

## L'impact Des Fournisseurs De l'agilité Sur l'excellence Organisationnelle : Un Aperçu De La Littérature

The Impact Of Agility Providers On Organizational Excellence: A Literature  
Overview.

- **AUTEUR 1** : BENNOUR Ghizlane,
- **AUTEUR 2** : OUKASSI Mostafa,

**(1)**: Doctorante, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi  
Université Mohammed V-, Rabat, Maroc.

**(2)**: Enseignant chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi  
Université Mohammed V-, Rabat, Maroc.



**Conflit d'intérêt** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

**Pour citer cet article** : BENNOUR .Gh & OUKASSI .M (2024)

«L'impact Des Fournisseurs De l'agilité Sur l'excellence  
Organisationnelle : Un aperçu De La Littérature »,

**IJAME : Volume 02, N° 11 | Pp: 409– 431.**

**Date de soumission** : Novembre 2024

**Date de publication** : Décembre 2024



**DOI** : 10.5281/zenodo.14591763

**Copyright** © 2024 – IJAME

## RÉSUMÉ :

Dans un contexte économique mondial de plus en plus volatile et marqué par des changements rapides, les entreprises sont confrontées à des défis majeurs pour rester compétitives. L'incertitude, qu'elle soit liée aux fluctuations économiques, aux évolutions technologiques ou aux crises mondiales, pousse les organisations à repenser leurs capacités d'adaptation. L'agilité organisationnelle (AO) s'affirme alors comme un facteur stratégique essentiel, permettant aux entreprises de réagir rapidement et efficacement aux transformations de leur environnement. En parallèle, l'excellence organisationnelle, qui désigne la capacité d'une organisation à atteindre des niveaux de performance supérieurs tout en répondant aux attentes de ses parties prenantes, reste un objectif complexe à atteindre.

Cette recherche se concentre sur l'impact des fournisseurs de l'agilité (Agility providers) sur l'excellence organisationnelle. En particulier, elle examine des leviers clés tels que l'innovation, les technologies et les ressources humaines, en tant que déterminants essentiels de l'agilité organisationnelle. L'étude s'inscrit dans le cadre des recommandations d'auteurs qui mettent en évidence l'importance d'examiner d'autres catégories de l'agilité organisationnelle, au-delà de ces capacités, afin de mieux comprendre leurs interactions avec l'agilité et leur impact sur l'excellence organisationnelle. En analysant ces facteurs, ce travail ambitionne d'apporter une nouvelle perspective sur l'intégration de l'agilité dans la quête de l'excellence organisationnelle, tout en comblant une lacune dans la littérature existante qui traite souvent l'agilité sous l'angle de variables médiatrices ou modératrices.

Cette recherche vise à démontrer comment l'agilité organisationnelle, couplée à certains leviers stratégiques, peut influencer la capacité des entreprises à atteindre une excellence durable dans un environnement incertain. À travers une revue de littérature approfondie, ce travail propose un modèle conceptuel pour explorer ces interactions, tout en ouvrant la voie à des études empiriques futures pour tester les assertions théoriques.

**MOTS CLÉS:** Agile Organisationnelle, Excellence Organisationnelle, Innovation, Organisation, Technologies, Leadership, GRH

## Introduction

Face à un environnement en perpétuelle évolution, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis et doivent s'efforcer de rester compétitives. Les fluctuations des prix, les réglementations changeantes et l'évolution rapide des attentes des consommateurs façonnent un environnement volatil où la capacité à réagir efficacement devient cruciale (Tallon & Pinsonneault, 2011). Cependant, les entreprises ne doivent pas se contenter de répondre rapidement aux évolutions du marché, mais doivent également transformer ces changements en opportunités stratégiques (Hatzijordanou et al., 2019 ; Meinhardt et al., 2018).

Dans ce cadre, l'agilité organisationnelle (AO) s'avère essentielle pour détecter et exploiter les opportunités tout en atténuant les menaces (Barlette & Baillette, 2020 ; Overby et al., 2006). Par ailleurs, les récentes transformations induites par l'ère de l'industrie 4.0 et l'économie de l'innovation, combinées aux crises mondiales telles que la pandémie de COVID-19, ont amplifié les incertitudes. Ces circonstances poussent les entreprises à développer des capacités de flexibilité pour maintenir leur compétitivité (Tarigan et al., 2022). C'est ainsi que l'agilité organisationnelle apparaît pour améliorer la résilience des entreprises et leur permettre de prospérer dans un environnement caractérisé par des changements rapides et imprévisibles (Akkaya et al., 2022).

En outre, atteindre des niveaux d'excellence organisationnelle nécessite une maîtrise optimale des actifs organisationnels, qu'ils soient physiques, financiers ou humains (Sharabati et al., 2010). L'agilité organisationnelle, combinée à d'autres facteurs, permet aux entreprises d'adopter des approches novatrices, de répondre aux exigences des parties prenantes et de créer un avantage concurrentiel durable (Bontis, 2011 ; Curado et al., 2011).

Mon choix de sujet s'inscrit dans le cadre de l'importance croissante de l'agilité organisationnelle au sein des entreprises, en particulier dans un contexte économique et technologique en constante évolution. Comme mentionné précédemment, l'agilité organisationnelle joue un rôle clé dans la capacité des entreprises à s'adapter rapidement aux changements et à maintenir leur compétitivité.

Le sujet porte sur l'impact des fournisseurs de l'agilité (Agility providers) sur l'excellence organisationnelle, avec une approche particulière consistant à traiter l'agilité organisationnelle comme une variable indépendante. Ce choix méthodologique vise à répondre à une lacune identifiée dans la littérature : la plupart des études se concentrent sur l'agilité organisationnelle en tant que variable médiatrice ou modératrice. Cette lacune est soulignée par des chercheurs

tels que S. Alkaabi, N. Sohaimi et A. Bin Yatiban (2024), qui recommandent d'examiner l'agilité sous d'autres angles pour mieux comprendre ses déterminants.

Dans cette recherche, nous avons choisi de mettre en lumière les fournisseurs de l'agilité (Agility providers), en nous appuyant sur les recommandations de Y. Koçyiğit et B. Akkaya (2020). Ces auteurs insistent sur l'importance de ne pas se limiter aux capacités organisationnelles déjà bien documentées, mais d'explorer d'autres catégories de l'agilité organisationnelle qui conditionnent l'agilité organisationnelle. Plus que des facilitateurs, les fournisseurs de l'agilité (Agility providers) sont des déterminants qui méritent une analyse approfondie dans le cadre de leur interaction avec l'agilité organisationnelle.

