

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

À LA RECHERCHE DE L'AGILITÉ STRATÉGIQUE DES INSTITUTIONS BANCAIRES CANADIENNES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

SÉBASTIEN BRETON

FÉVRIER 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je remercie ma partenaire, ma complice, mon amour, Bahareh. Chérie, tu m'as encouragé à persévérer et à me dépasser. Ton amour infini m'a donné la force de terminer ce parcours sur lequel tu m'accompagnes. Sans toi, je serais sans doute encore à y travailler. Je t'aime!

Merci à ma directrice de recherche, Alexie Labouze-Nasica, pour sa confiance en mes capacités à mener ce projet à terme, son temps et ses conseils avisés.

Je dois remercier ma famille de m'avoir inculqué une curiosité sans bornes. J'aurais aimé qu'ils m'inculquent aussi la discipline. Il paraît qu'on ne peut pas tout avoir (je n'ai jamais su pourquoi d'ailleurs).

À tous mes amis que j'ai négligés au cours des derniers mois, merci de votre patience et de votre compréhension.

À tous les professeurs et collègues de l'UQAM qui m'ont encouragé pendant ce parcours : Kamal, Andrew, Majdi, Gokhan, Fabien, Madame De Serres, Monsieur Desmarteaux, Yvon, Sylla, Benjamin, Frédéric, Flavie, Marine, Maryse, François, Katia et plein d'autres que j'oublie.

Aussi, merci aux participants qui ont généreusement accepté de me consacrer du temps pour ce projet. J'espère que le résultat sera à la hauteur de leurs attentes.

Enfin, je tiens à exprimer ma fierté d'avoir accompli ce travail. Ce mémoire marque un tournant dans mon parcours académique, alors que j'ai abandonné tant de projets. « Il faut s'y perdre pour s'y retrouver » et j'ai mis longtemps à trouver le fil. Découvrir c'est passionnant, mais terminer, c'est magnifique. Et ça permet de démarrer de nouveaux projets.

DÉDICACE

Aux printemps de ma vie!

Ce n'est point parce qu'il est difficile que nous n'osons pas ;
c'est parce que nous n'osons pas, qu'il est difficile.

Sénèque, Lettres à Lucilius, CIV

Ne comptez jamais sur rien,
ne restez ni sur un échec,
ni sur un succès.
Commencez toujours autre chose,
c'est la suite qui compte.

Paul Buissonneau

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
DÉDICACE	III
LISTE DES FIGURES.....	XI
LISTE DES TABLEAUX	XIII
RÉSUMÉ	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE	7
1.1 Le contexte des entreprises canadiennes du secteur bancaire en 2024	7
1.2 Les institutions bancaires canadiennes, entre stabilité et évolution.....	7
1.2.1 Une culture bancaire orientée sur la gestion des risques	8
1.2.2 Dépasser la gestion des risques pour faire face à l’incertitude et aux perturbations.....	9
1.2.3 Un secteur bancaire capable d’évoluer	9
1.3 Une agilité à géométrie variable	11
CHAPITRE 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE	13
2.1 Méthodologie utilisée pour la revue de littérature	13
2.2 L’agilité, des opérations à la stratégie	14
2.2.1 Le manifeste agile, une révolution dans l’organisation du travail en informatique.....	14
2.2.2 L’agilité à l’échelle de l’organisation : une fusion de l’agilité informatique et manufacturière..	17
2.2.3 L’agilité, entre critiques et confusion	18
2.2.3.1 Des échecs d’implantation	18
2.2.3.2 Des retombées difficiles à évaluer	18
2.2.3.3 Une mauvaise compréhension de l’agilité	19
2.2.3.4 Des méthodologies toujours plus spécialisées et complexes	20
2.2.3.5 Pour un retour aux sources de l’agilité	21
2.2.4 L’agilité peut-elle remplir ses promesses ?.....	22
2.2.5 De l’importance d’une vision stratégique de l’agilité	23
2.2.5.1 Comprendre l’incertitude pour évaluer son besoin d’agilité	25

2.2.5.2	Le modèle de l'agilité calibrée de Prange	26
2.2.6	Vers l'agilité stratégique	29
2.3	L'agilité stratégique, l'art de demeurer pertinent	30
2.3.1	Comprendre l'agilité stratégique par ses définitions	30
2.3.2	Comprendre l'agilité stratégique par ses retombées	33
2.3.3	Les capacités comme fondements de l'agilité stratégique.....	35
2.3.3.1	Les trois méta-capacités de Doz et Kosonen.....	36
2.3.3.2	L'agilité stratégique dans les filiales étrangères de multinationales	38
2.3.3.3	Comprendre l'agilité stratégique par ses capacités	39
2.3.4	Les facilitateurs de l'agilité stratégique	39
2.3.4.1	Accompagner les employés vers l'agilité : L'adoption d'une « pensée agile »	40
2.3.4.2	Améliorer les compétences relationnelles et humaines des gestionnaires.....	42
2.3.4.3	Développer des pratiques organisationnelles mobilisatrices	44
2.3.4.4	Quoi retenir des facilitateurs	46
2.3.5	Les freins à l'agilité stratégique	48
2.3.5.1	Lorsque les facilitateurs deviennent des freins.....	48
2.3.5.2	Quoi retenir des freins	48
2.4	Retour sur l'agilité stratégique et les limites de la littérature	49
2.4.1	Tensions et lacunes dans la littérature sur l'agilité stratégique	50
CHAPITRE 3	CADRE CONCEPTUEL	52
CHAPITRE 4	MÉTHODOLOGIE	57
4.1	La recherche exploratoire empruntant l'approche de la théorie ancrée « à la Gioia »	57
4.1.1	L'étude de l'agilité stratégique des institutions bancaires à l'aide de la recherche exploratoire	58
4.2	La stratégie de recherche : une étude qualitative multicas.....	59
4.3	La sélection des cas	60
4.3.1	Description de la population.....	61
4.3.2	Le recrutement des participants.....	61
4.3.3	Les participants recrutés.....	62
4.3.3.1	Alpha.....	62
4.3.3.2	Gamma	62
4.3.3.3	Comparaison entre Alpha et Gamma.....	63
4.4	Collecte et analyse des données.....	64

4.4.1	Collecte de données primaires	64
4.4.2	Collecte des données secondaires.....	65
4.4.3	L'analyse des données primaires.....	66
4.4.3.1	Le processus de codage.....	66
4.4.3.2	La nécessité d'une seconde analyse.....	67
4.4.4	L'importance du respect de la méthodologie.....	68
4.4.4.1	L'approche méthodologique proposée pour les deux analyses	69
4.4.5	L'analyse des données secondaires	70
4.5	Avantages et limites de la méthode de recherche	70
4.6	Limites liées à l'échantillonnage	72
4.7	Considérations éthiques	73
4.7.1	Anonymité des données	73
4.7.2	Anonymité des participants.....	73
4.7.3	Anonymité des organisations participantes	74
4.7.4	Utilisation de l'intelligence artificielle	74
4.8	Conclusion.....	74
CHAPITRE 5 ANALYSE DES DONNÉES BRUTES.....		76
5.1	Rappel du processus de codage des données.....	76
5.2	Aperçu des résultats agrégés	77
5.3	Première analyse : Les données brutes qui convergent vers les éléments l'agilité stratégique, à l'exception des facilitateurs et des freins.....	81
5.3.1	Puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques.....	83
5.3.1.1	Les tendances internes et externes à l'organisation proviennent de nombreuses sources et sont communiqués à travers l'organisation.....	83
5.3.1.2	Les données sont utilisées de façon dynamique pour soutenir la prise de décisions stratégiques.....	84
5.3.1.3	Conclusion	85
5.3.2	Mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux	91
5.3.2.1	Les employés se voient comme une grande équipe qui partagent une histoire et des valeurs communes.....	91
5.3.2.2	Les organisations démocratisent l'information d'affaires et invitent à s'intéresser au processus stratégique	91

5.3.2.3	Des mécanismes pour faciliter les échanges à propos de la planification et de l'exécution stratégie.....	92
5.3.2.4	Conclusion	92
5.3.3	Accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs.....	97
5.3.3.1	L'accès aux compétences est en enjeu important selon les gestionnaires.....	97
5.3.3.2	Encourager la mobilité interne basée sur les forces et les compétences.....	97
5.3.3.3	Encourager les initiatives personnelles de développement chez les gestionnaires	98
5.3.3.4	Conclusion	99
5.3.4	Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécues par l'organisation.....	104
5.3.4.1	Les gestionnaires possèdent une connaissance intime des contraintes qui affectent leur organisation.....	104
5.3.4.2	Les décideurs doivent tenir compte de nombreux paradoxes de gestion.....	104
5.3.4.3	Les pratiques collaboratives enrichissent les décisions grâce à la diversité des perspectives.....	105
5.3.4.4	L'intégration de plusieurs équipes permet de mieux concentrer les efforts pour réaliser des activités à haute valeur pour l'organisation.....	107
5.3.4.5	Prendre le risque que tout ne soit pas parfait	107
5.3.4.6	Conclusion	108
5.3.5	La divergence entre les deux cas : des différences de culture organisationnelle et managériale	116
5.3.5.1	Les frontières de l'organisation (<i>organizational boundaries</i>) affectent le champ des options stratégiques.....	117
5.3.5.2	L'intégration stratégique des ressources humaines et des technologies peut affecter la réactivité, la vitesse de déploiement et l'efficacité de nouvelles initiatives ainsi que le développement des compétences technologiques	119
5.3.5.3	Une culture organisationnelle qui encourage à saisir des opportunités et les réaliser.....	121
5.3.5.4	Conclusion	123
5.4	Seconde analyse : Les données brutes liées aux éléments de l'agilité stratégique, à la lumière des facilitateurs et des freins.....	132
5.4.1	Des pratiques organisationnelles qui facilitent l'agilité stratégique	133
5.4.1.1	Bâtir une vision du futur qui permet aux employés d'aborder l'incertitude et de donner du sens à leurs actions	133
5.4.1.2	Offrir aux employés des moyens d'exercer leur pouvoir individuel	133
5.4.2	Conclusion.....	134
5.5	Conclusion.....	139
CHAPITRE 6 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS		140
6.1	Proposition P1a : L'agilité stratégique – qui repose sur des mécanismes organisationnels idiosyncratiques évolutifs, bien que similaires dans une même industrie – rend l'organisation capable d'ajuster sa stratégie de façon dynamique pour faire face aux exigences de son environnement	140

6.1.1	Quatre capacités qui influencent directement l’ajustement de la stratégie de façon dynamique	140
6.1.1.1	Les résultats d’après les méta-capacités de l’agilité stratégique.....	148
6.1.1.2	Que comprendre des correspondances entre les concepts à haut niveau et les méta-capacités de l’agilité stratégique?	150
6.1.2	L’agilité stratégique dans l’action	150
6.1.2.1	L’agilité stratégique d’Alpha en regard de sa stratégie.....	150
6.1.2.2	L’agilité stratégique de Gamma en regard de sa stratégie	151
6.1.3	Conclusion.....	153
6.2	Proposition P1b : La stratégie adaptée à l’environnement participe à l’avantage concurrentiel de l’organisation et, ultimement, à sa performance.	153
6.2.1	Portrait concurrentiel de l’industrie bancaire, 2020 à 2024.....	154
6.2.2	Les résultats de l’analyse à la lumière de l’avantage concurrentiel et de la performance bancaire.....	157
6.2.3	La performance comparée d’Alpha et de Gamma, de 2020 à 2024.....	159
6.2.4	Conclusion.....	161
6.3	Proposition P2 : L’agilité stratégique doit demeurer « en phase » avec la turbulence de l’environnement.....	161
6.4	Proposition P3a : Il existe de nombreux facilitateurs qui contribuent à la création et au maintien de l’agilité stratégique.....	163
6.4.1	Les facilitateurs issus des pratiques organisationnelles qui accroissent l’agilité individuelle...164	
6.4.2	Les facteurs expliquant la divergence entre les deux organisations modulent la mise en place des facilitateurs	164
6.4.3	Les facilitateurs issus des quatre capacités de l’agilité stratégique	165
6.4.4	Conclusion.....	166
6.5	Proposition P3b : Il existe de nombreux freins qui entravent la création et le maintien de l’agilité stratégique	167
6.6	Synthèse des résultats	167
6.7	Modèle conceptuel émergent.....	170
CHAPITRE 7 DISCUSSION.....		172
7.1	L’agilité stratégique et les capacités dynamiques.....	172
7.1.1	Courte introduction aux capacités dynamiques	172
7.1.1.1	Vaincre la rigidité.....	173
7.1.1.2	Un avantage concurrentiel à renouveler	173

7.1.1.3 Les dirigeants, les gardiens du dynamisme de l'entreprise	173
7.1.2 Les quatre capacités de l'agilité stratégique	174
7.1.2.1 Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques	174
7.1.2.2 Mobilisation des ressources	176
7.1.2.3 Accès aux compétences	179
7.1.2.4 Prise de décision embrassant les contraintes et les paradoxes.....	181
7.1.2.5 Quatre capacités qui travaillent en synergie.....	183
7.1.3 L'ajustement de capacités de l'agilité stratégique	183
7.1.4 Conclusion.....	185
7.2 Dernières interrogations sur l'agilité stratégique	185
7.2.1 Quelles sont les caractéristiques de l'agilité stratégique exercée dans les institutions bancaires canadiennes?.....	186
7.2.2 Est-ce que l'agilité stratégique des institutions bancaires est différente des modèles d'agilité qu'on trouve dans d'autres secteurs?.....	186
7.2.3 Comment expliquer la différence d'agilité entre Alpha et gamma?	187
7.2.4 L'agilité stratégique des institutions bancaires étudiées est-elle en phase avec la turbulence de l'environnement?.....	187
7.2.5 Et les technologies? Important pour l'agilité stratégique des banques?	188
7.2.6 Conclusion.....	188
7.3 Contributions théoriques	189
7.4 Apports pour la pratique.....	190
7.4.1 Une contribution à la compréhension de l'agilité stratégique dans le secteur bancaire.....	190
7.4.2 Le rôle du management stratégique.....	191
7.4.3 Des pistes pour les actionnaires et les parties prenantes	191
7.4.4 Une portée au-delà du secteur bancaire	191
7.4.5 Une contribution à la clarification du concept d'agilité stratégique	192
7.5 Limites de la recherche	192
7.6 Pistes de recherche futures	193
7.6.1 Validation du modèle conceptuel émergent	193
7.6.2 Le rôle de la haute direction et de la culture managériale.....	194
7.6.3 L'intensité de l'agilité stratégique : vers une meilleure compréhension du calibrage.....	194
7.6.4 L'agilité stratégique des gestionnaires intermédiaires	195

7.6.5 Les angles morts de notre recherche195

7.6.6 Retour sur les pistes de recherche futures196

7.7 Conclusion.....196

CONCLUSION198

ANNEXE A – GUIDE D’ENTREVUE202

BIBLIOGRAPHIE.....203

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Total des activités d'investissement en technologie financière (capital de risque, capital-investissement et fusions-acquisitions) au Canada - 2021-2024* (tiré de KPMG, 2025)	11
Figure 2.1 Principes et préceptes issus du « Manifeste agile » (tiré de Berthou, 2022, p. 18).....	15
Figure 2.2 : Quelques variantes d'agilité dont les firmes de consultation font la promotion (tiré de Prange, 2016, p. 185).....	20
Figure 2.3 : Le cadre méthodologique SAFe 6.0 (tiré du site scaledagileframework.com, le 16 juin 2024).....	21
Figure 2.4 L'agilité organisationnelle (inspiré de Denning, 2017).....	22
Figure 2.5 : Obstacles les plus fréquemment rencontrés dans le déroulement de projets agiles (tiré de Digital.ai, 2023, p. 15).....	23
Figure 2.6 The Agility Transformer Model (Tiré de Prange, 2021, p. 31).....	26
Figure 2.7 Les niveaux d'intensité des réflexes d'agilité (<i>agility patterns</i>) (tiré de Prange et Hennig, 2019, p. 117).....	28
Figure 2.8 Les dimensions clés de l'agilité stratégique (tiré de Doz et Kosonen, 2008b, p. 97)	37
Figure 2.9 Les montagnes russes de l'agilité stratégique chez Nokia, 1990-2018 (tiré de Doz et Kosonen, 2008b, p. 111).....	38
Figure 2.10 : Structure de données ayant mené à la définition de la pensée agile (tiré de Eilers <i>et al.</i> , 2022, p. 9).....	41
Figure 2.11 : Processus stratégique agile « Strategility » selon Pichel et Müller (2021, p. 142)	45
Figure 3.1 The Agility Transformer Model (Tiré de Prange, 2021, p. 31).....	54
Figure 3.2 Cadre conceptuel.....	56
Figure 4.1 : Notre démarche de recherche, inspirée de Yin (2018)	59
Figure 4.2 : Étapes de la démarche d'analyse de la théorie ancrée d'après Gioia (2013), tiré de Labouze-Nasica (2015)	67
Figure 4.3 Cadre conceptuel tronqué en vue de la première analyse	69
Figure 4.4 Cadre conceptuel tronqué en vue de la seconde analyse.....	70
Figure 5.1 Cadre conceptuel tronqué en vue de la première analyse	82
Figure 5.2 Cadre conceptuel tronqué en vue de la seconde analyse.....	132

Figure 6.1 : Comparaison du ratio d'efficience et du ROA des sept grandes institutions bancaires canadiennes, d'après les rapports annuels 2020 et 2024 155

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.2 Description des niveaux d'agilité. Traduction libre, inspiré par les travaux de Snowden et Boone (2007) et Prange et Henning (2019).	27
Tableau 2.1 Quelques exemples de caractéristiques des dimensions pour chaque intensité d'agilité. Traduction libre, d'après les travaux de Prange (2016, 2021) et Prange et Hennig (2019).	28
Tableau 2.3 Définitions choisies de l'agilité stratégique. Traduction libre.	32
Tableau 2.4 Obstacles à l'agilité stratégique (inspiré de Doz, 2009, 2020)	47
Tableau 4.1 Nombre d'employés, nombre de clients et valeur de l'actif des sept plus grandes institutions bancaires canadiennes, d'après leurs rapports annuels de 2024	61
Tableau 4.2 Critères de comparaison, Alpha et Gamma.....	63
Tableau 4.3 Nombre de participants par fonction, Alpha et Gamma	63
Tableau 4.4 Nombre de participants par secteur d'activité, Alpha et Gamma.....	64
Tableau 4.5 : Tableau-synthèse des sources de données	65
Tableau 4.6 : Exemple de diverses interprétations de l'affirmation « On ne parle pas assez de dextérité numérique ... ».....	68
Tableau 5.1 : Résultats agrégés.....	78
Tableau 5.2 Citations choisies - Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques	86
Tableau 5.3 Citations choisies – Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux.....	94
Tableau 5.4 Citations choisies – Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs.....	100
Tableau 5.5 Citations choisies – Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation.....	109
Tableau 5.6 : Citations choisies – Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique	125
Tableau 5.7 : Citations choisies – Des pratiques organisationnelles qui accroissent l'agilité individuelle	135
Tableau 6.1 : Citations choisies - Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques	142

Tableau 6.2 : Citations choisies - Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux.....	143
Tableau 6.3 : Citations choisies - Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs.....	145
Tableau 6.4 : Citations choisies - Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation.....	147
Tableau 6.5 : Correspondances entre les concepts de haut niveau issus de la recherche et les trois méta-capacités de l'agilité stratégique de Doz et Kosonen (2008a, 2008b).....	149
Tableau 6.6 : Proportion de l'actif détenu par les sept plus importantes institutions bancaires canadiennes, pour chaque institution, d'après les rapports annuels 2020 et 2024	156
Tableau 6.7 : Comparaison d'indicateurs de performance et de la proportion d'actifs en 2024, Alpha et Gamma	160
Tableau 6.8 : Extraits choisis "Question 4 : Comment évolue l'environnement de la banque?"	162
Tableau 6.9 : Tableau-synthèse des propositions et évidences empiriques.....	169

RÉSUMÉ

Ce mémoire se penche sur l'agilité stratégique au sein des grandes institutions bancaires canadiennes, dans un contexte marqué par des transformations technologiques et une incertitude économique. Il s'appuie sur une étude exploratoire et compare deux grandes entreprises du secteur bancaire canadien afin de répondre à la question suivante : « Comment l'agilité stratégique s'exerce-t-elle dans les institutions bancaires canadiennes ? »

L'agilité stratégique est définie comme « la capacité d'une organisation à ajuster sa stratégie concurrentielle, son modèle d'affaires et l'affectation de ses ressources de manière souple et opportune, afin de demeurer en phase avec les exigences de l'environnement » (Heavey et Simsek, 2023). À l'aide de la méthodologie « à la Gioia », l'étude s'intéresse aux capacités, aux facilitateurs et aux freins de l'agilité.

Les résultats montrent que l'agilité stratégique repose sur quatre capacités clés : la vigie distribuée, la mobilisation des ressources, l'accès aux compétences alignées et la prise de décision adaptée aux contraintes. Ces capacités agissent en synergie afin d'ajuster la stratégie. Le mémoire met également en lumière plusieurs facilitateurs de l'agilité stratégique, notamment la circulation élargie de l'information, la proximité hiérarchique, la collaboration intersectorielle et l'encouragement à prendre des initiatives.

Au-delà de ces pratiques, l'analyse suggère que les capacités identifiées s'inscrivent dans un double processus dynamique : elles soutiennent la réévaluation continue de la stratégie afin de maintenir son alignement avec l'environnement, tout en faisant elles-mêmes l'objet d'un calibrage permettant d'en ajuster la nature et l'intensité en fonction de la turbulence perçue. L'agilité stratégique apparaît ainsi comme un système évolutif de capacités interdépendantes, profondément influencé par la culture organisationnelle et managériale.

Sans prétendre à une généralisation, cette recherche propose un modèle conceptuel qui contribue à la compréhension de l'agilité stratégique dans des contextes fortement régulés. Elle suggère que, même dans un secteur historiquement associé à la stabilité, des mécanismes organisationnels peuvent soutenir l'adaptation stratégique tout en préservant les exigences de gouvernance et de gestion du risque. Les résultats offrent ainsi des pistes de réflexion pour d'autres organisations confrontées à des environnements complexes et incertains.

Mots clés : Agilité stratégique, Capacités organisationnelles, Banques canadiennes, Transformation

ABSTRACT

This thesis examines strategic agility within major Canadian banking institutions, in a context marked by technological transformations and economic uncertainty. It is based on an exploratory study and compares two large companies in the Canadian banking sector to answer the following question: How is strategic agility exercised within Canadian banking institutions?

Strategic agility is defined as “an organization’s ability to adjust its competitive strategy, business model, and resource allocation in a flexible and timely manner to remain aligned with environmental demands” (Heavey and Simsek, 2023). Using the “Gioia methodology,” the study focuses on the capacities, facilitators, and barriers to agility.

The findings show that strategic agility relies on four key capabilities: distributed sensing, resource mobilization, access to aligned competencies, and decision-making adapted to constraints. These capabilities work in synergy to adjust strategy. The thesis also highlights several facilitators of strategic agility, including enhanced information flows, hierarchical proximity, cross-sector collaboration, and encouragement of individual initiative.

Beyond these practices, the analysis suggests that the identified capabilities are embedded in a dual dynamic process: they support the continuous reassessment of strategy in order to maintain alignment with the environment, while simultaneously undergoing recalibration to adjust their nature and intensity in response to perceived turbulence. Strategic agility thus emerges as an evolving system of interdependent capabilities, deeply shaped by organizational and managerial culture.

Without claiming generalizability, this research proposes a conceptual model that contributes to the understanding of strategic agility in highly regulated contexts. It suggests that, even in a sector historically associated with stability, organizational mechanisms can support strategic adaptation while preserving governance requirements and risk management imperatives. The findings therefore offer avenues for reflection for other organizations operating in complex and uncertain environments.

Keywords : Strategic agility, Organizational capabilities, Canadian banks, Transformation

INTRODUCTION

Les enjeux et les incertitudes qui affectent notre monde ne cessent d'évoluer vers des territoires nouveaux, dans des relations d'interdépendances de plus en plus complexes. En plus de devoir faire face à l'apparition de nouveaux compétiteurs avec des modèles d'affaires innovants, les entreprises doivent naviguer dans un environnement qui se complexifie, ponctué de changements sociaux, politiques ou environnementaux, sans compter les évolutions technologiques, pour ne nommer que ceux-là (World Economic Forum, 2024). Dans ce contexte, les organisations doivent mettre en place des mécanismes pour comprendre ces mutations et adapter leurs façons de faire.

Le secteur financier est également touché par la turbulence de l'environnement. La pandémie de COVID-19 n'a pas qu'accélééré la transformation numérique des services bancaires, elle a engendré des changements importants dans les habitudes de vie et de consommation. Les géants des technologies, comme Google et Apple, ainsi que de nombreuses *start-ups* ont commencé à grignoter des parts du marché des services financiers (Bureau de la concurrence Canada, 2017 ; Deloitte, 2020 ; Kiladze, 2014 ; McKinsey & Company, 2024). Et ceci sans compter les nouveaux risques technologiques, les changements réglementaires, les enjeux environnementaux, les tensions internationales, et autres facteurs externes qui sont susceptibles d'affecter les institutions du secteur (CapGemini, 2024).

Le Canada est reconnu pour avoir l'un des systèmes économiques les plus stables au monde et les banques canadiennes, fers de lance de l'industrie, sont reconnues pour leur conservatisme. Or, l'aversion au risque est souvent associée à la myopie organisationnelle, la pensée court-termiste (Clark, 2011) ou à l'incapacité de profiter des opportunités (Hillson, 2002 ; Stulz, 2016), laissant les entreprises fortement exposées aux « disrupteurs » adoptant des modèles d'affaires innovants (Doz et Kosonen, 2008a ; Raynor, 2007). D'autre part, les banques subissent de nombreuses pressions de parties prenantes aux intérêts contradictoires (clients, actionnaires, organismes de régulation, membres de leur écosystème, etc.) C'est donc dans ce contexte complexe que les banques doivent mettre en place des moyens pour faire face aux défis de leur industrie.

Les banques canadiennes ont démontré, au cours des dernières décennies, une grande capacité d'adaptation et de flexibilité. Par exemple, l'impact limité qu'elles ont subi lors de la crise financière de 2008-2009 n'est pas que le fruit de leur prudence; ce sont des processus collaboratifs qui auraient amené l'ensemble de l'industrie à demeurer critique face aux promesses des *subprimes*. On a vu également les

institutions bancaires opérer la transformation numérique de leurs services, notamment en s'associant à des *fintech*, non seulement pour adapter leurs services au contexte nouveau, mais pour co-créeer de nouvelles solutions financières, améliorer leur offre de services et soutenir leurs clients en difficulté pendant la pandémie de COVID-19 (Association des banquiers canadiens, 2024 ; Ben Selma *et al.*, 2021 ; Talbot et Ordonez-Ponce, 2022).

On retiendra ici que, bien qu'elles doivent répondre à de nombreux paradoxes, les institutions financières réussissent, sur plusieurs plans, à prendre des décisions et à lancer des initiatives qui lui permettent de demeurer pertinentes et compétitives.

Comprendre la capacité de faire face aux enjeux actuels et futurs grâce à « l'agilité stratégique »

Sur le plan organisationnel, le concept « d'agilité » a été défini comme « une capacité de revoir le fonctionnement d'une organisation de façon dynamique afin qu'elle puisse percevoir le besoin de changer tant de sources internes qu'externes, d'adopter des routines pour mettre en œuvre ces changements et de permettre de maintenir une performance supérieure (trad. libre de Worley et Lawler, 2010, p. 194). » Il apparaît comme un point de départ idéal à notre questionnement.

Selon Denning (2017), l'agilité est souvent mal comprise. Plusieurs la considèrent comme une « meilleure pratique » ou une méthodologie qu'on met en place dans les équipes des secteurs manufacturier et technologique. Au contraire, il s'agit principalement d'un changement de culture qui doit être embrassé par l'ensemble de l'organisation, non seulement au niveau des opérations, mais également de la stratégie.

Dans le travail des gestionnaires, ce changement de culture permet l'émergence de « l'agilité stratégique », « la capacité des entreprises à ajuster la stratégie concurrentielle, le modèle d'affaires ainsi que l'affectation des ressources de manière souple et opportune afin de demeurer en phase avec les exigences du contexte concurrentiel et de l'environnement au sens large (trad. libre de Heavey et Simsek, 2023). »

Cette définition met l'accent sur l'effet de l'agilité stratégique sur l'ensemble des processus stratégiques, incluant ceux relatifs à son exécution à travers l'affectation des ressources. L'ajustement de la stratégie doit se faire dans une recherche de cohérence avec exigences des marchés et de l'environnement, mais également de façon « souple et opportune », c'est-à-dire dans le respect de la capacité et des ambitions de l'organisation.

La définition ne nous renseigne toutefois pas sur la nature de l'agilité stratégique. Selon Doz et Kosonen (2008a, 2008b) et Fourné et al. (2014), l'agilité stratégique consiste en un jeu de « capacités ». Les

capacités sont des ensembles de pratiques et de routines intégrées. Par exemple, la capacité de se projeter dans l'avenir grâce à une forte sensibilité stratégique, détecter les opportunités et les mettre en œuvre rapidement, engager collectivement toutes les parties de l'organisation dans la réalisation des objectifs, etc. (Doz et Kosonen, 2008b ; Fourné et al., 2014). Certains auteurs ajoutent qu'il s'agit de « capacités dynamiques », c'est-à-dire qu'elles permettent de reconfigurer la base de ressources de l'organisation pour s'adapter au marché ou en créer de nouveaux (Eisenhardt et Martin, 2000).

Fourné et al. (2014) ont montré que les capacités à l'œuvre dans l'agilité stratégique peuvent être différentes dans certaines industries ou dans certains types d'organisation. En étudiant les filiales des multinationales, les auteurs ont également découvert que les entreprises élaboraient leur propre « recette », c'est-à-dire qu'elles accorderaient plus d'importance à l'une ou l'autre capacité selon leur lecture de la turbulence de l'environnement et des contingences qui les affectent, et que cette recette pourrait évoluer selon les circonstances.

L'agilité stratégique ne repose donc pas uniquement sur des pratiques ou des capacités, mais aussi dans l'habileté des gestionnaires à les développer et les combiner pour en tirer de nouvelles perspectives. La façon unique de réaliser l'agilité stratégique deviendra alors une potentielle source de différenciation (Doz et Kosonen, 2008a).

La transition vers une culture de l'agilité (*agile mindset*) prend toutefois du temps et sa mise en place requiert non seulement le soutien, mais bien son adoption par les gestionnaires (Denning, 2016 ; Doz, 2020). L'adhésion de ces derniers est essentielle pour réaliser les changements structurels et encourager la mise en place de pratiques organisationnelles qui facilitent l'émergence de l'agilité stratégique, par exemple la décentralisation de la prise de décision ou l'exercice du leadership paradoxal, du dialogue organisationnel et de l'open-strategy. De nouvelles méthodes de travail sont souvent à implanter ou à inventer.

