

**Vers une culture agile au Maroc :
transformations managériales et enjeux humains**

**Towards an Agile Culture in Morocco:
Managerial Transformations and Human Challenges**

LIFÇAL Nadia

Université Mohammed V- Rabat
Management, Environnement, Éducation
et Responsabilité Sociétale des Organisations
Maroc

Date de soumission : 15/05/2025

Date d'acceptation : 23/10/2025

Pour citer cet article :

LIFCAL. N (2025) «Vers une culture agile au Maroc : transformations managériales et enjeux humains», Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 4 » pp : 132- 161

Résumé

De plus en plus nécessaire dans un contexte mondial complexe, l'agilité se présente comme un paradigme managérial majeur, conduisant à une reconfiguration des pratiques de gouvernance et de leadership. Cet article analyse l'installation progressive d'une culture agile au Maroc, où les initiatives demeurent encore fragmentées. À travers une méthodologie qualitative combinant analyse documentaire, benchmarking international (Spotify, ING, Bosch) et étude de cas marocains (CMR, Inwi), nous explorons trois hypothèses : (1) l'agilité redéfinit les rôles managériaux en conciliant pilotage professionnel et management humain par une prise de décision décentralisée ; (2) elle favorise l'engagement des collaborateurs, à condition d'être accompagnée par un encadrement structuré ; (3) son efficacité dépend des repères culturels et organisationnels propres à chaque contexte. Les résultats suggèrent que l'agilité constitue un vecteur de transformation systémique, reposant sur l'intelligence collective et l'adaptabilité. Nous concluons par des recommandations managériales et stratégiques adaptées aux organisations marocaines.

Mots clés : Agilité organisationnelle, transformation managériale, leadership agile, culture organisationnelle, gouvernance adaptative.

Abstract

Organizational agility has become an increasingly essential managerial paradigm for navigating the complexities of today's global and rapidly changing environment. This article examines the gradual emergence of an agile culture in Morocco, where initiatives remain fragmented across sectors. Relying on a qualitative methodology that combines documentary analysis, international benchmarking (Spotify, ING, Bosch), and Moroccan case studies (CMR, Inwi), the study investigates three hypotheses:

1. Agility redefines managerial roles by reconciling professional oversight with human-centered leadership through decentralized decision-making;
2. It fosters employee engagement and motivation, provided it is supported by structured managerial guidance;
3. Its effectiveness is highly contingent upon cultural and organizational contexts.

The findings suggest that agility operates as a driver of systemic transformation, grounded in collective intelligence and organizational adaptability. The article concludes with managerial and strategic recommendations tailored to Moroccan organizations.

Keywords: organizational agility, managerial transformation, agile leadership, organizational culture, adaptive governance.

Introduction

Dans un environnement caractérisé par l'instabilité économique, la complexité croissante des affaires et l'accélération des innovations technologiques, les organisations sont appelées à engager des transformations structurelles profondes. Les modèles managériaux hérités de l'ère industrielle, conçus pour des contextes stables et fondés sur le contrôle et l'optimisation de l'efficacité, apparaissent aujourd'hui largement dépassés. Plus que jamais, l'agilité apparaît comme une réponse pertinente aux enjeux contemporains.

Née dans le secteur du développement logiciel avec le Manifeste Agile (2001), l'agilité s'est progressivement imposée comme une véritable culture organisationnelle. Elle modifie à la fois les rapports au travail, les modalités du leadership, la gouvernance et les dynamiques humaines. À l'échelle mondiale, le passage à une culture agile est désormais une priorité stratégique : selon le World Economic Forum (2023), plus de 70 % des entreprises considèrent l'agilité comme une clé de survie, mais seules 30 % estiment avoir atteint un niveau satisfaisant de maturité.

Au Maroc, malgré un contexte favorable, les structures organisationnelles demeurent largement marquées par des logiques hiérarchiques, ce qui rend l'appropriation de l'agilité inégale et fragmentée. Une enquête de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (2022) révèle que moins de 20 % des entreprises déclarent avoir adopté des pratiques agiles à grande échelle. Certaines organisations, telles qu'Inwi, Freterium, Attijariwafa Bank ou la Caisse Marocaine des Retraites, se distinguent néanmoins par des initiatives pionnières, avec des résultats contrastés.

Dans ce cadre, la question centrale qui guide notre recherche est la suivante : *Comment la transition vers une culture agile transforme-t-elle les pratiques managériales et les dynamiques humaines dans les organisations marocaines ?*

Pour y répondre, trois hypothèses ont été formulées, chacune associée à des indicateurs opérationnels :

- **H1** : L'agilité induit une redéfinition des rôles managériaux vers un leadership participatif (indicateurs : autonomie décisionnelle, pratiques de facilitation, leadership distribué).

- **H2** : L'agilité favorise l'engagement et le bien-être des collaborateurs, à condition d'un accompagnement structuré (indicateurs : satisfaction, sentiment d'utilité, rétention).
- **H3** : L'efficacité de l'agilité dépend fortement des contextes culturels et organisationnels, notamment dans les environnements hiérarchiques (indicateurs : degré de centralisation, ouverture au changement, adoption des rituels agiles).

Afin d'examiner ces hypothèses, nous avons mobilisé une démarche qualitative exploratoire reposant sur des données secondaires et l'étude de cas contrastés, permettant d'analyser la diversité des trajectoires d'adoption de l'agilité au Maroc. Bien que cette approche comporte des limites – notamment l'absence de données primaires – elle constitue une première tentative de modélisation, ouvrant la voie à des enquêtes empiriques futures fondées sur des entretiens et observations de terrain.

Enfin, l'article est structuré en trois parties : la première propose une exploration conceptuelle des fondements de l'agilité ; la deuxième s'appuie sur une comparaison internationale des pratiques ; et la troisième analyse leur traduction dans le contexte marocain.

Partie I – Fondements de la culture agile et renouvellement des modèles managériaux

À mesure que le monde économique s'effondre dans un environnement de transformation économique continue, les formes traditionnelles de gestion, fondées sur la hiérarchie, la production fortement normalisée et les spécialités fonctionnelles, montrent des signes de surexploitation. Le développement de l'agilité organisationnelle se produit à un moment où les perspectives d'organisation sont en mutation profonde, et il est nécessaire d'adapter la posture de management à un « nouveaux structures, de nouveaux processus et de nouvelles compétences ». Il convient de noter que l'agilité n'implique pas seulement un changement de mode de fonctionnement de l'organisation, mais aussi le réalignement des attitudes individuelles et des valeurs collectives les unes sur les autres.

Cette partie est divisée en deux parties. La première sera consacrée à l'exploration des fondements conceptuels et culturels de l'agilité. Plus précisément, la première sous-partie reprendra la défense des concepts liés au concept d'agilité organisationnelle. Il retracera l'histoire des principaux courants de gestion qui ont donné naissance à cette idée. Dans la seconde, j'étudierai les valeurs et les principes de la culture agile actuelle, en examinant les pratiques et postures managériales les plus dominantes présentées à l'échelle internationale. La

deuxième partie, en revanche, portera sur les moyens de mobiliser les joueurs dans le sens de l'agilité des organisations.

1.1. Approche théorique du concept d'agilité organisationnelle

Né dans un environnement marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté – le VUCA, selon l'acronyme anglais popularisé par Bennett & Lemoine (*Harvard Business Review*, 2014) – l'agilité organisationnelle constitue une réponse stratégique aux défis de notre temps. L'acronyme VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – a été proposé par Bennett & Lemoine (2014). Il désigne un environnement caractérisé par l'instabilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. Dans un tel contexte, l'agilité organisationnelle apparaît comme une réponse stratégique permettant d'anticiper, de s'adapter et de réagir avec rapidité et résilience. Afin de renforcer l'assise scientifique, nous intégrons également des revues systématiques récentes sur l'agilité organisationnelle et le leadership adaptatif, qui mettent en évidence les variables clés de performance (autonomie perçue, time-to-market, engagement des collaborateurs, satisfaction client).