L'objectif de cette recherche est de démontrer comment ces fournisseurs de l'agilité (Agility providers) influencent directement la capacité des entreprises à exceller dans un environnement incertain, en conciliant performance économique, innovation, et adaptation stratégique.

En adoptant cette perspective, cette étude ambitionne de contribuer à la littérature en enrichissant la compréhension des fournisseurs de l'agilité (Agility providers) et en proposant des pistes concrètes pour aider les entreprises à optimiser leur excellence organisationnelle.

L'agilité organisationnelle, définie comme la capacité à s'adapter rapidement aux changements et à saisir les opportunités, se présente comme un levier stratégique majeur. Parallèlement, l'excellence organisationnelle, qui reflète l'atteinte de hauts niveaux de performance en répondant aux attentes des parties prenantes, demeure un objectif complexe à réaliser. L'interaction entre les facteurs déterminants de l'agilité organisationnelle et leur impact sur l'excellence soulève des interrogations de recherche essentielles. Ce travail s'efforce de répondre à la question suivante :

**Comment les fournisseurs de l'agilité (Agility providers) influencent-ils l'excellence organisationnelle des entreprises dans un environnement en évolution ?**

Cette étude vise à examiner la relation entre l'agilité organisationnelle et l'excellence organisationnelle dans la littérature, afin de mieux comprendre comment les entreprises peuvent exploiter leurs capacités d'adaptation pour atteindre une excellence durable. Un modèle de recherche a été proposé, accompagné d'une première analyse issue de la revue de littérature, ouvrant la voie à des études empiriques futures pour tester les hypothèses théoriques avancées. L'article se divise en deux parties : tout d'abord, il propose un cadre conceptuel pour explorer les concepts clés de l'agilité organisationnelle et de l'excellence organisationnelle, en

définissant leurs dimensions principales et leurs interactions, ainsi que des études des retours d'expérience d'entreprises ayant réussi grâce à ces fournisseurs d'agilité. Ensuite, il examine l'impact de chaque composante constitutive des fournisseurs d'agilité — à savoir la structure, la technologie, l'innovation et les ressources humaines — sur l'excellence organisationnelle. Enfin, une discussion et des recommandations sont présentés en guise de conclusion.

## **2.Cadre conceptuel**

Ce volet du cadre conceptuel offre un aperçu des concepts clés de cette étude, à savoir l'agilité organisationnelle et l'excellence organisationnelle, en mettant en lumière leur définition, leur évolution, afin de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension de leur rôle dans l'excellence organisationnelle.

### **2.1 L'agilité organisationnelle**

Selon Bill Gates, 'L'entreprise complaisante... est une entreprise morte'. Cela signifie que lorsqu'une entreprise atteint un stade de complaisance, souvent associé à un manque d'innovation et d'initiative, elle se condamne à l'inefficacité et à l'obsolescence dans un environnement dynamique. En d'autres termes, une entreprise qui se repose sur ses acquis et qui n'est pas prête à se remettre en question ou à réagir aux évolutions du marché court le risque de disparaître ou de perdre sa compétitivité, d'où l'importance de l'agilité organisationnelle.

Dans les années 1980, et spécialement dans les secteurs de la production et de gestion des opérations que 'agilité organisationnelle (AO) apparaît comme la solution idéale pour assurer la flexibilité et à la réactivité des entreprises face aux fluctuations du marché et aux demandes des clients. Au début des années 1980, des chercheurs comme Christopher (1982) ont posé les bases de l'agilité dans le domaine de la production, en insistant sur la nécessité pour les entreprises de s'adapter rapidement aux changements pour maintenir leur compétitivité. Cette période était marquée par un accent particulier sur la flexibilité des systèmes de production afin de mieux répondre aux variations de la demande et aux besoins des clients.

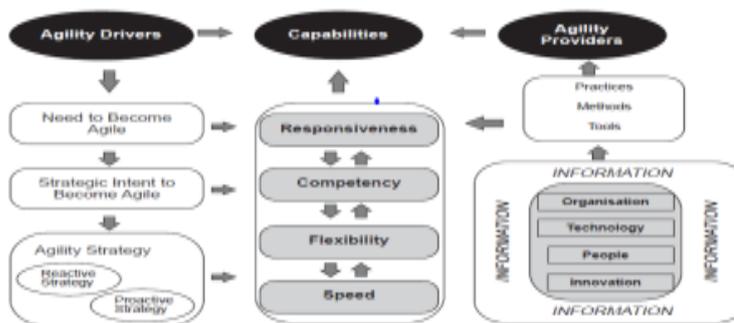
Dans les années 1990, le concept d'agilité a dépassé le cadre de la production pour s'étendre à celui de la gestion stratégique. Des chercheurs tels que Sharifi et Zhang (1999) ont introduit l'idée d'agilité organisationnelle comme une capacité organisationnelle à répondre rapidement et efficacement aux changements externes tout en exploitant les opportunités. Cette évolution s'inscrivait dans un contexte caractérisé par des environnements de plus en plus volatils, incertains et complexes, dus notamment à la mondialisation et à la rapide évolution technologique.

L'agilité organisationnelle a été interprétée de différentes manières par les chercheurs, en fonction de leurs perspectives et des contextes étudiés. Par exemple, Sharp et al. (1999) la considèrent comme une "philosophie de gestion", tandis que Bernades et Hanna (2009) la décrivent comme une "approche philosophique". Bessant et al. (2001) l'assimilent à une

"capacité dynamique", en la rendant compatible avec le cadre des capacités dynamiques. De leur côté, Chakravarty et al. (2013) la définissent comme une "capacité stratégique", permettant aux entreprises de s'adapter et de répondre aux environnements en constante évolution. Ces diverses définitions illustrent la multidisciplinarité du concept d'agilité organisationnelle.

Le concept d'agilité organisationnelle se concentre sur la capacité à réagir rapidement et efficacement dans des environnements volatils, incertains et complexes (Teece et al., 2016 ; Iyer et Nagi, 1997). Il vise à maintenir la compétitivité organisationnelle grâce à des pratiques telles que la réactivité, la flexibilité et la rapidité (Gunasekaran et Yusuf, 2002).

Plusieurs auteurs ont identifié des catégories clés pour appréhender l'agilité organisationnelle (AO), lesquelles peuvent être synthétisées en trois dimensions principales : les moteurs, les capacités, les facilitateurs ou fournisseurs de l'agilité. Cette classification repose notamment sur le modèle de Sharifi et Zhang (2000), qui distingue entre les grandes catégories de l'AO.



Source: Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations*.  
*International Journal of Operations & Production Management*, 20 (4), 498.