De plus, il n'y a pas qu'une seule forme d'agilité (Prange, 2016, 2021 ; Prange et Hennig, 2019). Chaque organisation fera le choix de rendre telle facette ou fonction de l'organisation agile ou non, et à quel niveau. Car l'agilité demande beaucoup d'effort – à mettre en place comme à maintenir – les entreprises doivent décider où elle rapportera le plus de bénéfices (Prange, 2021 ; Rigby *et al.*, 2020 ; Teece *et al.*, 2016). Elles peuvent faire le choix entre une agilité élevée afin d'être constamment à l'affût de son environnement pour y réagir immédiatement, une agilité raisonnée qui facilite la mise en place du changement lorsque

celui-ci est jugé propice, ou encore, d'une agilité faible qui assure la sauvegarde de principes et d'activités qui sont chers à l'organisation (Prange et Hennig, 2019).

La problématique

Selon McKinsey & Company (2024), les banques canadiennes bénéficient de facteurs particuliers : avec une confiance et une satisfaction élevée de la part de leur clientèle – du moins comparativement à leurs contreparties européennes – les Canadiens semblent moins enclins à changer leurs habitudes en matière de services financiers (McKinsey & Company, 2024). Le secteur bancaire n'est pas protégé pour autant de l'arrivée de nouveaux entrants. Pour rappel, les banques canadiennes ont déjà joué dans ce film :

When ING Groep came here [in Canada] in 1997, the Dutch giant marketed itself as a “virtual” bank that had no branches and focused on a simple, unrivalled product: high-interest savings accounts. Unfazed, Canadian banks dismissed the threat. Fifteen years later, the Bank of Nova Scotia spent \$3.1-billion to acquire ING Direct Canada (since renamed Tangerine) and its 1.8 million customers. The same thing happened when U.S. credit-card companies MBNA and Capital One crossed the border and offered large credit limits. (Kiladze, 2014)

L'arrivée prochaine de nouveaux compétiteurs est d'autant plus probable avec l'adoption prochaine du cadre canadien sur le système bancaire ouvert (*open banking*) (Buckley, 2024), modifiant ainsi la logique concurrentielle de l'industrie (Bureau de la concurrence Canada, 2024 ; McKinsey & Company, 2024). Il apparaît donc important que les institutions bancaires s'assurent de posséder l'agilité nécessaire afin de comprendre ces changements et de pouvoir mettre en œuvre les actions nécessaires pour assurer leur pérennité.

Au cours des dernières années, les institutions bancaires ont montré plusieurs exemples de pratiques agiles. L'anticipation des risques liés aux *subprimes* en est un exemple. D'autres initiatives, comme des investissements dans les technologies émergentes, démontrent également que les banques tiennent compte de signaux faibles pour ajuster leur stratégie, comme la Banque Royale du Canada qui a investi en intelligence artificielle dès 2016 (Galang, 2016).

La crise de la COVID-19 a amené les institutions bancaires canadiennes à revoir leur stratégie. Vu l'incertitude, elles ont dû rapidement mettre en place des mesures spéciales pour soutenir leurs clients. Elles ont pu ainsi recadrer leur stratégie en matière de technologies pour mieux répondre aux besoins de la clientèle (Ben Selma *et al.*, 2021 ; Groupe Banque TD, 2021).

Une étude réalisée par la Chaire Fintech AMF-Finance Montréal de l'UQAM montre que, dans le contexte de la pandémie, les institutions financières ont pu renforcer leur capacité à collaborer avec les partenaires technologiques (Ben Selma *et al.*, 2021).

En 2024, les fintechs canadiennes vivent un second essor, ce qui semble indiquer que les banques ont effectivement conservé cette nouvelle orientation stratégique (KPMG, 2025). Les institutions bancaires ont donc su identifier, saisir des opportunités et développer de nouvelles habiletés – comme la collaboration avec les fintechs – qui contribuent encore aujourd'hui à l'exécution de leur stratégie.

Toutefois, l'agilité stratégique requiert des efforts pour être maintenue et demeurer à jour, c'est-à-dire en cohérence avec l'intensité de la turbulence de leur environnement et des ambitions de l'organisation. Dans cette perspective, notre mémoire vise à répondre à la question suivante :

Comment l'agilité stratégique s'exerce-t-elle dans les grandes institutions bancaires canadiennes?

Pour répondre à cette question, on identifiera dans un premier temps les caractéristiques de l'agilité stratégique exercée par les institutions bancaires, à partir des pratiques servant à conserver l'alignement de la stratégie avec le contexte concurrentiel ainsi que l'environnement au sens large. Ces résultats seront ensuite mis en perspective avec la perception de l'intensité de la turbulence et la vision d'avenir de ces institutions. La présence de facilitateurs et de freins à cet alignement sera prise en compte.

Les résultats seront présentés d'abord sous forme de cas individuels pour chaque organisation, puis comparés entre eux afin de faire ressortir les caractéristiques communes à l'industrie.

Les objectifs de cette recherche

Notre recherche vise à :

- Décrire les caractéristiques de l'agilité stratégique exercée dans les institutions bancaires canadiennes
- Évaluer si l'agilité stratégique exercée par les institutions bancaires canadiennes est en cohérence avec l'intensité de la turbulence perçue par les gestionnaires et les orientations stratégiques
- Identifier les facilitateurs et les freins susceptibles d'affecter l'exercice de l'agilité stratégique

Caractère original et contributions attendues

Sur le plan académique, l'agilité stratégique est un concept apparu au tournant des années 2000 et ayant fait l'objet, somme tout, de peu d'études empiriques. Malgré de nombreuses définitions de l'agilité

stratégique dans la littérature scientifique, aucune ne fait actuellement consensus. De plus, d'autres concepts s'enchevêtrent avec l'agilité stratégique et ajoutent à la confusion.

En nous inspirant des études précédentes, nous souhaitons contribuer à la compréhension de l'agilité stratégique en établissant comment les institutions financières canadiennes, en raison de leur contexte particulier, se distinguent (ou non) d'autres cas étudiés dans la littérature.

Notre recherche pourra intéresser les institutions financières en leur donnant l'occasion d'évaluer les pratiques qu'elles mettent de l'avant à la lumière de nos conclusions. De plus, nos résultats sont susceptibles d'intéresser les actionnaires, les investisseurs ainsi que les organismes de régulation qui se retrouvent confrontés à une asymétrie d'information quant aux capacités réelles des institutions financières à s'adapter face à l'évolution de leur industrie (Chen *et al.*, 2014). Enfin, nos conclusions pourraient inspirer la création d'outils pour évaluer la vigueur de l'agilité stratégique dans les institutions.

La structure de ce mémoire

Nous débuterons, au chapitre 1, par expliquer le contexte du secteur bancaire et les défis qui s'annoncent pour les entreprises qui en font partie.

Le chapitre 2 est consacré à la revue de la littérature. Dans un premier temps, nous relevons que la compréhension de l'agilité varie énormément et d'importantes critiques face à son déploiement dans les organisations. Nous décrivons par la suite l'agilité stratégique et sa place centrale pour l'atteinte d'une agilité organisationnelle. Notre cadre conceptuel est présenté au chapitre 3, suivi de la méthodologie de recherche au chapitre 4.

Au chapitre 5, nous présentons le déroulement de notre collecte de données et de la description des cas individuels. Le traitement des données combinées est présenté au chapitre 6, où l'on fait ressortir les éléments communs à nos cas, ainsi que les différences observées entre les institutions bancaires. Ces résultats sont interprétés au chapitre 7 en fonction du cadre conceptuel, puis font l'objet d'une discussion au chapitre 8.

Enfin, en conclusion, nous reviendrons sur les objectifs de la recherche et les pistes de recherche pour le futur.

CHAPITRE 1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Pour introduire notre champ d'études, nous allons brièvement aborder dans ce chapitre le contexte du secteur bancaire canadien ainsi que l'un de ses paradoxes : alors qu'il est habité par une culture très conservatrice, les organisations ont développé des pratiques qui lui permettent d'évoluer avec son environnement.

1.1 Le contexte des entreprises canadiennes du secteur bancaire en 2024

L'ensemble des industries font face, depuis les dernières années, à des incertitudes toujours plus importantes. Après la pandémie de COVID-19, ce sont maintenant les tensions internationales, l'accélération du développement de l'intelligence artificielle, les nouvelles habitudes de consommation, la multiplication des catastrophes climatiques – pour ne nommer que celles-là – qui déstabilisent le fonctionnement des organisations. Les entreprises doivent donc demeurer à l'affût de l'évolution de leur environnement et mettre en place des moyens pour être en mesure de s'adapter à ce monde en mutation (World Economic Forum, 2024).

Dans ce contexte, le secteur financier canadien doit répondre à ses propres défis comme l'adoption croissante de nouvelles technologies (avec, par exemple, les cryptomonnaies et la finance décentralisée *DeFi*), l'arrivée de nouveaux concurrents locaux et internationaux (dont certains, comme Google et Amazon, sont d'imposantes organisations intégrées dans plusieurs secteurs d'activité) sans parler de conjonctures socio-économiques incertaines, tant à l'échelle régionale que mondiale, ou même une déréglementation du secteur financier. (Bureau de la concurrence Canada, 2017 ; Deloitte, 2020 ; Kiladze, 2014 ; McKinsey & Company, 2024)

Les institutions financières sont au cœur du système économique canadien : en plus d'appuyer les citoyens et les entreprises grâce à une large gamme de produits et services, elles génèrent à elles seules 7% du PIB national (Bureau de la concurrence Canada, 2024). Sur le plan international, le secteur financier canadien possède une excellente réputation de stabilité et ce sont les grandes banques qui en sont les figures de proue. On s'attendra alors à ce qu'elles soient particulièrement sensibles aux aléas de leur environnement.

1.2 Les institutions bancaires canadiennes, entre stabilité et évolution

Les services bancaires au Canada sont fortement concentrés autour de sept grandes institutions dans un modèle de concurrence monopolistique (Dostie, 2020); bien qu'elles soient toutes des banques

diversifiées et qu'elles visent les mêmes clientèles, chacune possède des forces et des compétences particulières qui leur permet de différencier leur offre. Si le système ne porte pas directement à la collusion (Allen et Engert, 2007), il faut souligner que les banques possèdent une influence sur le cadre réglementaire et collaborent étroitement à la révision de la Loi sur les banques ainsi que de nombreuses normes en matière de finance (Dostie, 2020).

Outre la réglementation financière, les banques doivent répondre aux demandes de nombreuses parties prenantes aux intérêts contradictoires : les uns cherchent des rendements supérieurs qui demandent une prise de risque, alors que d'autres souhaitent la stabilité en imposant des mesures de conformité et de contrôle du risque. Entre ces deux camps, les institutions bancaires doivent également s'assurer d'effectuer des choix stratégiques pour préserver leur performance future et leur réputation, et ce, en cohérence avec leur écosystème. Elles sont, par conséquent, confrontées à de nombreux paradoxes.

1.2.1 Une culture bancaire orientée sur la gestion des risques

Selon Anand (2009), le système bancaire canadien a fait ses preuves lors de la crise financière de 2008-2009 grâce à la diversification des sources de revenus et aux mesures mises en place par les organismes réglementaires incitant les institutions à mieux gérer leurs capitaux, en quantité comme en qualité. À l'inverse, Dostie (2020) affirme n'avoir pas réussi à identifier de facteurs structurels permettant d'expliquer « une supériorité intrinsèque du modèle canadien (p. 44). » Malgré ces désaccords, Anand (2009) et Dostie (2020) s'entendent sur un aspect important qui différencie le système bancaire au Canada : une culture particulièrement conservatrice.

[..] Parmi tous les arguments avancés pour expliquer l'exception canadienne, le plus crédible demeure celui qui est aussi le plus difficile à prouver : il s'agit de la thèse voulant que les banquiers canadiens aient eu une certaine aversion au risque. (Dostie, 2020, p. 43)

La culture du contrôle du risque a vu son importance s'accroître au cours des deux dernières décennies. Les bouleversements économiques et les crises financières ont amené les régulateurs à accroître leurs exigences et à systématiser les pratiques en gestion des risques (Jedynak et Bąk, 2021 ; Ozdemir, 2017, 2021). Pour montrer l'ampleur de ces changements, la Banque Royale du Canada, dans son rapport annuel de 2000, consacre seulement 7 pages à la gestion des risques; en 2023, cette même section compte 50 pages et représente près de 20% du document (Banque Royale du Canada, 2000, 2024).

1.2.2 Dépasser la gestion des risques pour faire face à l'incertitude et aux perturbations

Alors qu'une gestion des risques structurée et normalisée peut rassurer – tant l'organisation elle-même que ses parties prenantes – elle peut aussi créer un faux sentiment de sécurité (Teece *et al.*, 2016). Selon Raynor (2007), les organisations qui s'accrochent à la gestion des risques pour répondre aux changements de leur industrie sont condamnées à la « médiocrité », c'est-à-dire à demeurer dans la moyenne sans se démarquer de ses concurrents tout en restant exposé à des « disrupteurs ». La conviction de ces organisations les amène dans un état qu'on pourrait qualifier de rigidité ou d'inertie (Doz et Kosonen, 2008b).

Devant un environnement qui se complexifie, Stulz (2016) souligne que les institutions financières ne considèrent pas toujours l'interaction entre plusieurs risques ou catégories de risque, ce qui peut fausser grandement l'appréciation du risque global, en particulier dans un contexte de « polycrises » de plus en plus fréquentes. Il ajoute que cette approche de gestion des risques ne permet pas de faire face à des changements rapides et difficiles à prévoir. Encore, un système trop rigide peut également décourager la prise de risque, empêchant du coup de profiter des opportunités (Stulz, 2016). Enfin, la connotation négative attribuée au terme « risque » peut détourner l'attention des « risques positifs » porteurs de bénéfices (Hillson, 2002).

De nombreux chercheurs en viennent à une conclusion similaire : on ne peut gérer l'incertitude comme on gère les risques (Hillson, 2002 ; Raynor, 2007 ; Teece *et al.*, 2016 ; Volatility and Risk Institute at NYU, 2023).

Uncertainty in the business environment manifests itself in unpredictable turbulence, disruption, and hypercompetition. [...] To better manage deep uncertainty, business firms need to quickly generate a (novel) hypothesis about what is going on in the business environment. (Teece *et al.*, 2016, p. 27-28)

1.2.3 Un secteur bancaire capable d'évoluer

Les institutions bancaires canadiennes ont démontré à plusieurs reprises qu'elles étaient capables de s'adapter à leur contexte, en présence de perturbations ou d'incertitude.

Après le début de la crise 2008-2009, la surintendante du BSIF célébrait les pratiques exceptionnelles des grandes banques : une forte collaboration et un excellent partage de l'information auraient contribué à ce que les banques du pays ne suivent pas la tendance et choisissent consciemment de limiter leur participation dans les *subprimes* (Dostie, 2020).

Members of the bank were not working in silos. There was considerable interaction at a very senior level. There was productive discussion between those focused more on controlling risk and those focused more on growth, new ideas, and taking risk. Finally, they were better equipped to detect threats and take action. (Dickson, 2008, cité dans Dostie, 2020, p. 44)

Ainsi, les institutions ont su dépasser le cadre strict de la gestion des risques pour aborder de front l'incertitude face aux *subprimes* et prendre des décisions stratégiques cohérentes avec leurs ambitions à long terme. D'autres initiatives démontrent les capacités d'anticipation des entreprises. Par exemple, la Banque Royale du Canada, entrevoyant l'avenir de l'intelligence artificielle, a été précurseure en débutant son programme d'investissement dans cette technologie dès 2016 (Galang, 2016).

La pandémie de COVID-19 a été l'occasion pour les banques de faire preuve de flexibilité et d'adaptation pour la mise en place de nouvelles initiatives stratégiques. Talbot et Ordonnez-Ponce (2022) suggèrent que certaines institutions ont rehaussé leur stratégie de responsabilité sociale pendant cette période. Dans leur étude, les chercheurs comparent les mesures entreprises par chaque banque en soutien à leurs clients, comme des crédits de taux, des périodes de grâce, des dons aux organismes sans but lucratif, et même des dons de matériel.

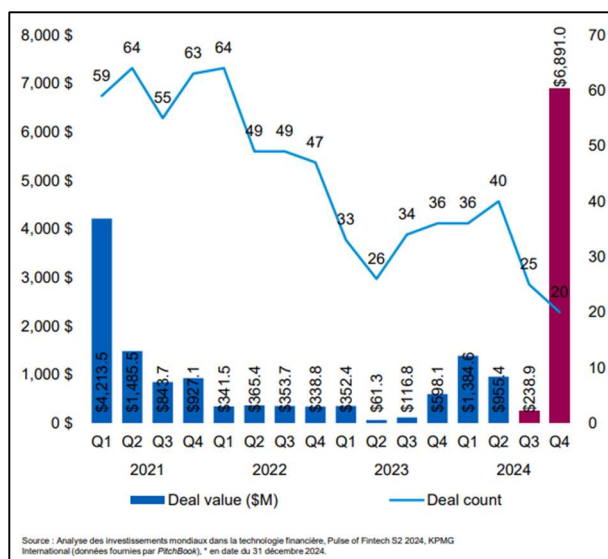
Sur le plan des technologies, la crise de la COVID a été le déclencheur d'une accélération de la transformation numérique de leurs services afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle, tout en répondant à des ambitions stratégiques (Association des banquiers canadiens, 2024 ; Ben Selma *et al.*, 2021). La Banque Toronto-Dominion en est un exemple : en quelques semaines, elle a mobilisé son partenaire Kasisto pour créer une application conversationnelle afin d'améliorer son service à la clientèle; le magazine Global Finance a d'ailleurs décerné un prix spécial « Innovation in Crisis » pour cette réalisation (Groupe Banque TD, 2021).

Une étude réalisée par la Chaire Fintech AMF-Finance Montréal de l'UQAM, à laquelle deux institutions bancaires ont participé, a montré qu'elles avaient profité de la situation de crise pour renforcer leur capacité à collaborer efficacement avec leurs partenaires technologiques. Notamment, le Groupe Desjardins a étendu son partenariat avec la fintech Hardbacon afin d'accroître l'offre de services bancaires numériques et offrir des services en ligne plus complets (Ben Selma *et al.*, 2021). Les clients ont ainsi pu réaliser la plupart de leurs transactions à distance, en respectant les consignes sanitaires.

Ces collaborations continueraient probablement de soutenir la stratégie des organisations. En effet, selon l'étude *Pulse of Fintech* de KPMG (2025), l'année 2024 marque la plus grande valeur de transactions dans l'industrie de la technologie financière jamais enregistrée au Canada (en additionnant les investissements

en capital de risque, en capital-investissement et les transactions de fusion-acquisition), dépassant même les chiffres de 2021 alors que la Covid-19 avait créé un engouement énorme dans l'industrie (KPMG, 2025). La figure 1.1 montre les périodes de fort essor en 2021 et 2024. L'axe de gauche représente la valeur des transactions (en millions de dollars) alors que l'axe de droite montre le nombre de transactions.

Figure 1.1 Total des activités d'investissement en technologie financière (capital de risque, capital-investissement et fusions-acquisitions) au Canada - 2021-2024* (tiré de KPMG, 2025)



La collaboration avec les fintechs comporte plusieurs enjeux pour les institutions financières, notamment sur les plans technologique, réputationnel et légal. Malgré ces enjeux, les banques continuent d'investir, ce qui montre qu'elles ont su adapter leurs pratiques de gestion des risques pour mettre de l'avant de nouvelles stratégies reposant sur l'innovation.

En d'autres mots, les institutions bancaires ont su identifier et saisir des opportunités, de même que développer des habiletés – comme la collaboration avec les Fintechs et de nouvelles pratiques de gestion de risque – qui contribuent à l'exécution de leur stratégie.

1.3 Une agilité à géométrie variable

Alors que Ben Selma *et al.* (2021) et Talbot et Ordonez-Ponce (2022) démontrent que les institutions bancaires font évoluer leurs pratiques, on note une grande variabilité entre les institutions.

Pendant la crise de la COVID-19, certaines institutions se sont démarquées en dépassant leurs préoccupations purement commerciales :

The first group [of banks], called “sweeping actions,” is composed of RBC, Desjardins, and the Bank of Montreal. These are the most proactive financial institutions in terms of their management of the crisis. Their commitment is not limited to their clients, as they are also contributing to the financing of many social initiatives. For example, RBC has donated more than \$4.5 million to organizations responsible for food banks and psychological support services. Desjardins has offered several financial aid programs, including scholarships to help students achieve success, psychological support for caregivers, and donations to non-profit organizations (e.g., Canadian Red Cross, Food Banks of Quebec, and Feed Ontario); and BMO pledges \$1 million to support community services for vulnerable people affected by the pandemic (e.g., United Way) (Talbot et Ordonez-Ponce, 2022, p. 425-426).

Ces contributions sociales montrent que les banques canadiennes adoptent une forme d’agilité pour répondre aux évolutions et aux imprévus dans leur secteur d’activité.

Autre exemple, les banques ont su profiter de leurs relations avec les Fintechs pour co-créeer des produits, faire croître leur offre de service et devenir plus innovantes (Ben Selma *et al.*, 2021). Nous savons également qu’elles investissent de façon massive dans l’intelligence artificielle (Evident Insights, 2024) et dans les technologies (KPMG, 2025).

Les institutions bancaires ont démontré qu’elles étaient capables d’agilité pour faire face aux crises et à certaines évolutions du secteur financier. Toutefois, on sait peu de chose sur la façon dont elles maintiennent ou modulent cette capacité en fonction de l’évolution de l’environnement. On ignore également si cette agilité émane d’une volonté organisationnelle ou d’initiatives plus locales, ou encore pourquoi certaines banques seraient plus agiles que d’autres.

CHAPITRE 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Au chapitre précédent, nous avons évoqué que, malgré une culture conservatrice, les banques sont en mesure d'exercer une forme d'agilité. Une revue de la littérature scientifique permettra de préciser les contours de l'agilité et les pistes de recherche pertinentes.

Ce chapitre comporte trois sections. D'abord, la section 2.1 explique la méthodologie utilisée pour réaliser cette revue de littérature.

Dans la section 2.2, nous allons présenter l'agilité organisationnelle de façon large en soulignant la diversité des points de vue ainsi que des critiques à son endroit. Pour réduire la confusion, nous faire quelques rappels historiques pour comprendre l'esprit qui habitait les créateurs de l'agilité. Nous allons faire une distinction cruciale : départager l'agilité opérationnelle de l'agilité stratégique. C'est cette dernière qui nous intéressera le plus et qui est au cœur des pratiques visant l'évolution des organisations.

La section 2.3 porte uniquement sur l'agilité stratégique et vise à en tracer le portrait large avec des définitions, des retombées, un modèle conceptuel, des facilitateurs et des freins. À la fin de la section, le rôle des leaders dans sa mise en place est abordé.

2.1 Méthodologie utilisée pour la revue de littérature

Nous avons débuté la phase exploratoire de cette revue de littérature en consultant les sites Scopus et Google Scholar en utilisant le mot-clé « Strategic Agility ». Nous avons parcouru les résumés des articles et effectué une sélection des papiers méritant plus d'attention. Nous avons consulté en premier lieu les publications les plus citées, à la recherche de fondements de l'agilité stratégique ou d'expériences exemplaires. Rapidement, certains auteurs sont ressortis comme incontournables (Doz, Kosonen, Teece, Tarba, ...).

Cette première recherche a fait ressortir deux faits importants. Les mots « agilité stratégique » sont souvent amenés dans des publications mais sans assise théorique, dans des études qui ne concernant pas directement le sujet. Le modèle développé par Doz et Kosonen (2008b, 2008a) – que nous présenterons plus loin – est souvent utilisé sans remise en question, telle une évidence.

Deuxièmement, un enchevêtrement avec d'autres « types » d'agilité a amené à éliminer bon nombre d'études qui ne portaient finalement pas sur la stratégie, mais sur des champs d'études bien précis hors du périmètre de cette recherche : stratégie de chaîne d'approvisionnement, stratégie de produits durables,

agilité stratégique de projets, etc. Les titres et les résumés de chaque article ont été lus afin d'y rechercher des éléments de stratégie au niveau de l'organisation. Pour plusieurs articles, le contenu du résumé portait à confusion et ils ont fait l'objet d'une lecture complète rapide, y compris de la bibliographie, à la recherche des concepts de la stratégie ou de références à des auteurs connus dans ce champ. Ainsi, les publications n'amenant pas de contribution théorique ont été éliminés.

Après plusieurs tris, environ 40 articles seront conservés parmi quelques 500 propositions de *Scopus* et *Google*. En remontant la piste de divers points de vue sur l'agilité stratégique, nous avons trouvé que la revue *California Management Review* était riche en articles pertinents et variés. L'étude de cette publication nous a permis de relever de nombreuses références qui avaient échappé à notre recherche grâce à une recherche par mots-clés et en croisant les bibliographies.

Enfin, étant donné l'absence d'articles scientifiques de fond sur l'agilité stratégique, nous avons étendu notre étude aux ouvrages sur l'agilité, à des publications provenant de praticiens et à des rapports d'organismes de recherche. Cette littérature « grise » est évaluée d'après :

- sa crédibilité (publications du même auteur et *curriculum vitae*),
- sa pertinence (par rapport au sujet recherché),
- son impact (nombre de références à la publication),
- sa qualité (présence de références crédibles).

2.2 L'agilité, des opérations à la stratégie

Avant d'aborder la notion d'agilité stratégique, il nous a semblé important de tracer les grandes lignes du concept d'agilité dans l'organisation. Celui-ci trouve son origine principalement dans deux contextes qui semblent bien éloignés : la fabrication manufacturière et les technologies (Berthou, 2022). Ces deux racines se sont graduellement confondues pour être appliquée à d'autres sphères de l'entreprise et déboucher sur une notion « parapluie » d'agilité organisationnelle. Cette partie servira à situer l'agilité stratégique dans le contexte de l'organisation.

2.2.1 Le manifeste agile, une révolution dans l'organisation du travail en informatique

Au tournant des années 2000, les informaticiens ont combiné de nombreuses pratiques afin de répondre aux enjeux créés par la bureaucratie et la complexité croissante du monde technologique. Cette approche appelée « agilité » visait à créer de la valeur par le travail collégial, organisé en petites équipes autonomes et multidisciplinaires, favorisant la créativité et la co-construction (Berthou, 2022).

L'adoption rapide de l'approche dans le secteur technologique, combiné au succès de cette industrie à la même époque (en particulier le développement du Web), ont tôt fait de populariser « l'agilité ». Deux visions sont principalement véhiculées par le terme :

L'agilité informatique a premièrement été vue comme une manière de transformer les organisations, de les assouplir par rapport à des environnements de travail bureaucratisés [...] Deuxièmement, l'agilité a été annoncée comme une voie à suivre pour s'adapter face à des environnements changeants. (Berthou, 2022, p. 27)

Les grands principes de l'approche ont été consignés dans un document, le Manifeste agile (Beck *et al.*, 2001), présenté à la figure 2.1. Bien que les auteurs ont en tête le développement de logiciels lors de sa création, les principes et préceptes sont faciles à adapter à d'autres champs d'activité.

Figure 2.1 Principes et préceptes issus du « Manifeste agile » (tiré de Berthou, 2022, p. 18)

<p>Les préceptes :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ;2. Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ;3. La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle ;4. L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan. <hr/> <p>Les 12 principes :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée ;2. Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client ;3. Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts ;4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet ;5. Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés ;6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face ;7. Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement ;8. Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant ;9. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité ;10. La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle ;11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées ;12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.
--

Les signataires du Manifeste souhaitent, par cette initiative, faire la promotion d'une nouvelle philosophie du travail qui débouchera sur la création de nouveaux rôles, de processus vivants et d'une structure adaptative (Berthou, 2022). Elle s'accompagne d'outils originaux et de pratiques spécifiques. L'innovation la plus connue est le « *scrum* », une méthode qui va à l'encontre des méthodes de planification

traditionnelles grâce à des cycles de développement courts, des rencontres quotidiennes (*stand-up meetings*), des rétrospectives de fin de cycle, etc. (Berthou, 2022).

L'approche agile permettrait effectivement d'améliorer considérablement le temps de développement et la qualité des logiciels en apportant une meilleure capacité à aborder la complexité, d'abord celle des projets, mais également celle des organisations grâce, entre autres, à des équipes autonomes engagées et performantes. (Appelo *et al.*, 2011).

Selon Rigby *et al.* (2020), pour comprendre l'agilité, il faut d'abord comprendre pourquoi les équipes agiles sont plus efficaces. La pierre angulaire de cette approche : la décentralisation de la prise de décision. Berthou (2022) et Lehn (2021) ajoutent que cette dernière permet de réduire les risques et de mieux négocier avec les contraintes.

le Manifeste promeut donc une manière d'internaliser les contraintes dans son fonctionnement en s'appuyant sur une activité plus collaborative qui n'aurait donc pas, à l'avance, à anticiper l'ensemble des éléments bloquants. (Berthou, 2022, p. 19-20)

Ignoring agency costs, it would appear that decision rights should be transferred to lower level employees who possess specific knowledge, given the high cost of transferring this knowledge to headquarters. [...] During periods of rapid environmental change, centralized decision-making is likely to be at a disadvantage vis-à-vis decentralized decision-making. Adaptation to the changing environment involves the use of specific knowledge about how the environment is changing and that knowledge is likely to reside at divisional levels, not at headquarters. (Lehn, 2021, p. 4)

L'agilité s'oppose à l'organisation hiérarchique traditionnelle. Les petites équipes en autogestion sont imputables de leur propre performance. Elles fixent leurs propres objectifs d'équipe, leurs méthodes de travail et leur processus d'amélioration continue. Ceci leur permet de s'évaluer et de procéder aux ajustements « en temps réel », générant ainsi une performance supérieure (Pulakos *et al.*, 2019).

Leur capacité à prendre des décisions et la confiance qui leur est accordée motive ses membres et permet d'atteindre de meilleurs résultats, et ce, plus rapidement (Rigby *et al.*, 2020). Les équipes contrôlent elles-mêmes, en interne, leurs coûts d'agence. Ainsi, plus l'environnement est turbulent, plus la décentralisation des décisions a du sens sur le plan économique (Lehn, 2021).

Ce nouveau mode de fonctionnement, qui s'inspire de la sociocratie, apporte des changements importants, entre autres, aux rôles des gestionnaires et au fonctionnement des ressources humaines.

2.2.2 L'agilité à l'échelle de l'organisation : une fusion de l'agilité informatique et manufacturière

Fort d'un certain succès (au moins dans la sphère de l'ingénierie informatique) au milieu des années 2000, une nouvelle génération de méthodes a fait son apparition, à l'instar de SAFe (Scaled Agile Framework) ou SoS (Scrum of Scrums), sous l'impulsion des praticiens et des consultants [...]. Chacune propose des outils et des schémas d'organisation qui reprennent les bases des méthodes agiles, mais dont l'objectif est d'instruire une agilité qui couvre l'ensemble de l'organisation et plus uniquement l'équipe de développeurs au périmètre d'action restreint. Les connaisseurs parlent d'agilité à l'échelle (« Agile at Scale ») (Berthou, 2022, p. 25).

