, neuf indicateurs sont utilisés.

Les indicateurs environnementaux : ils concernent les impacts des activités de l'entreprise sur l'ensemble de l'écosystème. Ces indicateurs sont contingents et varient selon le secteur d'activité. Toutefois, le point commun est la préservation du système écologique par l'utilisation des produits verts, l'utilisation de la technologie verte et de l'énergie renouvelable, l'interdiction de l'émission des gaz à effet de serre et des déchets polluants l'écosystème, au total, 30 indicateurs sont à renseigner.

Les indicateurs sociaux : ils correspondent aux effets d'une organisation sur les systèmes sociaux avec lesquelles elle entretient des relations. De par la diversité culturelle entre les pays et les groupes ethniques, l'absence d'un accord quant à ces indicateurs est à souligner. Toutefois, un minimum doit être respecté. Le respect des conditions de l'homme, l'interdiction du travail des enfants, la justice sociale, l'équité etc.

## **Conclusion**

Le principal objectif de la présente recherche est de clarifier les connaissances sur l'agilité et de la résilience de l'entreprise et leur relation avec la performance globale. Nous pouvons conclure que ces concepts ont fait l'objet à la fois sur des recherches empiriques et académiques et ont donné lieu au développement de plusieurs modèles. En fait, l'ébauche du construit agilité a officiellement eu lieu en 1991 lors du colloque tenu par les chercheurs et décideurs américains autour de la problématique de la compétitivité des entreprises américaines face à l'hégémonie du modèle japonais du Lean et Kanban connu par le Just In Time ou la production à flux tendus. Le début des années 1990 représente aussi une période importante pour les quatre capacités d'agilité : réactivité, rapidité, flexibilité, compétence. En dépit de nombreuses recherches, le concept d'agilité et de résilience n'a pas encore atteint le stade de maturité dans sa définition et ce de par les changements observés dans l'environnement interne et externe de l'entreprise et surtout leur caractère imprévisible, incertain et hostile. Cela dit, le concept de performance a aussi connu une évolution et un déplacement de sens au gré des changements de l'environnement concurrentiel de l'entreprise et l'apparition des nouveaux acteurs appelés les parties prenantes. Ces dernières s'assignent des objectifs autres que financiers. Dans cette perspective, différents concepts se sont introduits en management des entreprises et en management de la performance. Ces concepts se trouvent sous différentes appellations tels que

la performance sociale, la performance sociétale, le développement durable, ...ceci relève des actifs immatériels ou les actifs intangibles.

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, la performance est devenue globale intégrant plusieurs dimensions contingentes propres au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise voire même au style de management. Ces dimensions se retrouvent dans les investigations de plusieurs auteurs et se déclinent en performance économique, performance sociale, ...un manque de consensus est souligné dans ce cadre. Toutefois, le point commun est l'éclatement du concept de performance pour prendre en compte les besoins des parties prenantes.

Par ailleurs, des chercheurs et des cabinets de consulting se sont acharnés pour proposer des indicateurs plus réalistes et plus pratiques. Ainsi, une batterie d'indicateurs clés de performance sont proposés par différents modèles. Dans ce sens, trois modèles sont souvent cités à savoir les tableaux de bord prospectifs, le Triple Bottom Line et le Global Reporting Initiative. Des études faites par le KPMG affirment que ces modèles sont plus pratiques et plus usuels notamment le dernier modèle. A travers un check-lit d'indicateurs, la performance globale est facilement évaluée et donne un signal de compétitivité de l'entreprise dans un environnement avec une mondialisation de la sphère réelle de plus en plus avancée et une globalisation financière et les différents types risques qui en découlent.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Adams, F. G., Richey, R. G., Autry, C. W., Morgan, T. R., & Gabler, C. B. (2014). Supply chain collaboration, integration, and relational technology: How complex operant resources increase performance outcomes. *Journal of Business Logistics*, 35(4), 299–317. <https://doi.org/10.1111/jbl.12074>
- [2] Akhtar, P., Khan, Z., Tarba, S., & Jayawickrama, U. (2018). The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 136(October 2016), 307–316. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.023>
- [3] Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278–287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048>
- [4] Batra, D., & Batra, D. (2020). The Impact of the COVID-19 on Organizational and Information Systems Agility. *Information Systems Management*, october(00), 361–365. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1821843>