**Fig. 1 : Modèle conceptuel de l'agilité organisationnelle de Zhang.z & Sharifi,H (2000)**

**1.Moteurs d'agilité** : Ces facteurs externes et internes sont les moteurs des pressions concurrentielles et des changements dans l'environnement. Sharifi et Zhang (1999) ont d'abord limité ces moteurs aux facteurs externes, tels que les besoins des clients, les évolutions technologiques et la mondialisation. Aujourd'hui, ces moteurs incluent aussi des dynamiques internes comme les capacités dynamiques, qui permettent à l'organisation de rester agile face aux changements rapides et aux opportunités (Teece et al., 1997; Gunasekaran, 1998).

**2.Capacités d'agilité** : Ce sont les compétences fondamentales d'une organisation pour répondre aux changements. La réactivité, la flexibilité, la compétence et la rapidité représentent les capacités d'agilité (Zhang & Sharifi, 2000; Lin et al., 2006). Elles permettent à l'organisation

de s'adapter efficacement aux incertitudes du marché et de maintenir son avantage concurrentiel (Bottani, 2009; Lee et al., 2015). Selon Overby et al. (2006), l'agilité organisationnelle repose principalement sur deux éléments : la détection des changements et la capacité à répondre rapidement en ajustant les stratégies de manière appropriée.

**3.Fournisseurs de l'agilité** : Les facilitateurs sont les outils, pratiques et technologies qui aident les organisations à déployer leurs capacités d'agilité. Ils incluent des pratiques comme Scrum, Kanban ou Lean, ainsi que la culture organisationnelle qui soutient l'agilité, telles que l'innovation continue et l'apprentissage organisationnel (Sharifi & Zhang, 1999; Bessant et al., 2001). Ces facilitateurs contribuent à l'intégration des changements dans l'organisation de manière structurée et cohérente.

L'agilité organisationnelle est une solution qui permet aux organisations de s'adapter aux exigences des environnements changeants. Il convient à présent de s'intéresser au concept d'excellence organisationnelle pour en approfondir la complémentarité.

## 2.2 L'excellence organisationnelle

Dans un environnement en constante évolution, l'excellence organisationnelle se présente comme un facteur clé pour que les entreprises maintiennent leurs compétitivités ainsi que leur performance. L'excellence organisationnelle (EO) est définie comme l'état de supériorité dans tous les aspects de l'organisation, visant non seulement à satisfaire mais à dépasser les attentes des clients, tout en consolidant un avantage concurrentiel durable (Qawasmeh et al., 2013 ; Al-Qeed et al., 2016). C'est une ambition stratégique qui transcende les performances ordinaires pour établir des standards supérieurs dans la gestion et les résultats organisationnels.

Selon Dahlgaard et Dahlgaard (1999), pour qu'une entreprise atteigne l'excellence organisationnelle, quatre facteurs clés de succès, désignés par les 4P, sont nécessaires :

**1.Personnes excellentes** : des collaborateurs qualifiés, engagés et alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

**2.Partenariats excellents** : des relations solides et mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes internes et externes.

**3.Processus excellents** : des opérations optimisées et une amélioration continue visant une efficacité maximale.

**4.Produits excellents** : des offres répondant aux normes les plus élevées en termes de qualité et d'innovation.

Au-delà de ces piliers, d'autres composantes renforcent cette démarche d'excellence, telles qu'une vision claire, une mission ambitieuse, des valeurs partagées, ainsi que l'adoption d'innovations technologiques pour transformer les pratiques organisationnelles (Hui & Chuan, 2002). L'excellence organisationnelle ne se limite pas à des pratiques opérationnelles, elle s'inscrit dans une philosophie globale intégrant innovation, développement des compétences et responsabilité envers les parties prenantes. En effet, les entreprises doivent conjuguer des éléments tels que : la gestion stratégique proactive, basée sur l'anticipation des besoins du marché et l'alignement des ressources sur des objectifs à long terme, l'autonomisation des collaborateurs et la promotion de l'innovation à tous les niveaux de l'organisation (Sasmita & Nayantara, 2003) et l'attention particulière au bien-être des employés et à la responsabilité sociale pour garantir une création de valeur durable.

Par ailleurs, des chercheurs comme McNamara (1997) et Al-Saudi (2008) ont souligné l'importance d'une compréhension approfondie de l'environnement concurrentiel. Cela inclut la maîtrise des dynamiques de marché, des préférences des clients, des technologies émergentes et des nouvelles opportunités.

L'excellence organisationnelle, loin d'être un état statique, est un processus d'amélioration continue. Elle nécessite une adaptation permanente aux évolutions de l'environnement externe, tout en renforçant les capacités internes de l'organisation. Comme le soulignent Foster (2002) et Teece et al. (2016), les organisations performantes sont celles qui investissent dans un apprentissage organisationnel, tout en intégrant des pratiques agiles et innovantes.

L'excellence organisationnelle constitue un levier stratégique pour toute organisation désireuse de se démarquer dans un environnement compétitif et complexe. En associant innovation, responsabilité et efficacité, elle trace la voie vers une performance intégrée et durable. C'est dans cette perspective que nous aborderons les interactions entre les fournisseurs de l'agilité (Agility providers) et l'excellence organisationnelle.

### **2.3 Etude de cas**

Cette sous-section vise principalement à examiner des études de cas portant sur chaque dimension des fournisseurs d'agilité, afin de comprendre leurs effets dans un contexte intégré et de mettre en lumière des perspectives qui pourront traiter de l'interconnexion entre ces dimensions des fournisseurs d'agilité organisationnelle.

Pour ce qui est de la première dimension, à savoir la structure, une étude a été menée pour mettre en lumière le lien entre la structure organisationnelle et l'agilité organisationnelle auprès de la compagnie d'assurance Alborz Insurance en Iran, portant sur 300 employés et managers, révèle des résultats significatifs. Une structure organisationnelle bien définie impacte positivement l'agilité, bien que de manière modérée. L'étude montre que des dimensions telles que la formalisation et la centralisation ont un effet négatif sur l'agilité, tandis que l'intégration représente un point fort dans la pratique de l'agilité.

Ce lien entre structure et agilité, en renforçant la flexibilité organisationnelle, se traduit par une capacité accrue à s'adapter aux exigences du marché et à répondre rapidement aux besoins des clients. Cela contribue directement à l'efficacité organisationnelle et à l'amélioration des résultats de performance. Par exemple, l'alignement de la structure avec les objectifs d'agilité permet à l'organisation d'être plus réactive et innovante, ce qui se reflète positivement dans la satisfaction des clients, la productivité des employés, et la compétitivité sur le marché. Cependant, une structure adaptée ne peut à elle seule garantir l'agilité organisationnelle. Elle doit être soutenue par des outils modernes et des processus fluidifiés, où les technologies de l'information (TI) jouent un rôle fondamental.