Il est né d'une conceptualisation du mouvement, comme son homonyme de la biomécanique le suggère, en l'occurrence des capacités de préhension, d'adaptation et de réaction. L'agilité, toujours marquée par un effet de rappel par rapport aux capacités nécessaires du mouvement, évoque la souplesse, la rapidité dans le déplacement, la coordination. Appliquée aux organisations, l'agilité est une forme de génie adaptatif qui déploie l'ensemble des structures, technologies et collaborateurs d'une organisation pour anticiper et répondre à l'imprévisibilité. Sur un plan strictement théorique, l'agilité organisationnelle se fonde sur plusieurs courants du management. En premier lieu, les théories de la contingence qui postulent qu'aucun modèle organisationnel ne peut s'affranchir de l'influence des caractéristiques de l'environnement ou du contexte. Ainsi, la structure de l'organisation, ses processus, les styles de management doivent être adaptés pour coller au mieux avec les spécificités de l'environnement. Deuxième courant, la pensée systémique au prisme de laquelle l'organisation est perçue comme un tout, un ensemble dynamique, évolutif et complexe dans lequel chaque élément doit être envisagé en interaction avec l'ensemble. Opposée à la vision atomistique des organisations, la vision systémique les ancre dans leur écosystème, en soulignant l'importance des boucles de rétroaction, de l'apprentissage collectif et de la vision globale, qui se retrouvent dans les

principes de l'agilité. Enfin, la théorie des organisations apprenantes inscrit en son centre la capacité réflexive des organisations à analyser ses propres erreurs, à les confronter aux schémas d'action et à s'adapter en conséquence, en encourageant la remise en cause en continu des organisations par elles-mêmes dans un contexte où les règles de l'environnement changent en permanence.

De plus, les approches sociotechniques, en soulignant l'interconnexion des structures techniques et des dynamiques humaines, ont formé une conception de l'agilité en tant que procédé d'alignement des technologies, des individus et des objectifs organisationnels. De même, la pensée de la complexité (Morin, 1990) fait des systèmes sociaux des ensembles non linéaires, intrinsèquement imprévisibles et multidimensionnels, pour lesquels un pilotage agile, réactif et apprenant est requis. Dans sa pratique, l'évolution du management contemporain est marquée par un passage d'une logique prescriptive, centralisée et verticale à une logique adaptative, distribuée et itérative. Ainsi, le concept « d'anarchie organisée » (Galbraith, 1973) se rapporte à une structure centrée sur le réseau des responsables et le travail d'équipe. De plus, souvent les équipes semi-autonomes de taille modérée prennent des décisions de manière autonome. En outre, l'émergence des agences de projet composées temporairement en fonction de leurs compétences spécialisées est un exemple d'une approche de l'organisation horizontale. Mintzberg (1994) insiste aussi sur les capacités du management quelle que soit la variété des situations et la complexité des relations humaines.

L'agilité est une critique implicite de la bureaucratie wébérienne et de ses piliers – la standardisation, la spécialisation, la hiérarchie. De ce fait, son avènement est un changement de paradigme vers une logique post-taylorienne de collaboration horizontale, de pouvoir décisionnel et d'autonomisation des individus. Ainsi, la littérature managériale se compose d'auteurs tels que Laloux (2014), avec son modèle d'entreprise turquois, qui appellent à réorganiser les entreprises autour de l'auto-organisation, de la raison d'être évolutive et de la confiance généralisée. Récemment, d'autres cadres tels que le *management 3.0* ou le leadership adaptatif enrichissent la réflexion en intégrant respectivement la motivation intrinsèque, la décentralisation de la prise de décision et la capacité des leaders à accompagner les transitions complexes. Ces approches permettent une vision renouvelée du management, basée sur l'intelligence collective, la résilience systémique et l'agilité émotionnelle.

1.2. Principes fondateurs et valeurs de la culture agile

La culture agile prend aussi sa source à partir du Manifeste Agile (Agile Alliance, 2001), rédigé à l'origine dans le domaine du software. Cet écrit fondateur s'inscrit comme la première pierre d'une philosophie organisationnelle à partir de quatre valeurs cardinales : les individus et les interactions plus que les processus et les outils; le logiciel opérationnel plus que la documentation exhaustive; la collaboration avec le client plus que la négociation contractuelle du contrat; et enfin l'adaptabilité et le changement plus que l'attachement à un plan prédéterminé.

Elle rompt avec les logiques d'ingénierie de projet classique basées davantage sur la planification définitive et le reporting vertical. La culture agile s'exprime également à travers des pratiques concrètes qui façonnent les dispositifs opérationnels : les cycles courts de test et d'apprentissage (sprints), les réunions périodiques de régulation et d'apprentissage (rétrospectives), les routines d'amélioration continue (kaizen), la co-conception des solutions, l'autonomie des équipes et la responsabilisation progressive de l'ensemble des parties prenantes dédiées . Ces dispositifs facilitent l'expérimentation, la créativité et la réactivité stratégique de l'organisation. La force vive de l'agilité réside dans la coopération pluridisciplinaire au sein d'équipes en prise directe avec les réalités opérationnelles des marchés et des clients, capables de s'adapter dans la durée. Le manager n'est plus le gardien de l'autorité ou de la cohérence, mais un catalyseur de la dynamique collective, de coach, voire de servant leader au service de l'autonomie et de la performance collective. Cet artefact de la culture et de la structure managériale anime le fil conducteur de chantiers de changement central de l'agilité.

De nombreuses entreprises ont adopté cette philosophie directrice et l'ont intégrée dans des aspects importants de leur organisation. On peut citer ici l'exemple bien-fonctionnant de Spotify avec son équipe d'équipes autonome, organisée en tribus et en guildes, qui travaillent de manière transversale et coopérative. Ou, par exemple, la banque ING a restructuré son travail autour des value streams pour accélérer le time-to-market. Google est un bon exemple d'une telle culture d'innovation continue, qui se concentre sur l'expérimentation rapide, le droit à l'erreur et l'apprentissage permanent. La société Michelin a mis en place un programme d'autonomisation des employés en simplifiant la structure hiérarchique et en donnant plus de pouvoir à l'équipe. Toutes ces initiatives peuvent être qualifiées de capacité d'agilité car elles sont basées sur un ensemble de principes et de valeurs bien établis, tant sur le plan formel qu'informel. Il est également important de noter que ces idées sont mises en œuvre dans le cadre

de ce que l'on appelle l'agilité à l'échelle, grâce à la mise en œuvre de cadres comme SAFe ou LeSS. Ainsi, l'agilité n'est pas liée à une méthode ou à un groupe de méthodes, elle est plutôt considérée comme une nouvelle matrice organisationnelle mettant l'accent sur la confiance mutuelle, l'adaptabilité, la co-crédation et la valeur partagée création.

Ainsi, on peut conclure que l'idée d'agilité est un défi provocateur pour la conception organisationnelle, car elle remet en question de nombreux axiomes de la théorie et de la pratique de gestion traditionnelles. Elle souligne l'importance des aspects humains, culturels et éthiques du monde professionnel qui ne sont généralement pas au centre de ces débats. C'est ce défi de transformation, à la fois structurel et symbolique, qui sera discuté dans le chapitre suivant en prenant l'exemple du Maroc.

Partie 2 – Transformations managériales induites par l'agilité : enseignements internationaux et reconfigurations organisationnelles

L'introduction de l'agilité dans les organisations ne saurait être réduite à l'adoption de cadres méthodologiques. Elle constitue une reconfiguration profonde des structures, des rôles et des cultures managériales. Pour mieux cerner les leviers et les effets de cette mutation, l'analyse de cas internationaux permet de dégager des enseignements pratiques et des tendances robustes. Ces modèles montrent comment l'agilité peut être déployée à grande échelle, à condition d'adapter les modes de gouvernance, de repenser les postures managériales et de soutenir une transformation culturelle ancrée.

2.1. Reconfigurations organisationnelles et modèles internationaux de référence

Spotify, le principal acteur du streaming musical, est certainement l'un des exemples les plus souvent cités d'organisation agile. L'entreprise suédoise a connu une croissance fulgurante, au point de revendiquer en 2024 plus de 600 millions d'utilisateurs actifs. Cette croissance tient en partie à sa capacité d'innovation rapide, elle-même nourrie par son organisation agile. Le modèle organisationnel de Spotify est né de son succès de producteur de contenu au début des années 2010. Organisé de manière matricielle en « squads », « tribes », « chapters » et « guilds », l'entreprise a pu dès lors multiplier les livraisons de nouvelles fonctionnalités par espaces de 15 par rapport aux organisations classiques de même taille . Cette accélération est rendue possible par une telle fréquence de déploiement réussi tenable uniquement grâce à l'autonomie des équipes, agissant localement selon un modèle de gouvernance agile fondée sur la transparence, l'alignement stratégique et l'apprentissage itératif.