Devant la bonne performance des entreprises de l'informatique, de nombreuses organisations souhaitent étendre les pratiques agiles à l'ensemble de leur organisation, même à l'extérieur du secteur technologique. Le concept « d'agilité organisationnelle » fait son apparition et est défini comme « une capacité de revoir le fonctionnement d'une organisation de façon dynamique afin qu'elle puisse percevoir le besoin de changer tant de sources internes qu'externes, d'adopter des routines pour mettre en œuvre ces changements et de permettre de maintenir une performance supérieure (trad. libre de Worley et Lawler, 2010, p. 194). »

Les spécialistes et les grandes firmes de consultation ont élaboré des cadres méthodologiques dans le but d'offrir une méthode plus « standardisée » et proposer une stratégie de déploiement digeste et cohérente. Toutefois, ces « méthodologies agiles » ne reposent pas principalement l'esprit du manifeste.

Selon Berthou (2002), l'application de ces nouvelles « méthodologies agiles » s'inspirent avant tout, non du manifeste, mais d'une autre approche : l'agilité manufacturière. Proposée d'abord par les ingénieurs industriels, celle-ci vise spécifiquement à accroître l'efficacité, la flexibilité et la réactivité. Le *outsourcing*, le management par projet, le *lean manufacturing*, la gestion orientée sur la valeur (*value-based management*) et les technologies de l'industrie 4.0 font partie des outils préconisés par cette approche (Badot, 1997 ; Jedynak et Bąk, 2021).

Les nouvelles méthodologies évacuent le caractère organique et évolutif de l'agilité informatique pour conserver plutôt les pratiques techniques. Berthou (2022) se questionne à savoir si « l'agilité serait [devenu] une étape supplémentaire dans le prolongement des transformations toyotistes et du lean management (Ibid., p. 4) ». Elles se compareraient à un ensemble de « meilleures pratiques », visant plus à accroître l'efficacité et la livraison de valeur à court terme que de répondre aux enjeux à venir (Denning, 2017).

Plus on s'éloigne des premières publications décrivant des méthodes bien balisées en ingénierie informatique, ainsi que du Manifeste, et plus on assiste à une forme de dilution du sens de l'agilité dans un cadre applicatif et théorique plus large. [.. L'agilité] initialement pensée comme un remède à la rigidité bureaucratique [.. devient ..] dans un deuxième temps, synonyme d'une montée en puissance des normes, des règles et des processus formalisés... (Berthou, 2022, p. 27)

L'analyse de Berthou (2022) révèle que certaines inspirations du manifeste agile sont demeurées, comme un « retour à du collectif. Mais c'est un collectif contraint : les méthodes agiles fonctionnent comme un système de régulation du groupe. Il ne s'agit donc pas du même type de collectif [..] véhiculant notamment un désir d'émancipation (Ibid., p. 41). »

2.2.3 L'agilité, entre critiques et confusion

Considéré par plusieurs comme un *buzzword*, les définitions et les approches de l'agilité varient grandement, créant de la confusion et, parfois chez certains, une illusion d'être agile (Berthou, 2022). S'il existe bien des entreprises qui ont réussi à devenir plus agiles (Rigby et al., 2021), des tensions et des critiques sont apparues au fil des années.

2.2.3.1 Des échecs d'implantation

De nombreuses organisations ont vécu des passages difficiles aux méthodes agiles (Cram et Newell, 2016 ; Eilers *et al.*, 2022 ; Rückert *et al.*, 2021 ; Strode *et al.*, 2022). Annosi et al. (2020) ont également noté des impacts négatifs sur l'ensemble du processus d'innovation de grandes firmes technologiques avec une diminution de la motivation à apprendre, de l'idéation, de la créativité, ainsi que l'apparition de tensions importantes entre les équipes.

In one large Telco, for example, we were told by senior executives not to use the "A-word" because it had become tainted through a poorly executed change initiative. (Girod *et al.*, 2023)

2.2.3.2 Des retombées difficiles à évaluer

Prenant le point de vue des gestionnaires, Girod et al. (2023) déplore le manque d'études faisant le lien clair entre les méthodes agiles et la performance de l'organisation; de telles études existent, mais leurs résultats demeurent difficiles à généraliser tant les écarts conceptuelles sont importants (Walter, 2021). Rückert et al. (2021) soulignent que, si l'agilité est nécessaire pour la compétitivité des entreprises, rien ne prouve qu'elle soit, à elle seule, suffisante pour assurer son succès à long terme.

Les retombées souhaitées par les entreprises peuvent varier grandement, allant jusqu'à des conséquences négatives pour l'organisation (Cram et Newell, 2016 ; Jeffries, 2018).

When “Agile” ideas are applied poorly [*on peut lire ici « l’agilité qui ne respecte pas le Manifeste »*], they often lead to more interference with developers, less time to do the work, higher pressure, and demands to “go faster”. This is bad for the developers, and, ultimately, bad for the enterprise as well, because doing “Agile” poorly will result, more often than not, in far more defects and much slower progress [...] (Jeffries, 2018)

En particulier, l’implantation de l’agilité est souvent associée à des projets de transformations numériques stratégiques et dont les difficultés se répercutent sur la performance globale de l’organisation (Sambamurthy *et al.*, 2003).

2.2.3.3 Une mauvaise compréhension de l’agilité

La compréhension de ce qu’est l’agilité et de ce qu’elle peut offrir est souvent floue pour les gestionnaires. Certains croient à l’agilité « tout ou rien », comme si seuls les changements radicaux pouvaient assurer le succès de l’organisation (Prange et Hennig, 2019 ; Teece *et al.*, 2016).

Appliquer l’agilité coûte cher en termes de reconfiguration, en particulier si la transition doit se faire dans l’urgence (Rückert *et al.*, 2021 ; Walter, 2021). L’agilité doit être « entretenue » après son implantation, générant des coûts supplémentaires, sans compter que l’entreprise doit repenser les processus de contrôle de l’efficacité de ses équipes, une étape nécessaire pouvant avoir des conséquences importantes à long terme (Teece *et al.*, 2016).

L’intensité de l’agilité doit être réfléchie en fonction de l’intensité de la turbulence de l’environnement, et en tenant compte des ambitions de l’organisation; de même, les gestionnaires doivent savoir déceler quand leur agilité doit évoluer et comment.

Michael Porter has rightly said that the essence of strategy is choosing what not to do. We likewise believe that doing agile right means choosing where not to use it. Agile methods are designed to develop innovative solutions where what to deliver and how to deliver it are vague and unpredictable. It isn’t the best way to manage routine operations [...]. (Rigby *et al.*, 2020)

Ainsi, certaines entreprises « sur-investissent » pour devenir plus agiles et « sur-transforment » leurs pratiques alors que les conditions du marché ne le justifient pas (Prange, 2021 ; Walter, 2021). Un accent trop important sur l’agilité pourrait décourager les entreprises à faire des investissements stratégiques, les reléguant éventuellement à la médiocrité (Doz et Kosonen, 2008b). Les décideurs ont un rôle important à jouer : ils doivent être prudents dans la recherche de l’équilibre entre agilité et efficacité tout en demeurant critiques face aux modes et aux influences externes (Prange, 2016). Cet avertissement de Badot (1997) dans son ouvrage sur l’agilité manufacturière va dans le même sens :

[..] Comme tendent à le montrer de plus en plus de commentateurs, les processus de « reconfiguration organisationnelle » sont longs et difficiles et ne doivent pas être menés au nom de « modes de gestion » qui risquent de conduire des dirigeants d’entreprise à mettre en œuvre des actions coûteuses et compliquées, qui s’avéreront peut-être même, contre-performantes [..]. (Badot, 1997, p. 241)

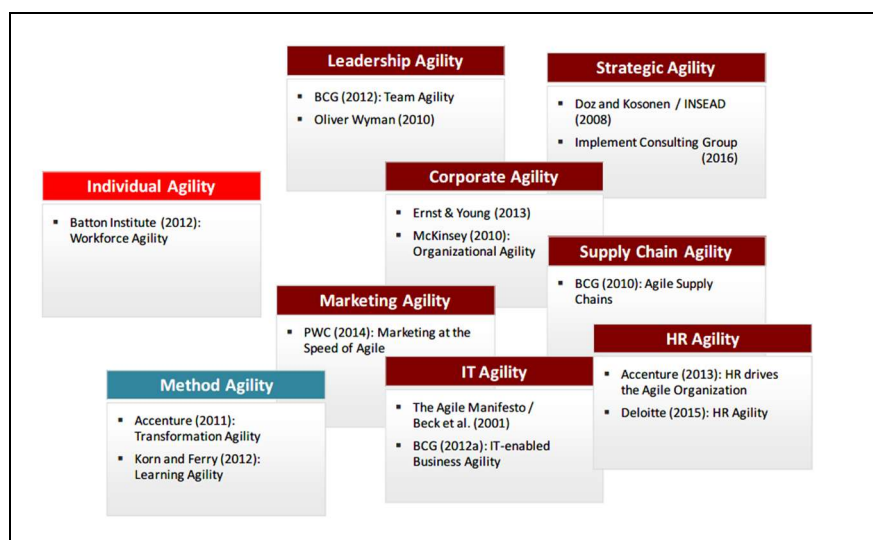
2.2.3.4 Des méthodologies toujours plus spécialisées et complexes

Walter (2021), dans sa revue systématique de la littérature sur l’agilité organisationnelle, note que l’on a assisté à une multiplication des études sur des champs de spécialisation : agilité stratégique, de la chaîne d’approvisionnement, de la force de travail, des systèmes d’informations, etc. Toutefois, aucune de ces variantes n’est suffisante en elle-même pour influencer l’ensemble de l’organisation.

the research fails to consider how the various forms of agility in the enterprise then work together to increase the overall agility level of the organization. [...] To successfully implement OA, it is critical to fully understand the concept and to clearly differentiate the various agility categories. (Walter, 2021, p. 381)

L’émergence du concept d’agilité organisationnelle au tournant des années 2010 a amené la multiplication des méthodologies et des approches spécialisées pour accroître l’agilité de leurs clients (dont quelques exemples sont présentés à la figure 2.2) ayant chacune des objectifs et des modalités propres, toujours incapables de pleinement s’intégrer entre elle (Berthou, 2022 ; Prange, 2016).

Figure 2.2 : Quelques variantes d’agilité dont les firmes de consultation font la promotion (tiré de Prange, 2016, p. 185)

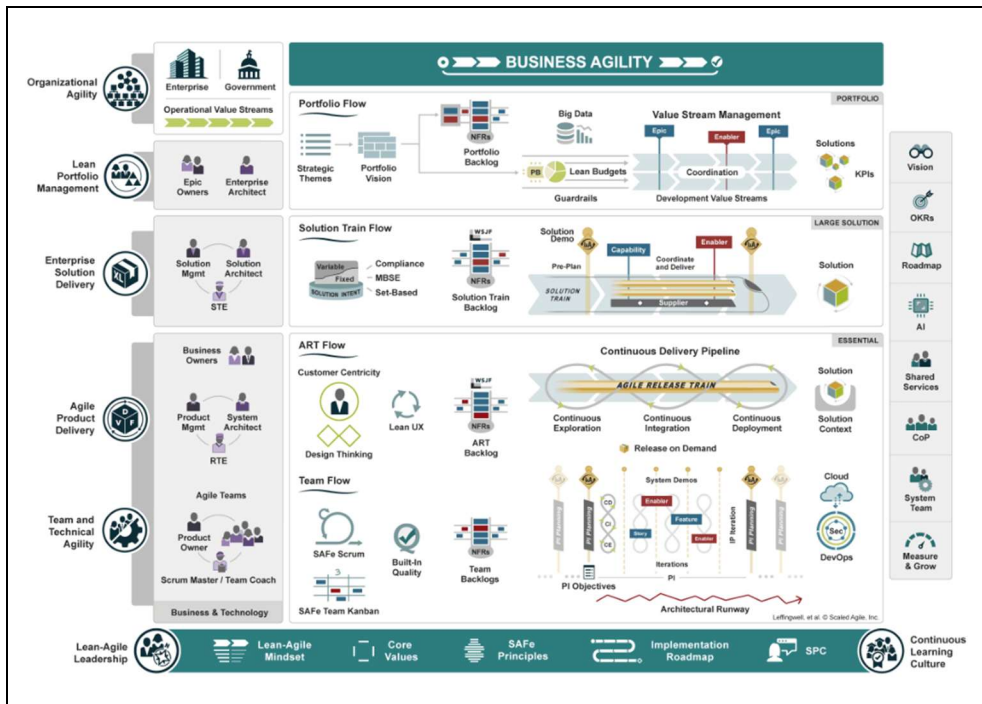


En plus des approches élaborées par les firmes de consultation, il existe des cadres génériques – comme le SAFe – qui proposent une méthodologie intégrée pour répondre aux besoins d’agilité de l’ensemble de l’organisation. Pour englober l’ensemble des fonctions, elles requièrent l’ajout de structures et la création

de nouveaux rôles, allant à l'encontre des principes originaux du manifeste. Pour l'exemple, à la figure 2.3, on trouve le cadre général de SAFe 6.0.

[L'agilité] initialement pensée comme un remède à la rigidité bureaucratique [.. devient ..] dans un deuxième temps, synonyme d'une montée en puissance des normes, des règles et des processus formalisés... (Berthou, 2022, p. 27)

Figure 2.3 : Le cadre méthodologique SAFe 6.0 (tiré du site scaledagileframework.com, le 16 juin 2024)



2.2.3.5 Pour un retour aux sources de l'agilité

Pour plusieurs auteurs, le terme « agile » serait devenu un fourre-tout n'ayant plus grand-chose à voir avec les intentions de départ et vidé de son potentiel d'innovation (Berthou, 2022 ; Girod *et al.*, 2023 ; Riggins, 2023). Pourtant, la demande forte et continue pour ces approches démontre que bien des organisations ressentent le besoin de développer de meilleures capacités pour répondre aux mutations de leur environnement (Berthou, 2022).

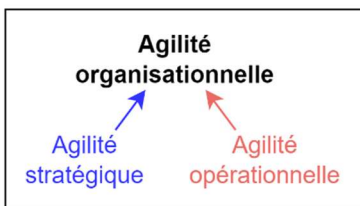
Une autre perception tenace est que l'agilité est un but à atteindre. Que plus on en possède, meilleurs seront les résultats. Si ceci peut être vrai des industries très turbulentes (comme le secteur technologique), plusieurs organisations sur-investissent en agilité au détriment d'autres initiatives porteuses (Prange et Hennig, 2019).

Selon Jeffries (2018) et Riggins (2023), deux signataires du manifeste original, un retour aux sources – c’est-à-dire au manifeste – s’impose pour assurer une meilleure compréhension des principes qui ont mené à la création du mouvement.

2.2.4 L’agilité peut-elle remplir ses promesses ?

Selon Denning (2017), plusieurs organisations font fausse route en croyant qu’elles développent actuellement une agilité à la grandeur de leur organisation; ce sont plutôt de nombreuses niches « d’agilité opérationnelle » en vase clos qui apparaissent, incapables de se coordonner afin d’atteindre des objectifs concertés. Toujours selon l’auteur, atteindre une véritable agilité organisationnelle requiert de joindre deux types d’agilité, opérationnelle et stratégique.

Figure 2.4 L’agilité organisationnelle (inspiré de Denning, 2017)



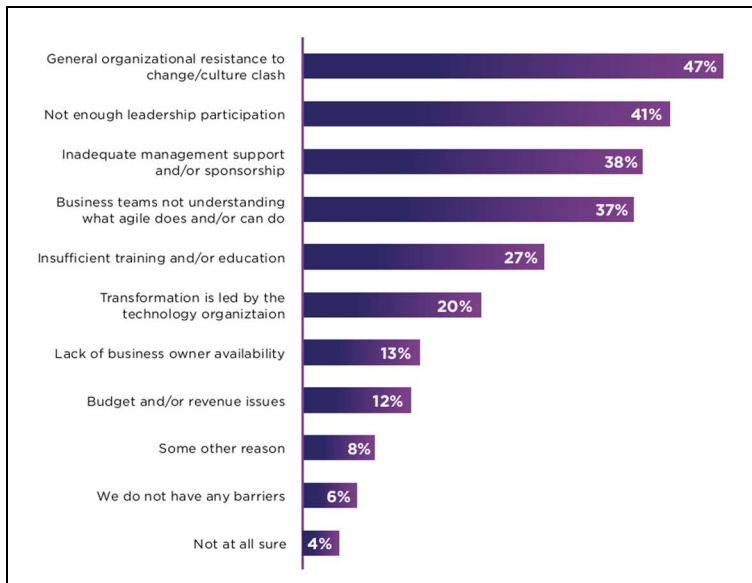
Une des raisons de la difficulté à dépasser « l’agilité opérationnelle » est que les gestionnaires de haut niveau ne sont pas préparés à remettre en question le modèle managérial. Au cours du 20^e siècle, la pratique du modèle top-down, qui accorde un important rôle aux dirigeants, a apporté une meilleure performance, mais au détriment d’une rigidité en matière de stratégie (Denning, 2017).

Le sondage *Annual State of Agile Report*, Digital.ai (2023) rapporte que les quatre principaux obstacles aux projets, selon les répondants des entreprises ayant adopté l’agilité, sont du ressort de la direction (voir la figure 2.5). En résumé, près de la moitié rapportent une culture organisationnelle inadéquate alors que 40% disent souffrir d’un manque de soutien de la direction, de leurs gestionnaires et des autres équipes. Selon le même rapport, seuls 32% des répondants disent que la haute direction appuie ouvertement un déploiement de l’agilité à travers l’ensemble de l’organisation.

Même si elles ont adopté des pratiques agiles, les équipes semblent être toujours sous un modèle de gestion s’inspirant du « command-and-control » (Rigby *et al.*, 2021) et qui impose les orientations, les façons de faire et les mesures de performance décidées par les gestionnaires. Ce type de gestion est incohérent avec la pratique de l’agilité et ne permet pas d’en tirer tous les bénéfices.

La pratique du modèle top-down, qui accorde beaucoup d'importance et de pouvoir aux gestionnaires, amène à une rigidité en matière de stratégie. Selon Christensen et al. (2016, cité dans Denning, 2017), les entreprises qui ne peuvent évoluer sur le plan stratégique sont destinées à grappiller quelques parts de marché dans un marché déjà – ou bientôt – saturé; il s'agit d'un jeu à somme nulle. À l'inverse, « l'agilité stratégique » est créatrice de nouveaux marchés, à l'image de l'océan bleu de Kim et Mauborgne (Denning, 2017).

Figure 2.5 : Obstacles les plus fréquemment rencontrés dans le déroulement de projets agiles (tiré de Digital.ai, 2023, p. 15)



2.2.5 De l'importance d'une vision stratégique de l'agilité

La littérature présentée jusqu'à ici met en évidence trois constats importants. D'abord, l'agilité s'est progressivement étendue d'un ensemble de pratiques opérationnelles, principalement issues des milieux informatique et manufacturier, vers une ambition plus large d'organisation entièrement agile. Cette diffusion rapide, accentuée par un effet de mode, s'est ensuite accompagnée d'une multiplication des cadres méthodologiques et des interprétations de l'agilité, contribuant à une confusion conceptuelle et à une compréhension souvent fragmentée des implications d'une telle transformation. Enfin, malgré l'engouement qu'elle suscite, l'agilité demeure difficile à opérationnaliser à l'échelle de l'organisation, notamment en raison de tensions entre la logique hiérarchique traditionnelle et des modes de fonctionnement décentralisés.

Par ailleurs, la littérature – qu'elle soit académique ou issue des praticiens – révèle de nombreuses zones d'ambiguïté. Les retombées organisationnelles de l'agilité demeurent floues, tout comme les conditions

de son succès; les différentes formes d'agilité tendent à être étudiées de manière isolée; et plus fondamentalement, le rôle des gestionnaires dans la mise en place et le maintien de l'agilité organisationnelle demeure implicite et peu documenté. Ces constats suggèrent que la compréhension de l'agilité ne peut se limiter à ses dimensions opérationnelles ou méthodologiques et invitent à l'examiner à travers une lecture stratégique.

Walter (2021) recense trois rôles du management afin d'assurer une transformation vers l'agilité : déterminer la stratégie de mise en place de l'agilité (Sharifi et Zhang, 1999), s'engager envers l'agilité (Brown et Bessant, 2003 ; Sharifi et Zhang, 1999) et alignement les formes d'agilité (Tallon et Pinsonneault, 2011). La nécessité d'une vision stratégique est explicite dans le modèle d'agilité manufacturière de Sharifi et Zhang, qui affirmaient en 1999 que...

The new [agile] mindset required [.. to provide manufacturing organisations with the ability to respond positively to the changing circumstances and taking advantage of them ..] should support a new strategic vision beyond the conventional systems and move to new dimensions of competition rather than only cost and quality. (Sharifi et Zhang, 1999, p. 9)

Dans ce modèle, l'organisation agile s'emploie à comparer le niveau d'agilité « requis » d'après l'environnement avec le niveau d'agilité « actuel » pour en faire ressortir les écarts et les actions à mettre en place pour procéder à l'ajustement.

Once the company recognised the level of its agility needs, it should be able to assess itself for the level of agility it already has. [...] The outcome of a gap analysis following the above steps would provide various options to the specific company in the way of finding its position regarding agility and becoming agile. (Sharifi et Zhang, 1999, p. 12)

Companies in different sectors respond differently to changes by considering strategic capabilities, which suit them and correlate to their specific circumstances. (Zhang et Sharifi, 2000, p. 506)

Le calibrage du niveau d'agilité permettrait d'ajuster les capacités nécessaires pour répondre aux impératifs des marchés et faire face à la concurrence. Une évaluation de l'incertitude et de la turbulence fait partie des étapes du développement de l'agilité, de même que la mise en place de mesures de l'agilité.

Sharifi et Zhang (1999) soulignent également qu'adopter une « intention de devenir agile » et intégrer l'agilité à l'intérieur de la vision stratégique est nécessaire pour pleinement profiter des avantages concurrentiels des compétences agiles. En contrepartie, les gestionnaires doivent être prêts à remettre en question la logique d'affaires (Sharifi et Zhang, 1999; Zhang et Sharifi, 2000).

agility is a strategic approach towards success with regard to the new and different rules and circumstances of the modern and perhaps post-modern business environment. Therefore, a strategic intent to become agile is vital to make the required ground for further steps. (Sharifi et Zhang, 1999, p. 12)

Most of the proposed practices as appropriate tools for agile manufacturing including information system methods/tools/techniques are partially implemented in more than 60 per cent of companies. At the same time, despite the perceived impact and importance of these practices, the achievements resulting from them in responding to changes and taking competitive advantage have not gone far enough. This could be interpreted as being due to the lack of strategic intent and weakness of approaches to the adoption of practices. (Zhang et Sharifi, 2000, p. 507)

Enfin, Tallon et Pinsonneault (2011) contribuent à mieux comprendre le rôle de la gestion stratégique en se penchant sur le débat entourant l'alignement stratégique des technologies de l'information (TI). Les TI sont considérés comme un levier important de la performance organisationnelle, mais alors que certains articles soutiennent que l'alignement favorise l'agilité et l'efficacité, d'autres avancent qu'il peut nuire à la capacité d'adaptation en rigidifiant les processus.

Les résultats de l'étude soulignent le rôle déterminant des gestionnaires : en maintenant un alignement flexible et cohérent avec la stratégie organisationnelle, les dirigeants créent de meilleures conditions pour faire face à la turbulence de l'environnement, ainsi que sur la performance de l'organisation. L'alignement contribuerait à créer des synergies entre les facilitateurs qui influencent l'agilité (Tallon et Pinsonneault, 2011).

2.2.5.1 Comprendre l'incertitude pour évaluer son besoin d'agilité

La compréhension de l'incertitude est une condition essentielle à l'agilité organisationnelle. Walter (2021) décrit ainsi le rôle des gestionnaires :

Management observes and traces market development and assesses and distinguishes between risk and uncertainty. Management also determines a ranking of the agility drivers regarding their current influence on the organization. [...] As an entrepreneur, the manager proactively responds to identified trends or, as a disturbance handler, involuntarily responds to developments that cannot be influenced by deliberately initiating the increase of the agility level and selecting and implementing the appropriate set of agility enablers. (Walter, 2021, p. 382-383)

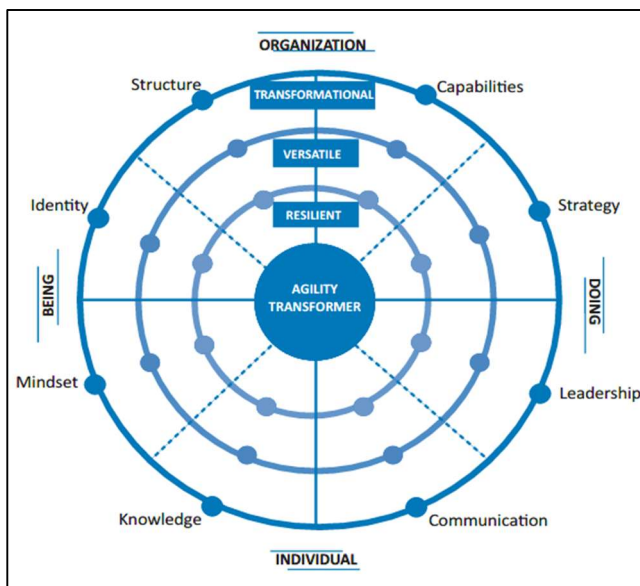
Les pratiques recensées par Walter (2021) comprennent notamment l'identification et la priorisation des signaux environnementaux, comme les besoins des clients, l'environnement concurrentiel et les évolutions technologiques. Les changements internes de l'entreprise font également partie de cette liste.

Grâce à ces informations, les gestionnaires seront en mesure de mettre en place les facilitateurs nécessaires afin d'ajuster l'agilité de l'organisation (Walter, 2021).

2.2.5.2 Le modèle de l'agilité calibrée de Prange

Au cours de ses recherches, Prange (2016, 2021) a trouvé que de parler d'une seule agilité était réducteur. En synthétisant de nombreux témoignages d'entreprises, elle conclut que chaque organisation doit faire des choix quant aux dimensions de l'entreprise qui doivent être agiles, alors que d'autres doivent être protégées du changement car elles sont des fondements importants de la stratégie. Prange (2016, 2021) a identifié huit dimensions organisationnelles où l'agilité peut s'établir (ou non), représentées à la figure 2.6 : la structure, les capacités, la stratégie, le leadership, les communications, les connaissances, le « mindset » et l'identité.

Figure 2.6 The Agility Transformer Model (Tiré de Prange, 2021, p. 31)



Chaque dimension peut voir son agilité varier, de « résiliente » (qui favorise le statu quo) à une agilité « transformationnelle » (Prange et Hennig, 2019). En s'inspirant du modèle « Cynefin » de Snowden et Boone (2007), Prange (2016, 2021) conceptualise trois niveaux d'agilité (résilient, versatile et transformationnel) que les organisations peuvent viser d'après le niveau de complexité environnementale perçue :

- Au niveau « résilient », l'entreprise développe des mécanismes lui permettant d'éviter le changement ou de retourner au statu quo le plus rapidement possible.

- L'agilité « versatile » se prête à l'amélioration et à l'innovation, mais sans bouleversement constant, car son environnement, même s'il est compliqué, finira par devenir plus clair.
- L'organisation dans un marché hypercompétitif adopte une « agilité transformationnelle » pour devancer ses concurrents ou créer la rupture; elle se voit transportée par un flux constant de changement.

On retrouve également deux cas extrêmes aux extrémités : la planification linéaire et la non-planification (Prange et Henning, 2019). Pour mettre ces niveaux en perspective, nous présentons une description de ces niveaux et des résultats attendus au tableau 2.2. Ces mêmes niveaux sont représentés à la figure 2.7.

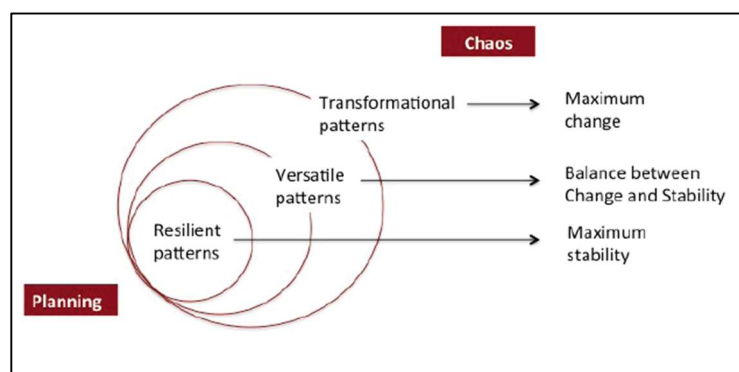
Tableau 2.1 Description des niveaux d'agilité. Traduction libre, inspiré par les travaux de Snowden et Boone (2007) et Prange et Henning (2019).

Orbite	Intensité d'agilité	Description de l'environnement selon le modèle Cynefin*	Résultat attendu
	Planification linéaire (aucune agilité)	s.o.	
1	Résilient	Simple : Des relations de cause à effet claires permettent de comprendre les schémas et prévoir les événements (<i>known knowns</i>)	Un maximum de stabilité (ou de sécurité) grâce à des changements incrémentaux qui préservent le statu quo ou l'adoption de « meilleures pratiques »
2	Versatile	Compliqué : La situation est difficile à saisir, mais peut être comprise avec l'aide de ressources (<i>known unknowns</i>)	Un équilibre entre stabilité et changement, en adaptant des pratiques existantes pour répondre au problème pour accroître le « fit » avec l'environnement.
3	Transformationnel	Complexe : La situation est imprévisible et elle est trop complexe pour qu'on sache comment l'aborder. (<i>unknown knowns</i>)	Un maximum de changement, avec le recours à l'innovation et l'expérimentation pour faire émerger des pratiques nouvelles et répondre à la situation
	Absence de planification (mène au chaos)	s.o.	

Chaque niveau d'intensité de l'agilité est associé à un niveau croissant de perturbation perçue, mais également à un niveau d'ouverture face au changement. Selon Prange et Henning (2019), chaque niveau d'agilité correspond au développement de routines spécifiques adaptées à l'incertitude, que nous traduisons par « réflexes d'agilité » (*agility patterns*) :

Agility patterns can be described as a portfolio of contextualized options with a mix of both planning and experimental elements. When conventional strategy fails and chaos is to be avoided, they provide the necessary guidance. [...] For managers, agility patterns provide some guidance in a world where uncertainty prevails and action–outcome relationships are blurred. [...] Agility patterns further help managers to determine their acceptable degree of experiential chaos while maintaining elements of planning required for satisfying safety requirements. (Prange et Hennig, 2019, p. 115-120)

Figure 2.7 Les niveaux d'intensité des réflexes d'agilité (*agility patterns*) (tiré de Prange et Hennig, 2019, p. 117)



On trouve quelques exemples de caractéristiques des dimensions pour chacun des niveaux d'intensité de l'agilité dans les travaux de l'auteure et de ses collaborateurs (Prange, 2016, 2021 ; Prange et Hennig, 2019) dans le tableau 2.1 ci-dessous :

Tableau 2.2 Quelques exemples de caractéristiques des dimensions pour chaque intensité d'agilité. Traduction libre, d'après les travaux de Prange (2016, 2021) et Prange et Hennig (2019).