Dans un contexte de compétitivité accrue, le maintien de l'agilité organisationnelle s'avère primordial, notamment grâce aux technologies de l'information (TI), qui facilitent la gestion, la prise de décision, ainsi que la communication et la collaboration interne (Wahyoedi et al., 2023). Les TI contribuent non seulement à l'efficacité des processus internes des organisations, mais aussi à leur capacité à s'adapter rapidement face à un environnement en perpétuelle évolution. Plusieurs études se sont intéressées à cette thématique, à l'instar de l'étude menée auprès de la Telecommunications Company (Omantel), dont les résultats ont montré une amélioration significative de la vitesse d'exécution des tâches, de la productivité des employés, de la diversification des services, de la fidélisation des clients et de la rentabilité de l'entreprise. Ces éléments sont essentiels pour renforcer l'agilité organisationnelle, en permettant une réactivité rapide aux changements du marché et en offrant des solutions innovantes et efficaces pour répondre aux besoins des clients. Bien que les TI soient un levier stratégique pour améliorer les processus organisationnels, elles nécessitent l'engagement actif des ressources humaines, qui restent au cœur de toute transformation agile.

Pour les ressources humaines, l'engagement des employés est considéré comme un élément essentiel pour faire évoluer l'organisation. Selon Hooi et Chan (2023) et Maltseva (2020), l'engagement des employés permet aux organisations de répondre efficacement aux changements internes et externes, renforçant ainsi leur compétitivité et leur croissance à long terme. Une étude de cas réalisée auprès d'une entreprise de développement de logiciels en Serbie montre l'impact de l'engagement des employés, spécialement dans les départements de support technique. Ces employés engagés collectent des informations essentielles provenant des clients et signalent les besoins de modifications ou d'améliorations des produits, contribuant directement à l'agilité de l'organisation (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). De plus, les employés engagés sont des moteurs de la culture organisationnelle, et leur enthousiasme améliore la réalisation des objectifs organisationnels.

En parallèle, l'innovation constitue une autre dimension essentielle pour compléter le rôle des autres dimensions précitées et assurer une agilité solide. L'innovation contribue à l'agilité organisationnelle et à l'efficacité globale des entreprises. Selon Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), dans un environnement compétitif, l'innovation apparaît comme un élément clé permettant aux entreprises de se distinguer et d'acquérir un avantage concurrentiel.

L'innovation, en particulier dans le secteur des services, est importante pour maintenir une performance élevée, comme le montre l'étude menée dans le secteur des télécommunications au Nigeria. L'étude révèle que les entreprises de télécommunications qui réussissent à offrir des services de qualité supérieure, grâce à une innovation rapide et efficace, sont mieux positionnées pour répondre aux besoins des clients et se maintenir compétitives (Miles, 2012).

L'exploration des fournisseurs d'agilité (structure, technologie, ressources humaines, innovation) met en évidence leur impact individuel sur l'efficacité et la performance organisationnelles. Cependant, peu d'études ont traité l'interconnexion entre ces dimensions. Cela pourrait ouvrir la voie à des études de cas plus approfondies pour mieux comprendre comment ces éléments interagissent et renforcent l'agilité organisationnelle de manière intégrée.

## 2.4 Modèle de recherche proposés et hypothèses

### Modèle conceptuel et assertions théoriques

Le modèle conceptuel proposé vise à explorer les relations entre les variables clés identifiées dans le cadre de cette recherche. Plus précisément, il s'agit d'examiner comment les fournisseurs de l'agilité (Agility providers) telles que l'organisation, la technologie, les ressources humaines et l'innovation peuvent contribuer à l'excellence organisationnelle.

Afin de structurer cette réflexion, des assertions théoriques ont été formulées pour permettre d'analyser les liens conceptuels entre les variables et de mieux comprendre leur impact sur l'excellence organisationnelle. Elles sont présentées comme suit :

**-Assertion théorique 1 (A1) :** L'organisation a un impact positif sur l'excellence organisationnelle.

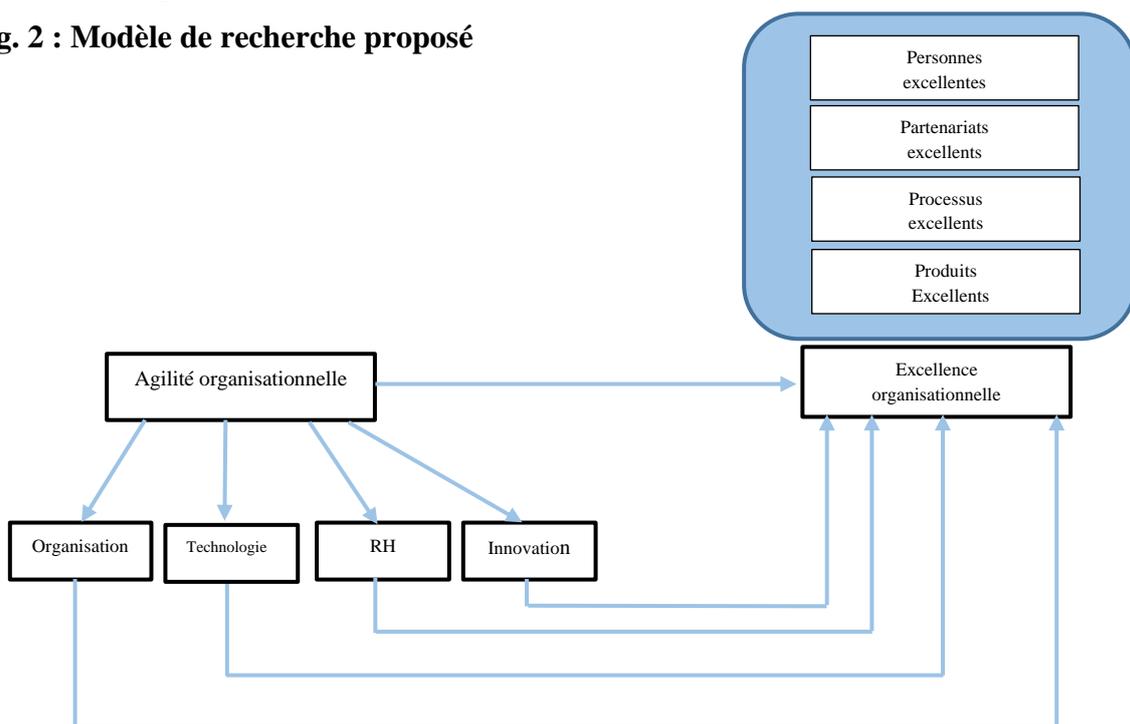
**-Assertion théorique 2 (A2) :** La technologie a un impact positif sur l'excellence organisationnelle.