En 2016, Bosch, conglomérat industriel allemand comptant plus de 400 000 employés, se lançait à son tour dans la transition agile, principalement dans ses branches R&D et IT. Selon un rapport interne au groupe publié par l'agence d'executive search CIOSearch, plus de 70 % des projets numériques de Bosch sont désormais structurés autour du framework SAFe, égrainés en Agile Release Trains coordonnant des dizaines d'équipes tout au long de la chaîne de valeur. Cet effort de transformation s'est traduit par une réduction du time-to-market des projets logiciels 30 %, et une augmentation de la satisfaction employée de 25 %, attribuée en grande partie à l'autonomie des collaborateurs et à la transversalité des silos. Une telle transformation ne peut réussir sans un effort de formation massif : entre 2017 et 2021, plus de 10 000 managers ont été formés aux principes du leadership agile.

La banque néerlandaise ING est également une entreprise-phare de la bancarisation agile. Dès 2015, la banque a engagé une réforme organisationnelle complète, inspirée du modèle Spotify. Moins de deux ans plus tard, l'ensemble des fonctions IT et métiers de la banque aux Pays-Bas étaient réorganisées en plus de 350 squads, répartis en 13 tribus. Cette réforme a été conduite à l'aune d'une accélération du cycle d'innovation, permettant de livrer de nouveaux produits trois fois plus vite qu'avant. Parallèlement, les taux d'engagement des employés ont grimpé de 10 points entre 2016 et 2019, et les processus de décision se sont fluidifiés, à coups de Quarterly Business Reviews et l'implémentation de leadership circles en auto-évaluation.

Ces cas présentent plusieurs constantes qui constituent les piliers de l'agilité organisationnelle que nous avons déjà identifiés dans les parties précédentes :

- Une gouvernance distribuée, articulée autour de la subsidiarité, les décisions remontant le plus possible des niveaux de l'action;
- Une ingénierie organisationnelle adaptative, qui se traduit par l'itération, la modularité des équipes et l'ajustement continu des rôles;
- Des rituels d'alignement collectif, garant de la coordination horizontale sans tomber dans les pièges de la verticalité;
- Un accompagnement humain intensif, via des programmes de formation, de mentoring et de transformation culturelle.

2.2. Mutation du rôle managérial : du superviseur au facilitateur

Dans ces environnements agiles, le manager se redéfinit et s'émancipe de son rôle de contrôleur pour devenir un facilitateur de dynamiques collectives. Les résultats observés chez ING ou Bosch montrent que la responsabilisation des équipes se double d'une augmentation de la

motivation intrinsèque, d'une amélioration des performances et d'une plus grande rétention des talents.

Le servant leadership s'y impose comme modèle dominant : le manager se place au service de l'équipe, garant de la clarté des objectifs, de l'écoute active et de la levée des obstacles. Cette mutation managériale appelle le développement de compétences nouvelles : intelligence émotionnelle, habileté à gérer la complexité, capacité à co-construire plutôt qu'à ordonner de manière prescriptive.

2.3. Nouvelles dynamiques collectives et leadership distribué

Les exemples internationaux montrent aussi que le point-clé de succès d'un modèle agile est la présence d'équipes auto-organisées et pluridisciplinaires. Spotify, par exemple, a démontré qu'une quasi-autonomie des squads pour la réalisation des choix techniques et sur les priorités permettait d'accélérer l'innovation et d'augmenter le niveau de pertinence des solutions. Le rôle des Scrum Master et du Product Owner, loin d'être de nature technique ou figée, devient moteur pour les actions collectives. Avec le Scrum Master, il permet de garantir l'intégrité du processus agile, avec le Product Owner de représenter la voix du client. Ensemble, ils sont le cœur d'un leadership distribué permettant une fluidification de la prise de décision et favorisant l'apprentissage organisationnel. D'après McKinsey, au niveau statistique, les entreprises ayant réussi à déployer des pratiques d'équipes autonomes ont vu en moyenne leur productivité augmenter de 20 à 30 %. Les cycles de développement aussi ont diminué de 40 %.

2.4. Vers une gouvernance adaptative : réinvention des processus décisionnels

La décision agile se caractérise par des cadences courtes, adaptables et collaboratives. Les expériences terrain sont reportées dans la décision opérationnelle selon des mécanismes de feedback loop et stand-up quotidien. Le recours systématique des revues hebdomadaires inter-squads chez Spotify permet en retour une réorientation stratégique rapide nourrie par les retours d'expérience terrain. En effet, les cycles décisionnels ont été divisés par deux chez Bosch entre les projets pilote agile et autres, par des mécanismes de suppression des étapes de validation centralisée et l'instauration de forums décisionnels multi-fonction. L'agence globale est, néanmoins, garantie par une séance de hauts-dirigeants de 30 minutes, menée chaque semaine, et relayée par des ambassadeurs de la décision agile au sein de chaque direction opérationnelle du groupe. On a pu voir dans cette section que l'agilité ne se décrète pas, mais reste à construire dans ces ajustements successifs, par ces expérimentations quotidiennes et ces alignements humains. Les expériences internationales montrent, cependant, que des modèles ne sont pas

transposables à l'identique comme tel. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'analyser ensuite la manière dont les organisations marocaines ont pris acte de ce tournant culturel et managérial. La section suivante, en l'occurrence, s'efforcera de décortiquer cette dynamique, par l'étude des deux cas pratiques, en vue de tirer les leçons transférables pour le déploiement d'une culture au sein de la réalité managériale marocaine: la Caisse Marocaine des Retraites qui entame une démarche en progressif, et Inwi, entreprise leader du secteur de télécommunication dans le domaine privée, ayant intégré, en pionnière, une culture agile.

3. L'agilité au Maroc : dynamiques empiriques et diversité des trajectoires organisationnelles

Dans le prolongement de l'analyse théorique et des enseignements internationaux présentés précédemment, cette troisième partie propose une immersion dans le contexte marocain, à travers une exploration empirique des trajectoires d'agilité organisationnelle au sein d'acteurs publics et privés. L'objectif est de comprendre comment les principes et pratiques agiles sont traduits, adaptés ou réinterprétés dans des environnements institutionnels, sectoriels et culturels hétérogènes.

Cette approche repose sur une analyse de cas contrastés, sélectionnés selon des critères de représentativité sectorielle, de maturité agile et de disponibilité des données. Elle vise à mettre en évidence les dynamiques concrètes d'appropriation de l'agilité, en tenant compte des leviers structurels, des résistances rencontrées, des effets humains et des impacts organisationnels observés.

À travers une grille d'analyse thématique mobilisant cinq dimensions clés (management, gouvernance, culture, processus, engagement), cette étude ambitionne de proposer une lecture systémique de l'agilité « en action » au Maroc. Elle s'appuie sur une combinaison de données secondaires issues de sources institutionnelles, sectorielles et internes aux organisations étudiées, et propose une analyse croisée des résultats afin d'identifier les conditions de réussite, les limites structurelles, et les enseignements transférables.

3.1. Cadre d'analyse et méthodologie des cas

Afin de mieux comprendre les modalités d'appropriation de l'agilité au Maroc, nous avons retenu une approche qualitative exploratoire fondée sur l'étude de cas multiples. Cette démarche vise à analyser, dans des contextes sectoriels variés, la manière dont l'agilité est

traduite en pratiques organisationnelles, ses effets managériaux et humains, ainsi que les obstacles rencontrés.