Dimension	Intensité de l'agilité		
	Résiliente	Versatile	Transformationnelle
Structure	Hiérarchie		Holocratie
Capacités	« Sensing »	« Seizing »	« Reconfiguring »
Stratégie	Linéaire		Itérative
Leadership	Administratif	Relationnel	Habilitant
« Mindset »	Dépendant	Indépendant	Interdépendant

Dans ces exemples, les dimensions « résilientes » assurent une stabilité et contribuent à leur réputation ou la fiabilité de leurs opérations. La résilience n'est pas synonyme d'inertie ou de rigidité car les

organisations peuvent choisir de développer leur agilité à partir d'autres dimensions. Les dimensions résilientes démontrent l'importance de préserver certaines pratiques et connaissances.

Prange (2017, 2021) présente quelques cas de dimensions résilientes :

- Un hôpital qui, par le caractère essentiel de ses activités, souhaite conserver une structure très résiliente et stable ;
- Une firme-conseil dont l'expertise repose sur une forte gestion des connaissances; c'est tout le contraire des entreprises technologiques qui renouvellent leurs savoirs rapidement avec l'évolution des logiciels.

Prange (2021) et Teece et al. (2016) formulent une importante mise en garde qui montre l'importance de comprendre son environnement : si ne pas être assez agile face au niveau de turbulence de son environnement peut mettre l'entreprise en danger, l'inverse est tout aussi vrai pour éviter de sur-investir en agilité. La compréhension de l'environnement et de l'impact de la turbulence sur son organisation est une condition préalable et incontournable pour intégrer l'agilité dans le travail de la stratégie.

En conclusion, les travaux de Prange montrent que, pour prendre des décisions raisonnées en matière d'agilité, la connaissance de son environnement externe ne suffit pas. Les gestionnaires doivent également avoir une compréhension intime de l'organisation, de sa raison d'être et de ses ambitions afin d'en calibrer les dimensions.

2.2.6 Vers l'agilité stratégique

Atteindre une agilité organisationnelle, plus efficiente et durable, passe par l'adoption d'une « agilité stratégique ». Pour y parvenir, les gestionnaires doivent s'engager dans un processus de changement : nouvelle logique, nouveau rôle, nouvelle vision stratégique.

En particulier, les gestionnaires doivent développer un intérêt pour l'agilité et adhérer à ses principes. Cet « engagement envers l'agilité » est un fondement qui oriente les choix quant au développement des compétences et à l'évolution de la culture permettant de mieux répondre aux turbulences qui se présenteront à l'organisation (Denning, 2016).

Sustained success depends on a firm's ability to choose the best form of agility for existing strategic purposes and on recognizing the need to change forms as conditions evolve. (Lengnick-Hall et Beck, 2009, p. 4)

Par contre, plusieurs entreprises possèdent déjà des compétences agiles dans leurs équipes, surtout dans les technologies de l'information. Morton et al. (2018) invite les organisations à s'inspirer de ces experts ayant déjà une forte expérience afin de développer.

2.3 L'agilité stratégique, l'art de demeurer pertinent

À la section précédente, nous avons identifié plusieurs visions de l'agilité. Il n'y a pas qu'une seule façon de mettre en place l'agilité ni de l'exercer; il peut y avoir plusieurs formes d'agilité dans un même espace, comportant des difficultés à s'intégrer entre elles.

D'après la littérature, les gestionnaires ont des responsabilités importantes en vue de son adoption et de son maintien : s'engager dans l'agilité, l'intégrer dans la stratégie, en aligner les différentes parties. Les choix de l'organisation vont déterminer la qualité des décisions prises pour assurer son avenir. Et puisque l'agilité coûte cher – à plusieurs points de vue – les efforts doivent être dirigés là où elle sera la plus bénéfique, pour répondre aux besoins et aux objectifs en fonction de l'environnement.

Ainsi, l'agilité est hautement stratégique. Sans son intégration, l'entreprise n'est constituée que d'enclaves agiles, générant des tensions vu la présence de deux modes de fonctionnements contradictoires – l'un agile, l'autre hiérarchique – à l'intérieur de l'entreprise. Une agilité stratégique agirait comme un « catalyseur » qui permet d'intégrer et d'orienter le développement de l'agilité, de façon cohérente, à travers l'ensemble de l'organisation.

Peu de recherches empiriques ont été publiées sur « l'agilité stratégique » dans le monde académique, la plupart des écrits relevant de praticiens. Dans ce chapitre, nous allons présenter différentes perspectives pour comprendre l'agilité stratégique : ses définitions, ses retombées ainsi que les capacités qui sont susceptibles de la composer. Par la suite, nous présenterons une série de « facilitateurs » qui contribuent à l'agilité stratégique dans une organisation, de même que certains freins. L'importance des leaders dans sa mise en place sera également abordée.

2.3.1 Comprendre l'agilité stratégique par ses définitions

Les définitions de l'agilité stratégique peuvent se classer en deux groupes que nous représentons au tableau 2.3. Un premier groupe identifie des habiletés ou des capacités nécessaires pour affronter les turbulences de l'environnement. Systématiquement, on trouve les deux capacités suivantes : détecter les changements dans l'environnement (*sensing*) et y apporter une réponse rapidement (*responding*). Ainsi,

pour Overby et al. (2006), l'agilité stratégique (qu'ils appellent *enterprise agility*) est « the ability of firms to sense environmental change and respond readily » (Ibid., p.121).

D'autres auteurs bonifient leur définition en y ajoutant des capacités supplémentaires. McCann (2004, cité dans Lengnick-Hall et Beck, 2009) inclut à sa définition une habileté à procéder à des changements radicaux et à reconfigurer l'organisation.

Les auteurs du premier groupe s'inspirent des définitions issues de l'agilité manufacturière et perçoivent l'agilité stratégique comme le résultat de la mise en place de compétences ou de ressources. Cette perspective prône toutefois une approche statique.

Le second groupe de définitions est ancré dans le dynamisme et délaisse l'énumération de capacités pour se concentrer sur l'action principale de l'agilité stratégique : ajuster, de façon raisonnée, la stratégie de l'organisation.

the practice of “continuously adjusting and adapting strategic direction in a core business in a flow of strategy praxis over time, as a function of strategic ambitions and changing circumstance. (Morton *et al.*, 2018, p. 96)

the ability to exploit or create to one's advantage changing patterns of resource deployment in a thoughtful and purposeful but also fast and nimble way [...] (Doz et Kosonen, 2007, cité dans Heavey et Simsek, 2023)

the capacity of firms to adjust their competitive strategy, business models, and resource allocation in a flexible and timely manner to maintain alignment with competitive and wider environmental demands (Heavey et Simsek, 2023, p. 48)

Ces définitions ne nient pas le besoin de développer des capacités spécifiques; au contraire, elles en proposent dans leur cadre conceptuel. Mais celles-ci n'ont pas besoin d'être explicitées, car c'est le travail de la stratégie de les définir, de les mettre en place ainsi que de les faire évoluer.

Les définitions du second groupe sont associées à des approches ou des considérations managériales, reconnaissant l'importance de l'adoption de réflexes agiles chez des gestionnaires, les rendant capables d'ajuster la stratégie de façon dynamique et de procéder aux reconfigurations nécessaires.

Il demeure que ces définitions apportent bien peu de clarté sur comment l'agilité stratégique opère, comment elle se met en place et en quoi consisterait une pensée plus agile.

Tableau 2.3 Définitions choisies de l'agilité stratégique. Traduction libre.

Auteur	Définition
Groupe 1 : Définitions centrées sur les capacités nécessaires pour l'agilité stratégique	
Lewis et al. (2014)	a flexible, mindful response to constantly changing environments. (p. 58)
Overby et al. (2006)	Enterprise agility the ability of firms to sense environmental change and respond readily. (p.120)
Brueller et al. (2014)	capacity to notice an opportunity and make a rapid yet precise move using extraordinary accelerating power (p. 42)
McCann (2004, cité dans Lengnick-Hall et Beck, 2009)	the ability to quickly recognize and seize opportunities, change direction, and avoid collisions (p. 47)
Groupe 2 : Définitions centrées sur la capacité à reconfigurer la stratégie	
Weber et Tarba (2014)	the ability of management to constantly and rapidly sense and respond to a changing environment by intentionally making strategic moves and consequently adapting the necessary organizational configuration for successful implementation (p. 7)
Doz et Kosonen (2007, cité dans Heavey et Simsek, 2023)	ability to exploit or create to one's advantage changing patterns of resource deployment in a thoughtful and purposeful but also fast and nimble way rather than remain hostage to stable pre-set plans and existing business models.
Fourne et al. (2014)	a meta-capability that captures not only the ability of [...] firms to act strategically by allocating sufficient resources to the development and deployment of [...] dynamic capabilities, but also their capacity to stay agile by balancing those capabilities dynamically over time. (p.31)
Heavey et Simsek (2023)	the capacity of firms to adjust their competitive strategy, business models, and resource allocation in a flexible and timely manner to maintain alignment with competitive and wider environmental demands. (p.48)
Morton et al. (2018)	the practice of "continuously adjusting and adapting strategic direction in a core business in a flow of strategy praxis over time, as a function of strategic ambitions and changing circumstance". (p. 96)

Pour ce mémoire, nous allons utiliser la définition de Heavey et Simsek (2023) que nous traduisons ainsi : « la capacité des entreprises à ajuster la stratégie concurrentielle, le modèle d'affaires ainsi que l'affectation des ressources de manière souple et opportune afin de demeurer en phase avec les exigences du contexte concurrentiel et de l'environnement au sens large (trad. libre, Ibid., p.48) ».

Cette définition met l'accent sur l'effet de l'agilité stratégique sur l'ensemble du processus stratégique, incluant son exécution à travers l'affectation des ressources. Cet ajustement doit se faire dans une recherche de cohérence avec les exigences des marchés et les autres facteurs pertinents. De plus, l'ajustement doit se faire de façon « souple et opportune », c'est-à-dire dans le respect de la capacité et des ambitions de l'organisation.

2.3.2 Comprendre l'agilité stratégique par ses retombées

Parfois appelées « dimensions » ou « capacités » (Walter, 2021), les retombées sont les caractéristiques organisationnelles que l'agilité permet de développer et qui servent de fondement à l'avantage concurrentiel.

La plupart des auteurs s'entendent sur le fait que l'agilité stratégique offre « vitesse » et « flexibilité » aux organisations, deux facteurs qu'on retrouve dans toutes les approches agiles. La « réactivité » est également fréquemment évoquée. Ces retombées représentent un avantage concurrentiel dans une logique d'hypercompétitivité : dès que le marché évolue, l'entreprise possède les outils pour répondre rapidement avec des ajustements. Les définitions du premier groupe s'inscrivent pour la plupart dans ce mode de pensée où l'évolution permanente permet de demeurer compétitif (Heavey et Simsek, 2023 ; Prange, 2021).

Sans nier l'importance de pouvoir s'adapter rapidement, Heavey et Simsek (2023) ajoutent un avertissement important : l'agilité stratégique rend l'organisation capable d'agir avec « calibrage », c'est-à-dire de répondre de façon équilibrée et cohérente face à la complexité de la situation :

We identify calibration as a dimension of agility because agile firms are exacting and precise in their competitive actions and responses – they adapt, pivot, destruct, and reinvent their competitive positions but only as circumstances warrant. [...] Thus, an agile firm is not one that is constantly shapeshifting but rather one that has the capacity to recalibrate its portfolio of competitive actions as warranted by market conditions. (Heavey et Simsek, 2023, p. 49)

Dans le même esprit, Prange (2021) invite les gestionnaires à mettre de côté quelques minutes la recherche de la vitesse pour prendre le temps de réfléchir aux meilleures options, incluant revoir comment l'agilité est appliquée. Nous l'avons déjà souligné, le changement comporte un coût et une entreprise ne peut être constamment en évolution sur tous les plans; elle requiert un certain nombre de composantes stables. Ainsi, les gestionnaires ont parfois besoin de lenteur pour repenser leurs décisions stratégiques et se questionner sur les éléments à rendre agiles et dans quelle mesure.

Rather than running after competitors, striving to always be the first and adjusting to the hectic requirements of daily business life, companies have discovered that their operations should also be based on reflection and in-depth thinking, inviting lower speed or even inaction. [...] Agility as slowness much resembles the athlete's reflection on the best moves – a moment of standing still that may only take a short while but one that could change the game. [...] The two approaches [fast and slow] to agility are not mutually exclusive, and companies may adopt both in their organization. [...] Agility needs both the resilience derived from a reliable core and the dynamism anchored in ongoing change. (Prange, 2021, p. 30)

Le paradoxe vitesse-lenteur, que nous venons de décrire, représente un choix difficile dans les organisations qui œuvrent dans un secteur où l'intensité de la turbulence est élevée. Les dirigeants doivent choisir entre agir rapidement pour suivre la compétition, ou prendre le risque de ralentir pour prendre de nouvelles décisions plus porteuses et sortir du cycle infernal du changement permanent, quitte à profiter de meilleures opportunités plus tard (Prange, 2021).

Un autre paradoxe important en stratégie s'appelle le paradoxe engagement-flexibilité (*commitment-flexibility paradox*) et stipule que la flexibilité de l'organisation est inversement proportionnelle à ses engagements. Par exemple, l'organisation qui investit dans la construction d'une nouvelle usine n'aura pas la flexibilité pour réaliser d'autres investissements ponctuels ni délocaliser sa production. Ainsi, chaque décision qui « engage » l'entreprise réduit, en contrepartie, sa capacité à agir avec flexibilité. Ce paradoxe rejoint l'approche « exploration-exploitation » de March (1991).

Doz et Kosonen (2008b) et Pichel et Muller (2021) soulignent que les paradoxes sont plus faciles à résoudre avec la possibilité d'ajuster la stratégie ainsi qu'en acceptant les échecs comme faisant partie du cheminement normal. L'agilité stratégique permettrait de plus facilement réaliser des expérimentations des ajustements, et de mieux mitiger les risques liés à l'engagement (*commitment*) ou à la lenteur.

being agile evokes staying nimble and flexible, open to new evidence, always ready to reassess past choices and change direction in light of new developments, and willing and able to turn on a dime. (Doz et Kosonen, 2008b, p. 95)

L'agilité stratégique contribuerait également à une meilleure utilisation des connaissances de l'organisation et à abolir des barrières internes, ouvrant la porte à un plus large éventail d'options stratégiques (Doz et Kosonen, 2008b, 2008a, 2010). Elle permettrait de faire évoluer un modèle d'affaires, non seulement rapidement, mais de façon calibrée, voire avec audace et créativité (Arbussa *et al.*, 2017 ; Doz et Kosonen, 2010 ; Hock *et al.*, 2016). Denning (2017) abonde dans le même sens lorsqu'il suggère que l'agilité stratégique permet d'imaginer des solutions originales qui sont la source de nouveaux marchés.

Lengnick-Hall et Beck (2009) proposent, de leur côté, que l'agilité stratégique est un fondement indispensable à la capacité de résilience, car elle permet de développer des comportements et des schèmes de pensée favorables pour réagir efficacement devant des bouleversements majeurs.

La vitesse, la flexibilité et la réactivité sont des retombées importantes et recherchées lorsqu'on tente de rendre l'organisation agile. Or, comme nous venons de le présenter, la littérature sur l'agilité stratégique présente d'autres possibilités (comme la précision, les connaissances, la créativité, une nouvelle perspective sur les risques, la résilience, etc.) pour sortir du cycle et d'élaborer de nouvelles stratégies calibrées et innovatrices.

2.3.3 Les capacités comme fondements de l'agilité stratégique

La définition de l'agilité stratégique que nous avons retenue ne nous renseigne toutefois pas sur sa nature. Pour plusieurs auteurs, dont Doz et Kosonen (2008b, 2008a), Fourné et al. (2014) et Heavey et Simsek (2023), l'agilité stratégique consiste en un jeu de « capacités ». Voyons en quoi ces capacités consistent.

Au cours des années 1990, la théorie par les ressources (*resource-based theory* ou *RBT*) va offrir de nouvelles clés pour comprendre comment les entreprises peuvent réussir dans un nouvel environnement concurrentiel et développer des capacités distinctives (Grant, 2010).

La RBT postule que les entreprises doivent se doter de ressources – tangibles (comme des terrains, des équipements, etc.) ou intangibles (par exemple des compétences, des brevets, des savoirs, etc.) – qui vont leur donner un avantage durable sur leurs compétiteurs (Grant, 2010). Pour y parvenir, ces ressources doivent, notamment, être difficiles à imiter ou à substituer, être durables, contrôlées par l'entreprise et, évidemment, augmenter la compétitivité (Collis et Montgomery, 1995 ; Grant, 2010).

Mais ces ressources ne génèrent pas de valeur en elles-mêmes; elles doivent être mises en action à l'intérieur des « routines organisationnelles. »

These organizational routines – “regular and predictable behavioral patterns [comprising] repetitive patterns of activity” (Nelson et Winter, 1982) – are viewed by evolutionary economists as the fundamental building blocks of what firms do and who they are. It is through the adaptation and replication of routines that firms develop. (Grant, 2010, p. 133-134)

Ces routines idiosyncratiques sont uniques – elles forment l'ADN de l'entreprise – et se combinent pour former des « capacités », c'est-à-dire une activité intégrée. Si elles peuvent sembler génériques, comme des capacités de gestion de la qualité, du service à la clientèle, de la gestion financière ..., elles sont

différentes d'une entreprise à l'autre, à cause de l'unicité des routines qui les composent. Parmi ces capacités, certaines deviendront des sources de valeur importantes pour l'entreprise, lui permettant de se différencier de ses concurrents. On dira que ce sont des « capacités distinctives. » (Grant, 2010)

Collis et Montgomery (1995) soulignent qu'il ne faut pas uniquement étudier les ressources de façon isolées; des synergies entre elles permettent de créer des routines plus complexes et de nouvelles capacités améliorées. En plus de créer un avantage concurrentiel plus durable, la complexité du jeu des routines crée une « confusion causale » chez les concurrents, c'est-à-dire qu'elle rend encore plus difficile de comprendre les origines des capacités, et par conséquent, elle en empêche l'imitation. Ces capacités distinctives – qui constituent le fondement de la RBT – sont le sésame que la stratégie des organisations doit s'efforcer de développer et de maintenir afin de se démarquer de leurs concurrents.

2.3.3.1 Les trois méta-capacités de Doz et Kosonen

Les études de Doz et Kosonen (2008a, 2008b) sont à l'origine d'un engouement pour l'agilité stratégique; leurs écrits ont d'ailleurs inspiré de nombreux travaux dont nous allons montrer quelques exemples plus loin (Heavey et Simsek, 2023).

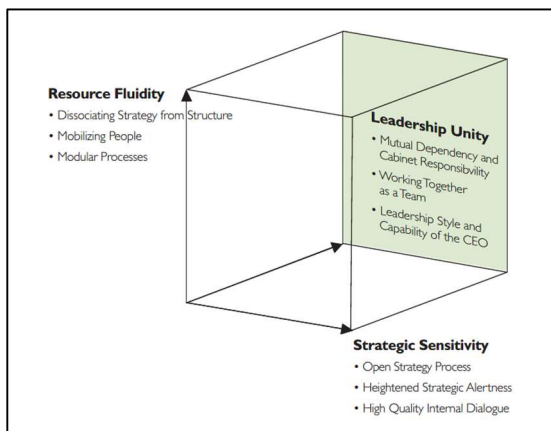
Après avoir étudié plusieurs grandes entreprises technologiques, les chercheurs ont pu regrouper les capacités spécifiques à chaque organisation en trois « méta-capacités » : les capacités visant la sensibilité stratégique (*Strategic Sensitivity*), la fluidité des ressources (*Resource Fluidity*) et l'engagement collectif (*Collective Commitment* ou *Leadership Unity*). Le terme « méta-capacité » a été choisi par Doz et Kosonen pour représenter de grandes catégories génériques de capacités, mais qui se déclineront chacune de différentes façons dans chaque organisation.

Les trois méta-capacités, représentées à la figure 2.8, peuvent se décrire comme suit :

- Les capacités visant la sensibilité stratégique : L'agilité stratégique repose d'abord sur une attention particulière envers les tendances, les signaux faibles, la compréhension des forces qui s'exercent ainsi qu'à leur utilisation pour élaborer le portrait le plus juste de la situation de l'organisation et de son environnement. En plus des processus de « foresight » et d'analyse de scénarios, Doz et Kosonen (2010, 2020) préconisent d'ouvrir le dialogue avec les partenaires et les employés grâce à un processus participatif. L'expérimentation, par exemple la réalisation de projets pilotes, est un autre moyen à ajouter au coffre à outils des stratégies.

- Les capacités qui améliorent la fluidité des ressources : Une entreprise souhaitant améliorer son agilité stratégique doit mettre en place des mécanismes permettant la reconfiguration rapide de ses ressources, tout en limitant les frictions, pour répondre aux changements nécessaires au succès de l'organisation. Le décloisonnement des ressources, des processus d'affaires et de la hiérarchie – le tout dans un esprit de collaboration envers l'atteinte des objectifs communs – permet l'atteinte d'une plus grande fluidité ainsi qu'à donner plus de sens au travail de chacun.
- Les capacités assurant l'engagement collectif : La haute direction joue un rôle déterminant pour l'atteinte de l'AS, celui de promouvoir l'engagement envers la raison d'être de l'organisation, nécessaire pour prendre consciemment des décisions difficiles. En prenant conscience de leurs biais, de leurs insécurités et en laissant de côté les conflits de personnalité pour se concentrer sur l'objectif commun de leur organisation, les hauts dirigeants choisissent d'établir une culture basée sur la communication, l'authenticité et l'empathie.

Figure 2.8 Les dimensions clés de l'agilité stratégique (tiré de Doz et Kosonen, 2008b, p. 97)



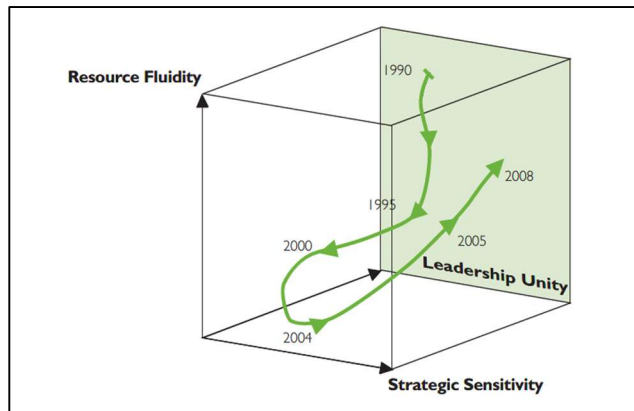
L'apport de ces trois méta-capacités est de permettre de prendre, de corriger, voire d'abandonner des décisions stratégiques, lorsque requis (et non pas selon un calendrier de processus stratégique), de façon plus éclairée et consensuelle, en profitant de multiples expertises et points de vue ainsi qu'en cohérence avec les capacités de l'organisation.

Dans leur article, Doz et Kosonen (2008b) présentent l'évolution stratégique de la firme Nokia. Les auteurs rapportent que la présence de ces trois méta-capacités fluctue dans le temps (voir la figure 2.9), et par conséquent, la qualité des décisions stratégiques de l'organisation. Lors des plus grands succès de l'entreprise, ils observent une forte présence des trois méta-capacités. À l'inverse, dans les épisodes plus

difficiles, au moins l'une d'entre elles est diminuée, ce qui les amène à conclure que le succès de l'organisation repose sur un facteur multiplicateur des capacités :

$$\text{Agility} = \text{Sensitivity} \times \text{Unity} \times \text{Fluidity}$$

Figure 2.9 Les montagnes russes de l'agilité stratégique chez Nokia, 1990-2018 (tiré de Doz et Kosonen, 2008b, p. 111)



D'autre part, toujours selon Doz et Kosonen (2008b), l'agilité stratégique décroît avec le temps. Il s'agirait du destin de la plupart des entreprises à succès : elles tendent vers l'inertie (Raynor, 2007). Pourquoi changer une formule gagnante? Se reposant sur leurs lauriers, les dirigeants et leurs actionnaires tendent à préconiser la stabilité plutôt que l'agilité, amenant leurs processus à se rigidifier.

Les chercheurs ont pu assister à la phase de regain de l'agilité stratégique chez Nokia et ont constaté que les actions de l'entreprise devaient faire appel tant à des habiletés cognitives, organisationnelles, relationnelles et, fort probablement, émotives, ce qui pourrait expliquer la complexité à expliquer l'agilité stratégique.

2.3.3.2 L'agilité stratégique dans les filiales étrangères de multinationales

Une autre étude s'inspirant de l'approche de Doz et Kosonen a été réalisée auprès des filiales étrangères de grandes multinationales. Fourné et al. (2014) ont interrogé plusieurs responsables pour arriver à la conclusion que ces organisations font également preuve d'une forme d'agilité stratégique reposant sur trois capacités distinctes, mais différentes de celles décrites jusqu'ici : la détection d'opportunités locales (*sensing local opportunities*), la recherche des complémentarités (*enacting global complementarities*) et la maximisation de la capture de valeur locale (*appropriating local value*).

Les chercheurs ont tiré deux conclusions importantes de leur étude. Premièrement, les capacités de l'agilité stratégique peuvent varier selon le contexte, comme l'industrie ou le type d'organisation, comme les capacités des grandes entreprises et des PME sont différentes de celles filiales étrangères de multinationales. Il y aurait donc un intérêt à comprendre ce qui caractérise ces organisations. Une hypothèse, proposée par Teece (2016), est que les capacités dynamiques doivent être congruentes avec l'orientation stratégique. Si les entreprises interrogées adoptent, effectivement, des orientations similaires, il est donc possible que les méta-capacités le soient aussi.

Deuxièmement, chaque organisation investirait des efforts différents dans chacune des capacités, choix motivé par les priorités stratégiques et les ressources, mais sans que l'agilité stratégique ne soit compromise (Fourné *et al.*, 2014). Une organisation pourrait, par exemple, mettre un plus fort accent sur une capacité plutôt qu'une autre; son agilité stratégique serait différente, mais pas nécessairement moins performante.

Selon Fourné *et al.* (2014), cette variation serait une preuve que l'organisation ajuste ses capacités dynamiquement pour faire face au contexte. Toutefois, ceci met en doute la notion de « facteur multiplicateur » présenté plus haut.

2.3.3.3 Comprendre l'agilité stratégique par ses capacités

Plusieurs capacités se combinent pour constituer le « fondement » de l'agilité stratégique, elles-mêmes constituées de routines ou de pratiques uniques à chaque organisation. Et la façon unique de réaliser l'agilité stratégique deviendra une potentielle source de différenciation (Doz et Kosonen, 2008a).

L'agilité stratégique ne repose toutefois pas uniquement sur des capacités; elle repose également sur l'habileté des gestionnaires à les développer et les combiner pour en tirer de nouvelles. Son caractère « dynamique » et évolutif – la possibilité de se reconfigurer – la rend à la fois précieuse, mais aussi difficile à mettre en place (Teece *et al.*, 2016).

2.3.4 Les facilitateurs de l'agilité stratégique

Au cours de nos recherches, de nombreux facteurs sont apparus comme des facilitateurs (*enablers*) à l'agilité stratégique. Walter (2021) nomme ainsi les « méthodes, outils, pratiques et technologies cruciales qui facilitent l'agilité organisationnelle (trad. libre, *ibid.*, p. 355) » et qui sont constitutives des capacités. Walter (2021) ajoute que les facilitateurs agissent à plusieurs « niveaux » organisationnels, de très général à très spécifique.

Les recherches sur les microfondations sont les plus détaillées. Par exemple, des actions comme « utiliser les données pour en apprendre plus sur nos clients » ou « faire la réingénierie de l'organisation » n'appuieront pas l'agilité stratégique mais seulement une capacité bien spécifique. De plus, elle est intimement liée au contexte de l'entreprise où elle a été constatée. Ces actions ne sont donc pas généralisables et en faire l'inventaire ne permettrait pas de donner du sens à cette recherche.

Dans l'esprit de la littérature dont nous nous inspirons, nous avons retenu les pratiques « agrégées » qui participent à promouvoir les capacités de l'agilité stratégique d'après les recherches. Nous avons classé les facilitateurs en trois groupes :

- Les facilitateurs de l'agilité à promouvoir auprès de l'ensemble des employés : les comportements et habiletés qui sont souhaitables chez l'ensemble de l'organisation
- Les facilitateurs qui appuient le nouveau rôle des gestionnaires : les comportements et les habiletés qui permettent de faire progresser le gestionnaire intermédiaire
- Les pratiques organisationnelles qui soutiennent l'agilité stratégique : la mise en place de mécanismes formels qui appuient l'agilité stratégique.

Ce classement est arbitraire, mais il nous a paru l'agencement le plus logique.

2.3.4.1 Accompagner les employés vers l'agilité : L'adoption d'une « pensée agile »

Selon Denning (2016), la « pensée agile » (*agile mindset*) est l'un des précurseurs les plus importantes pour l'adoption de l'agilité, bien plus que tous les systèmes et processus. Celle-ci consiste en un nombre de postulats et d'attitudes appliqués à travers l'entreprise (Denning, 2016 ; Eilers *et al.*, 2022).

Eilers *et al.* (2022) ont questionné de nombreux experts pour identifier quatre attitudes individuelles de la pensée agile : la recherche constante de nouvelles idées (*learning spirit*), une collaboration dans la transparence (*collaborative exchange*), la responsabilisation et l'autonomie (*empowered self-guidance*) et la co-création avec le client (*customer co-creation*). Les recherches de Eilers *et al.* (2022) montrent également une corrélation entre ces facteurs et l'agilité stratégique. Une liste des comportements associés à chaque facteur se trouve à la figure 2.10.

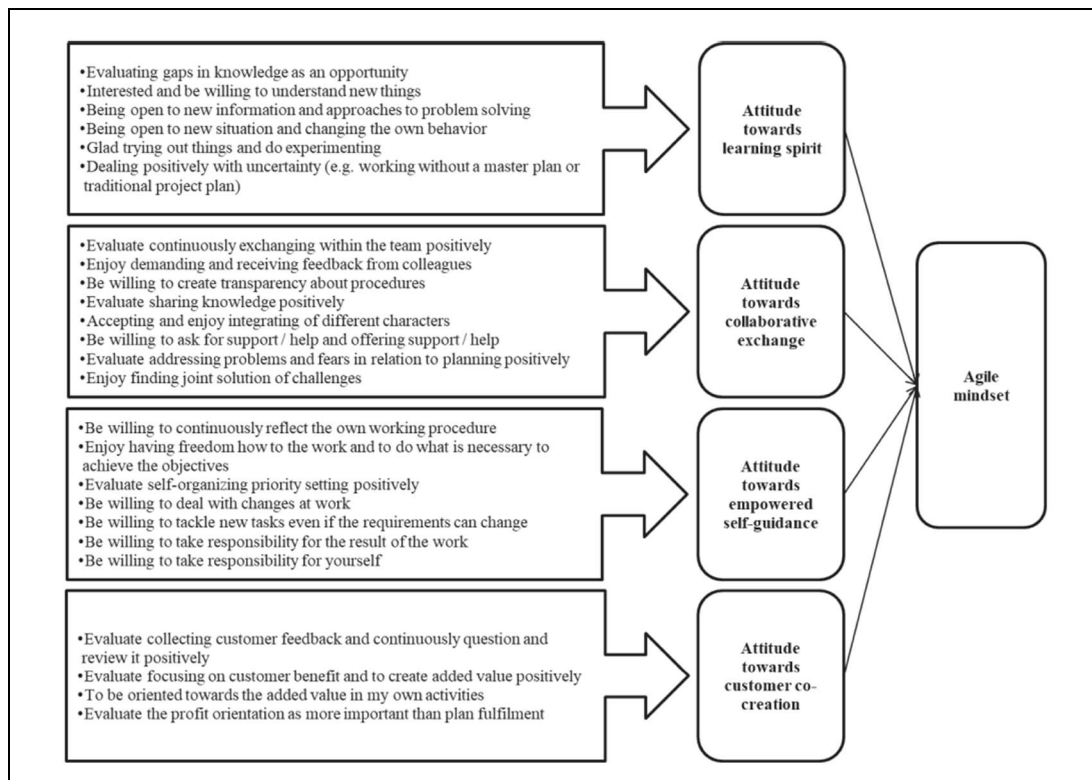
De son côté, Denning (2017) postule que la clé de la réussite de l'implantation de l'agilité – et là où plusieurs organisations échouent – est le développement de la « pensée en réseau ».