**-Assertion théorique 3 (A3) :** Les ressources humaines contribuent positivement à l'excellence organisationnelle.

**-Assertion théorique 4 (A4) :** L'innovation joue un rôle clé dans l'amélioration de l'excellence organisationnelle.

Ces assertions seront analysées à travers des contributions théoriques issues de la littérature. L'objectif est de mettre en évidence les mécanismes par lesquels ces variables impactent l'excellence organisationnelle.

**Fig. 2 : Modèle de recherche proposé**



Elaboré par nos soins

Ainsi, l'agilité organisationnelle, en tant que levier stratégique, apparaît comme une réponse essentielle aux défis de flexibilité, d'adaptabilité et d'innovation imposés par des environnements complexes et dynamiques. Cette réflexion théorique permettra d'explorer la manière dont elle s'intègre dans une démarche plus large visant l'excellence organisationnelle.

### **3. L'interaction entre les fournisseurs de l'agilité (Agility providers) et l'excellence organisationnelle dans la littérature**

Les fournisseurs de l'agilité (Agility providers) représentés par « l'organisation », « la technologie », « l'innovation » et « les ressources humaines » impactent l'excellence organisationnelle. En effet, une structure flexible et bien adaptée aux besoins du marché, associée à des ressources humaines compétentes et innovantes, permet à l'organisation de réagir rapidement aux changements. Ainsi pour maintenir cette agilité et soutenir l'excellence, la capacité d'innovation et l'adoption des nouvelles technologies sont considérés comme des leviers indispensables. Dans ce cadre, nous nous appuyons sur les travaux antérieurs de la revue de la littérature afin de répondre aux assertions théoriques de notre modèle de recherche, en analysant comment ces différents facteurs interagissent pour promouvoir l'excellence organisationnelle au sein des organisations.

#### **3.1 Interaction de l'organisation (organisation) sur l'excellence organisationnelle : Réponse à l'Assertion théorique 1**

L'organisation joue un rôle important dans l'atteinte de l'excellence organisationnelle en influençant la manière dont les ressources, les processus et les personnes sont alignés pour atteindre les objectifs stratégiques. Elle agit comme un levier permettant de clarifier les relations hiérarchiques, d'optimiser les flux de communication et de structurer les responsabilités, créant ainsi un environnement propice à la performance durable (Malek Alharafsheh et al., 2021). Une structure bien conçue favorise la cohérence avec la stratégie organisationnelle, comme l'a souligné Chandler (1962), qui affirme que la structure doit suivre la stratégie pour maximiser l'efficacité et l'agilité organisationnelle.

Le rôle du leadership est également crucial dans cette dynamique. Les leaders intelligents, intégrant des composantes émotionnelles, rationnelles et spirituelles, façonnent des structures organisationnelles adaptées aux besoins de l'organisation. Ils encouragent une culture organisationnelle harmonieuse, essentielle pour motiver les employés, renforcer leur engagement et stimuler l'innovation (Alharafsheh et al., 2021).

Une structure organisationnelle bien pensée favorise l'émergence d'une culture forte, caractérisée par des valeurs et des comportements alignés sur les objectifs d'excellence (Sapta et al., 2021). Cette culture renforce l'innovation, la collaboration et l'adaptabilité, éléments clés pour surmonter les défis de l'environnement actuel. Cependant, une structure rigide peut freiner la culture organisationnelle, limitant ainsi les capacités d'innovation et d'adaptation nécessaires pour atteindre l'excellence (Sunarsi, 2020). La complémentarité entre structure, leadership et culture est ainsi essentielle pour maximiser les performances organisationnelles.

Les travaux de Malek Alharafsheh et al. (2021) mettent en lumière l'interaction synergique entre ces éléments. Les leaders intelligents réorganisent la structure pour répondre aux besoins de l'organisation tout en renforçant la culture organisationnelle. En retour, cette culture solide soutient la mise en œuvre des stratégies et des processus nécessaires à l'excellence organisationnelle. Par cette approche intégrée, les organisations parviennent à aligner leurs objectifs stratégiques avec leurs pratiques opérationnelles, augmentant ainsi leur capacité à innover, s'adapter et maintenir des performances élevées dans un environnement concurrentiel.

En conclusion, la structure organisationnelle, lorsqu'elle est soutenue par un leadership intelligent et une culture organisationnelle cohérente, constitue un pilier essentiel pour atteindre l'excellence organisationnelle. En adoptant des structures flexibles, adaptées à leur stratégie et à leur environnement, les organisations peuvent maximiser leur performance, leur résilience et leur capacité à relever les défis du marché. Cette interaction représente une base solide pour maintenir un avantage concurrentiel durable.

### **3.2 Interaction de la technologie (Technology) sur l'excellence organisationnelle : Réponse à l'Assertion théorique 2**

L'interaction entre les technologies numériques et l'excellence organisationnelle joue un rôle important dans la transformation numérique actuelle qui touche divers secteurs économiques.

Les technologies de l'information (TI) deviennent indispensables pour améliorer la performance organisationnelle, à travers la croissance de la productivité, la vitesse d'exécution des tâches, et la qualité des services proposés. L'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) ne se limite pas à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, elle favorise également la prise de décision stratégique, optimise la communication interne et stimule la collaboration entre les équipes (Eldow et al., 2017). Ces avantages soutiennent une croissance soutenue et renforce la fidélisation des (Ghezali & Boudi, 2021) en réduisant les

coûts opérationnels, en améliorant la productivité des employés et en élargissant l'offre de services.

Les recherches récentes montrent que l'impact des technologies sur l'excellence organisationnelle dépasse l'amélioration des processus internes. L'adoption de technologies avancées permet aux entreprises de mieux répondre aux besoins des consommateurs, de prédire les tendances du marché et d'innover de manière continue dans leurs offres de produits et services (Afsharian et Bogetoft, 2020). Les entreprises qui parviennent à maîtriser l'utilisation des technologies numériques, tout en gérant efficacement leur infrastructure, sont bien positionnées pour prospérer dans l'économie numérique.