Trois leviers méthodologiques complémentaires ont guidé cette recherche :

1. **Une analyse documentaire rigoureuse**, mobilisant des sources secondaires issues de la littérature académique, des rapports institutionnels et professionnels, ainsi que des communiqués d'entreprise. Bien que ce choix limite l'accès à la dimension vécue et subjective des trajectoires, il permet une triangulation fiable des données et garantit un niveau suffisant de comparabilité.
2. **Une exploration sectorielle**, reposant sur un panel de cas contrastés, sélectionnés pour refléter la diversité du tissu économique marocain et des trajectoires d'agilité.
3. **Une modélisation comparative**, réalisée à partir d'une grille d'analyse thématique, permettant d'identifier les constantes, tensions et singularités propres à chaque organisation.

Le choix des cas étudiés a reposé sur trois critères complémentaires :

- **Diversité sectorielle** : incluant le secteur public (CMR), les télécoms (Inwi), le secteur bancaire (Attijariwafa Bank), l'industrie (OCP) et l'entrepreneuriat innovant (Freterium, Chari).
- **Hétérogénéité des niveaux de maturité agile** : allant d'expérimentations initiales à des démarches déjà institutionnalisées.
- **Fiabilité et disponibilité des données secondaires** : indicateurs de performance, rapports stratégiques, communiqués officiels et publications académiques.

Cette approche, fondée sur des données secondaires, comporte nécessairement des limites : elle peut surreprésenter les cas de réussite (« success stories ») et ne pas refléter la totalité des trajectoires, notamment les échecs rarement documentés. Ces limites méthodologiques sont discutées plus en détail dans la section Discussion.

Pour garantir la rigueur analytique, toutes les données ont été structurées à partir d'une grille thématique articulée autour de cinq dimensions clés : transformation managériale, gouvernance adaptative, culture organisationnelle, processus opérationnels et dynamiques humaines.

Encadré 1 – Grille d’analyse thématique des cas marocains

| Dimension d’analyse | Indicateurs opérationnels | Exemples observés / Sources |
|-----------------------------------|--|---|
| Transformation managériale | <ul style="list-style-type: none"> - Évolution des rôles managériaux (facilitation, coaching, soutien à l’autonomie) - Dé-hiérarchisation progressive et leadership distribué | CMR, Inwi, Freterium ; Appelo (2011), Laloux (<i>Reinventing Organizations</i> , 2014) |
| Gouvernance adaptative | <ul style="list-style-type: none"> - Cadences décisionnelles courtes - Feedback loops intégrés - Forums collaboratifs et multidisciplinaires - Risque d’« agilité cosmétique » si dépendance au top management | Bosch, Spotify ; Attijariwafa Bank ; Denning (<i>The Age of Agile</i> , 2018) |
| Culture organisationnelle | <ul style="list-style-type: none"> - Valeurs de transparence, confiance, expérimentation - Rituels agiles (stand-ups, rétrospectives, revues) - Acculturation progressive et résistances hiérarchiques | Agile Manifesto (2001) ; CMR, OCP, Inwi, Chari ; McKinsey (<i>The State of Organizations</i> , 2022) |
| Processus opérationnels | <ul style="list-style-type: none"> - Cycles courts (sprints) - Réduction du <i>time-to-market</i> - Intégration continue de la voix du client - Digitalisation des workflows | OCP, Inwi, Attijariwafa Bank ; Scrum Guide (2020), Kanban, SAFe framework |
| Dynamiques humaines | <ul style="list-style-type: none"> - Engagement et responsabilisation des collaborateurs - Développement de compétences transversales (coopération, feedback, régulation) - Besoin de sécurité psychologique pour éviter le désengagement | Chari, CMR, Attijariwafa ; Edmondson (<i>Psychological Safety</i> , 1999) ; McKinsey (2022) |

3.2. Trajectoires sectorielles d’appropriation de l’agilité au Maroc

Cette section présente une analyse approfondie de cinq cas emblématiques issus de secteurs stratégiques de l’économie marocaine, permettant d’illustrer les modalités concrètes de mise en œuvre de l’agilité organisationnelle. Chaque cas est examiné à la lumière des dimensions identifiées dans la grille d’analyse thématique (cf. Encadré 1), afin de mettre en évidence les leviers d’appropriation, les logiques d’adaptation, ainsi que les résultats observés sur les plans managérial, opérationnel et humain.

a. Secteur public : Caisse Marocaine des Retraites (CMR)

La CMR est l’un des premiers organismes publics marocains à avoir expérimenté une transformation organisationnelle intégrant des principes agiles. À partir de 2019, l’institution a lancé des projets pilotes incluant des cycles courts, des rituels collaboratifs et des démarches transverses de co-développement (CMR, *Rapport annuel 2020*). Ces initiatives ont contribué

au renforcement de la réactivité des agents, à l'intégration inter-équipes et à la valorisation de l'intelligence collective. L'évolution des pratiques a également induit un repositionnement des managers vers des rôles de facilitateurs. Ce cas illustre qu'une culture organisationnelle peut être transformée dans le secteur public, à condition d'un accompagnement structuré et soutenu.

b. Secteur bancaire : Attijariwafa Bank

La mutation agile d'Attijariwafa Bank s'est articulée autour de la création de « tribus agiles », inspirées du modèle Spotify. Cette structuration matricielle a permis de fluidifier les interactions inter-services, de réduire les cycles de conception et de favoriser une culture d'innovation continue. En 2021, la banque a officialisé la mise en place de plusieurs incubateurs internes et a communiqué sur ses résultats financiers (+28,9 % de résultat net en 2022 ; *Attijariwafa Bank, Rapport annuel 2022*), en partie attribués à la transformation agile de ses processus. Ce cas montre une transformation mature, portée par une gouvernance favorable mais encore très dépendante des orientations du top management.

c. Secteur télécom/digital : Inwi

En tant qu'opérateur télécom, Inwi a intégré dès 2017 des méthodes agiles (Scrum, Kanban) dans sa stratégie de digitalisation. Ces pratiques ont permis de renforcer la flexibilité organisationnelle et d'optimiser l'expérience client. Selon un communiqué officiel (*Inwi, 2018*), l'opérateur a enregistré un gain de plus de 5 points de part de marché cette année-là, confirmant l'impact stratégique d'une approche centrée sur l'itération et la co-construction avec les clients. Ce cas illustre une agilité native, intégrée dans la culture de l'entreprise, avec un effet mesurable sur la performance commerciale.

d. Secteur industriel : OCP Group

Le Groupe OCP, acteur clé de l'industrie marocaine, a inscrit l'agilité au cœur de sa stratégie de transformation numérique. À travers le programme OCP Innovation Labs (*Rapport Innovation Labs, 2021*), plus de 8 000 collaborateurs ont été impliqués dans des démarches agiles favorisant l'expérimentation, la transdisciplinarité et l'amélioration continue. Ces initiatives visent à renforcer la résilience industrielle et à soutenir l'innovation responsable. Le cas d'OCP illustre une transformation systémique, où l'agilité devient un levier majeur de compétitivité globale.

e. Secteur entrepreneurial : Startups marocaines

Les startups marocaines incarnent une agilité structurelle, intégrée dès la conception de leur modèle économique. L'expérimentation rapide, l'itération permanente et la proximité client caractérisent leurs processus de développement.

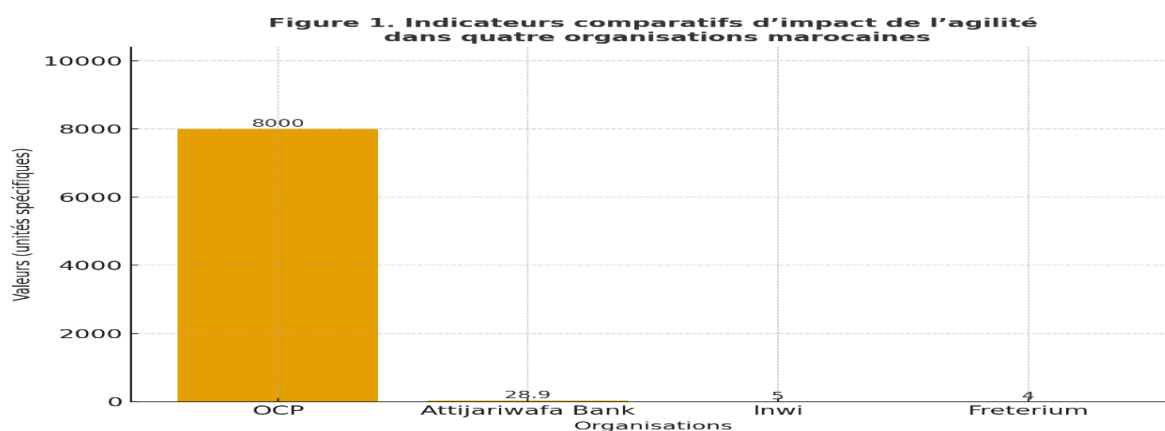
- **Freterium** a levé 4 millions USD en janvier 2022 pour accélérer le développement de sa plateforme logistique SaaS (*Communiqué Freterium, 2022 ; TechCrunch, 2022*).
- **Chari** a levé 22 millions USD en 2022 pour renforcer son modèle d'e-commerce B2B agile (*Forbes Middle East, 2022*).