Agile practitioners view the organization as a fluid, interactive and transparent network of players that are collaborating towards a common goal of delighting customers. They

recognize that competence resides throughout the organization and that innovation can come from anywhere. In effect, the whole organization shares a common mindset and operates as a network of high-performance teams. (Denning, 2017, p. 15)

La pensée en réseau est transversale à la pensée agile et touche les 4 facteurs relevés par Eilers et al. (2022). En considérant les frontières (*boundaries*) intra et interorganisationnelles comme perméables et avec l'autonomie et la curiosité nécessaire, elle permet d'accéder à des connaissances à travers la collaboration et la co-création.

Figure 2.10 : Structure de données ayant mené à la définition de la pensée agile (tiré de Eilers *et al.*, 2022, p. 9)



En facilitant l'adoption de la pensée agile et de la pensée en réseau, les entreprises peuvent donner vie au puissant potentiel d'innovation et d'empowerment de leurs employés et ainsi livrer rapidement un maximum de valeur (Denning, 2016).

Eilers et al. (2022) propose de réaliser d'autres études sur la source de ces facilitateurs. Une piste proposée est que ces habiletés « percolent » du haut vers le bas de la hiérarchie (Ferraris *et al.*, 2022 ; Morton *et al.*, 2018).

2.3.4.2 Améliorer les compétences relationnelles et humaines des gestionnaires

Pour Apascaritei et Elvira (2022) et Doz (2020), le rôle des gestionnaires est central dans le développement et l'exercice de l'agilité stratégique. En plus de servir de pont entre les équipes et la haute direction, ils sont d'importants contributeurs pour appuyer la diffusion de la pensée agile, de la pensée en réseau et des compétences technologiques dans l'organisation.

2.3.4.2.1 Favoriser l'échange des connaissances

En matière de connaissances, le gestionnaire doit s'efforcer de promouvoir le développement et le transfert de savoirs et de compétences pouvant représenter un avantage pour l'organisation, ou de recruter le personnel ayant des connaissances de grande valeur. Doz (2020) ajoute que la pratique de la stratégie en elle-même devrait être une occasion d'apprentissage, mais qui demande l'humilité de reconnaître ses erreurs ou d'avouer ne pas savoir, évitant ainsi de tomber dans un biais à la Dunning-Kruger (Nold et Michel, 2023). Pulakos et al. (2019) en viennent à la conclusion que l'agilité est favorisée par « un environnement qui célèbre les nouvelles idées, expérimente de nouvelles approches et accueille l'échec sans blâme » (trad. libre de Pulakos *et al.*, 2019, p. 316).

2.3.4.2.2 Susciter la curiosité

Les connaissances seules ne sont pas suffisantes. Doz (2020) ajoute que les gestionnaires doivent faire preuve de curiosité intellectuelle tout en demeurant dans l'action; en d'autres mots, ils doivent se questionner sur leurs pratiques et expérimenter. Aussi, en étudiant le développement de nouveaux produits, Zhao et Chadwick (2014) trouvent que les compétences ne suffisent pas. « Workers need the opportunity and the motivation to acquire the requisite capabilities to achieve optimal outcomes » (Apascaritei et Elvira, 2022, p. 5).

2.3.4.2.3 Développer un dialogue organisationnel

De plus, « Collectively, emotional and relational processes like collective engagement can encourage attitudes that facilitate learning and knowledge building » (Ibid). Les gestionnaires doivent développer des capacités de soutien et d'écoute pour accompagner les employés. Doz (2020) abonde dans le même sens en affirmant que la qualité des dialogues, mais également la prise en compte du contexte est éminemment importante pour assurer une communication juste et efficace, en particulier lorsqu'il s'agit de la stratégie ou des actions de l'organisation. Enfin, le dialogue permettra de mieux aborder les dimensions émotives des événements (Doz et Kosonen, 2008a).

Si la compréhension des structures sociales et des réseaux peut aider à comprendre les facteurs qui participent au changement dans l'organisation et à l'engagement collectif (Apascaritei et Elvira, 2022), celle-ci ne peut réellement être mise à contribution sans transparence, ni une communication bidirectionnelle. (Doz, 2020)

2.3.4.2.4 Le « leadership paradoxal »

Pour Andriopoulos (2018a), Fourné et al. (2014) et Lewis et al. (2014), la manière dont les gestionnaires font face aux paradoxes est indicatrice de l'agilité stratégique de l'organisation.

Le processus de prise de décision face aux paradoxes stratégiques, comme celui étudié par March (1991), est particulièrement important car il influence la performance de l'entreprise à long terme. Smith (2014) définit le paradoxe stratégique comme « des demandes contradictoires, bien qu'interreliées, faisant partie des objectifs organisationnels » (trad. libre de Smith, 2014, p. 1592). Ces contradictions sont souvent le fruit des contingences qui affectent l'entreprise ainsi que de la multiplication des exigences provenant des nombreuses parties prenantes (internes et externes) impliquées dans le processus stratégique (Smith et Lewis, 2011).

Nous avons abordé plusieurs paradoxes dans les pages précédentes : vitesse-lenteur, engagement-flexibilité... et il en existe de nombreux autres spécifiques à chaque industrie. March (1991), dans son article séminal, aborde la tension entre « exploitation » (l'investissement dans l'amélioration des ressources actuelles pour accroître l'efficacité) et « exploration » (l'investissement dans l'innovation pour développer de nouvelles ressources)¹. Alors qu'un piège évident est de favoriser l'exploitation pour réduire l'incertitude – en demeurant dans la continuité de ce qu'on fait déjà – l'exploration comporte des risques plus importants et réduit les perspectives de revenus à court terme.

Devant ces choix stratégiques difficiles, Lewis et al. (Lewis *et al.*, 2014) invitent les décideurs à user de leadership paradoxal : abandonner le mode binaire « un ou l'autre » pour adopter une pensée plus créative et imaginer comment réaliser « un et l'autre ».

¹ On entend ici « ressources » au sens de la théorie des ressources, c'est-à-dire qu'il peut s'agir « d'actifs, de capacités, de processus organisationnels, de caractéristiques de l'entreprise, d'information, de connaissances, etc., contrôlées par la firme et qui lui permettent de concevoir et d'implanter des stratégies pour accroître son efficacité et son efficacité. » (trad. libre de Barney, 1991, p. 101).

Pour y parvenir, la première étape consiste à accepter, voire chérir ces contradictions. Selon plusieurs hauts dirigeants pratiquant le leadership ambidextre, ces dernières sont porteuses de discussions franches, de prises de conscience et elles énergisent l'organisation. Se faire l'avocat du diable devient, dans l'ensemble de l'organisation, une façon constructive de favoriser la transparence, bâtir la confiance et, finalement, découvrir des solutions créatives afin de bénéficier des deux aspects du paradoxe.

Les auteurs mettent en garde de ne pas confondre le leadership paradoxal et le compromis. Ce dernier consiste à concilier les deux aspects contradictoires en les hybridant, mais ne satisfait rarement ni l'un ni l'autre complètement... Au contraire, le leadership paradoxal prend appui sur les synergies possibles, mais aussi sur les distinctions pour offrir une solution originale au dilemme, de façon cohérente avec la vision de l'organisation (Lewis *et al.*, 2014).

2.3.4.3 Développer des pratiques organisationnelles mobilisatrices

2.3.4.3.1 Pratiquer « l'open strategy »

Tout ce qui précède contribue à l'ouverture et à la transparence face aux actions et décisions de l'entreprise. Sur la base d'un climat de confiance, on peut faire participer les employés aux processus stratégiques (Doz, 2020). Morton (2023) a bien décrit le processus « polyphonique » utilisé par de nombreuses organisations afin de faire participer l'ensemble de leur organisation au travail de stratégie.

2.3.4.3.2 Les pratiques modernes en matière de ressources humaines

Plusieurs auteurs soulignent l'importance des pratiques de ressources humaines (RH) pour la mise en place et le maintien de l'agilité stratégique (Apascaritei et Elvira, 2022 ; Doz, 2020 ; Fourné *et al.*, 2014).

Les pratiques de RH viennent soutenir les gestionnaires et les employés dans l'obtention et l'adaptation de leurs ressources (embauche, formation, etc.). Leur impact peut être important pour l'agilité stratégique, par exemple, par l'accroissement de la diversité et la mise en place de dynamiques positives (Fourné *et al.*, 2014). Le soutien aux gestionnaires est également important afin de les aider à mettre à jour leurs propres compétences relationnelles (voir la section 2.3.4.2) et en appuyant les activités de mobilisation et d'engagement (Apascaritei et Elvira, 2022).

De plus, l'agilité stratégique demande de réformer de nombreux processus administratifs et descriptions de postes. Les équipes RH doivent mettre en place de nouvelles méthodes pour évaluer les équipes et les employés agiles, prévoir le développement de carrière, la formation, l'orientation, etc. Enfin, elles peuvent

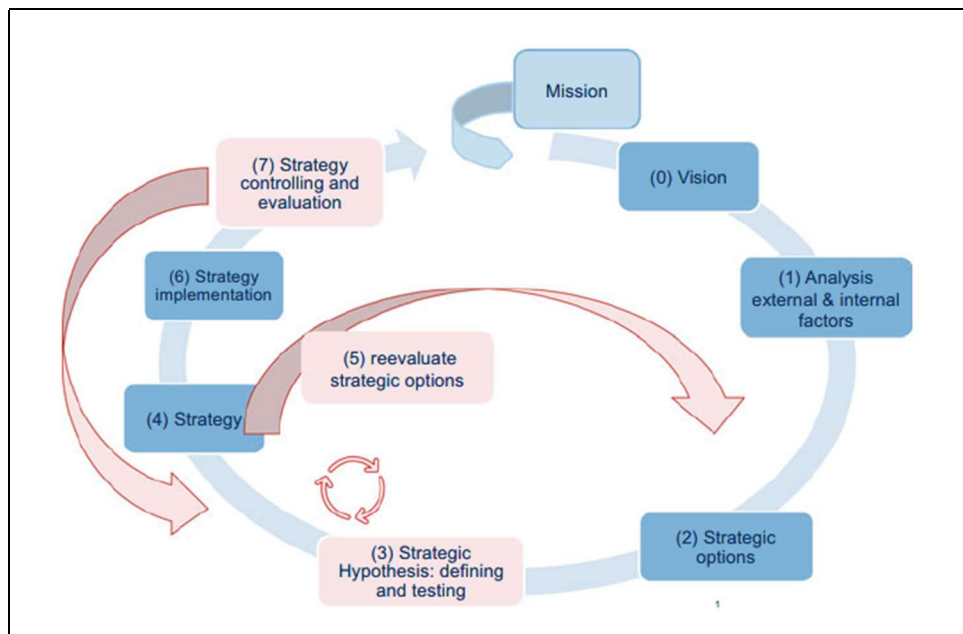
servir de chien de garde pour éviter des abus spécifiques qui se produisent parfois dans les organisations agiles (Apascaritei et Elvira, 2022).

2.3.4.3.3 Un processus stratégique réflexif

Pichel et Müller (2021) ont étudié neuf entreprises de divers secteurs pour comprendre comment elles intégraient l'agilité dans leur pratique de « stratégisation » (*strategizing*). Leurs résultats montrent que l'agilité est associée à une pratique réflexive qui permet de penser la stratégie comme évolutive et en constante amélioration.

Selon le modèle (à la figure 2.11), l'agilité facilite les retours en arrière et les itérations, et ce, à de multiples étapes de la prise de décision stratégique. En acceptant ces remises en question, les organisations prennent plus de latitude pour expérimenter leurs stratégies et apporter les correctifs nécessaires, et ainsi mieux calibrer leurs actions tout en réduisant le risque d'échec.

Figure 2.11 : Processus stratégique agile « Strategility » selon Pichel et Müller (2021, p. 142)



De plus, les chercheurs ont trouvé que les composantes de l'intelligence stratégique (avec les étapes 2, 3 et 5 à la figure 2.11) pouvaient se trouver fortement intégrées au processus, invitant à réévaluer les hypothèses et les orientations stratégiques de façon dynamique.

L'utilisation d'un processus stratégique réflexif n'est toutefois pas suffisante pour affirmer que l'organisation possède une forte agilité stratégique. En effet, un constat de l'étude est que les entreprises, même si elles maîtrisent les outils agiles, ne les appliquent pas systématiquement; elles semblent plutôt

choisir quelle intensité d'agilité elles souhaitent appliquer dans telle ou telle circonstance (Pichel et Müller, 2021). Par conséquent, on observera plutôt l'agilité stratégique dans le choix des gestionnaires d'utiliser ou non ces outils.

2.3.4.3.4 Rehausser les compétences en matière de technologies de l'information

L'utilisation des technologies revient fréquemment dans la littérature sur l'agilité stratégique. Dans un premier temps, les compétences en technologies permettent d'anticiper et de répondre aux changements dans ce domaine; c'est leur « effet direct » selon Overby et al. (2006). D'autre part, de façon indirecte, elles permettent de traiter une grande quantité d'information, de prendre de meilleures décisions plus rapidement, mais également de réagir promptement si des ajustements étaient nécessaires. En d'autres mots, elles participent à reconsidérer les décisions prises et à y apporter des correctifs.

Les technologies peuvent également améliorer plusieurs outils qui peuvent s'avérer importants en matière d'agilité : des communications instantanées, de l'information sur les clients, les partenaires ou les parties prenantes (Christofi *et al.*, 2021), de la veille automatisée et des scénarios en temps réel (Schhly, 2020), et, évidemment, l'utilisation de l'intelligence artificielle. En fait, plus l'environnement devient complexe, plus les outils technologiques deviennent précieux pour comprendre son évolution (Prange, 2021).

Toujours selon Overby et al. (2006), les technologies offrent aux entreprises de nouvelles options stratégiques. Ils nous servent toutefois cet avertissement : des solutions technologiques rigides, dépassées, ou mal adaptées peuvent être coûteuses, tant en temps, en énergie, qu'en perte d'opportunités. De là la nécessité d'aligner les technologies et la stratégie de l'organisation.

Zhou et al. (2018), qui étudient l'importance de l'alignement stratégique des technologies de l'information pour la réussite de l'entreprise, ont également trouvé une fonction sociale aux outils technologiques. Elles permettent une meilleure communication et de favoriser le travail d'équipe :

[.. Zhou et al.] argue that agility can be enabled when alignment includes the collaboration and the cultivation of mutual understanding among technical people [.. and ..] business individuals who can translate how technological infrastructure can add value to the business process and to the organizations' costumers. (Christofi *et al.*, 2021, p. 13)

2.3.4.4 Quoi retenir des facilitateurs

Si la liste de ces facilitateurs peut sembler hétéroclite, c'est que l'appui à l'agilité peut se faire sur plusieurs plans. Selon Doz et Kosonen (2008b, p. 116), quatre dimensions de l'expérience humaine sont sollicitées dans l'agilité stratégique : cognitive, organisationnelle, relationnelle et émotive. Les trois premières sont

touchées par les facilitateurs décrits plus hauts. Par exemple, l'attitude à la recherche constante de nouvelles idées (cognitif), l'open strategy (organisationnel) et le dialogue organisationnel (relationnel).

La source (ou le contrôle) de ces facilitateurs varie également selon les auteurs. Doz et Kosonen (2008a) mettent de l'avant des facilitateurs organisationnels qui se déploient sur l'impulsion des membres de la haute direction. Pour Fourné et al. (2014), ce sont des mécanismes de gestion des ressources humaines « de haute performance » qui sont responsables de voir à ce que des programmes soient mis sur pied pour déployer ces initiatives. Et Apascarietei et Elvira (2022) soutiennent que les gestionnaires intermédiaires jouent un rôle primordial.

Les études et les cas présentés dans la littérature dénotent tous des facilitateurs différents, ce qui semble indiquer qu'il y aurait une diversité de chemin vers l'agilité stratégique; chaque entreprise, par son histoire, sa culture et ses ressources, est donc susceptible d'avoir son expérience propre et sa « recette ». Il ne serait donc pas étonnant de rencontrer d'autres facilitateurs qui ne se retrouvent pas dans notre liste, sans compter les nombreux facilitateurs plus spécifiques et précis.

Tableau 2.4 Obstacles à l'agilité stratégique (inspiré de Doz, 2009, 2020)

Source	Obstacles to strategic agility		
	Strategic Sensitivity	Leadership Unity	Resource Fluidity
Tiré de Doz (2009)	<ul style="list-style-type: none"> Tunnel Vision Tyranny of the core business Strategic Myopia Dominance mindset Snap judgment and intellectual laziness 	<ul style="list-style-type: none"> Management divergence Heady charm of fame and power 'Expert' management Emotional apathy 	<ul style="list-style-type: none"> Imprisoned resources Business system rigidity Ties that bind Management mediocrity and competence traps
Inspiré de Doz (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Denial of uncertainty, ambiguity and failure Opacity regarding business decisions Lack of constructive and opened communication 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of diversity Competitive mindset 	<ul style="list-style-type: none"> Silos Manager's lack of self-reflection Absence of trust

2.3.5 Les freins à l'agilité stratégique

La littérature scientifique évoque peu de freins à la mise en place de l'agilité stratégique. Doz (2009, 2020) décrit un certain nombre de situations qui font obstacle à chacune des méta-capacités de leur modèle et sont présentées au tableau 2.4.

2.3.5.1 Lorsque les facilitateurs deviennent des freins

À quelques reprises, la littérature aborde des cas spéciaux où des facilitateurs se retournent contre l'agilité stratégique. En voici trois exemples.

D'abord, même si une entreprise se dote de la meilleure technologie, les systèmes trop rigides ou « monolithiques » peuvent ne pas permettre aux entreprises de s'adapter assez rapidement pour exercer certaines options stratégiques ou engendrer des coûts prohibitifs à leur réalisation (Overby *et al.*, 2006). De même, une utilisation inadéquate du stockage des données peut empêcher l'accès, le traitement ou l'échange d'informations pouvant s'avérer d'une grande importance pour les décisions stratégiques.

Un autre exemple concerne la gestion des équipes et des ressources humaines avec une attitude menant à la création de clans, à la rigidification des structures et à la « contagion émotionnelle » :

[..] excessive social capital could also sabotage social integration capabilities. Organizations with tighter social connections offer fertile terrain for rapid emotional contagion – particularly dissatisfaction – resulting in contagious turnover and erosion of organizational human [..] (Apascaritei et Elvira, 2022, p. 6)

Enfin, malgré la présence de compétences au changement organisationnel et à la fluidité, des changements trop fréquents ajouteront une importante charge cognitive et émotive à l'ensemble des équipes. Le bien-être et l'adhésion des employés seront nécessairement affectés s'ils perçoivent une « gestion à court terme », en particulier s'ils sont en désaccord avec les changements (Apascaritei et Elvira, 2022).

2.3.5.2 Quoi retenir des freins

La plupart des freins identifiés par Doz (2009, 2020) sont des comportements et des attitudes des dirigeants, de même que les enjeux organisationnels transversaux (comme la présence de « silos » ou de décisions discutables des gestionnaires). Ils font ainsi écho à l'une des conclusions des recherches de Prange : la connaissance intime de l'organisation est primordiale pour prendre des décisions en matière d'agilité. Ils sont également un indice de l'influence importante des dirigeants dans la mise en place de l'agilité.

2.4 Retour sur l'agilité stratégique et les limites de la littérature

Cette revue de la littérature a mis en lumière l'évolution progressive du concept d'agilité. De pratiques opérationnelles dans des secteurs spécifiques, il est passé à une ambition organisationnelle portée par la promesse d'une meilleure capacité d'adaptation face à des environnements en constant changement. Une pluralité d'interprétations, de cadres et de modèles a émergé. Nous avons présenté l'agilité, puis l'agilité stratégique sous plusieurs angles afin d'en comprendre la nature, mais également les enjeux.

Une confusion subsiste, entre plusieurs formes d'agilité, sur les moyens de réaliser cette agilité ainsi que sur les coûts d'une telle transformation. Malgré tout, on trouve plusieurs points de convergence qui justifient la présence d'une agilité stratégique comme engrenage essentiel dans la mécanique agile.

La définition que nous avons retenue de l'agilité stratégique discute bien de ces aspects les plus importants : « la capacité des entreprises à ajuster la stratégie concurrentielle, le modèle d'affaires ainsi que l'affectation des ressources de manière souple et opportune afin de demeurer en phase avec les exigences du contexte concurrentiel et de l'environnement au sens large (trad. libre Heavey et Simsek, 2023). »

Ainsi, l'agilité stratégique permet à l'organisation de reconfigurer ses ressources et ses capacités, offrant ainsi un meilleur éclairage sur les actions à entreprendre pour agir de manière stratégique, c'est-à-dire en cohérence avec son contexte et de la vision de l'organisation. Cette reconfiguration offre d'élargir le champ de la stratégie pour permettre d'apporter des changements profonds dans l'organisation et intégrer de nouveaux impératifs tels la vitesse, la flexibilité, la créativité ..., ou tout autre élément jugé nécessaire pour profiter des opportunités actuelles et futures, et susceptibles de procurer un avantage concurrentiel durable.

L'agilité stratégique donne les outils pour suivre l'évolution du contexte de l'organisation et de choisir le niveau de dynamisme à appliquer. Devenir agile ne signifie pas maximiser le changement, mais plutôt développer la capacité de reconfigurer la stratégie de manière réfléchie et intentionnelle. Il en va de même des facilitateurs, qui soutiennent différents aspects de l'agilité dans toutes les facettes du travail, aux niveaux cognitif, organisationnel, relationnel et émotif. À l'inverse, les freins empêchent l'agilité stratégique de s'exercer pleinement et accroissent la résistance face à l'évolution de l'organisation.

Un autre constat concerne le rôle déterminant du management. Plusieurs travaux indiquent que la mise en place de l'agilité organisationnelle relève d'une responsabilité stratégique et exige des choix délibérés quant aux investissements, aux priorités et aux formes d'agilité à privilégier. Sans une intégration explicite

à la stratégie et avec les autres initiatives agiles, les organisations risquent de voir apparaître des îlots ou des enclaves agiles avec des structures hiérarchiques traditionnelles, générant des tensions et limitant les bénéfices.

La littérature nous invite toutefois à la prudence. Elle rappelle que l'agilité comporte des coûts importants et que les transformations vers l'agilité peuvent s'avérer longues et complexes. Elle met également en garde contre les effets de mode ou par une approche « naïve » du concept, menant des organisations à surinvestir dans l'agilité, laissant de côté d'autres initiatives stratégiques potentiellement plus porteuses. Ainsi, l'agilité n'est pas une fin en soi : elle doit être déployée en cohérence avec le niveau de turbulence de l'environnement et les ambitions de l'entreprise.

2.4.1 Tensions et lacunes dans la littérature sur l'agilité stratégique

Plusieurs tensions et lacunes ont été observées au cours de cette revue de littérature. D'abord, les retombées de l'agilité sur la performance organisationnelle restent difficiles à établir de manière concluante. En particulier, les différentes formes d'agilité (opérationnelles, organisationnelles ou stratégiques) sont étudiées séparément, rendant difficile d'établir des liens de cause à effet clairs sur leur impact réel et sur leur articulation dans une même organisation. De plus, bien que les capacités nécessaires à l'agilité soient souvent évoquées, la littérature offre encore peu de clarté sur comment ces mécanismes se déploient concrètement dans les organisations ou sur les conditions de réussite d'une transformation vers l'agilité stratégique.

Selon Doz et Kosonen (2008a) et Denning (2015), ce sont les leaders qui sont le moteur de l'agilité stratégique, en contribuant à appliquer et à faire la promotion des principes de l'agilité, en cohérence avec les ambitions, les coûts et les efforts requis (ou le *commitment*). Toutefois, dans l'esprit d'une agilité qui prône la décentralisation de la prise de décision, les gestionnaires intermédiaires doivent également être engagés dans ce processus. Or, peu de recherche ont été réalisées sur le rôle des cadres intermédiaires dans l'agilité stratégique.

La littérature souligne que l'agilité doit être envisagée indépendamment de certaines composantes de stabilité organisationnelle (Prange, 2016, 2021). Les organisations doivent trouver un équilibre entre dynamisme et fiabilité, ce qui les place au cœur de tensions stratégiques, notamment le paradoxe vitesse-lenteur et le paradoxe engagement-flexibilité (Doz et Kosonen, 2008b ; Prange, 2021 ; Raynor, 2007 ; Teece *et al.*, 2016). Or, la façon dont les organisations abordent ces tensions internes sont également peu étudiées.

L'intégration de l'agilité à l'intérieur du plan stratégique de l'organisation est une autre zone d'ombre. Les mécanismes concrets par lesquels l'agilité stratégique s'exerce et influence le processus décisionnel demeure également flou. Plusieurs auteurs discutent de l'importance de considérer les efforts nécessaires au « maintien » de l'agilité, mais nous avons peu de données sur ce que cela signifie concrètement. De plus, on ignore si certains facilitateurs pourraient être plus importants que d'autres lors de la mise en place ou la préservation de l'agilité stratégique.

Un dernier enjeu concerne la littérature elle-même. S'il existe d'importantes contributions académiques sur le sujet, la grande part des travaux demeure issue des milieux praticiens. Walter (2021) note également de nombreux enjeux terminologiques et des flous conceptuels dans l'ensemble de la littérature sur l'agilité. Ces observations semblent indiquer que le concept est toujours en évolution. L'intérêt des organisations pour l'agilité et de ses avantages potentiels montre toutefois la pertinence du sujet.

D'ailleurs, la majorité des études – et les plus citées – ont porté sur les entreprises dans les secteurs manufacturier et technologiques. Il n'y a pas eu d'étude importante sur l'agilité stratégique des banques, encore moins les banques canadiennes.

Dans ce contexte, une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles associées à l'agilité stratégique apparaît nécessaire. En explorant comment cette dernière se manifeste et se construit au sein des organisations, cette étude vise à contribuer à éclaircir ce phénomène et à enrichir les connaissances relatives aux mécanismes qui soutiennent l'adaptation stratégique des entreprises. Le milieu bancaire constitue un champ d'étude particulier puisque les lois et les règlements qui encadrent ses activités ont un impact sur son champ d'action stratégique.

CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL

Le point de départ de cette recherche repose sur « Comment l'agilité stratégique s'exerce-t-elle dans les grandes institutions bancaires canadiennes. »

Rappelons que nous définissons l'agilité stratégique comme « la capacité des entreprises à ajuster la stratégie concurrentielle, le modèle d'affaires, ainsi que l'affectation des ressources de manière souple et opportune afin de demeurer en phase avec les exigences du contexte concurrentiel et de l'environnement au sens large (trad. libre, Heavey et Simsek, 2023, p. 48) ».

Cette définition s'inscrit dans un cadre large de la stratégie de l'organisation; elle s'inspire à la fois de la logique concurrentielle (Magretta, 2011), de la vision holistique et systémique du modèle d'affaires (Zott *et al.*, 2011) ainsi que de la reconnaissance du rôle central des ressources (et des capacités) dans la détermination et la réalisation de ses ambitions (Grant, 1991). La combinaison de ces approches montre que, pour Heavey et Simsek (2023), l'agilité stratégique repose sur une vision inclusive et intégrée de la stratégie et non sur une théorie unique.

D'ailleurs, chacune des approches contribue à sa façon à l'avantage concurrentiel de l'entreprise : par les choix des marchés dans lesquels l'entreprise s'inscrit (Magretta, 2011), par les ressources et capacités qui permettent à l'organisation de se démarquer (Grant, 1991) ou par les modèles d'affaires innovateurs qui génèrent une valeur supérieure ou redéfinissent les règles de leur industrie (Zott *et al.*, 2011). Il importe alors peu de savoir quelles facettes sont encouragées par l'agilité stratégique, pourvu qu'elles amènent l'entreprise à réaliser une performance supérieure.

L'objectif avéré de l'agilité stratégique est d'assurer que la stratégie soit adaptée au contexte de l'organisation. Les premières théories sur l'agilité stratégique font état de capacités à identifier les perturbations et à réagir en modifiant la stratégie (Overby *et al.*, 2006; Brueller *et al.*, 2014; McCann, 2004; Weber et Tarba, 2014). La promptitude à reconnaître le changement et à implanter les modifications nécessaires a amené à considérer la « vitesse » et la « flexibilité » comme deux conséquences primordiales de l'agilité stratégique. Ces deux retombées trouvent leur apogée dans les environnements hautement turbulents, où les organisations peuvent s'ajuster « en temps réel » face aux changements de leur environnement, leur permettant ainsi de renouveler sans cesse leur avantage concurrentiel et de demeurer dans la course.

D'autres chercheurs ont identifié des capacités organisationnelles, travaillant en synergie, qui composaient l'agilité stratégique : sensibilité stratégique, fluidité des ressources, engagement collectif, recherche de complémentarité, etc. (Arbussa *et al.*, 2017 ; Doz et Kosonen, 2008b ; Fourné *et al.*, 2014). Or, dans leur étude sur les filiales des grandes multinationales, Fourné *et al.* (2014) ont découvert que les capacités de l'agilité stratégique pouvaient varier selon l'industrie ou le type d'entreprise, que chaque organisation modulait l'importance de chaque capacité pour être cohérente avec leurs objectifs stratégiques, et que cet ajustement évoluait selon le contexte.

De ceci, on retient les éléments suivants. D'abord, l'agilité stratégique permet d'ajuster la stratégie de façon dynamique en demeurant sensible à l'évolution de l'environnement et réalisant les ajustements nécessaires; ces ajustements permettent de préserver un avantage concurrentiel et, ultimement, favoriser une performance supérieure. De plus, l'agilité stratégique reposerait sur un jeu de mécanismes organisationnels, comme des pratiques, des processus et des capacités; on retrouve des mécanismes similaires dans une même industrie ou un même type d'entreprise, mais l'importance accordée à chacun varie selon les décisions de l'organisation et évolue d'après son contexte.