L'intelligence artificielle (IA) est un levier stratégique pour l'amélioration des performances organisationnelles. Selon Hunt (2014), l'IA permet aux ordinateurs de réaliser des tâches autrefois réservées aux humains, telles que la perception et le raisonnement logique, grâce à des systèmes automatisés. Ces systèmes renforcent la capacité des organisations à résoudre des problèmes complexes et à prendre des décisions en temps réel (Barnes & Zvarikova, 2021; Weng, 2012), contribuant ainsi directement à l'excellence organisationnelle. Ils facilitent la prise de décision et améliorent les interactions entre les différents acteurs de l'organisation (Dear, 2019). L'adoption de technologies avancées comme les systèmes experts et les réseaux neuronaux améliore non seulement la gestion des processus, mais renforce également l'agilité organisationnelle. Ces technologies permettent une gestion plus fluide des ressources et des informations, améliorant ainsi la capacité de l'entreprise à répondre aux demandes des clients et à s'adapter rapidement aux perturbations du marché.

L'étude d'Alnadi et Altahat met en évidence une corrélation positive entre l'adoption de l'IA et l'amélioration de l'excellence organisationnelle. Les systèmes experts et les réseaux neuronaux impactent directement la capacité des organisations à atteindre des niveaux de performance supérieurs en renforçant la prise de décision stratégique et la gestion des processus opérationnels. Dans un environnement où la réactivité et l'adaptabilité sont importantes, l'IA devient un atout compétitif majeur. Les résultats de cette étude montrent également que l'IA soutient l'engagement des employés envers les objectifs organisationnels en offrant des outils de décision avancés, contribuant à améliorer la qualité du travail et la résolution de problèmes complexes. Ces éléments sont essentiels pour la réputation de l'entreprise et son succès à long terme.

Pour naviguer dans un environnement dynamique et en perpétuel changement, les technologies avancées deviennent essentielles pour soutenir l'excellence organisationnelle.

### **3.3 Interaction des ressources humaines (People) sur l'excellence organisationnelle : Réponse à l'Assertion théorique 3**

Dans des environnements dynamiques et compétitifs, les ressources humaines interviennent de façon notable dans l'excellence organisationnelle. Les pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines (GRH) telles que le recrutement, la formation, le développement des compétences et la gestion des performances sont des leviers essentiels pour aligner les compétences et les motivations des employés avec les objectifs organisationnels. Elles permettent de cultiver un environnement propice à l'apprentissage et à l'adaptabilité, des qualités indispensables pour maintenir la compétitivité et l'agilité de l'organisation face aux évolutions du marché et des technologies (Dessler, 2015).

L'excellence organisationnelle ne se construit pas uniquement sur des stratégies bien définies, mais également sur la gestion efficace des ressources humaines. Les employés sont, en effet, les principaux fournisseurs de l'agilité (Agility providers) de l'innovation, de la performance et de la compétitivité des entreprises. Leur comportement, leurs compétences et leurs pratiques sont des éléments importants dans la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation qui conduit à l'excellence organisationnelle (David et al., 2015). Cette interaction entre les ressources humaines et l'excellence organisationnelle est particulièrement évidente dans des entreprises.

Un recrutement efficace, aligné avec la stratégie organisationnelle, est indispensable pour renforcer la capacité des entreprises à répondre aux exigences du marché. Un processus de recrutement bien conçu permet d'attirer des talents qui contribuent à la performance de l'organisation tout en renforçant son agilité face aux mutations économiques et technologiques (Alkhazali & Halim, 2015). Parallèlement, la formation continue et le développement des carrières s'avèrent essentiels pour adapter les employés aux changements constants du marché. Cela permet de garantir une main-d'œuvre compétente et prête à relever les défis de demain (Musa & Tulay, 2008).

La motivation et l'engagement des employés sont également des facteurs clés dans l'excellence organisationnelle. Les incitations et les avantages sociaux, lorsqu'ils sont bien conçus, favorisent l'engagement des collaborateurs et renforcent leur performance. De plus, une gestion proactive des performances crée un cercle vertueux dans lequel la satisfaction des employés

stimule leur productivité, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'excellence organisationnelle (Diefendorff & Chandler, 2011; Shirvani & Iranban, 2013).

L'alignement stratégique des pratiques de gestion des ressources humaines avec les objectifs de l'entreprise joue également un rôle fondamental dans l'optimisation des résultats organisationnels. L'intégration des technologies dans les processus RH améliore la gestion des talents, renforce la satisfaction des clients et permet d'améliorer la qualité des produits et services. Les systèmes automatisés et les outils de gestion des performances facilitent une gestion plus fluide, permettant ainsi des décisions plus rapides et éclairées (Lal, 2017).

Les pratiques modernes de GRH sont également un catalyseur de la culture d'innovation au sein des organisations. Les entreprises qui investissent dans des pratiques RH dynamiques favorisent l'émergence de leaders inspirants et d'équipes créatives, capables de s'adapter aux évolutions du marché. Cette culture d'innovation et de leadership est un moteur essentiel pour maintenir une performance optimale et durable. En outre, une gestion stratégique des talents et une structure organisationnelle bien pensée favorisent la résilience et l'adaptabilité des entreprises, leur permettant ainsi de rester compétitives malgré les fluctuations du marché (Bakker & Demerouti, 2008; Hashemy et al., 2016).

Dans ce contexte, la gestion des talents devient un élément central de l'excellence organisationnelle. Les entreprises qui réussissent à attirer, développer et retenir des talents créatifs bénéficient d'un atout stratégique majeur. Par exemple, Apple a cultivé un environnement favorable à l'innovation en valorisant l'autonomie de ses équipes de développement et en investissant massivement dans la recherche et le développement (Liu et al., 2019).

L'interaction entre les ressources humaines et l'excellence organisationnelle repose sur la capacité des entreprises à créer un environnement propice à l'innovation, à développer des talents créatifs, et à encourager la collaboration. Le succès d'entreprises comme Apple et Huawei illustre l'importance d'une gestion des ressources humaines qui soutient l'innovation et contribue directement à l'excellence organisationnelle (Tidd & Bessant, 2021).

### **3.4 Interaction de l'innovation (Innovation) sur l'excellence organisationnelle : Réponse à l'Assertion théorique 4**

L'innovation joue un rôle fondamental dans l'excellence organisationnelle, et sa culture est un catalyseur clé pour en favoriser l'activation. Une culture d'innovation solide permet à

l'organisation de transformer des idées créatives en résultats tangibles qui améliorent sa compétitivité et sa performance durable. Tidd et Bessant (2021) définissent l'innovation comme la conversion d'idées en produits ou services créateurs de valeur. Cette transformation est facilitée par une culture partagée au sein de l'entreprise, composée de pratiques et d'attitudes qui encouragent l'innovation à tous les niveaux.