Ces exemples démontrent comment l'agilité peut constituer un levier de crédibilité et de scalabilité dans des environnements à forte incertitude. Toutefois, leur organisation reste souvent informelle et sensible aux pressions de croissance.

f. Visualisation des effets comparés de l'agilité

À l'issue des études de cas, une lecture quantitative comparée permet d'illustrer les écarts de maturité et d'impact de l'agilité selon les organisations.

Figure 1 : Indicateurs comparatifs d'impact de l'agilité dans quatre organisations marocaines



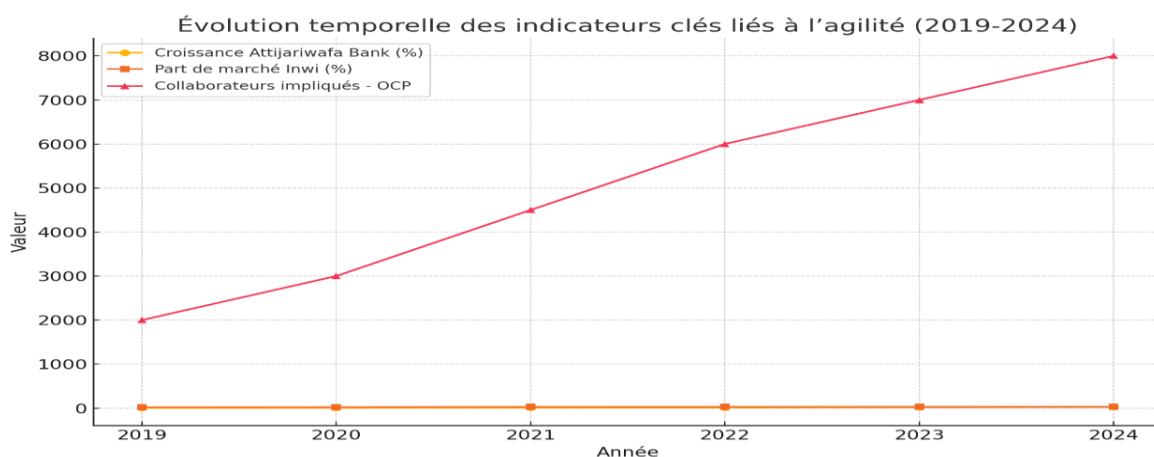
(Sources : CMR, Rapport annuel 2020 ; Attijariwafa Bank, Rapport annuel 2022 ; Inwi, Communiqué 2018 ; OCP Innovation Labs, 2021 ; Freterium, 2022)

Cette figure de montre que les effets de la mise en œuvre de l'agilité sont différenciés mais toujours significatifs, en fonction des spécificités structurelles et sectorielles propres à chaque organisation.

- **OCP** : un niveau exceptionnel d'engagement du capital humain, avec plus de 8 000 collaborateurs impliqués dans la démarche agile, pour une activité très centrée en style de management, on parle de transformation organisationnelle.

- **Attijariwafa Bank** : une progression remarquable de 28,9 % de son résultat net, le plus piloté est l'effet des pratiques agiles de réactivités stratégiques et d'innovation, preuve de son importance.
- **Inwi** : Un plus 5 points de part de marché, la société est une entreprise orientée agile dans son mode de fonctionnement, des choses constantes, l'orientation est centrée sur l'expérience utilisateur, des cycles courts [...].
- **Freterium** : levée de 4 millions USD, effet indicateurs indirects de maturité de l'agilité et reconnaissance des investisseurs.

Figure 2 : Évolution temporelle des indicateurs clés liés à l'agilité (2019–2024)



(Sources : Rapports institutionnels cités ; compilation auteur)

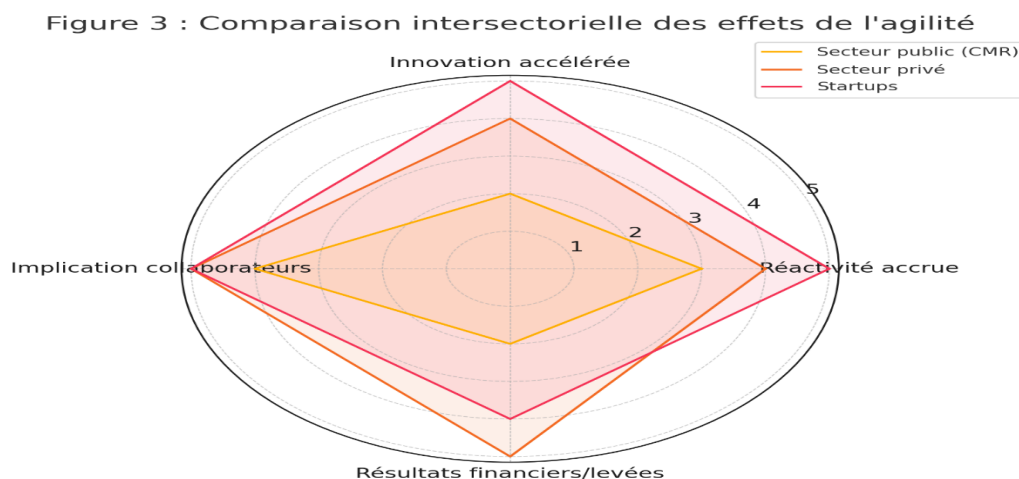
- **OCP – Nombre de collaborateurs impliqués** : courbe ascendante illustrant une diffusion progressive de la culture agile, soutenue par une stratégie systémique.
- **Inwi – Part de marché (%)** : augmentation régulière avec un saut significatif en 2021, révélateur d'un tournant stratégique dans l'organisation.
- **Attijariwafa Bank – Croissance du résultat net (%)** : évolution stable, puis nette accélération entre 2022 et 2024, liée à l'intégration agile des équipes IT et métiers.

g. Comparaison intersectorielle des effets de l'agilité

Afin d'élargir la lecture comparative des cas étudiés, la Figure 3 ci-dessous propose une représentation synthétique de la manière dont l'agilité est perçue et déployée au sein de trois grandes catégories d'organisations au Maroc : les institutions publiques, les entreprises privées établies, et les startups. À travers une visualisation en radar, cette figure permet de comparer

plusieurs dimensions clés : capacité d'innovation, réactivité, implication des équipes et résultats observés.

Figure 3 : Comparaison intersectorielle des effets de l'agilité (secteur public, secteur privé, startups)



(Sources : CMR 2020 ; Attijariwafa Bank 2022 ; OCP 2021 ; Inwi 2018 ; Freterium/Chari 2022)

Cette figure met en évidence des profils contrastés d'adoption de l'agilité, reflétant les spécificités structurelles et culturelles propres à chaque secteur :

- **Institutions publiques (ex. : CMR)** : implication croissante des collaborateurs et amélioration de la réactivité, mais innovation encore limitée en raison de contraintes institutionnelles et procédurales.
- **Entreprises privées établies (ex. : Attijariwafa Bank, Inwi, OCP)** : forte appropriation des principes agiles, avec des résultats probants en matière de performance, d'innovation et d'efficacité interne.
- **Startups (ex. : Freterium, Chari)** : agilité structurelle incarnée, marquée par des niveaux élevés d'innovation, de flexibilité organisationnelle et d'engagement des équipes, soutenant des trajectoires de croissance rapide.