Nous proposons donc que :

P1a : L'agilité stratégique – qui repose sur des mécanismes organisationnels idiosyncratiques évolutifs, bien que similaires dans une même industrie – rend l'organisation capable d'ajuster sa stratégie de façon dynamique pour faire face aux exigences de son environnement

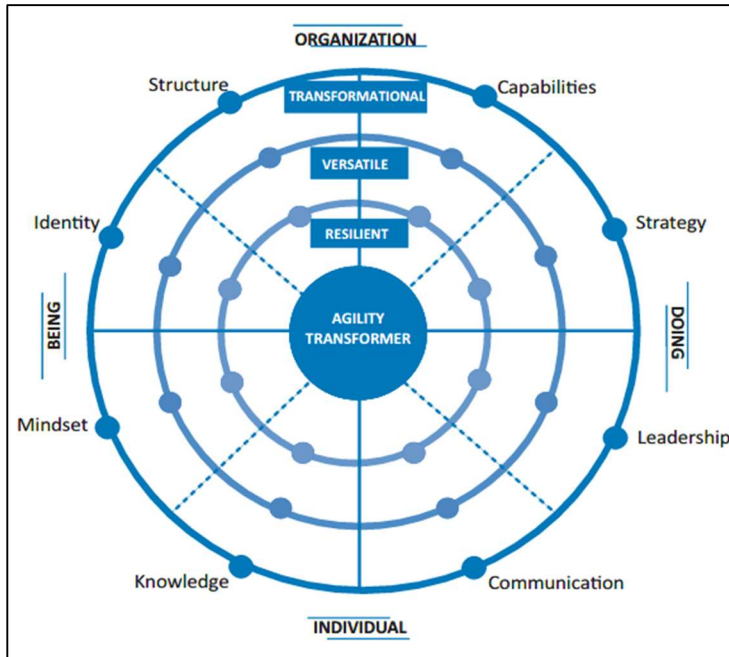
P1b : La stratégie adaptée à l'environnement participe à l'avantage concurrentiel de l'organisation et, ultimement, à sa performance.

L'agilité stratégique exercée par l'organisation doit être « en phase » avec la turbulence de l'environnement (Prange, 2021 ; Teece *et al.*, 2016). Lors d'un déséquilibre, l'entreprise peut se trouver en mauvaise posture; si son agilité stratégique est insuffisante, elle ne pourra pas mettre en place les changements nécessaires pour demeurer concurrentielle; à l'inverse, un renouvellement trop fréquent gaspillera inutilement les ressources de l'organisation (Teece *et al.*, 2016).

Il n'y a toutefois pas qu'une seule réponse possible à un niveau de turbulence donné. Pour reprendre le modèle de Prange (2016, 2017, 2021) présenté à la section 2.2.5, l'agilité peut s'exercer, à des niveaux différents, à travers plusieurs dimensions de l'organisation : sa structure, ses capacités, sa stratégie, son leadership, ses communications, ses connaissances, son « mindset » et son identité.

La figure 3.1 montre l'agilité comme un continuum applicable à chaque facteur, d'une agilité « résiliente » qui favorise le statu quo à une agilité élevée, appelée « transformationnelle » (Prange et Hennig, 2019).

Figure 3.1 The Agility Transformer Model (Tiré de Prange, 2021, p. 31)



Cet équilibre est d'autant plus difficile à trouver que l'agilité stratégique doit demeurer cohérente avec certains choix stratégiques de l'organisation. Pour reprendre le modèle de Prange (2016, 2017, 2021) présenté à la section 2.2.5, l'entreprise peut choisir de moduler son agilité vis-à-vis de sa structure, ses capacités, sa stratégie, son leadership, ses communications, ses connaissances, son « mindset » et son identité. Les entreprises procèdent ainsi pour « préserver » des forces ou des caractéristiques de l'organisation, tout en consacrant plus d'efforts à la transformation d'autres sphères. En considérant les nombreuses variations possibles, il en ressort une palette stratégique plus large que les organisations peuvent mettre à contribution à travers l'agilité stratégique.

Par exemple, ces variations peuvent s'exprimer à travers les capacités. Fourné et al. (2014) ont montré que, dans le cadre de leur stratégie, certaines organisations choisissent de diriger plus ou moins d'efforts sur certaines capacités, et ce, malgré que l'on constate des choix différents chez leurs concurrents. Cette latitude permettrait de s'assurer que l'agilité soit parfaitement alignée avec les capacités de l'organisation et sa vision du marché.

Plusieurs variations sont possibles afin que l'agilité stratégique demeure en phase avec la turbulence. Les gestionnaires devraient donc savoir déceler quand leur agilité doit évoluer et comment. Ainsi, nous proposons que ...

P2 : L'agilité stratégique doit demeurer « en phase » avec la turbulence de l'environnement

Une grande partie de la littérature théorise ou étudie l'effet de diverses pratiques, comportements et attitudes vis-à-vis de l'agilité stratégique. Par exemple, Doz et Kosonen (2008a, 2008b) ainsi que Doz (2020) proposent une description exhaustive de facilitateurs ainsi que de freins pour chacune des trois méta-capacités de leur modèle. Celles-ci vont de caractéristiques individuelles à des pratiques organisationnelles complexes, en passant par la culture de l'entreprise.

De leur côté, Fourné et al. (2014) identifient trois facilitateurs de l'agilité stratégique chez les filiales étrangères de grandes multinationales : un système de ressources humaines « à haute performance », une organisation modulaire ainsi que l'exercice de la pensée intégrative, un proche parent du leadership paradoxal.

D'autres écrits se penchent sur une pratique spécifique, tel le leadership paradoxal (Andriopoulos, 2018a ; Lewis *et al.*, 2014), un processus stratégique réflexif (Pichel et Müller, 2021), l'*open strategy* (Morton, 2023), l'exercice de la gestion stratégique des ressources humaines (Apascaritei et Elvira, 2022), les compétences en matière de technologies (Morton *et al.*, 2018 ; Neacsu *et al.*, 2022 ; Overby *et al.*, 2006 ; Sambamurthy *et al.*, 2003).

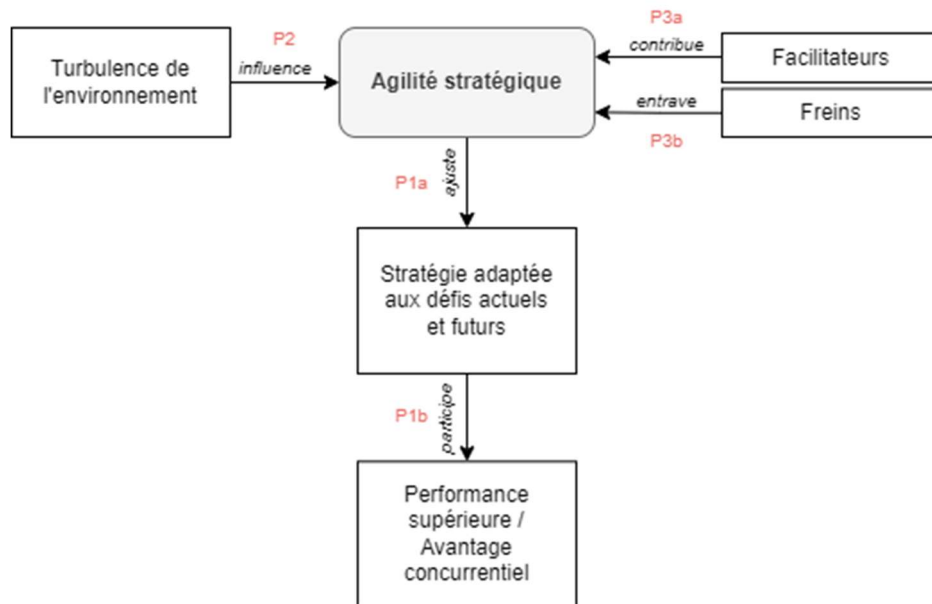
Ces études nous amènent à proposer que la mise en place ainsi que le maintien de l'agilité stratégique sont affectés par ces facilitateurs et ces freins. Vu leur diversité, il demeure toutefois difficile d'établir si ceux-ci sont universels ou s'ils sont spécifiques à un type d'organisation ou à un modèle d'agilité.

On proposera alors, de façon générale, que ...

P3a : Il existe de nombreux facilitateurs qui contribuent à la création et au maintien de l'agilité stratégique

P3b : Il existe de nombreux freins qui entravent la création et le maintien de l'agilité stratégique

Figure 3.2 Cadre conceptuel



Le cadre conceptuel est représenté de façon schématique à la figure 3.2. Les relations verticales, dans la partie centrale de la figure, montrent les retombées de l'agilité stratégique avec les propositions P1a et P1b. L'agilité stratégique permet d'ajuster la stratégie de l'entreprise afin qu'elle soit en mesure de répondre aux défis actuels et futurs de son industrie, selon la proposition P1a. On soutient également qu'une stratégie adaptée participe à l'avantage concurrentiel de l'entreprise et lui permettrait d'obtenir une performance supérieure, tel qu'expliqué dans la proposition P1b.

Les propositions P2, P3a et P3b suggèrent que des facteurs influencent l'agilité stratégique et sont représentés dans la partie haute du schéma par des flèches horizontales. La proposition P2 soutient que l'agilité stratégique doit être en phase avec l'interprétation des signaux de l'environnement. Ainsi, le niveau de turbulence de l'environnement influence le niveau et l'orientation de l'agilité stratégique. D'autre part, des facilitateurs et des freins contribuent ou entravent la création et le maintien de l'agilité stratégique, d'après les propositions P3a et P3b respectivement.

L'ensemble de ces relations montre que l'agilité stratégique est une capacité qui s'adapte de façon dynamique à son environnement et est assujettie à l'effet de facilitateurs et de freins présents dans l'organisation. Lorsqu'elle est calibrée avec son environnement, l'agilité stratégique permet de procéder aux ajustements stratégiques nécessaires pour faire face aux défis de l'organisation. Une performance supérieure ou un avantage concurrentiel sont les résultats potentiels d'une stratégie adaptée.

CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre décrit en détail la méthodologie de recherche afin de répondre à la question « Comment l'agilité stratégique s'exerce-t-elle dans les grandes institutions bancaires canadiennes? ». Nous expliquerons d'abord les fondements de nos choix méthodologiques, puis nous entrerons dans les détails plus pointus de notre démarche pour le choisir les cas, recruter les participants, recueillir les données, procéder à leur analyse et assurer la meilleure validité des résultats.

Au passage, nous aborderons certaines embûches rencontrées au cours de la cueillette et de l'étude des données. Nous terminerons le chapitre avec quelques notes sur les enjeux éthiques.

4.1 La recherche exploratoire empruntant l'approche de la théorie ancrée « à la Gioia »

Une recherche exploratoire est une approche « qui tente de découvrir quelque chose de nouveau ou d'intéressant en approfondissant un sujet de recherche (trad. libre de Swedberg, 2020, p. 17). » Ce type d'activité n'entraîne pas toujours en une découverte, au contraire. Elle peut toutefois déboucher sur de nouvelles hypothèses et des idées transformatrices.

Adaptée puis popularisée par les sociologues américains au milieu du 20^e siècle, la recherche exploratoire était destinée à l'un des deux contextes suivants (Swedberg, 2020) :

- Pour étudier une situation nouvelle ou confuse, où le chercheur ne connaît pas les données pertinentes ou disponibles, ou
- Pour étudier un phénomène déjà connu pour lequel on souhaite proposer de nouvelles hypothèses ou adopter une perspective différente.

Bien qu'absente aujourd'hui de la plupart des ouvrages de méthodologie, la recherche exploratoire a tout de même permis de produire un important corpus de connaissance :

[..] exploratory studies deserve to be part of the general toolkit of the social scientist, something they are currently not. In fact, little is known today about the exploratory study, not only in sociology but also in the other social sciences. I have looked at around thirty textbooks in social science methods and found that none contains anything close to a full discussion and presentation of exploratory studies (Swedberg, 2020, p. 18).

D'après Swedberg (2020), cette méthode peut permettre de créer de nouvelles idées par abduction, un processus mental qui permet de former des hypothèses explicatives. Elle pourrait également susciter l'intuition et la créativité.

De par sa définition large et peu contraignante, la méthode exploratoire présente des enjeux de rigueur scientifique. Swedberg (2020) propose de l'utiliser comme pré-enquête (*prestudy*), comme étude pilote ou dans les contextes où le risque d'échec est élevé. Elle est également bien adaptée aux activités d'apprentissage.

Il est toutefois possible d'utiliser, dans l'esprit d'une enquête exploratoire, des méthodologies solides et éprouvées, comme la théorie ancrée « à la Gioia ». La théorie ancrée considère chaque participant comme « agent informé » possédant une connaissance intime du phénomène étudié. La tâche du chercheur est ici de recueillir les témoignages et d'en faire ressortir les éléments principaux afin de bâtir un modèle théorique « ancré dans la réalité ». À l'intérieur de cette approche, Gioia (2021 ; 2013) a développé une méthodologie qui est devenue une référence dans le monde académique (Gehman *et al.*, 2018). Cette méthode fait d'ailleurs aussi appel à la pensée abductive par des aller-retour fréquents entre la théorie et les données (Gioia *et al.*, 2013), ce pour quoi nous croyons qu'elle respecte l'esprit de l'étude exploratoire.

4.1.1 L'étude de l'agilité stratégique des institutions bancaires à l'aide de la recherche exploratoire

Les banques canadiennes évoluent dans un environnement particulier : avec une réglementation très contraignante, une concurrence de type monopolistique, elles possèdent une culture unique et se différencient des entreprises d'autres secteurs. De plus, les raisons qui expliquent la solidité de l'industrie bancaire canadienne font débat et pourraient être le résultat d'une forme d'agilité. Enfin, nous n'avons pas trouvé d'étude portant sur l'agilité stratégique du secteur bancaire canadien.

Nous souhaitons donc, par ce mémoire, étudier l'agilité stratégique des institutions bancaires canadiennes afin de pour découvrir si de nouvelles hypothèses peuvent être formulées. Les théories majeures en matière d'agilité stratégique (Doz et Kosonen, Teece) ont émergé à la suite d'études sur les entreprises dans un environnement particulièrement turbulent et compétitif. Par exemple, les trois méta-capacités proposées par Doz et Kosonen (sensibilité stratégique, fluidité des ressources et engagement collectif) sont le résultat de recherches sur une entreprise de haute technologie, notamment Nokia, Cisco, Hewlett-Packard, IBM, Intel et SAP.

Fourné *et al.* (2014) et Arbussa *et al.* (2017) ont d'ailleurs montré que certaines industries développent des capacités spécifiques ou supplémentaires, de par leur environnement ou leur contexte.

Nous sommes d'avis qu'une étude de type exploratoire est parfaitement adaptée à notre objectif, car nous souhaitons étudier un phénomène déjà connu pour tenter de proposer de nouvelles hypothèses.

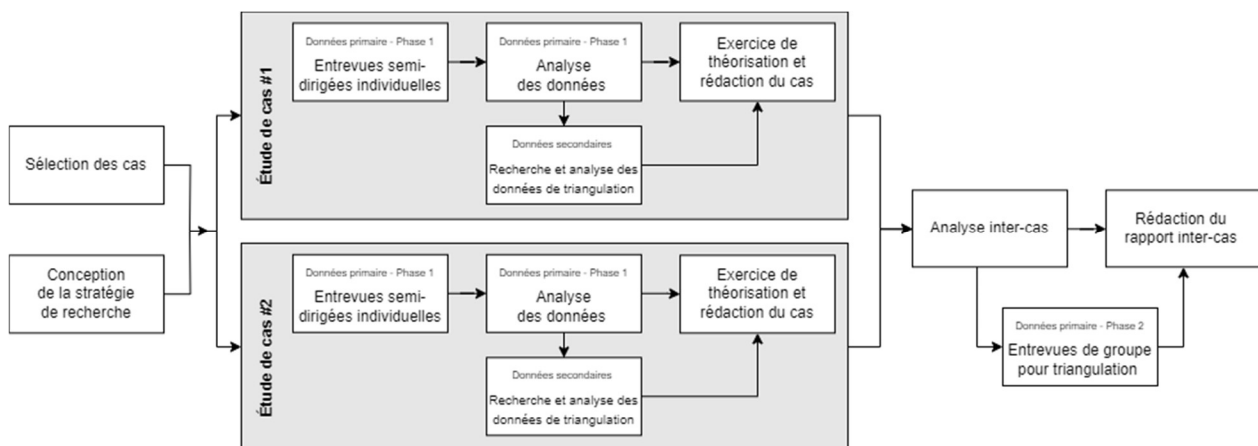
L'utilisation de la méthodologie de Gioia (2021 ; 2013) assurera la rigueur scientifique de nos résultats, quoique notre objectif ne soit ni de prouver ou d'expliquer le phénomène, mais bien de contribuer à la compréhension de l'agilité stratégique en proposant de nouvelles perspectives. En ce sens, ce mémoire s'inscrit plutôt dans l'esprit d'une préenquête pouvant éventuellement déboucher sur des recherches plus poussées.

4.2 La stratégie de recherche : une étude qualitative multicas

Nous avons proposé de réaliser une étude qualitative multicas d'après la démarche proposée par Yin (2018) et représentée à la figure 4.1. Les études de cas qualitatives permettent de recueillir le témoignage des participants sur le phénomène de l'agilité stratégique à l'intérieur du contexte spécifique de leurs institutions bancaires et d'en capturer les subtilités.

Le choix d'une étude multicas est un moyen d'accroître la robustesse et la validité des résultats. Toutefois, cette méthode ne possède pas que des avantages (Yin, 2018). En effet, il existe un risque que certains des cas sélectionnés soient des anomalies et mènent à des conclusions qui s'éloignent de la réalité de la population. Une attention particulière est donc portée à la sélection des cas. De plus, ce type de recherche prend plus de temps à réaliser.

Figure 4.1 : Notre démarche de recherche, inspirée de Yin (2018)



L'unité d'analyse retenue dans cette recherche est l'expérience des gestionnaires intermédiaires relativement à l'agilité stratégique. Ce choix s'inscrit dans une volonté d'examiner l'agilité stratégique non pas uniquement comme un phénomène observable à partir de ses résultats, mais comme un processus vécu, interprété et influencé par des acteurs organisationnels.

Les gestionnaires intermédiaires occupent une position centrale dans la dynamique organisationnelle. Ils sont porteurs des orientations stratégiques transmises par la haute direction et responsables de répondre aux attentes. Toutefois, ils doivent également ajuster leur rôle afin que ces orientations fassent sens dans leur contexte opérationnel. Ce double rôle a été documenté dans la littérature comme étant essentiel à la transformation et à l'adaptation stratégique des organisations. Notamment, l'étude de Mantere (2008) sur « l'agence » des gestionnaires intermédiaires constitue une source d'inspiration majeure : elle met en lumière la capacité de ces acteurs à exercer un jugement stratégique, à négocier leur rôle dans le système organisationnel et à participer tant à la stratégie de haut niveau qu'à la « micro-stratégie » du quotidien.

De plus, les travaux de Apascaritei et Elvira (2022), Fourné et al. (2014) et Salvato et Vassolo (2018) soulignent l'importance de ces gestionnaires dans le développement de capacités dynamiques et dans l'orchestration de l'agilité organisationnelle. C'est donc à partir de cette perspective théorique que l'unité d'analyse a été défini.

Chaque cas individuel comprend une collecte de données primaires qui consiste en des entrevues individuelles semi-dirigées avec des gestionnaires intermédiaires de l'entreprise. Des données secondaires sur l'industrie ainsi que sur chaque entreprise participante sont recueillies pour appuyer la discussion. Ces mêmes données sont également utilisées pour la triangulation des données de chaque cas.

Une fois les deux cas analysés, ceux-ci sont comparés entre eux. La comparaison intercas met en lumière ce qui rapproche les deux entreprises pour proposer une théorie de l'agilité stratégique dans cette industrie. D'autre part, les différences font également l'objet d'une analyse afin de proposer des pistes d'explication.

4.3 La sélection des cas

Conformément à notre démarche de recherche, nous cherchions à étudier deux cas. Avec deux cas, la robustesse de l'étude est grandement améliorée avec une charge de travail raisonnable dans le cadre d'un travail de mémoire.

Après l'obtention de l'approbation par le bureau de l'éthique à la recherche de l'UQAM, nous avons entrepris la collecte de données comme prévu. Dans cette section, nous allons présenter la population et le recrutement des participants.

4.3.1 Description de la population

Le secteur bancaire canadien est composé de sept (7) institutions bancaires d'importance systémique d'après les organismes de réglementation financière. Parmi celles-ci, six (6) sont des banques à charte fédérale et une (1) est une coopérative sous la loi de la province de Québec.

Tableau 4.1 Nombre d'employés, nombre de clients et valeur de l'actif des sept plus grandes institutions bancaires canadiennes, d'après leurs rapports annuels de 2024

Les sept plus grandes institutions bancaires canadiennes (d'après leurs rapports annuels de 2024)			
Institution bancaire	Nombre d'employés	Nombre de clients (en millions)	Valeur de l'actif (en milliard de dollars)
Banque Royale	98 000	18	2 172
Banque Toronto-Dominion	95 000	28	2 062
Banque Scotia	88 488	23	1 412
Banque de Montréal	54 000	13	1 410
CIBC	48 000	14	1 042
Desjardins	55 290	8	471
Banque Nationale	31 303	3	462

Les auteurs dont nous nous inspirons recommandent de procéder à une sélection méticuleuse des cas utilisés dans les études qualitatives (Eisenhardt, 2021 ; Yin, 2018). Il est également recommandé de penser le choix des organisations en fonction de la prévalence du phénomène étudié, mais également en fonction de caractéristiques similaires ou opposées (comme des antécédents communs, la taille, la culture ...) entre les cas.

Les sept institutions bancaires ont toutes montré des signes d'agilité au cours des dernières années et nous n'avons pas de raison d'exclure l'une ou l'autre. Les différences significatives sont principalement leur taille et l'étendue de leurs marchés. L'une d'entre elles, Desjardins, est soumise à des lois provinciales plutôt que fédérales, mais doit se soumettre à une réglementation équivalente en matière de services financiers. Nous demeurons toutefois dépendants de la décision de chaque institution de participer ou non à notre étude.

4.3.2 Le recrutement des participants

Après l'obtention de l'approbation par le bureau de l'éthique à la recherche de l'UQAM, nous avons entrepris le recrutement des participants comme prévu. En recherche qualitative, le nombre de participants n'est pas déterminé à l'avance. On arrête normalement l'enquête lorsque la saturation empirique est atteinte :

La saturation survient quand les thèmes et les catégories deviennent répétitifs et que la collecte de données n'apporte plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes. (Fortin et Gagnon, 2016, p. 31)

Les sept organisations ont été approchées par divers canaux pour participer à l'étude. Entre le 24 octobre 2024 et le 21 mars 2025, 112 invitations uniques ont été transmises par courriel et via les réseaux sociaux. Nous avons également demandé à chaque participant de solliciter des collègues qui seraient intéressés par notre sujet, afin de créer un effet boule de neige.

Le recrutement a toutefois été ardu. D'abord, nous croyons que les deux derniers mois de l'année ne sont pas propices à cause de la proximité de la fin d'année. Aussi, entrer en contact avec des gestionnaires des banques sans introduction a été plus difficile que prévu. L'agilité stratégique est un sujet multidisciplinaire et transversal, sans « porteur » dans les organisations. Comme le disent Doz et Kosonen (2008a, p.133) « Strategic agility is everybody's and nobody's business. » Malgré la bonne volonté des participants, l'effet boule-de-neige a été somme toute limité.

Nous n'avons reçu que 3 messages de retour sur LinkedIn, avec un taux de réponse de moins de 5%, mais aucun de ces contacts n'a débouché sur une rencontre. LinkedIn a toutefois été utile pour prendre des informations de contacts et transmettre des courriels à des gestionnaires des deux organisations.

4.3.3 Les participants recrutés

Finalement, quatorze (14) gestionnaires de deux (2) institutions bancaires ont accepté de participer à notre enquête. Nous avons nommé chaque cas Alpha et Gamma.

4.3.3.1 Alpha

Alpha est une entreprise canadienne du secteur bancaire avec une stratégie diversifiée. En plus des services personnels et d'entreprise, elle est très active en matière d'investissements et de financement. Cette organisation considère l'agilité comme une valeur importante et dans cet esprit, tente de profiter de nouvelles opportunités.

4.3.3.2 Gamma

Gamma est une institution bancaire diversifiée avec un fort engagement envers ses clients. Reconnue pour ses initiatives en matière d'ESG et pour le soutien à l'entrepreneuriat, l'entreprise est également active dans le secteur de l'assurance. L'agilité n'est pas abordée directement dans le discours corporatif, mais se manifeste à travers des notions d'imputabilité et d'adaptabilité.

4.3.3.3 Comparaison entre Alpha et Gamma

Selon les rapports annuels de 2023, Alpha est de plus petite taille que Gamma en termes d'employés et de clients. Gamma possède également une structure de gouvernance plus complexe, tandis qu'Alpha a beaucoup diminué son nombre de niveaux hiérarchiques. Les deux institutions bancaires possèdent des filiales à l'étranger, mais la majeure partie de leurs revenus sont réalisés au Canada. Les critères de comparaison sont reproduits au tableau 4.2.

Tableau 4.2 Critères de comparaison, Alpha et Gamma

Critère de comparaison	Comparaison Alpha vs Gamma
Nombre d'employés	Alpha < Gamma
Nombre de niveaux hiérarchiques	Alpha < Gamma
Valeur de l'actif	Alpha < Gamma

Les personnes interviewées sont toutes des gestionnaires intermédiaires, à l'exception d'une conseillère principale qui a occupé jusqu'à récemment un poste de direction. La répartition des participants par fonction est représentée au tableau 4.3 et par secteur d'activité au tableau 4.4.

Tableau 4.3 Nombre de participants par fonction, Alpha et Gamma

Fonction	Alpha	Gamma
Vice-président/e	2	
Directeur/trice principal/e (senior)	3	4
Directeur/trice		3
Conseiller/ère principal/e	1	
Autre	1	1
Total	7	7

Tableau 4.4 Nombre de participants par secteur d'activité, Alpha et Gamma

Secteur d'activité	Alpha	Gamma
Stratégie	2	
Risques		2
Ressources humaines	1	2
Technologies	1	2
Projets transversaux	2	
Investissement (venture capital)	1	
Affaires institutionnelles		1
Total	7	7

4.4 Collecte et analyse des données

Le travail de collecte s'est effectué en deux phases : d'abord une collecte de données primaires, puis une analyse des données secondaire visant à trianguler les résultats. C'est lors de la première phase que la collecte de données est la plus substantielle, grâce à des entrevues individuelles. Dans la seconde phase, des données secondaires ont été recueillies de sources publiques. L'ensemble des données ont été par la suite analysées d'après la méthode Gioia (Gioia, 2021 ; Gioia *et al.*, 2013 ; Gioia et Chittipeddi, 1991).

4.4.1 Collecte de données primaires

Les entrevues sont de type semi-dirigé avec un guide d'entrevue comprenant quelques thèmes principaux. Ce type d'entrevue a été retenu afin d'obtenir une description « riche » (*thick description*) du phénomène de l'agilité stratégique sans que le chercheur n'impose de direction précise au participant (Fortin et Gagnon, 2016 ; Geertz, 1973). Le guide d'entrevue, reproduit à l'annexe A, sert à recentrer la discussion si celle-ci s'écarte trop et pour s'assurer d'aborder les sujets importants.

À l'exception des données nominatives, les questions d'entrevue sont ouvertes. Le langage utilisé est particulièrement important pour ne pas orienter les réponses, comme le démontre ce récit :

We wanted to study strategic management in academia. It was around this time that Jane Dutton and Susan Jackson (1987) had made a major contribution to the strategic management literature by revealing that practicing business executives consistently used the terms "threat" and "opportunity" to categorize issues facing a firm, so we easily could have

included those terms in our interview protocols. But, universities are different from businesses in some notable ways, so we made a late decision not to allude to those labels in our interviews. What happened? Not once did those terms ever come out of the mouths of the academic executives. (Gioia, 2021, p. 22-23)

Dans une démarche de théorie ancrée, Gioia (2013) souligne qu'il est normal que les questions soient reformulées ou modifiées au cours de l'étude dans un souci d'assurer la meilleure compréhension par les participants ainsi que leur pertinence face au phénomène étudié.

4.4.2 Collecte des données secondaires

Les données secondaires sont collectées à deux fins. D'abord, elles serviront à appuyer le travail du chercheur, lors de l'entrevue pour collecter les données primaires de phase 1, en offrant des détails du contexte de l'organisation. De plus, elles seront utilisées pour la triangulation des résultats de chaque cas individuel.

S'inspirant de Amit et Zott (2001), les données secondaires recueillies ont été constituées exclusivement d'informations publiques sur les institutions et le contexte bancaire : données financière, rapports annuels, entrevues accordées par les dirigeants, articles de revues et journaux, site Web de l'entreprise, etc. Les données ont été récupérés pour la période du 1^{er} mai 2021 au 31 octobre 2024, soit 42 mois. Une liste des documents analysés se trouvent au tableau 4.6.

Tableau 4.5 : Tableau-synthèse des sources de données

Sources de données	Alpha	Gamma
Entrevues	420 minutes	360 minutes
Allocutions, conférences, podcast	55 minutes	121 minutes
Rapports annuels	3	4
Autres rapports et documents administratifs	7	3
Communiqués de presse	232	396
Articles de journaux et de magazines, pages Web, retranscriptions	141	23

4.4.3 L'analyse des données primaires

L'analyse des données a été effectuée par le biais de la théorie ancrée, grâce à la méthode dite « à la Gioia ». Conformément à notre convention éthique, les verbatims ont d'abord été saisis manuellement dans Microsoft Word. Par la suite, les entrevues ont été anonymisées en remplaçant les données nominatives (noms, entreprises, produits ...) par des identifiants uniques. Les informations pouvant permettre d'identifier l'entreprise ont également été retirées. Enfin, les entrevues ont été insérées dans l'outil Atlas.ti pour y réaliser le codage.

Les prochaines sections décriront le processus de codage ainsi que les ajustements qui ont dû être effectués à la séquence d'analyse afin de pouvoir exploiter toute la richesse des données.

4.4.3.1 Le processus de codage

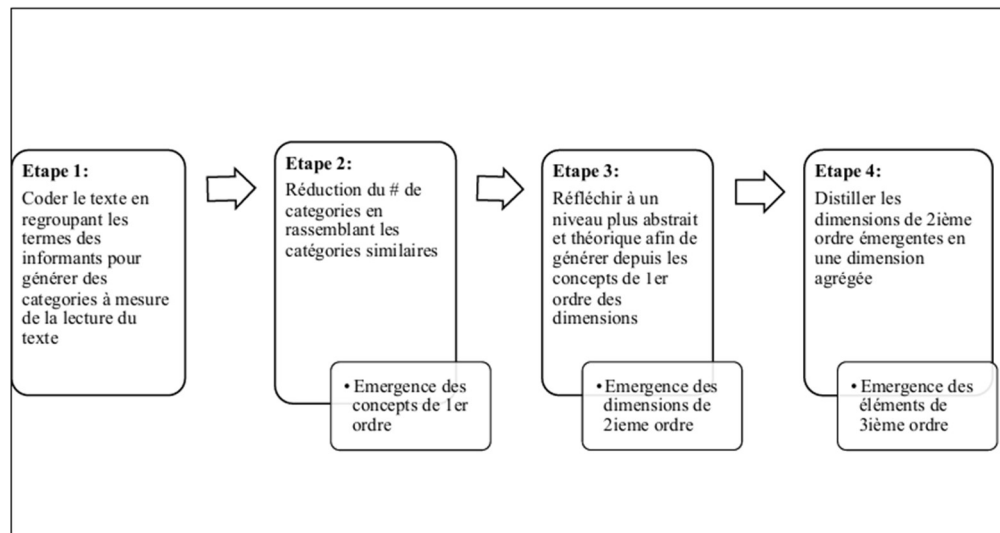
Le processus de codage est présenté à la figure 4.2. La première étape de l'analyse a consisté à coder les affirmations en demeurant au plus près des termes utilisés par les participants. Au fur du codage, des catégories sont apparues naturellement et nous avons procédé à leur regroupement.