Dans cette optique, la culture d'innovation ne se limite pas à l'instauration de processus, mais à un environnement propice où l'innovation devient un élément central du fonctionnement quotidien de l'organisation. Une telle culture repose sur des structures organisationnelles et des pratiques de gestion qui favorisent la créativité et l'expérimentation. Par exemple, des structures flexibles et moins rigides comme l'adhocratie, selon Mintzberg (1979), permettent à l'innovation de se manifester davantage, en offrant une plus grande liberté d'action pour tester de nouvelles idées. Cela contraste avec des structures bureaucratiques qui peuvent étouffer les processus créatifs.

Les meilleures pratiques observées dans des entreprises comme Apple et Huawei illustrent l'efficacité de cette culture innovante. Ces entreprises ont réussi à créer un environnement où l'innovation est au cœur de leur stratégie, avec des processus bien définis pour générer, sélectionner, mettre en œuvre et exploiter des idées nouvelles. Apple, par exemple, a réussi à imposer des produits révolutionnaires grâce à une capacité à repenser les besoins des consommateurs et à anticiper leurs attentes, comme le montre l'exemple de l'iPhone, dont l'innovation dépasse les simples améliorations technologiques pour redéfinir des standards de consommation (Lashinsky, 2012). De même, Huawei s'est distinguée en investissant massivement dans la R&D et en développant une culture d'innovation robuste axée sur la compétition mondiale, ce qui lui a permis de se hisser au même niveau que les leaders du marché comme Apple et Samsung (Chen, 2019).

L'excellence en matière d'innovation se matérialise par la capacité d'une organisation à maintenir cette dynamique au fil du temps. Cela passe par un leadership stratégique qui oriente les actions vers une vision d'innovation partagée et par l'adoption de technologies adaptées qui soutiennent les processus innovants. Dans ce cadre, la culture de l'innovation devient un moteur de croissance, en augmentant la compétitivité et en soutenant la performance sur le long terme. La création d'une telle culture nécessite une structure organisationnelle qui non seulement autorise mais encourage les initiatives novatrices et la prise de risques calculée, tout en soutenant une gestion des connaissances efficace (Bremen, 2023).

Ainsi, une culture organisationnelle innovante ne se limite pas à un objectif isolé de recherche de nouveaux produits ou services, mais devient un levier stratégique qui soutient une performance durable et permet à l'organisation de se différencier sur le marché. Elle se manifeste par des comportements, des pratiques et des processus qui, ensemble, favorisent la transformation des idées en solutions concrètes, renforçant ainsi l'excellence organisationnelle sur tous les plans.

#### **4.DISCUSSION**

Les résultats de cette recherche confirment et enrichissent les cadres théoriques existants sur l'interaction des fournisseurs de l'agilité (Agility providers) et l'excellence organisationnelle. Plusieurs auteurs, notamment Malek Alharafsheh et al. (2021), insistent sur l'importance des technologies émergentes dans le renforcement des capacités organisationnelles à s'adapter aux environnements complexes et dynamiques. Nos données corroborent cette vision, en montrant que l'adoption de l'IA permet non seulement d'améliorer la réactivité organisationnelle, mais aussi de mieux anticiper les fluctuations du marché grâce à des outils prédictifs.

Cependant, notre étude met en évidence une nuance importante : l'efficacité de l'intégration technologique est conditionnée par la présence d'une culture d'innovation au sein de l'organisation. Ce constat enrichit les modèles proposés par Chandler (1962) et Mintzberg (1979), qui se concentrent principalement sur la structure organisationnelle comme facteur de performance. Contrairement à ces modèles, nos résultats indiquent que l'agilité organisationnelle ne peut être pleinement exploitée sans une orientation claire vers l'innovation et une appropriation des outils technologiques par les parties prenantes.

En outre, notre recherche diverge légèrement des travaux de Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle (2011), qui positionnent la culture d'innovation comme un résultat de l'agilité. Nos analyses suggèrent plutôt un rôle intermédiaire : la culture d'innovation agit comme un levier entre l'agilité organisationnelle et la performance globale. En d'autres termes, elle amplifie les effets de l'agilité sur les résultats opérationnels et stratégiques. Ce positionnement ouvre de nouvelles perspectives pour repenser les interactions entre innovation, agilité et performance.

Nos résultats soulignent des spécificités qui enrichissent la littérature globale. L'étude montre que l'adoption de l'IA et la transition vers des modèles plus agiles sont souvent influencées par des facteurs culturels, économiques et structurels propres au tissu entrepreneurial local. Par

exemple, la résistance au changement technologique, déjà évoquée par Westerman et al. (2011), s'avère être un obstacle majeur, mais elle est exacerbée dans des environnements où la formation et la sensibilisation à l'IA restent limitées.

Enfin, notre recherche alimente le débat sur l'alignement stratégique entre les objectifs technologiques et organisationnels. Comme le suggèrent les travaux de Teece (2007) sur les capacités dynamiques, l'agilité et l'adoption de l'IA nécessitent une approche intégrative. Nos résultats renforcent cette idée, en montrant que les organisations performantes sont celles qui alignent leur stratégie d'innovation avec leurs besoins opérationnels et leurs aspirations en matière de durabilité.

## **6. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

Cette étude a permis de mettre en lumière l'importance de l'agilité organisationnelle comme levier stratégique pour atteindre l'excellence organisationnelle dans un environnement en constante évolution. L'agilité, en permettant une réactivité rapide aux changements du marché et en favorisant une culture d'innovation, s'avère être un facteur clé dans l'amélioration des performances globales des organisations. Cependant, bien que le cadre théorique proposé repose sur des fondements solides, il demeure nécessaire de le tester et de le valider à travers des études empiriques.

Une autre recommandation majeure concerne l'élargissement de la recherche sur l'impact des technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle (IA), ou bien des technologies avancées, telles que les ERP (Entreprise Resource Planning) et CRM (Customer Relationship Management), sur la manière dont l'agilité organisationnelle contribue à l'excellence ; notamment en facilitant la prise de décision, l'optimisation des processus, et l'adaptation rapide aux changements. L'intégration de ces technologies pourrait constituer un facteur modérateur important, en influençant la capacité des organisations à s'adapter aux changements et à améliorer leur efficacité opérationnelle.

Il serait intéressant d'explorer comment la confiance en IA ou son processus d'intégration pourront moduler la relation entre l'agilité et l'excellence organisationnelle. Il serait également pertinent d'examiner comment la formation continue des employés et l'adoption des méthodologies agiles à l'instar de SCRUM et LEAN, contribuer à renforcer la réactivité des organisations ainsi qu'au renforcement de leurs efficacité et performance globale.