- [5] Boccia, F., & Sarnacchiaro, P. (2017). The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Preference: A Structural Equation Analysis. <https://doi.org/10.1002/csr.1446>
- [6] Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- [7] Cardinaleschi, S., Damiani, M., & Pompei, F. (2020). Knowledge- intensive sectors and the role of collective performance-related pay. *Industry and Innovation*, 27(5), 480–512. <https://doi.org/10.1080/13662716.2018.1561359>
- [8] Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497– 505.
- [9] Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2011). Integrating Lean, Agile, Resilience and Green Paradigms in Supply Chain Management. *Supply Chain Management*. <https://doi.org/10.5772/14592>
- [10] Choi, T. M. (2020). Supply chain financing using blockchain: impacts on supply chains selling fashionable products. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03615-7>
- [11] Christofi, M., Pereira, V., Vrontis, D., Tarba, S., & Thrassou, A. (2021). Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions. *Journal of World Business*, 56(3), 101194. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101194>
- [12] Christopher, M., & Holweg, M. (2011). “Supply Chain 2.0”: Managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(1), 63–82. <https://doi.org/10.1108/09600031111101439>
- [13] Christopher, M., & Peck, H. (2004). *International Journal of Logistics Management* , Vol. 15, No. 2, pp1-13, 2004. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–13.
- [14] Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46.
- [15] Dadouchi, C., & Agard, B. (2021). Recommender systems as an agility enabler in supply chain management. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32, 1229–1248. <https://doi.org/10.1007/s10845-020- 01619-5>
- [16] Davis-Sramek, B., & Richey, R. G. (2021). New perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 312–314. <https://doi.org/10.1111/jbl.12286>

- [17] Demmer, W. A., Vickery, S. K., & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small-and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5395–5413. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563903>
- [18] Dieme, M. (2021). Analyse des performances commerciales récentes du Sénégal. January, 0–18.
- [19] El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972>
- [20] Ezcan, V., Goulding, J. S., & Arif, M. (2020). Redefining ICT embeddedness in the construction industry: maximizing technology diffusion capabilities to support agility. *Building Research and Information*, 48(8), 922–944. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1709786>
- [21] Finkbeiner, M., Schau, E. M., Lehmann, A., & Traverso, M. (2010). Towards life cycle sustainability assessment. *Sustainability*, 2(10), 3309–3322. <https://doi.org/10.3390/su2103309>
- [22] Franco, M., Rodrigues, M., & Guimarães, J. (2022). Organisational agility: systematic literature review and future research agenda. *Knowledge Management Research & Practice*, July.
- [23] Ghasemaghaei, M. (2020). Improving Organizational Performance Through the Use of Big Data. *Journal of Computer Information Systems*, 60(5), 395–408. <https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1496805>
- [24] Goldman, S. L., Preiss, K., & Nagel, R. N. (1994). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Wiley; 1st edition.
- [25] Golgeci, & Ponomarov. (2013). Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- [26] Habek, P. (2013). Evaluation of sustainability reporting practices in Poland. *Quality and Quantity*, 48(3), 1739–152. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9871-z>
- [27] Hamilton, T., & Tschopp, D. J. (2012). The Market for Corporate Responsibility Reporting in the Americas. *Growth and Change*, 43(4), 563–589.



- [28] Hani, M., & Dagnino, G. B. (2020). Global network coopetition, firm innovation and value creation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, December 2019. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019- 0268>
- [29] Heckmann, I., Comes, T., & Nickel, S. (2014). Un examen critique des risques de la chaîne d'approvisionnement - Définition, mesure et modélisation. *Le Journal International de La Science de Gestion*, 1, 1– 23.
- [30] Humdan, E. Al, Shi, Y., Beijing, C., Sydney, A., & Behnia, M. (2020). Supply chain agility : a systematic review of definitions , enablers and performance implications. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(2), 287– 312. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2019-0192>
- [31] Iftikhar, A., Purvis, L., & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 135(December 2020), 408–425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.048>
- [32] Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
- [33] Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 246–259. <https://doi.org/10.1108/13598541111139062>
- [34] Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35–58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
- [35] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1),71. [https://umei007fall10.wikispaces.com/file/view/Kaplan%26Nortonbalanced+scorecard .pdf](https://umei007fall10.wikispaces.com/file/view/Kaplan%26Nortonbalanced+scorecard.pdf)
- [36] Khanzode, A. G., Sarma, P. R. S., Mangla, S. K., & Yuan, H. (2021). Modeling the Industry 4.0 adoption for sustainable production in Micro, Small & Medium Enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123489>
- [37] Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management.