L'étape suivante a consisté à identifier les similitudes et les différences entre les catégories pour faire émerger des « concepts de premier ordre ». Toujours en demeurant proche du texte, ces concepts se présentent sous la forme des courtes affirmations ou questions qui présentent le thème de chaque regroupement.

À la troisième étape, le raffinement des concepts continue, cette fois-ci en faisant appel à des intuitions théoriques. Nous avons regroupé les concepts de premier ordre sous des thèmes faisant appel à des notions qui, sans être exactes, avaient une grande valeur explicative. Le résultat de cette étape est appelé « concepts de deuxième ordre » (ou « concepts interprétatifs »).

Enfin, à l'étape finale, nous avons tenté de distiller les concepts identifiés à l'étape précédente en des « concepts de troisième ordre » (ou « concepts de haut niveau ») et qui vont servir à conceptualiser la théorie. La pratique de la théorie ancrée procède par essai et erreur et il est normal de circuler à plusieurs reprises entre les étapes avant d'arrêter un modèle complet et de pouvoir présenter une « structure de données » sous forme de tableau.

Figure 4.2 : Étapes de la démarche d'analyse de la théorie ancrée d'après Gioia (2013), tiré de Labouze-Nasica (2015)



4.4.3.2 La nécessité d'une seconde analyse

Nous avons débuté le codage selon le processus présenté ci-dessus tout juste après la dernière entrevue. Pendant le processus, nous avons été confrontés à un enjeu : le codage de plusieurs citations pouvait laisser plus d'une interprétation, liée à un objet différent du cadre conceptuel. Il est alors apparu qu'une confusion s'établissait entre les concepts de l'agilité stratégique, des facilitateurs et des obstacles. Prenons l'affirmation suivante :

« On ne parle pas assez de dextérité numérique dans une organisation. On le met souvent dans les CV, je peux faire du Word du Powerpoint, etc., les éléments de base, mais on n'est [plus] rendu là, pour moi, c'est ailleurs. »

Nous reprenons au tableau 4.6 le déroulement de notre réflexion sur cette seule affirmation.

Ainsi, plusieurs codages sont possibles pour cette affirmation, dont certains liés à l'objet « Facilitateur », d'autres à des « Freins » et d'autres à l'objet « Agilité stratégique » de notre cadre conceptuel.

Afin d'assurer la cohérence des résultats, il est généralement admis que chaque citation ne devrait être utilisée qu'une seule fois. Puisque cette situation survenait à plusieurs reprises dans nos données, nous nous sommes questionnés sur sa source et nous avons mis au jour un problème de logique dans notre démarche : nous cherchons des facilitateurs et des freins à une agilité qui n'a pas encore été définie précisément. Car dans notre modèle, les objets « Facilitateur » et « Frein » sont directement dépendants du contenu de la « boîte noire » que constitue l'agilité stratégique. Il est alors normal de pouvoir attribuer de nombreux sens à des citations lorsque les contours de la recherche sont trop flous.

Tableau 4.6 : Exemple de diverses interprétations de l'affirmation « On ne parle pas assez de dextérité numérique ... »

Niveau d'interprétation	Interprétation	Lien avec le cadre conceptuel ou l'agilité stratégique
Ce qui est dit	L'organisation ne fait pas la promotion de la dextérité numérique.	Aucun
	La notion de dextérité numérique est mal comprise dans l'organisation.	Aucun
Ce qu'on peut interpréter selon notre modèle méthodologique	La dextérité numérique est une compétence requise pour la compétitivité de l'organisation.	Facilitateur ?
	Les compétences numériques exigées des employés ne sont pas définies bien définies par l'organisation.	Frein ?
	L'organisation est à risque de ne pas pouvoir faire évoluer leur main-d'œuvre assez rapidement	(Manque de) Agilité stratégique ? Frein ?
	Un gestionnaire est conscient de l'incohérence entre sa vision de l'avenir et le fonctionnement de l'organisation	Facilitateur ?

Toutefois, les facilitateurs et les freins sont des éléments importants de notre modèle et les retirer de l'analyse pourrait faire perdre des informations précieuses. Afin de permettre de réaliser notre étude sans les évacuer, nous avons donc dû modifier notre approche méthodologique.

Afin de répondre aux enjeux expliqués à la section précédente, un ajustement à notre méthodologie s'avère nécessaire.

4.4.4 L'importance du respect de la méthodologie

Selon Gioia et al. (2012), la méthode « à la Gioia » ne doit pas être vue comme une recette à suivre.

we envision the approach as a “methodology,” rather than a “method” – that is, we see it as a flexible orientation toward qualitative, inductive research that is open to innovation, rather than a “cookbook.” For instance, each of the published studies over the past 20 years contains some sort of methodological innovation. When the approach is treated as a template or cookbook, it not only constrains its innovative possibilities, but also seems to get in the way of using it to address one of its main intents: rigorously demonstrating connections between data and theory. Gioia et al. (2012), p.25-26.

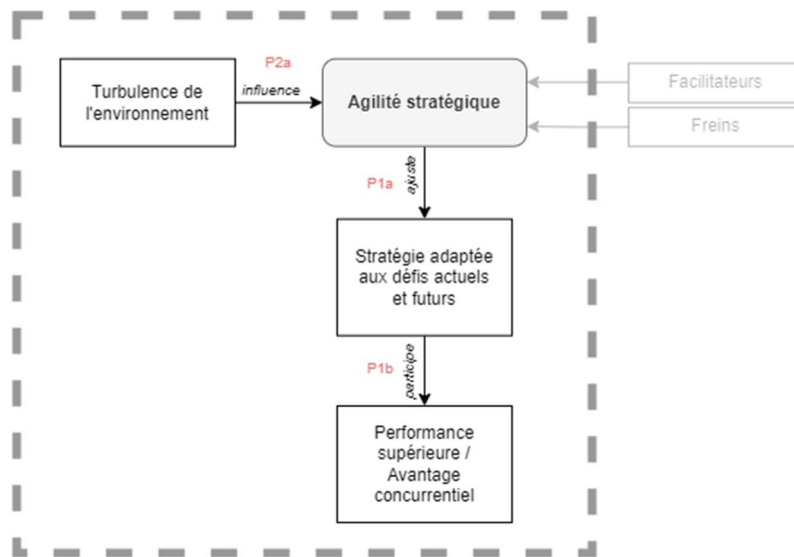
Nous avons également trouvé une étude où l'on fait état de multiples codages (voir Garcias *et al.*, 2024). En fait, la richesse de la méthodologie « à la Gioia » repose précisément dans le fait que le chercheur peut effectuer des ajustements selon ses propres intuitions, à proprement parler une méthodologie « agile ». Il demeure toutefois primordial de s'assurer que les principes méthodologiques sont respectés et d'assurer la cohérence des résultats.

4.4.4.1 L'approche méthodologique proposée pour les deux analyses

Après de nombreuses discussions et simulations sur l'approche à adopter, nous avons modifié la méthodologie de la manière suivante :

- 1) La première analyse est effectuée, en utilisant l'ensemble des citations, à l'aide d'un cadre conceptuel réduit où les objets « Facilitateurs » et « Freins » ne sont pas considérés, comme représenté à la figure 4.3. Le codage est effectué en respectant en tout point le processus représenté à la figure 4.2, mais repose alors sur la correspondance entre le modèle théorique réduit et les données recueillies.

Figure 4.3 Cadre conceptuel tronqué en vue de la première analyse

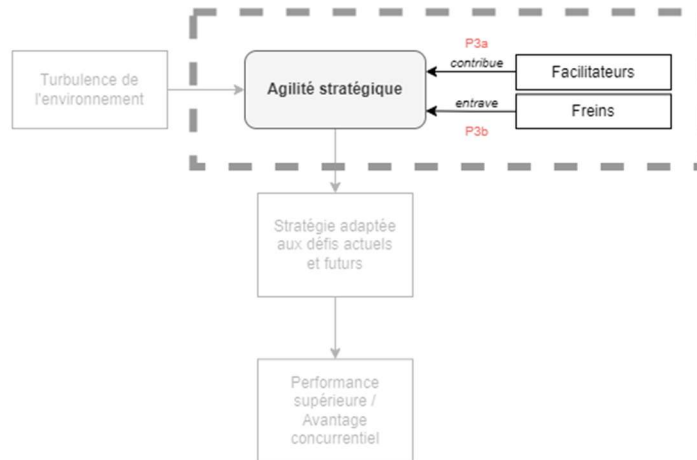


L'analyse s'étend par la suite à identifier les concepts retrouvés dans les deux organisations (intercas) de ceux qui sont uniques à l'une des entreprises (intercas) et expliquer cette variabilité, c'est-à-dire d'identifier les caractéristiques organisationnelles qui, d'après nos données, expliquent la différence entre les éléments observés entre les deux organisations étudiées.

- 2) La seconde analyse est réalisée en ne conservant que trois objets du modèle conceptuel, « Agilité stratégique », « Facilitateurs » et « Freins », représenté à la figure 4.4. Pour cette analyse, seules

les citations utilisées pour la première analyse sont retenues, afin de préserver la cohérence méthodologique. Le codage repose alors uniquement sur les pratiques, les attitudes et les méthodes de travail utilisées et qui contribuent aux éléments identifiés à l'étape suivante. On évite alors que des facilitateurs hors du contexte de l'agilité stratégique ne soient considérés dans nos résultats.

Figure 4.4 Cadre conceptuel tronqué en vue de la seconde analyse



Tout comme dans la première analyse, nous identifions les concepts retrouvés dans les deux organisations (intercas) et ceux qui sont uniques à l'une des entreprises (intercas), en vue d'expliquer la variabilité.

4.4.5 L'analyse des données secondaires

L'analyse systématique des données secondaires a été réalisée au cours de l'analyse des données primaires. Tous les documents ont été insérés à l'intérieur du logiciel ATLAS.ti et les extraits pertinents ont été codés de la même façon que pour les données primaires.

Une fois le traitement des données primaires substantiellement avancé pour une organisation, les extraits ont été insérés ajoutés dans les catégories correspondantes de premier ordre, renforçant ainsi certains concepts. En tout, ce sont 72 extraits qui ont été ajoutés aux concepts de premier ordre.

4.5 Avantages et limites de la méthode de recherche

La méthodologie « à la Gioia » s'est imposée comme un choix évident pour une étude exploratoire. Cette approche reconnue qui permet de faire émerger des concepts à partir des données de terrain, dans le respect de la voix des participants et en assurant une grande rigueur scientifique.

D'abord, la structure des données montre clairement le cheminement du chercheur, en révélant les extraits des entrevues (concepts de 1^{er} ordre), les concepts interprétatifs qui émergent en faisant des liens avec le cadre conceptuel (concepts de 2^e ordre), puis les concepts de haut niveau qui serviront à conceptualiser les grands principes à l'œuvre (concepts de 3^e ordre). Gioia (2020) nomme cette dernière « dimension agrégée ».

Cette structure assure la traçabilité entre les données brutes et les abstractions théoriques, contribuant à la « confirmabilité » (ou l'objectivité) de la recherche, c'est-à-dire qu'elle permet de réduire le risque que des biais affectent les résultats de la recherche. En effet, la neutralité et l'objectivité sont des enjeux permanents de la recherche qualitative. La structure permet aussi d'assurer la fiabilité en montrant clairement le déroulement de l'analyse, ce qui permet à d'autres chercheurs de procéder à une analyse critique de la démarche (Fortin et Gagnon, 2016).

L'approche inductive, qui n'impose pas de cadre théorique a priori, favorise la neutralité. En effet, puisque la première étape de la méthodologie ne s'asseoit pas sur un cadre théorique préalable, elle permet de révéler des dynamiques ou des mécanismes qui auraient pu passer sous silence, favorisant l'émergence de nouveaux concepts. Selon Gioia (2020), l'approche est particulièrement pertinente lorsque l'on cherche à comprendre comment des phénomènes émergents dans des environnements complexes et incertains ou en évolution rapide.

De plus, les données brutes sont codées au plus près du discours tenu par le participant. Le respect de la « voix » de la personne interviewée permet d'accroître la crédibilité des résultats, un important critère de la validité interne. Une donnée est crédible lorsqu'elle a été interprétée dans le sens où elle a été émise et qu'elle représente la réalité (Fortin et Gagnon, 2016).

Trois autres moyens d'accroître la validité interne sont utilisés dans notre recherche. D'abord la triangulation, qui consiste à vérifier si on retrouve la même observation dans d'autres sources de données. D'autre part, le recours à l'analyse intracas recense les usages multiples des mêmes concepts auprès d'autres participants. L'analyse intracas contribue donc à la triangulation. Enfin, les résultats seront mis en perspective avec les recherches précédentes.

La validité externe, quant à elle, permet de vérifier si les résultats sont « généralisables » (ou transférables) à des contextes semblables (Fortin et Gagnon, 2016). L'analyse multicas ne vise pas à généraliser des relations de cause à effet de façon statistique. Elle permet plutôt d'établir une « généralisation

analytique », c'est-à-dire d'offrir des propositions théoriques pouvant être appliquées à des contextes similaires (Yin, 2018).

Le recours à deux entreprises participantes s'inscrit dans une stratégie de recherche par études de cas, conformément aux recommandations méthodologiques de Yin (2018). L'objectif de cette étude n'est pas d'inférer les résultats à l'ensemble des institutions bancaires, mais d'explorer comment des facteurs et des paramètres organisationnels peuvent définir, influencer ou découler de l'agilité stratégique dans les cas étudiés.

En mettant en évidence les mécanismes organisationnels et les dynamiques stratégiques à l'œuvre dans deux environnements similaires, l'étude offre des pistes d'interprétation susceptibles d'être transférées à d'autres organisations ou d'autres contextes. L'analyse intercas contribue d'ailleurs à identifier des convergences et des divergences entre les deux organisations participantes, ce qui favorise la prise en compte des différences contextuelles et l'identification de facteurs qui contribuent aux similitudes et aux divergences observées. Ainsi, la validité externe est soutenue par la conception de l'étude, de la description de son contexte et de leur correspondance avec d'autres recherches (Fortin et Gagnon, 2016).

L'approche de Gioia présente toutefois certaines limites. D'abord, elle est exigeante sur le plan méthodologique. Le processus de codage est itératif, long, et demande une attention soutenue pour s'assurer de la cohérence entre les niveaux d'analyse (Gioia et al., 2012).

De plus, elle demande une structure exigeante quant à son application. La structure à trois niveaux peut rapidement devenir un enjeu et amener à vouloir « forcer » les données. Par exemple, l'ajout de notre deuxième analyse a demandé beaucoup de recherche. Gioia reconnaît d'ailleurs ces limites (Gioia, 2020).

4.6 Limites liées à l'échantillonnage

Deux limites doivent être considérées concernant l'échantillonnage : la diversité des participants et l'atteinte de la saturation. D'abord, l'échantillon est composé de directeurs, de directeurs principaux, de vice-présidents et de conseillers seniors ayant tous des responsabilités stratégiques, mais à divers niveaux dans leur organisation respective. Toutefois, peu d'entre eux sont issus du plus haut niveau exécutif où les orientations stratégiques les plus importantes sont décidées.

Bien que notre démarche ait visé l'inclusion d'acteurs situés à différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle, l'accès aux membres du niveau exécutif s'est avéré limité. Ainsi, l'échantillon se compose principalement de gestionnaires occupant des fonctions aux niveaux intermédiaire et supérieur

et les résultats doivent donc être interprétés comme reflétant principalement l'interprétation de la stratégie à ces niveaux organisationnels. La littérature souligne d'ailleurs que les gestionnaires de niveau intermédiaire jouent un rôle important dans l'interprétation et la mise en œuvre des orientations stratégiques, agissant comme un lien entre l'intention stratégique et l'action organisationnelle (Floyd et Lane, 2000 ; Floyd et Wooldridge, 1997).

Une limite supplémentaire concerne la possibilité d'avoir atteint une saturation complète des données. Bien que les entrevues aient permis de faire émerger des concepts récurrents et des convergences significatives entre les participants et entre les deux cas, il demeure possible que l'inclusion d'un plus grand nombre d'acteurs organisationnels aurait permis de faire apparaître certaines nuances additionnelles.

Toutefois, la richesse des données recueillies et les thèmes communs ayant émergé de l'analyse soutiennent que le nombre de participants est suffisant sur le plan empirique afin d'interpréter le phénomène de l'agilité stratégique. Ainsi, l'objectif de l'étude n'est pas de documenter l'ensemble des points de vue possibles, mais de décrire le fonctionnement des dynamiques complexes à l'œuvre dans les deux organisations.

4.7 Considérations éthiques

4.7.1 Anonymité des données

Comme indiqué plus haut, dès la retranscription des entrevues, l'ensemble des données nominatives qui permettraient d'identifier les participants ou leur employeur sont remplacées par des codes. Ceci inclut également le nom des produits, des concurrents et de toute autre information qui, si divulgué, pourrait porter préjudice au participant ou à son entreprise. Les codes sont conservés dans un fichier sécurisé par mot de passe et crypté.

4.7.2 Anonymité des participants

Les extraits provenant d'entrevues ont un fort pouvoir explicatif et le chercheur peut souhaiter en intégrer dans sa publication. Toutefois, il existe un risque que la citation puisse être attribuée à un individu. C'est pourquoi les citations que le chercheur souhaite utiliser dans son rapport seront transmises à leur auteur pour validation.

4.7.3 Anonymité des organisations participantes

Le faible nombre d'institutions bancaires au Canada ajoute à la nécessité d'assurer l'anonymité des entreprises. Les informations descriptives et le contenu des extraits devront être minutieusement choisis et vérifiés avant diffusion.

4.7.4 Utilisation de l'intelligence artificielle

Quelques essais ont été réalisés pour utiliser l'intelligence artificielle avec l'outil de recherche scientifique ATLAS.ti afin d'accélérer le travail d'analyse. Pour assurer autant l'intégrité académique que la sécurité des données, une révision stricte de l'anonymité des données personnelles et d'entreprise a été effectuée avant l'envoi des données. Aussi une personne a demandé de ne pas utiliser ses données dans les traitements avec l'intelligence artificielle.

Au final, l'intelligence artificielle a été peu utilisée dans le cadre de ce mémoire. L'outil de recherche ATLAS.ti, autorisé par l'UQAM, intègre des fonctionnalités d'IA spécialisées pour le codage de données qualitatives. Toutefois, après de nombreux essais, l'outil ne s'est pas avéré utile pour ce projet. D'après nous, le cadre méthodologique très large a amené à générer plusieurs centaines de suggestions pour chaque entrevue, avec un temps de traitement de plusieurs heures. Il n'aurait pas été réaliste d'utiliser cette fonctionnalité.

Nous avons également utilisé le même outil d'intelligence artificielle pour nous aider à consolider nos catégories de premier ordre, avec un résultat mitigé. Après réflexion, dans le cadre d'une recherche exploratoire où l'on souhaite justement laisser émerger de nouveaux concepts, l'utilisation de l'intelligence artificielle, qui apprend à partir de recherches et d'études précédentes, n'est peut-être pas l'outil le plus approprié.

4.8 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté en détail la démarche méthodologique adoptée pour explorer l'agilité stratégique au sein des institutions bancaires canadiennes.

Notre stratégie de recherche multicas, centrée sur les gestionnaires intermédiaires, s'est révélée pertinente pour capter les dynamiques au sein de chaque institution, afin de les comparer. De plus, en optant pour une approche exploratoire fondée sur la théorie ancrée « à la Gioia », nous avons pu concilier la rigueur scientifique et l'ouverture envers des concepts qui dépassent notre cadre original.

Les défis rencontrés pour la collecte et l'analyse des données sont propres aux conditions de notre recherche exploratoire. La persévérance et le soutien de nos contacts nous ont tout de même permis de rencontrer 14 gestionnaires qui nous ont fourni de précieuses données. L'ajout d'une seconde analyse a également permis d'exploiter pleinement leurs témoignages.

Au prochain chapitre, nous présenterons le résultat de l'analyse de nos données.

CHAPITRE 5 ANALYSE DES DONNÉES BRUTES

Au chapitre précédent, nous avons décrit le déroulement de notre collecte de données ainsi que la description des deux cas retenus pour notre étude. Nous avons également présenté les enjeux rencontrés dans l'application de la méthodologie, de même que les ajustements qui se sont avérés nécessaires pour assurer une analyse cohérente des résultats grâce à la méthode à la Gioia.

Le chapitre 6 présente les résultats de l'analyse. Nous allons d'abord revenir brièvement sur le processus de codage ainsi qu'une synthèse des résultats. Par la suite, chaque concept de haut niveau sera décortiqué pour permettre au lecteur de comprendre comment nous sommes arrivés à ce résultat.

Démontrer la façon dont nous avons appliqué la méthodologie est importante, car c'est sur elle que repose la crédibilité des résultats de notre recherche. En expliquant ce cheminement, nous allons décortiquer les antécédents de chaque concept jusqu'à leurs sources dans les entrevues. Ceci permettra d'appuyer nos résultats et de montrer les choix effectués par le chercheur.

5.1 Rappel du processus de codage des données

La méthodologie « à la Gioia » comprend trois étapes :

- 1) D'abord, les citations sont codées en demeurant au plus proche des paroles du participant, puis regroupées en catégories exprimant les mêmes idées, contextualisées à l'aide de quelques mots ou d'une phrase significative. On appelle ces catégories des concepts de premier ordre.
- 2) Après avoir fait apparaître les concepts de premier ordre, on tente de les mettre en perspective avec le cadre conceptuel afin de faire émerger des concepts plus généraux, arrimés aux objets de la recherche. Un va-et-vient entre les concepts de premier ordre et le cadre conceptuel permet ainsi de faire ressortir des « concepts interprétatifs », ou concepts de deuxième ordre, vers lesquels plusieurs catégories de premier niveau convergent. Ceux-ci correspondent en général à des pratiques ou des caractéristiques de l'organisation.
- 3) Enfin, les concepts de deuxième ordre sont de nouveau regroupés et réévalués à la recherche de grands thèmes, appelés concepts de haut niveau. Ces concepts correspondent à ce que Gioia (2020) nomme *aggregate dimensions*, c'est-à-dire des regroupements théoriques qui permettent de conceptualiser les phénomènes étudiés.

Ce processus est toutefois loin d'être linéaire. Chaque passage d'une étape à l'autre fait apparaître des relations potentielles et des intuitions nouvelles, obligeant à revenir à l'étape précédente afin de les confirmer (ou les infirmer).

Les concepts de haut niveau sont donc le distillat d'un réarrangement continu de catégories, revues à la lumière du cadre théorique. Les concepts interprétatifs demeurent toutefois pertinents pour notre analyse, car ils correspondent à des éléments plus concrets de l'expérience des gestionnaires interrogés.

Les résultats seront présentés dans un tableau à trois colonnes, où chaque colonne représente une étape du processus, des concepts de premier ordre aux concepts de haut niveau.

5.2 Aperçu des résultats agrégés

Le tableau ci-dessous représente l'ensemble de concepts ayant émergé de notre recherche et comporte trois colonnes :

- Concepts de premier ordre (Catégorie issues des données brutes) : Ce sont les catégories qui ont émergé directement à partir des citations des participants. Il s'agit du concept le plus près de la « voix » des gestionnaires interrogés.
- Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif) : Ces concepts sont la mise en commun de plusieurs concepts de premier ordre afin de répondre de façon cohérente à des éléments du cadre conceptuel.
- Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau) : Les grand thèmes qui représentent des dimensions théoriques

Le même format de tableau sera présenté pour chaque grand thème de notre analyse, auquel seront ajoutés des citations.

Aussi, dans certains cas, nous ajoutons en préfixe des concepts de premier ordre :

- « UNIQUEMENT ALPHA » ou « UNIQUEMENT GAMMA » : ceci indique que, pour cette catégorie, nous n'avons que des données intracas pour l'entreprise identifiée.
- « PLUS ALPHA » ou « PLUS GAMMA » : ceci indique que cette catégorie est validée en intracas pour l'entreprise identifiée, mais qu'un faible nombre de citations de l'autres entreprise semble converger également. Toutefois, le nombre ou la précision des citations sont insuffisantes pour l'affirmer complètement.

Le tableau 5.1 présente l'ensemble de la structure de données de notre analyse.

Tableau 5.1 : Résultats agrégés

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>Certaines équipes recueillent des données sur les clients, la voix du client, TNR</p> <p>Certaines équipes recueillent des données internes à l'organisation, la voix de l'employé</p> <p>Une veille stratégique transversale sur l'environnement de l'organisation</p> <p>Les gestionnaires sollicitent des fournisseurs et des partenaires afin qu'ils contribuent à la veille</p> <p>Les informations de veille s'échangent entre les équipes et avec la haute direction</p>	<p>Les tendances internes et externes à l'organisation proviennent de nombreuses sources et sont communiqués à travers l'organisation</p>	<p>Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques</p>
<p>L'organisation élabore des scénarios de gestion des risques en permanence</p> <p>Les gestionnaires recherchent des signaux faibles</p> <p>Les données permettent aux gestionnaires de vérifier leurs intuitions et poser des diagnostics</p> <p>Les gestionnaires mettent régulièrement en perspective l'environnement externe avec les enjeux internes afin d'évaluer leurs priorités</p> <p>Les gestionnaires soulèvent les "gaps" de données qu'il faut combler pour mieux répondre aux besoins</p> <p>Planification stratégique roulante pouvant être révisée régulièrement</p>	<p>Les données sont utilisées de façon dynamique pour soutenir la prise de décisions stratégiques et la résolution de problèmes</p>	
<p>Les gestionnaires ont le sentiment de faire partie d'une même équipe et que ce sentiment est partagé dans l'ensemble de l'organisation</p> <p>Dans la communication organisationnelle, on célèbre les succès de l'organisation ainsi que les valeurs qui les soutiennent</p>	<p>Les employés se voient comme une grande équipe qui partagent une histoire et des valeurs communes</p>	<p>Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux</p>
<p>La direction partage beaucoup d'information sur l'industrie, sur l'organisation, sur sa stratégie à l'ensemble de l'organisation</p> <p>La culture organisationnelle amène les employés à voir l'organisation dans sa globalité, et non pas seulement leur secteur d'activité</p>	<p>Les organisations démocratisent l'information d'affaires et invitent à s'intéresser au processus stratégique</p>	

Tableau 5.1 : Résultats agrégés

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>L'organisation a mis en place des processus pour partager des intuitions et proposer des changements</p> <p>Les gestionnaires encouragent les employés à adopter un regard critique sur les pratiques</p>	<p>Des mécanismes pour faciliter les échanges à propos de la planification et de l'exécution stratégique</p>	
<p>Les compétences requises pour que l'organisation demeure concurrentielle évoluent rapidement</p> <p>Les gestionnaires sont inquiets de ne pas pouvoir faire évoluer leur main d'œuvre assez rapidement</p> <p>L'organisation a besoin de nouvelles compétences, spécialisées et générales, pour réaliser sa stratégie</p>	<p>L'accès aux compétences est en enjeu majeur important selon les gestionnaires</p>	<p>Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs</p>
<p>Les gestionnaires sont encouragés à voir leurs employés au-delà de leur titre d'emploi</p> <p>Les gestionnaires sont proches de leurs employés, ce qui leur permet de voir au meilleur usage de leurs forces pour l'organisation</p> <p>Les employés ont des occasions de faire valoir leurs forces</p>	<p>Encourager la mobilité interne basée sur les forces et les compétences</p>	
<p>PLUS ALPHA : L'organisation soutient activement développement des gestionnaires</p> <p>PLUS ALPHA : Les gestionnaires mènent des "veilles personnelles"</p> <p>PLUS ALPHA : Les gestionnaires partagent leurs connaissances et leurs réflexions avec leurs équipes et d'autres employés ayant des intérêts communs</p>	<p>Encourager les initiatives personnelles de développement chez les gestionnaires</p>	
<p>La réglementation actuelle ralentit le déploiement des changements dans l'organisation.</p> <p>L'incertitude face à la nouvelle réglementation, aux technologies ou aux conditions du marché décourage l'organisation à investir</p> <p>Les nouvelles technologies sont coûteuses à déployer et entraînent les institutions bancaires canadiennes à conserver une dette technologique importante</p>	<p>Les gestionnaires possèdent une connaissance intime des contraintes qui affectent leur organisation</p>	<p>Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation</p>
<p>Choix technologiques : dans quoi investir?</p> <p>Paradoxes court terme / long terme (Alpha seulement)</p> <p>Difficulté à mesurer les retombées des initiatives en technologies ou en ressources humaines</p>	<p>Les décideurs doivent tenir compte de nombreux paradoxes de gestion</p>	

Tableau 5.1 : Résultats agrégés

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
Paradoxe entre demeurer fidèle à ses valeurs ou profiter d'opportunités		
<p>UNIQUEMENT ALPHA : Les gestionnaires reconnaissent l'importance de se mettre à la place de l'autre pour collaborer efficacement</p> <p>PLUS ALPHA : Les différences de priorité et de culture entre les équipes représentent une embûche à la collaboration</p> <p>La diversité des acteurs permet d'offrir plusieurs points de vue</p> <p>PLUS ALPHA : Les gestionnaires doivent trouver un équilibre entre la discussion et le prise de décision</p>	<p>Les pratiques collaboratives enrichissent les décisions grâce à la diversité des perspectives</p>	
<p>UNIQUEMENT ALPHA : Un plan stratégique intégré aide les équipes à mieux concentrer leurs efforts pour l'ensemble de l'organisation</p> <p>Une intégration des TI dans toutes les équipes d'opération permet de développer plus d'initiatives transversales</p>	<p>L'intégration de plusieurs équipes permet de mieux concentrer les efforts vers activités à haute valeur pour l'organisation</p>	
<p>Les gestionnaires souhaitent déployer plus d'initiatives par itération et expérimenter, « sans attendre que tout soit parfait »</p> <p>Les équipes qui expérimentent voient les erreurs comme des sources d'apprentissage et des générateurs de confiance</p>	<p>Prendre le risque que tout ne soit pas parfait</p>	
<p>UNIQUEMENT ALPHA : Une vision multiple de l'organisation</p> <p>UNIQUEMENT ALPHA : Une forte ouverture aux partenariats stratégiques</p> <p>PLUS ALPHA : Les partenariats stratégiques permettent de mieux servir les clients</p> <p>PLUS GAMMA : Une vision centrée sur le client et la communauté</p> <p>PLUS GAMMA : Une organisation qui fait elle-même</p> <p>UNIQUEMENT GAMMA : Une réticence à faire affaire avec des startups et des fournisseurs</p> <p>UNIQUEMENT GAMMA : Une récente ouverture envers l'externe</p>	<p>Les frontières de l'organisation (<i>organizational boundaries</i>) affectent le champ des options stratégiques</p>	<p>Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique</p>
<p>PLUS ALPHA : Une attention stratégique envers la main d'œuvre</p> <p>PLUS ALPHA : L'intégration des équipes TI dans les secteurs opérationnels</p>	<p>L'intégration stratégique des ressources humaines et des technologies peut affecter la réactivité, la vitesse de déploiement et l'efficacité de nouvelles initiatives ainsi que</p>	

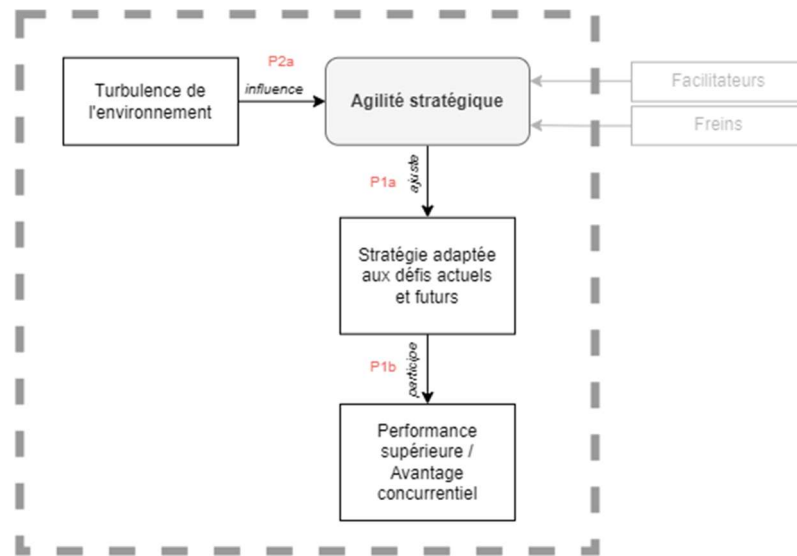
Tableau 5.1 : Résultats agrégés

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>PLUS ALPHA : L'adoption précoce de nouveautés</p> <p>UNIQUEMENT GAMMA : Une nouvelle stratégie RH récemment mise en place</p> <p>UNIQUEMENT GAMMA : Une stratégie TI de « late adopter »</p>	<p>le développement des compétences technologiques</p>	
<p>PLUS ALPHA : Un culture entrepreneuriale : à la recherche d'opportunités en utilisant les forces de l'organisation</p> <p>UNIQUEMENT ALPHA : L'organisation facilite la proximité entre les niveaux hiérarchiques</p> <p>PLUS GAMMA : Une culture bureaucratique</p> <p>PLUS GAMMA : Une priorisation et une prise de décision centralisée</p>	<p>Une culture organisationnelle qui encourage à saisir des opportunités et les réaliser</p>	
<p>Les employés, comme les gestionnaires, vivent de l'incertitude et demandent de la clarté</p> <p>L'organisation communique sur l'évolution de l'industrie et met l'information en perspective</p> <p>L'organisation rappelle régulièrement son histoire et sa raison d'être</p>	<p>Bâtir une vision du futur qui permet d'aborder l'incertitude, de donner du sens aux actions</p>	
<p>Les gestionnaires sont orientés vers l'action</p> <p>Les employés ont l'autonomie nécessaire pour prendre des actions</p> <p>Les gestionnaires prennent le temps pour réfléchir à leurs actions pour s'améliorer</p> <p>Les employés proposent des moyens innovants pour mettre en action de nouvelles initiatives</p>	<p>Encourager les initiatives qui s'inscrivent dans une prise de responsabilité face à l'organisation</p>	

5.3 Première analyse : Les données brutes qui convergent vers les éléments l'agilité stratégique, à l'exception des facilitateurs et des freins

Tel que décrit au chapitre 4, cette première analyse consiste à étudier les données brutes dans la logique de notre modèle conceptuel, à l'exception des facilitateurs et des freins. Pour rappel, le cadre conceptuel pour la première analyse est présenté à la figure 4.3.