## REFERENCES

- Ahmadi, S. A. A., Fathizadeh, A., Sadeghi, J., & Taherkhani, L. (2012). A study on the relationship between organizational structure and organizational agility: A case study of insurance firm. *Management Science Letters*, 2(8), 2777-2788. Oct 2012. DOI: 10.5267/j.msl.2012.10.010, [www.msl.journals.publisher.com](http://www.msl.journals.publisher.com).
- Al-Azzam, Z.F., Khaddam, A.A.H., & Irtaimah, H.J. (2017). Examining the Mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Excellence in Jordan Service Sector. *The Journal of Business*, December 2017. DOI:10.32890/ijms.25.1.2018.10496, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Al-Jedaiah, M.N., & Albdareen, R. (2020). The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence. November 2020, *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 5-16. DOI: 10.21511/ppm.18(4).2020.05. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Alkaabi, S. M. Y. O., & Sohaimi, N. S. B. (2024). The effect of technological innovation and knowledge management process on organisational agility: A systematic literature review. May 2024, *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 14(4), 15121-15126. DOI: 10.48084/etasr.7691, [www.etasr.com](http://www.etasr.com).
- Alnadi, M., & Altahat, S. (2024). Artificial intelligence applications for enhancing organizational excellence: Modifying role of supply chain agility. May 2024, *Problems and Perspectives in Management*, 22(2). DOI: 10.21511/ppm.22(2).2024.26, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Alharafsheh, M., Hanandeh, R., Albloush, A., & Alsafadi, M. (2022). L'impact du leadership du renseignement sur l'excellence organisationnelle : rôle médiateur de la culture organisationnelle. Septembre 2022, *Problèmes et perspectives en management*, 20(3), 29. DOI: 10.21511/ppm.20(3).2022.29, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Amnur, A.A. (2024). Integration of Operational Excellence into Organizational Culture and Organizational Agility. September 2024, *Global International Journal of Innovative Research*, 2(9). DOI: 10.59613/global.v2i9.321, [www.global-us.mellbaou.com](http://www.global-us.mellbaou.com).

- Arbab, A.M., & Mahdi, M.O.S. (2018). Human Resources Management Practices and Organizational Excellence in Public Organizations. December 2018, Polish Journal of Management Studies, 18(2), 9-21. DOI: 10.17512/pjms.2018.18.2.01. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The Co-Evolutionary Relationship between Digitalization and Organizational Agility: Ongoing Debates, Theoretical Developments, and Future Research Perspectives. November 2021, Technological Forecasting & Social Change, 176. DOI:10.1016/j.techfore.2021.121383, [www.elsevier.com/locate/techfore](http://www.elsevier.com/locate/techfore).
- Co, K.I.E., & Gasis, J.S. (2024). The Correlation of Green Human Resource Management and Organizational Excellence in a Vacation Rental Company. September 2024, Bedan Research Journal, 9, 276-303. DOI: 10.58870/berj.v9i1.73. Retrieved from [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Franco, M., Guimarães, J., & Rodrigues, M. (2023). Organisational Agility: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. 27 July 2022, Knowledge Management Research & Practice, 21(6), 1021-1038. DOI:10.1080/14778238.2022.2103048, [www.tandfonline.com](http://www.tandfonline.com).
- Homayoun, S., Salehi, M., Armin, A. H., & Novakovic, V. (2024). The Mediating Effect of Innovative Performance on the Relationship Between the Use of Information Technology and Organizational Agility in SMEs. Sustainability, 16(22), 9649. Nov 2024. DOI: 10.3390/su16229649, [www.mdpi.com](http://www.mdpi.com).
- Koçyiğit, Y. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. 17 April 2020, Business Management and Strategy, 11(1). DOI:10.5296/bms.v11i1.16867, [www.macrothink.org](http://www.macrothink.org).
- Kucharska, W., Kucharski, M., & Balcerowski, T. (2024). The KLC cultures synergy for organizational agility: Trust, risk-taking attitude, and critical thinking as moderators. September 2024, European Conference on Knowledge Management, 25(1), 405-413, DOI: 10.34190/eckm.25.1.2307, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Liu, Z., & Ali, D. A. (2024). The review of the mediating role of organizational agility in the impact of entrepreneurial orientation on corporate performance. Journal of Ecohumanism, 3(7), 149-157. DOI: 10.62754/joe.v3i7.4187, [www.ecohumanism.co.uk](http://www.ecohumanism.co.uk).

- Lukić Nikolić, J., Dudic, B., & Mirkovic, V. (2024). The impact of employee engagement on organizational agility in the digital age: A case study of the software development company. *International Review*, 2024(1-2), 15-25. Aug 2024. DOI: 10.5937/intrev2401015N, [www.researchgate.com](http://www.researchgate.com).
- Nafei, W.A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-311. April 2016. DOI:10.5539/ijbm.v11n5p296, [www.ccsenet.org](http://www.ccsenet.org).
- Okanga, B. (2023). Innovation Culture as a Driver of a Firm's Innovation Excellence: Evidence from Apple and Huawei. December 2023, *Future of Business Administration*, 2(2), 26-53. DOI: 10.33422/fba.v2i2.534. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Ridwandono, D., & Subriadi, A.P. (2019). IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review. *Procedia Computer Science*, 161, 151-159. January 2019. DOI:10.1016/j.procs.2019.11.110, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Shiekh Deeb, S., Shakir, M., & Al Farsi, M. J. (2024). Leveraging Information Technology for Digital Transformation and Organizational Excellence in the Telecommunication Sector. January 2024, *Journal of System and Management Sciences*, 14(11), 222-246. DOI: 10.33168/JSMS.2024.1112, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Syed, T., Ahmad, N.H., & Hussain, S. (2024). Innovation Performance of SMEs: The Vital Roles of Intellectual Capital, Organizational Agility and Organizational Inertia. 15 October 2024, *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 3, 1228. DOI:10.56294/sctconf2024.1228, [www.conferencias.ageditor.ar](http://www.conferencias.ageditor.ar).
- Tallon, P.P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information Technology and the Search for Organizational Agility: A Systematic Review with Future Research Possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237. June 2019. DOI:10.1016/j.jsis.2018.12.002, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- Tanushree, & Sahoo, C.K., & Chaubey, A. (2023). Evolution of Organizational Agility Research: A Retrospective View. 31 March 2023, *The British Journal of Industrial Relations*.
- Tomomitsu, H.T.A., & Moraes, R.O. (2021). The Evolution of Studies on Information Technology and Organizational Agility: A Bibliometric Analysis. 2021, *Gestão & Produção*, 28(2), e5294. DOI:10.1590/1806-9649-2020v28e5294, [www.scielo.br](http://www.scielo.br).

- Walter, A.-T. (2020). Organizational Agility: Ill-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. 19 April 2020, Management Review Quarterly, 71, 343-391. DOI:10.1007/s11301-020-00186-6, [www.link.springer.com](http://www.link.springer.com).