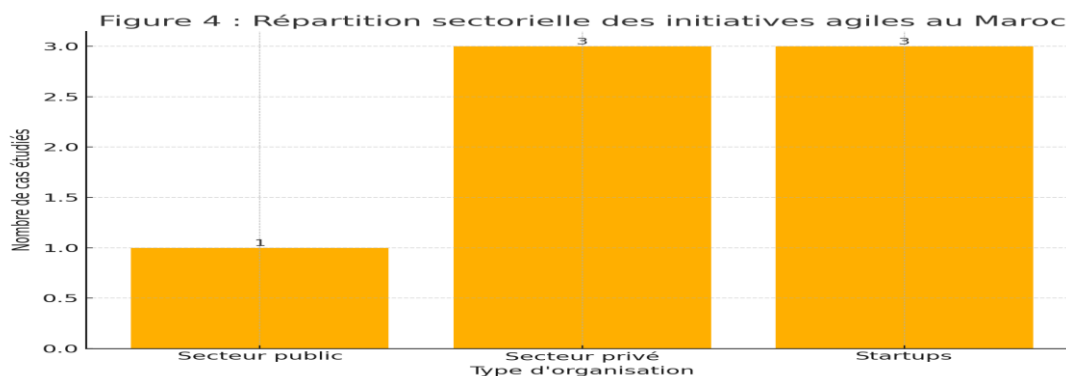
Cette comparaison sectorielle permet de dégager des lignes de force autour desquelles s'articulent les trajectoires d'agilisation, tout en soulignant la portée stratégique de l'agilité comme vecteur de transformation organisationnelle dans l'économie marocaine.

h. Répartition sectorielle des initiatives agiles

La Figure 4 suivante offre une vue d'ensemble de la répartition des initiatives agiles selon le type d'organisation analysé dans cette étude. Elle met en évidence la dynamique de diffusion

de l'agilité à travers les secteurs public, privé et entrepreneurial, tout en illustrant les écarts d'intensité, de structuration et de formalisation des démarches.

Figure 4 : Répartition sectorielle des initiatives agiles au Maroc



(Sources : compilation auteur à partir des rapports institutionnels et professionnels cités ci-dessus)

- **Secteur public** : bien qu'historiquement marqué par des logiques hiérarchiques rigides, il commence à intégrer les principes agiles à travers des initiatives pilotes structurées, à l'image de la CMR.
- **Secteur privé** : il concentre une majorité des démarches observées, notamment dans les grandes entreprises comme Attijariwafa Bank, Inwi ou OCP, où l'agilité est intégrée dans des stratégies globales de transformation numérique et culturelle.
- **Startups** : ce segment incarne l'agilité sous sa forme la plus native, où la souplesse organisationnelle, l'expérimentation continue et la réactivité stratégique constituent des éléments constitutifs du modèle économique.

Cette répartition sectorielle renforce l'idée que, bien que l'agilité soit historiquement ancrée dans l'univers entrepreneurial, elle tend désormais à s'étendre de manière significative vers les grandes entreprises structurées et certaines administrations publiques en quête de modernisation.

3.3. Analyse croisée des trajectoires d'agilité au Maroc

L'analyse croisée des trajectoires d'adoption de l'agilité au sein des organisations marocaines permet de mettre en évidence des régularités systémiques et des différenciations sectorielles marquées. Loin d'être un modèle managérial homogène, l'agilité apparaît ainsi comme un principe adaptatif, dont l'appropriation varie en fonction du contexte institutionnel, de la structure organisationnelle et de la culture interne. Ce processus d'adoption apparaît ainsi moins comme un transfert méthodologique que comme une transformation systémique, touchant les dimensions managériales, opérationnelles, culturelles, humaines, chaque enjeu transversal.

Afin de structurer cette lecture comparative, l'analyse propose une grille thématique, composée de cinq dimensions clés, à savoir la transformation managériale, la gouvernance adaptative, les processus opérationnels, l'engagement humain, les conditions de réussite et les limites. À travers ces différents axes, il est possible à la fois de dégager les principales tendances transversales, mais aussi de souligner les processus de tensions, de questionnement, les paradoxes et les degrés d'institutionnalisation différenciés observés au sein des cas étudiés.

a. Réinvention managériale et leadership distribué

L'un des aspects les plus significatifs de l'agilité dans les cadres étudiés sont les nouveaux modèles d'organisation du travail, et plus spécifiquement de sa structuration. En effet, le passage d'une organisation du travail pyramidale et cloisonnée en fonctions à des collectifs auto-organisés et pluridisciplinaires. Cette dynamique apparaît particulièrement clairement dans les pratiques innovantes de la CMR et d'Inwi, ainsi que Chez Freterium, dont l'organisation du travail comporte des caractéristiques d'auto-organisation, dans une mesure moindre.

b. Gouvernance adaptative et subsidiarité

Agile Working est également en train de se traduire par la réorganisation des mécanismes de gouvernance. L'avènement des formes légères facilite d'une manière ou d'une autre la transversalité, la rapidité de décision et la fluidité de l'information. Le cas de Attijariwafa Bank montre une sorte de mise en place de cette gouvernance distribuée à la manière de Spotify mais il reste que ces dispositifs ne dureront pas s'il n'y a pas une vision forte en stratégie d'ambition et un engagement certes constant mais dans la durée du top management. C'est la seule des conditions nécessaires pour éviter le piège de leurre qu'est l'agilité cosmétique.

c. Réingénierie des processus et itération continue

Les effets les plus tangibles de l'agilité concernent les processus opérationnels : grâce aux sprints, aux boucles de feedback fréquentes et aux tests rapides; aussi bien OCP que Inwi réussissent à réduire leur time to market tout en mieux intégrant la voix du client dans le processus de développement. Cela implique une redéfinition, une réinvention permanente des processus, en misant sur l'amélioration constante; et permet d'assurer une meilleure adaptation aux signaux internes et externes, devenant ainsi un véritable outil de résilience organisationnelle dans un monde VUCA.

d. Engagement humain et développement des compétences

Les transitions vers l'agilité augmentent l'autonomie des employés et favorisent leur implication dans le cadre de leur activité. En effet, les collaborateurs deviennent davantage acteurs de leur travail, avec une meilleure visibilité quant aux objectifs des projets qu'ils mettent en œuvre et leur contribution à la réalisation de ces objectifs. Leur sentiment d'utilité collective est renforcé par l'émergence de compétences transversales, à savoir la coopération, le feedback et la régulation collective. Cependant, il est nécessaire qu'il s'accompagne d'un climat de sécurité psychologique. Cash et celle-ci peut être assez vite entamée. Les mises en œuvre maladroites sont donc susceptibles, là aussi, de déboucher sur du désengagement [...].

e. Conditions de succès et freins structurels

De cette analyse, un certain nombre de leviers semblent typiques. Il s'agit tout d'abord de la présence d'un type de leadership clair, transformationnel, consistant et accordant l'attention nécessaire à la question. Ensuite, il s'agit de l'acculturation qui semble être réussie dans la durée, par la formation, le coaching, la pratique, etc. Enfin, il s'agit de l'ancrage d'une agilité distinctive dans une stratégie de l'entreprise volontariste et nécessaire. Les freins sont eux aussi spécifiques et concernent toujours l'envie de rester, pour les acteurs, dans une logique verticalisée pour certaines problématiques. La confusion des rôles, l'utilisation de l'agilité pour « faire moderne », ont aussi été des facteurs identifiés comme limitant. Enfin, il semble aussi que les pratiques agiles ne soient soutenues que par les outils numériques si ceux-ci ne sont pas interopérables ou échangés quotidiennement. Il semble donc bien que la pérennité d'une agilité spécifique soit corrélée à un alignement sérieux entre culture et structure, entre finalité stratégique et moyens. De ce croisement d'analyses, il apparaît donc que, lorsqu'elle est véhiculée par une intention, un dispositif et dans un cadre précis, l'agilité devient un des nombreux outils d'innovation, de résilience ou de transformation radicale.