- Human Resource Management Review, 21(3), 243–255.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- [38] Lindenlaub, I., & Prummer, A. (2021). Network Structure and Performance. *The Economic Journal*, 131(634), 851–898. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa072>
- [39] Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181–191.  
<https://doi.org/10.1109/JSYST.2009.2017397>
- [40] Mansion, S. E., & Bausch, A. (2020). Intangible assets and SMEs' export behavior: a meta-analytical perspective. *Small Business Economics*, 55(3), 727–760.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00182-5>
- [41] Margherita, A., Sharifi, H., & Caforio, A. (2020). Technology Analysis & Strategic Management A conceptual framework of strategy , action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, november(0), 829–842. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1849611>
- [42] McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., & Xu, B. (2020). Risk Management : Rethinking Fashion Supply Chain Management for Multinational Corporations in Light of the COVID-19 Outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13, 1–16.
- [43] Notanubun, Z. (2020). The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Leadership Effectiveness on Public Sectors Organizational Performance: Study in the Department of Education, Youth and Sports in Maluku Province, Indonesia. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00475-4>
- [44] Novak, D. C., Wu, Z., & Dooley, K. J. (2021). Whose resilience matters? Addressing issues of scale in supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 323–335. <https://doi.org/10.1111/jbl.12270>
- [45] Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2020). Managing environmental turbulence through innovation speed and operational flexibility in B2B service organizations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, June.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0026>
- [46] Ouabouch, L., & Lavastre, O. (2015). Vulnerability, risk and performance in Supply Chain Management—A study of Moroccan food companies. *Logistique & Management*, 23(1), 71–89. <https://doi.org/10.1080/12507970.2015.11665673>
- [47] Pérez, M. P., Bedia, A. M. S., & López Fernández, M. C. (2016). A review of manufacturing flexibility: Systematising the concept. *International Journal of*

Production Research, 54(10), 3133–3148.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1138151>

- [48] Pettit Timothy J., Fiksel Joseph, & Croxton L. Keely. (2012). Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an Assessment Tool. In *Journal of business logistics*.
- [49] Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- [50] Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61–65.
- [51] Rice, J. B., & Sheffi, Y. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48.
- [52] Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 39(16), 3561– 3600. <https://doi.org/10.1080/00207540110068790>
- [53] Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- [54] Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy. *Strategy and Business*, 30, 70–79.
- [55] Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Journal of Strategic Information Systems Information technology and the search for organizational agility : A systematic review with future research possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218–237. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.12.002>
- [56] Tomas, G., Hult, M., Craighead, C. W., & Ketchen, D. J. (2010). Risk Uncertainty and Supply Chain. *Decision Sciences*, 41(3), 435–458.
- [57] Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2014). How Do Firms Comply with International Sustainability Standards ? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 469–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-014- 2278-5>
- [58] Wen, X., Choi, T., & Chung, S. (2018). Fashion Retail Supply Chain Management : A Review of Operational Models. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.10.012>

- [59] Williamson, P. J. (2016). Building and Leveraging Dynamic Capabilities: Insights from Accelerated Innovation in China. *Global Strategy Journal*, 6(3), 197–210. <https://doi.org/10.1002/gsj.1124>
- [60] Wilson, J. I., Heron, R. A., & Perry, T. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, November 2019, 965–987. <https://doi.org/10.1002/smj.3122>
- [61] Wood, D. J. (1991). CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE REVISITED. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- [62] Zhang, X., Xie, L., Li, J., & Cheng, L. (2019). ““ Outside in ””: Global demand heterogeneity and dynamic capabilities of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 1–14. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00252-6>.