3.4. Recommandations stratégiques pour l'ancrage durable de l'agilité au Maroc

À partir des enseignements issus de l'analyse croisée, cette section propose un ensemble de recommandations visant à consolider l'appropriation, la diffusion maîtrisée et la pérennisation de l'agilité dans les organisations marocaines. Ces propositions s'appuient à la fois sur la littérature académique (Bass, 1999 ; Denning, 2018 ; Laloux, 2014) et sur les réalités observées dans les cas étudiés. Elles tiennent compte des contraintes institutionnelles et des dynamiques socioculturelles propres au tissu organisationnel marocain.

a. Instaurer un leadership transformationnel incarné

La littérature montre que la réussite des transitions agiles repose sur un leadership transformationnel capable d'inspirer, d'accompagner et de donner du sens.

- Développer des programmes de formation certifiante pour les cadres dirigeants (ex. Agile Leadership, SAFe Agilist).
- Mettre en place des espaces de dialogue inter-niveaux favorisant l'intelligence collective et l'alignement stratégique.
- Valoriser publiquement les comportements de co-construction et de reconnaissance comme leviers d'adhésion.

KPI suggérés : % de dirigeants formés ; nombre de dialogues inter-niveaux organisés par an ; score d'engagement managérial dans les enquêtes internes.

b. Mettre en œuvre des stratégies progressives et contextualisées

Les expériences internationales et marocaines montrent que les déploiements trop rapides échouent souvent.

- Initier la transformation par des expérimentations pilotes et évaluer leur impact avant généralisation.
- Adapter les frameworks (Scrum, Kanban, SAFe) aux réalités opérationnelles et culturelles de chaque organisation.
- Intégrer des boucles de rétroaction régulières pour ajuster la trajectoire de transformation.

KPI suggérés : Nombre de projets pilotes lancés ; taux de réussite des pilotes ; délai moyen de décision réduit.

c. Renforcer l'acculturation agile et l'apprentissage organisationnel

L'agilité n'est durable que si elle s'accompagne d'une transformation culturelle continue.

- Mettre en place des programmes de formation axés sur les soft skills agiles (autonomie, feedback, adaptabilité).
- Déployer des dispositifs de coaching interne et des communautés de pratique.
- Institutionnaliser des rituels de capitalisation (retours d'expérience, bilans d'itération) pour favoriser l'apprentissage collectif.

KPI suggérés : Nombre d'heures de formation agile par collaborateur ; % d'équipes pratiquant des rétrospectives ; taux de participation aux communautés de pratique.

d. Articuler agilité et numérique dans une logique humaniste

La dimension technologique doit soutenir et non dominer la transformation.

- Sélectionner des outils numériques simples, interopérables et évolutifs (Jira, Miro, Confluence).
- Accompagner leur adoption par des parcours d'appropriation et éviter une approche purement technocentrée.
- Prioriser les usages numériques qui renforcent la transparence, la collaboration et la traçabilité des décisions.

KPI suggérés : Taux d'utilisation active des outils ; % de projets gérés via plateformes collaboratives ; niveau de satisfaction des utilisateurs internes.

e. Créer un climat de sécurité psychologique

La recherche en management (Edmondson, 1999) souligne que l'agilité ne prospère qu'en contexte de confiance.

- Encourager une culture de l'erreur constructive, valorisée comme vecteur d'apprentissage.
- Former les managers à la médiation, à la gestion émotionnelle et à la régulation des tensions.
- Instituer des mécanismes de feedback réguliers, ouverts et bienveillants.

KPI suggérés : Score de sécurité psychologique dans les enquêtes internes ; taux de feedback ascendant ; évolution du taux d'engagement des collaborateurs.

f. Assurer l'alignement stratégique et la cohérence systémique

L'agilité n'est durable que si elle est intégrée dans la stratégie globale.

- Inscrire les objectifs agiles dans les dispositifs de pilotage de la performance.
- Réviser les politiques RH (évaluation, rémunération, carrière) pour soutenir les comportements agiles.
- Lever les verrous structurels persistants (silos, procédures rigides, reporting descendant).

KPI suggérés : % d'objectifs stratégiques intégrant des indicateurs agiles ; proportion de politiques RH alignées ; réduction du nombre de procédures bloquantes identifiées.

g. Accompagner la transformation agile du secteur public

Le secteur public marocain présente des contraintes juridiques et organisationnelles spécifiques.

- Créer des laboratoires d'innovation publique pour expérimenter à petite échelle et mutualiser les apprentissages.
- Élaborer des référentiels d'agilité adaptés aux réalités administratives (délais, validations, règles de droit).
- Sensibiliser les décideurs publics aux enjeux de l'agilité dans la modernisation des services et l'amélioration de l'expérience usager.

KPI suggérés : Nombre de laboratoires créés ; nombre de projets pilotes administratifs menés à terme ; satisfaction des usagers après expérimentation.

Plan de déploiement progressif

- **Phase 1 (0–6 mois)** : lancement de pilotes dans quelques unités stratégiques, formation initiale des managers, mise en place des premiers indicateurs de suivi.
- **Phase 2 (6–18 mois)** : évaluation trimestrielle (REX), ajustements, extension progressive à d'autres départements.
- **Phase 3 (18–36 mois)** : intégration systémique dans la stratégie globale, alignement RH, consolidation des dispositifs numériques et de gouvernance.
- **Phase 4 (36 mois et +)** : institutionnalisation des pratiques, diffusion sectorielle et publication annuelle d'un rapport de maturité agile.

Encadré – Tableau de suivi des recommandations stratégiques pour l'ancrage de l'agilité au Maroc

| Axe stratégique | KPI opérationnels | Horizon de déploiement |
|--|---|------------------------|
| Leadership transformationnel | % de dirigeants formés ; nombre de dialogues inter-niveaux/an ; score d'engagement managérial | Phase 1–2 (0–18 mois) |
| Stratégies progressives et contextualisées | Nombre de projets pilotes lancés ; taux de réussite des pilotes ; délai moyen de décision réduit | Phase 1–2 (0–18 mois) |
| Acculturation & apprentissage organisationnel | Heures de formation agile par collaborateur ; % d'équipes pratiquant des rétrospectives ; taux de participation aux communautés de pratique | Phase 2–3 (6–36 mois) |
| Agilité et numérique humaniste | Taux d'utilisation active des outils ; % de projets gérés via plateformes collaboratives ; satisfaction des utilisateurs internes | Phase 2–3 (6–36 mois) |

| | | |
|--|---|--------------------------|
| Sécurité psychologique | Score de sécurité psychologique ; taux de feedback ascendant ; taux d'engagement collaborateurs | Phase 2–3 (6–36 mois) |
| Alignement stratégique & cohérence systémique | % d'objectifs stratégiques intégrant l'agilité ; % de politiques RH alignées ; réduction du nombre de procédures bloquantes | Phase 3–4 (18–36 mois +) |
| Secteur public & innovation | Nombre de laboratoires créés ; nombre de projets pilotes administratifs ; satisfaction des usagers | Phase 1–4 (0–36 mois +) |

3.5. Discussion et validation des hypothèses

Cette section propose une discussion analytique des hypothèses formulées en introduction, à la lumière des résultats empiriques issus des études de cas marocains et de l'analyse croisée menée précédemment. L'objectif est d'évaluer leur robustesse, d'en apprécier les nuances contextuelles et d'en tirer des enseignements théoriques et managériaux pertinents pour les dynamiques d'agilité au Maroc.

Hypothèse 1 : L'adoption de l'agilité favorise l'amélioration de la performance organisationnelle (hypothèse confirmée)

L'analyse comparative confirme que les organisations ayant intégré les principes agiles de manière structurée (Attijariwafa Bank, Inwi, OCP) ont enregistré des améliorations tangibles de leur performance : hausse du résultat net (+28,9 % pour Attijariwafa en 2022), progression de parts de marché (+5 points pour Inwi en 2018), mobilisation massive des collaborateurs chez OCP (plus de 8 000 salariés impliqués). Ces résultats s'expliquent notamment par la réduction du *time-to-market*, l'optimisation des processus décisionnels et l'adaptation continue aux attentes des clients. Néanmoins, ces gains restent conditionnés par le degré de maturité agile, la cohérence stratégique et la stabilité de la gouvernance : l'agilité ne produit ses effets que lorsqu'elle est portée par une vision claire et un engagement structurel.

Hypothèse 2 : La transformation agile repose sur une évolution culturelle préalable et continue (hypothèse fortement confirmée)

Les résultats empiriques montrent sans ambiguïté que l'agilité ne peut s'ancrer sans une transformation culturelle profonde. Les cas marocains révèlent une dynamique d'acceptation de l'erreur, de valorisation de l'initiative individuelle et de diffusion de pratiques de feedback. La CMR illustre les difficultés liées à la lenteur du changement dans des environnements fortement administrés, tandis que les startups comme Freterium et Chari incarnent une agilité native, intégrée dès la genèse de l'organisation. L'OCP, pour sa part, a investi dans des

laboratoires d'innovation favorisant la diffusion progressive de nouveaux modes de travail. Ces trajectoires confirment que l'acculturation progressive et la sécurité psychologique constituent des prérequis essentiels à la pérennité des démarches agiles.

Hypothèse 3 : Les modalités d'appropriation de l'agilité varient selon les secteurs et les configurations organisationnelles (hypothèse pleinement confirmée)

L'hétérogénéité des trajectoires observées valide clairement cette hypothèse. Les startups déploient une agilité structurelle et flexible, portée par des équipes réduites et une forte proximité client. Les grandes entreprises privées engagent des transformations progressives, souvent orientées par la digitalisation et l'innovation, mais dépendantes des orientations stratégiques du top management. Les organismes publics amorcent quant à eux des transitions prudentes, via des projets pilotes limités et une acculturation graduelle des équipes. Ces différenciations sectorielles renvoient à des logiques multiples : niveaux de flexibilité structurelle, poids des régulations institutionnelles, capacité de mobilisation du leadership et résistances hiérarchiques.

Retour critique sur biais et limites méthodologiques

Toutefois, il est important de souligner que l'analyse repose largement sur des success stories mises en avant par les organisations elles-mêmes ou par la littérature professionnelle. Ce biais de sélection peut générer un effet de survivorship bias, donnant une visibilité disproportionnée aux cas réussis et sous-estimant les échecs, rarement documentés. Des exemples d'échec à l'international confirment ce risque : le projet *Virtual Case File* du FBI, abandonné après des investissements considérables en raison d'une gouvernance défailante, ou encore le programme *SIREN* de la police du Surrey au Royaume-Uni, stoppé faute d'alignement des parties prenantes. Ces cas montrent que l'agilité, lorsqu'elle est adoptée de façon partielle ou déconnectée de la culture organisationnelle, peut générer des résistances fortes, voire conduire à un abandon complet. Si de telles expériences ne sont pas encore documentées au Maroc, leur absence souligne la nécessité d'enquêtes empiriques futures pour identifier les résistances et tentatives avortées, souvent invisibles dans les récits officiels.

Conditions de transférabilité et ouverture comparative

L'ensemble de ces résultats suggère que l'agilité doit être comprise comme un processus contextualisé, et non comme un modèle universel. Dans les pays émergents, les contraintes institutionnelles (cadre juridique, régulations RH, infrastructures numériques) et les spécificités culturelles (rapport à l'autorité, poids de la hiérarchie) constituent des variables déterminantes.

Les comparaisons avec d'autres pays du Maghreb (MENA) ou d'Afrique subsaharienne (SSA) pourraient enrichir la réflexion, en mettant en lumière des trajectoires différenciées d'adoption de l'agilité dans des environnements soumis à des pressions similaires mais dotés de ressources organisationnelles contrastées.

En résumé, les hypothèses de départ sont globalement confirmées, mais sous conditions : l'agilité ne peut être considérée comme une recette universelle. Elle apparaît plutôt comme le produit d'un écosystème organisationnel en mutation, articulant stratégie, culture, processus et dynamiques humaines. Cette conclusion renforce l'intérêt d'une approche non prescriptive, fondée sur l'adaptation, la réflexivité et l'ancrage contextuel.

3.6. Limites et perspectives

Cette recherche comporte plusieurs limites qu'il convient de rappeler. Elle repose exclusivement sur l'analyse de données secondaires, ce qui réduit la possibilité de saisir la dimension vécue, émotionnelle et subjective des trajectoires agiles. L'absence d'observations directes ou d'entretiens limite également la compréhension des dynamiques relationnelles et informelles qui accompagnent l'adoption de l'agilité. Enfin, le nombre restreint de cas étudiés restreint la portée généralisable des résultats et invite à la prudence dans leur extrapolation.

Ces limites ouvrent cependant la voie à des perspectives de recherche empirique. Un protocole qualitatif futur pourrait s'appuyer sur :

- **La réalisation d'entretiens semi-directifs** auprès de 20 à 30 acteurs clés (managers, collaborateurs, responsables RH, décideurs publics), afin de recueillir des récits d'expérience et d'enrichir la compréhension des perceptions subjectives.
- **Un échantillonnage par quotas sectoriels**, couvrant au minimum trois types d'organisations (secteur public, entreprises privées établies, startups), afin de refléter la diversité des trajectoires d'agilité au Maroc.
- **Un codage thématique** des données qualitatives, adossé à la grille d'analyse mobilisée dans ce travail (transformation managériale, gouvernance adaptative, culture organisationnelle, processus opérationnels, dynamiques humaines).
- **Une triangulation documentaire**, associant les entretiens à des rapports institutionnels et à des données professionnelles, afin de renforcer la validité et la robustesse des résultats.

La mise en œuvre de ce protocole permettrait d'approfondir les dimensions culturelles et humaines de l'agilité, d'identifier les résistances concrètes rencontrées par les acteurs et de valider, par confrontation empirique, les hypothèses avancées dans ce travail exploratoire.

Conclusion générale

Cette recherche avait pour objectif d'analyser la manière dont la transition vers une culture agile transforme les pratiques managériales et les dynamiques humaines dans les organisations marocaines. À travers une démarche qualitative exploratoire mobilisant des données secondaires et des études de cas contrastés, elle a permis de mettre en évidence plusieurs enseignements majeurs.

Premièrement, l'agilité ne peut être réduite à un simple cadre méthodologique ; elle constitue un principe organisationnel systémique, qui redéfinit les rôles managériaux, favorise un leadership participatif et modifie en profondeur les modes de gouvernance. Deuxièmement, son adoption repose sur une transformation culturelle préalable et continue, marquée par l'acceptation de l'erreur, la valorisation de l'initiative individuelle et la construction de relations de confiance. Troisièmement, l'étude a confirmé que les trajectoires d'agilisation varient fortement selon les secteurs : agilité « native » dans les startups, adoption progressive dans les grandes entreprises privées, expérimentations prudentes dans le secteur public.

Ces résultats montrent que l'agilité ne suit pas une logique d'uniformisation, mais s'inscrit dans des chemins différenciés, façonnés par les contextes institutionnels, organisationnels et culturels. Loin d'être un modèle universel, elle apparaît comme un processus contextualisé d'adaptation et de transformation.

Toutefois, ce travail présente des limites, notamment le recours exclusif à des données secondaires et l'absence de données de terrain. Ces contraintes invitent à poursuivre l'exploration par des enquêtes empiriques approfondies, incluant des entretiens semi-directifs et des observations participantes. Une telle approche permettrait de saisir plus finement la dimension vécue de l'agilité, ses paradoxes et ses résistances.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives plus larges. Dans un monde marqué par l'incertitude et la complexité, l'agilité peut être envisagée comme un levier de résilience organisationnelle et d'innovation responsable. Les comparaisons avec d'autres pays émergents de la région MENA ou d'Afrique subsaharienne permettraient d'élaborer une modélisation différenciée de l'agilité dans les économies en transition, tenant compte des contraintes institutionnelles et culturelles locales. Plus largement, l'agilité interroge la capacité des



organisations à conjuguer performance et humanisation du travail, en plaçant au cœur des transformations la coopération, l'apprentissage collectif et la soutenabilité sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- Agile Alliance. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org>
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–42. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Fuchs, P. (2019). *Bosch's agile journey: Insights from the inside*. Rapport interne Bosch (non publié).
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Highsmith, J. (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Addison-Wesley.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify*. Spotify White Paper. https://www.crisp.se/file-archive/Scaling_Agile_at_Spotify.pdf
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker. <https://www.reinventingorganizations.com>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- McKinsey & Company. (2022). *Agile in the post-COVID world: From experiment to foundation*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/agile-in-the-post-covid-world>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96. <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>



- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>