Figure 5.1 Cadre conceptuel tronqué en vue de la première analyse



Au cours de cette section, nous verrons tour à tour comment ont émergé quatre concepts de haut niveau pour lesquels les données de Alpha et de Gamma convergent. Pour chaque concept, nous reprendrons les étapes de la recherche en décomposant le concept de troisième ordre, faisant apparaître les concepts de deuxième ordre qui l'ont fait naître. Par la suite, le même processus aura lieu pour chaque concept de deuxième ordre. Nous présenterons alors chaque concept de premier ordre qui ont été utilisés pour former celui de deuxième ordre.

Les données des deux organisations convergent pour créer quatre concepts de haut niveau. Toutefois, les deux organisations ne réalisent pas nécessairement de la même façon, ou avec la même intensité. Les divergences seront signalées au fur et à mesure qu'elles se présenteront. Aussi, à la fin de chaque sous-section, une structure de données comprenant des citations choisies sera également présentée. Le lecteur peut s'y référer pour mieux suivre les explications.

Les concepts de troisième ordre seront le point de départ de nos explications. À partir de celui-ci, nous décomposeront les concepts de deuxième, puis de premier ordre qui le compose. Les quatre concepts de troisième ordre qui seront présentés sont les suivants :

- Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques
- Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux
- Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs
- Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

La dernière sous-section sera consacrée à l'explication des divergences entre les deux organisations. Nous verrons que les différences culturelles peuvent affecter les choix en matière d'agilité stratégique, de même que leur mise en application.

5.3.1 Puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques

Le premier concept ayant émergé pendant notre analyse est l'importance de la vigie stratégique, et ce, dans les deux organisations étudiées. Dans cette section, nous allons décrire les pratiques et les expériences qui nous ont été partagées et qui en montrent l'importance.

5.3.1.1 Les tendances internes et externes à l'organisation proviennent de nombreuses sources et sont communiqués à travers l'organisation

Alpha et Gamma sont reconnues pour leurs systèmes d'information fiables. Elles publient régulièrement des rapports et des avis sur l'économie, les marchés financiers et la société. Elles ont des équipes dédiées qui recueillent diverses données externes et internes.

De plus, chaque service recueille des données spécifiques à son secteur. Puisque les deux institutions bancaires participantes sont de type « diversifiée », elles offrent de nombreux services qui requièrent chacun des données spécifiques pour répondre à leurs enjeux stratégiques propres. Ainsi, en plus de la veille corporative, chaque secteur d'activité peut surveiller des indicateurs différents.

Un premier type d'information primordiale est la donnée sur les clients, obtenue grâce à des sondages, le taux net de recommandation (TNR ou *net-promoter score*), des commentaires clients, des "focus group", des appels de clients, etc. Les données de marché vont également servir au travail de la stratégie et celles-ci doivent être contextualisées selon le lieu géographique.

Les données internes sont également précieuses. En plus d'indicateurs financiers et de performance, on trouve une grande diversité de sujets traités, comme la collaboration, l'engagement, ou encore les données d'utilisation des espaces de bureau. Quant aux données externes, elles couvrent de nombreuses facettes de l'industrie et de l'économie.

Bien qu'il existe des services spécialisés dans la recherche, toute l'organisation est mise à contribution pour recueillir des données stratégiques. On sollicite également les fournisseurs et les partenaires externes pour qu'ils contribuent à l'exercice de vigie, de même que les firmes spécialisées, et même les autres institutions bancaires (car elles collaborent). C'est pourquoi l'on parlera d'une vigie « distribuée. »

Les différents services d'Alpha et de Gamma tiennent leur propre veille dont ils partagent les résultats avec leur équipe et font remonter les faits saillants à leur direction. Le flux d'information inverse existe également, assurant que les observations importantes de la vigie corporative soient relayées dans l'organisation. Cet échange d'information multidirectionnel peut avoir lieu de façon formelle comme informelle.

Il existe ainsi un partage de responsabilité sur la cueillette d'information et leur communication dans l'organisation. Ce va-et-vient de données est un fondement de l'intelligence collective de chaque organisation.

5.3.1.2 Les données sont utilisées de façon dynamique pour soutenir la prise de décisions stratégiques

L'information recueillie par Alpha et Gamma servent aux desseins stratégiques. Au point de vue de l'exécution, elle permet de déterminer si les objectifs sont toujours cohérents avec l'environnement externe. Elle peut également servir à vérifier des intuitions, de même qu'à identifier des problèmes et chercher à les résoudre.

Au point de vue de la planification stratégique, les données sont utilisées pour élaborer différents scénarios, mais également à nourrir la recherche de signaux faibles, pouvant déboucher sur de nouvelles tendances. L'analyse de ces données contribue alors à la vigie en permettant de réinterpréter en permanence l'évolution de l'institution bancaire et de son environnement.

Grâce aux données et aux analyses, Alpha et Gamma peuvent évaluer les actions à prendre. Par exemple, les données ont peut-être révélé des changements dans l'environnement qui requièrent de réajuster certaines priorités de l'organisation. Il est également possible que les données soient insuffisantes (un « gap » de données) pour bien comprendre une problématique ou prendre une décision.

Dans un monde en mutation rapide, la prospective devient particulièrement importante. Les informations de vigie serviront non seulement à comprendre les changements, mais à les anticiper et à se servir comme source de création de valeur. Les deux organisations ont d'ailleurs adopté un mode de planification stratégique roulant qui s'inscrit dans le long terme et qui peut être révisé en continu.

Les options stratégiques offertes par les données contribueront à la qualité des décisions prises par les décideurs.

5.3.1.3 Conclusion

Nos données convergent et font émerger un concept de haut niveau que nous appelons « Puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques », reposant sur :

- La collecte et la circulation multidirectionnelle de données internes et externes par l'ensemble des services et des collaborateurs, soutenant la vigie dans chaque secteur et pour l'ensemble de l'organisation.
- Une utilisation dynamique des données pour ajuster les objectifs, explorer des scénarios, détecter des signaux faibles et soutenir une planification stratégique révisable en continu.

À la page suivante, un tableau reproduisant la structure de données pour le concept de puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques est présenté, avec certaines citations choisies.

Tableau 5.2 Citations choisies - Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p><i>Certaines équipes recueillent des données sur les clients, la voix du client, TNR</i></p> <p>On a une équipe chez ALPHA qui s'appelle 'Voix du client' qui s'occupe d'aller ramasser tendance, tendance de marché, tendance client, démographie et tout ça, c'est un groupe qui va prendre l'information, va la mâcher un petit peu, mais va surtout la rendre disponible à travers l'organisation. [...]L'information arrive à moi mais on a des groupes chez ALPHA qui vont faire des études sur le terrain, donc on va faire des sondages (Alpha 4)</p> <p>C'est très fort là chez GAMMA l'utilisation de la voix du [] client, puis le taux net de recommandation. On a comme un système TNR sur différents processus, moments clés, critiques, que le [client] peut avoir, quand il fait des interactions avec nous, qu'on vient mesurer, qu'il y a des sondages qui sont envoyés, avec [l'entreprise X] qui est un fournisseur qui travaille au niveau des TNR. Puis, il y a d'autres organisations où les verbatims, on sait, ils rentrent tout de suite. C'est un peu quand on a besoin, on va fouiller dans les verbatims. (Gamma 10)</p> <p><i>Certaines équipes recueillent des données internes à l'organisation, la voix de l'employé</i></p> <p>Dans les indicateurs traditionnels EE [expérience employé], en ce moment... on regarde beaucoup les indicateurs traditionnels VOE, attrition volontaire court terme, mais on a des projets pilotes qu'on regarde aussi, c'est les habitudes de travail. Donc on a fait sortir de façon agrégée les données sur le temps passé en réunion par segment clé, par secteur, ... [...] on a regardé les indicateurs de collaboration et d'engagement de de la voix de l'employé. (Alpha 1)</p> <p>on a plusieurs sources [d'information sur la satisfaction des employés] quand même à ce niveau-là. On a « Officevibe », je ne sais pas si tu connais, un système qui n'est pas juste utilisé chez GAMMA. Les employés reçoivent un questionnaire de différents plans. Il y a différents axes qui sont questionnés. Puis ça vient questionner l'employé sur des questions précises rattachées à différents axes comme le bien-être, la confiance envers mon gestionnaire, confiance envers mes pairs, différentes choses. Puis ça vient donner un score hebdo au gestionnaire. (Gamma 10)</p> <p><i>Une veille stratégique transversale sur l'environnement de l'organisation</i></p> <p>Bon, on fait une lecture de l'environnement, naturellement. On regarde nos opportunités, là c'est un peu vanille là ce que je vais dire, c'est un peu 101 mais naturellement c'est ça qui amène nos priorités. [...]la décision a été prise comment? Naturellement par le comité de direction, mais à partir du travail qui a été fait au niveau des... au niveau de la réflexion stratégique qui a amené, puis apporté la contribution des gens des différents secteurs. Donc on a fait travailler les gens ensemble pour y arriver, puis d'arriver avec une recommandation par rapport à ça. (Alpha 11)</p>	<p>Les tendances internes et externes à l'organisation proviennent de nombreuses sources et sont communiqués à travers l'organisation</p>	<p>Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques</p>

Tableau 5.2 Citations choisies - Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>alors la veille stratégique elle est assez... très transversale, mais [un secteur en particulier] a été plus loin et ils ont des équipes en innovation. Donc ils font... ils font une vigie oui, (Gamma 12)</p> <p>il y a une vigie qui est faite... je dirais à peu près sur tous les volets. (Gamma 5)</p> <p>Nous on a une équipe stratégie corpo qui étudie ces grandes tendances. Moi je collabore avec cette équipe là parce que moi c'est les tendances à venir du travail. Donc moi je donne les tendances sur le volet ressources humaines (GAMMA 7)</p> <p>Les gestionnaires sollicitent des fournisseurs et des partenaires afin qu'ils contribuent à la veille</p> <p>on identifie des thèmes importants, et puis on fait travailler, on travaille avec les gens à l'interne, et puis dans certains thèmes aussi on a fait appel à 1 ou 2 personnes à l'externe, mais on n'a pas un processus qui donc... c'est vraiment géré à l'interne, le processus. Mais on va demander dépendamment du thème, on peut demander à des gens de l'externe aussi de présenter leur point de vue. [...] pour pas qu'on soit juste en train de regarder nos affaires, nous autres entre nous à l'interne. (Alpha 11)</p> <p>c'est vraiment en m'informant ailleurs ou pour d'autres dans ce que fait ce que font d'autres entreprises, ce qui émerge dans les nouvelles technologies disponibles, ce qu'on voit dans d'autres domaines qui auraient des applications dans le nôtre. Fait que c'est très variable, mais je lis, je vais dans des conférences, j'ai un réseau dans le fond de gens qui occupent ma fonction dans le fond ben j'avais un réseau de gens qui occupaient ma fonction à l'externe. (Alpha 6)</p> <p>[Le fournisseur de service], c'est son travail. Il traite des millions de transactions par jour. [Et c'est lui qui nous donne des informations sur les tendances] (Gamma 2)</p> <p>[les équipes en innovation] font pas juste la vigie ils font aussi du démarchage, ils vont rencontrer des entrepreneurs [...], ils vont aller, tu sais, dans des événements autant à Vegas qu'en Europe pour voir qu'est-ce qui se passe avec ces jeunes entreprises-là (Gamma 12)</p> <p>Les informations de veille s'échangent entre les équipes et avec la haute direction</p> <p>On peut aussi avoir de l'information pertinente à ce moment-là, on la cascade vers les secteurs concernés. [...] Je parlais qu'on est agile, donc un secteur d'affaires... de l'information qu'il croit être pertinente pour un autre, il va le partager. Beaucoup de partage ad hoc, mais chacun des secteurs a quand même un système organisé de de base de documentation. (Alpha 11)</p>		

Tableau 5.2 Citations choisies - Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>[Les membres de l'équipe de la stratégie] vont nous poser des questions pour avoir une connaissance plus fine du niveau de réalisme des signaux qu'ils perçoivent là au niveau d'urgence qui peut y avoir là-dedans. (GAMMA 5)</p>		
<p>L'organisation élabore des scénarios de gestion des risques en permanence</p> <p>À voir ce que l'avenir nous mènera, mais tu sais, on a plusieurs scénarios. On a tout le temps plein de scénarios de risque. [Les fintechs] Ça fait partie d'un des scénarios qui est regardé et puis qui, peut-être, sur lesquels on met plus d'en face là dernièrement (Alpha 4)</p> <p>une INSTITUTION BANCAIRE c'est une grosse machine de gestion des risques. Donc c'est les comités, les sous-comités du « board » etc., ils regardent les risques auxquels l'institution est confrontée. (Alpha 13)</p> <p>Et c'est donc un dossier que moi je porte entre autres depuis plusieurs années où justement je faisais l'exercice de dire « ben voici qu'est-ce qui passe dans le monde, voici qu'est-ce qui se passe au Canada, voici tu sais les risques pour l'organisation, les opportunités qu'on a » mais c'était un dossier qui était émergent, donc en croissance ... (Gamma 2)</p> <p>Les gestionnaires recherchent des signaux faibles</p> <p>Ce qu'on fait beaucoup, c'est qu'on regarde les signaux faibles pour pouvoir extrapoler. Donc, si on extrapole, qu'est-ce qui peut se passer si ce signaux faible-là ou cette tendance-là devient une réalité? Quel serait le meilleur des scénarios? Quel serait le pire des scénarios? (Alpha 1)</p> <p>Jusqu'à quel point on est capable de prévoir qu'est-ce qui va se passer? Est-ce qu'on a un horizon comme, on est capable de dire on sait à peu près dans 2 ans ce qui va se passer? [...] On le voit. Honnêtement, on le voit très bien. (GAMMA 5)</p> <p>Les données permettent aux gestionnaires de vérifier leurs intuitions et poser des diagnostics</p> <p>"Puis, ça a été, ça a été très révélateur. Parce qu'on a trouvé... on a trouvé [...] leur pourcentage de temps [passé en réunion] était significativement plus élevé que dans un secteur que la même population dans un autre. Et leur attrition volontaire de moins d'un an surtout était plus élevée. (Alpha 1)</p> <p>Ils sont allés forer, c'était bon. Il y avait beaucoup d'appels pour les déménagements, les changements d'adresse, tout ça, on n'était pas fluides là-dedans, mais ils sont venus creuser avec des focus groups, pourquoi? Après ça, ils sont venus changer des verbatims d'appel, des processus pour les rendre plus fluides, puis remesurer... (Gamma 10)</p>	<p>Les données sont utilisées de façon dynamique pour soutenir la prise de décisions stratégiques et la résolution de problèmes</p>	

Tableau 5.2 Citations choisies - Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p><i>Les gestionnaires mettent régulièrement en perspective l'environnement externe avec les enjeux internes afin d'évaluer leurs priorités</i></p> <p>Notre plan stratégique mettait énormément d'emphase, et en mets encore, sur [une nouvelle clientèle X ..]. On se rend compte par exemple que la [clientèle X a] des besoins différents de la [clientèle habituelle]. Avec ce qu'on découvre sur le terrain, on peut aller influencer de façon quand même assez significative le plan stratégique pour dire, est-ce qu'on va faire en sorte de continuer d'aller dans cette veine-là, de la [clientèle X ..], ou se dire « est-ce qu'on shift notre focus vers autre chose » parce que le contexte... parce que... plein d'éléments. (Alpha 4)</p> <p>Donc on reste on reste très avisé par rapport à ça [le monde en transformation], on se ramène sur nos enjeux internes de ce côté-là, donc je pense que c'est cette discussion là en mode continue, de rester avisé de ce qui se passe les tendances de marché, les autres compétiteurs, etc., les attentes de nos clients, nos défis internes en termes de coût, en termes de modernisation de nos systèmes, etc. et donc de garder ça très actif. (Gamma 2)</p> <p><i>Les gestionnaires soulèvent les "gaps" de données qu'il faut combler pour mieux répondre aux besoins</i></p> <p>[Pendant la crise de la COVID-19] on avait besoin de données pour comprendre la réalité des gens, pour comprendre les conditions dont nos employés ont besoin pour être bien, puis performer dans un environnement insécure d'un point de vue de la santé pendant un certain temps, hybride, comment nos gestionnaires arrivent à travailler quand on change du jour au lendemain leurs conditions de travail, et cætera (Alpha 6)</p> <p><i>Planification stratégique roulante pouvant être révisée régulièrement</i></p> <p>On est tout le temps sur des plans stratégiques. Chez ALPHA, comment ça fonctionne, depuis à peu près 5 ans, nos exécutifs ont un seul plan stratégique. Avant chacun des exécutifs avait son plan stratégique à lui, ce qui veut dire que parfois en haut il y avait des overlaps, ou il y avait des choses qui n'étaient pas en accordance : il y en a un qui s'en allaient à gauche et un autre qui s'en allaient à droite mais finalement c'était la même branche, difficile de savoir par où on s'en allait. (Alpha 4)</p> <p>On a un processus de suivi de notre plan stratégique. À chaque trimestre, on fait le suivi de notre plan stratégique et puis à travers ça, on se trouve à parler de leviers importants de notre plan stratégique, où on en est. (Alpha 11)</p>		

Tableau 5.2 Citations choisies - Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>c'est un plan, une planification stratégique qui est vivante maintenant qui est réactualisée à toutes les années. Donc c'est un plan justement roulant. On avait jadis l'habitude de faire des plans triennal, quinquennal, mais tu sais qui est un petit peu plus statique. (Gamma 2)</p> <p>Donc à chaque année, on met à jour nos orientations, nos initiatives, on s'assure que ce sont toujours les bonnes, on s'assure que nos KPI sont atteints ou en voie de l'être. Si y a un élément disruptif, bien évidemment, on va l'inclure, mais on prend un temps d'arrêt à chaque année pour s'assurer que tout est correct. Et si tout est correct, on poursuit, on ne jette pas, on ne fait pas du jetable, on poursuit ce qu'on avait enclenché (Gamma 7)</p>		

5.3.2 Mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux

Un autre concept qui ressort des entrevues est la mobilisation des ressources, leur permettant de participer à la stratégie afin de mieux répondre aux enjeux. Dans cette section, nous allons résumer les témoignages des répondants d'Alpha et de Gamma sur le sentiment d'appartenance à l'organisation qui les motive à s'intéresser à la stratégie corporative ainsi qu'aux outils de communication permettant des échanges en matière de planification et d'exécution de la stratégie.

5.3.2.1 Les employés se voient comme une grande équipe qui partagent une histoire et des valeurs communes

Plusieurs répondants, chez Alpha et Gamma, ont souligné l'importance de la mobilisation des employés dans l'agilité. Les gestionnaires ont exprimé que leur organisation cultivait un sentiment d'appartenance en rappelant l'histoire de l'organisation, les succès, les épreuves surmontées ensemble ainsi que les valeurs qui sous-tendent leur travail.

On a souligné la capacité à concerter leurs efforts pour faire face à des changements externes (COVID-19, lancement du CELIAPP) ou à la mise en place d'initiatives d'envergure lancées par l'organisation elle-même : « faut être capable d'amener les employés, puis les gestionnaires, les gens à regarder dans une seule direction (5-000). » Ce sentiment de faire partie d'une grande équipe, faisant fi des structures et des silos organisationnels, permettrait de développer des synergies.

5.3.2.2 Les organisations démocratisent l'information d'affaires et invitent à s'intéresser au processus stratégique

Les discours, les occasions de rencontrer les décideurs, mais aussi la transparence sont des signes d'une ouverture de la stratégie. Ainsi, en facilitant l'accès à l'information, l'organisation soutient la mobilisation en l'invitant à s'intéresser et à s'impliquer dans le travail de la stratégie.

Alors que Alpha possède déjà de nombreux moyens d'échange d'information, chez Gamma, le nombre d'allocutions et la diffusion de données sur l'organisation ont augmenté significativement depuis les dernières années, allant de pair avec la mise en place de nouvelles pratiques en matière de stratégie. Alors qu'on déplore souvent que chaque unité d'affaires ait sa propre culture, son propre jargon, cette transparence de l'organisation a pour avantage de créer un langage commun et de renforcer d'autant plus le sentiment de faire partie d'une même grande équipe. D'autant plus qu'ils ont accès, via les grands événements, aux hauts dirigeants de l'organisation.

Cet appel à participer au succès de l'organisation et la démocratisation de l'information participent donc à renforcer la mobilisation des employés face aux questions stratégiques.

5.3.2.3 Des mécanismes pour faciliter les échanges à propos de la planification et de l'exécution stratégie

La participation au travail de stratégie ne saurait se faire sans des pratiques permettant son ouverture. On note, chez Alpha et chez Gamma, une communication bidirectionnelle entre les niveaux de gestion qui donne la chance à plusieurs d'intervenir. À de nombreuses occasions, les initiatives corporatives sont discutées et les gestionnaires ont l'occasion de contribuer à leur précision. D'autant plus qu'il existe des mécanismes permettant aux gestionnaires d'interpeller leur supérieur s'ils croient que l'entreprise va dans la mauvaise direction ou que les moyens mis en place ne sont pas optimaux.

Un autre moyen consiste à inviter les employés à questionner les pratiques internes de l'organisation et à développer de nouvelles façons de faire. Tous sont invités ouvertement à repérer les processus qui manquent d'efficacité ou qui ne sont plus adaptés au contexte actuel, à partager leurs observations, leurs idées, leurs critiques.

Chez Alpha, remettre en question le « système » ferait partie de la culture organisationnelle. La situation est moins claire chez Gamma où, bien que les communications corporatives encouragent à participer à l'effort pour « simplifier les opérations », ce rôle d'amélioration continue est plus particulièrement attribué aux « personnes imputables » d'une unité ou d'un produit, car elles en ont la responsabilité formelle.

5.3.2.4 Conclusion

Nos données convergent et font émerger un concept de haut niveau que nous appelons « mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux », reposant sur :

- Un sentiment d'appartenance fort autour de l'histoire et de valeurs partagées,
- Une transparence organisationnelle en partageant des informations à propos de la situation de l'entreprise tout en renforçant une vision « globale » de l'entreprise,
- La mise en place de moyens pour que, à de nombreux niveaux, les employés puissent exercer leur pouvoir en partageant leurs intuitions, leurs questionnements, leurs idées et qui pourraient avoir un effet sur la stratégie.

La crise de la COVID-19 est un excellent exemple où la mobilisation des ressources a été exercée. Elle a permis aux organisations de mettre en place rapidement les initiatives nécessaires pour assurer la continuité des opérations, mais aussi faire évoluer la stratégie de l'organisation en matière de services, de technologies et de ressources humaines. La mobilisation contribue donc à la fois à la réflexion et au déploiement de la stratégie.

À la page suivante, un tableau reproduisant la structure de données pour le concept de mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux est présenté, avec certaines citations choisies.

Tableau 5.3 Citations choisies – Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p><i>Les gestionnaires ont le sentiment de faire partie d'une même équipe et que ce sentiment est partagé dans l'ensemble de l'organisation</i></p> <p>C'est la culture d'entreprise, comment on arrive à travailler en équipe. Le président l'a dit très bien en début d'année, c'est de travailler en « one-team », une seule équipe, une seule voix. Alors qu'on soit capable de comprendre la réalité de l'autre pis de dire « je te dis pas non tout de suite même si j'ai pas la capacité, je voudrais comprendre pourquoi. Pourquoi tu as besoin de faire-ci, pourquoi c'est plusieurs gens. » (Alpha 3)</p> <p><i>Dans la communication organisationnelle, on célèbre les succès de l'organisation ainsi que les valeurs qui les soutiennent</i></p> <p>Il y a beaucoup de communications axées sur le pouvoir d'agir, l'autonomisation. [...] Ça fait partie de nos valeurs. (Alpha 1)</p> <p>L'agilité [...] C'est un requis pis c'est un défi. Parce que c'est un requis, parce que notre domaine fait un 180 [degrés] dans ce qu'on était il y a 20 ans puis ce qu'on doit être aujourd'hui. (Alpha 6)</p> <p>On a démontré quand même [plus de 100 ans] d'histoire qu'on fête cette année. Notre capacité à réagir, à être résilient par rapport aux situations qui sont là, à innover lorsque c'est nécessaire, à consolider nos acquis, lorsque ça l'est. Moi, j'ai grandement confiance en sa capacité à faire face à l'avenir et malgré toutes les incertitudes, tout ça. Notre président était là cette semaine interviewé, mais tu sais justement, comme ça, l'entraînement qu'on a eu avec la Covid, entre autres, c'est notre capacité à réagir, à supporter les entreprises, etc., face aux enjeux avec les tarifs américains, etc., c'est de l'apprentissage, c'est du bagage qu'on a et qui nous permet d'être confiants par rapport à l'avenir. (Gamma 2)</p>	<p>Les employés se voient comme une grande équipe qui partagent une histoire et des valeurs communes</p>	<p>Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux</p>
<p><i>La direction partage beaucoup d'information sur l'industrie, sur l'organisation, sur sa stratégie à l'ensemble de l'organisation</i></p> <p>Oui, on fait beaucoup de... dans le formel et l'informel. C'est que dans le formel, on a tout un système de cascades d'information, que ce soit des comités de gestion, avec des moments où on fait des relais, des trimestriels. La structure formelle de nos processus de cascades en communication, elle est bien. On fait des lancements d'années à plusieurs niveaux. Donc, ça part [du président] qui fait un lancement d'année, la stratégie, qu'est-ce qui va être important... Et ensuite, chacun des secteurs, le descendent, font leur propre « qu'est-ce que ça veut dire pour nous » et font le lien avec le lancement d'année. [...] Tous les vendredis, on</p>	<p>Les organisations démocratisent l'information d'affaires et invitent à s'intéresser au processus stratégique</p>	

Tableau 5.3 Citations choisies – Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>reçoit une infolettre « l'observateur » avec quelques petites vidéos, avec l'explication aussi. Il y a des résultats. Donc, les canaux de communication sont variés. (Alpha 1)</p> <p>Avant, les gestionnaires, on n'entendait pas beaucoup parler avant de veille stratégique, du marché, du pourquoi on fait ces changements-là. Tu sais, les changements nous arrivaient, mais on n'avait pas comme toute la connexion avec... sur les plans stratégiques, tout ça. Ouin, il a quand même beaucoup amené cette couleur-là (Gamma 10)</p> <p>La semaine prochaine, il y en a un « web » du président avec l'ensemble des employés. Là, tu crées une cohésion pis chacun est capable directement de voir son président ou la présidente et d'entendre des messages très clairement, que ce soit au niveau d'une orientation stratégique, soit au niveau des modalités de travail, du télétravail, n'importe quoi... Si tu l'entends directement, ça se perd pas, on élimine beaucoup d'interférences. L'agilité donc la rapidité à réagir là, ben pour moi ça passe par ça. (Gamma 5)</p> <p>La culture organisationnelle amène les employés à voir l'organisation dans sa globalité, et non pas seulement leur secteur d'activité</p> <p>En fait l'agilité organisationnelle qu'on a développée c'est autant au niveau de la culture que de nos processus d'affaires. [...] Au niveau culturel aussi, d'avoir un peu tout le temps la même vision. Je te parlais tantôt, il y a des lignes d'affaires différentes et par ligne d'affaires, il y a des jargons différents, des cultures différentes. Ce que ça fait, c'est qu'il faut s'assurer d'être le plus uniforme possible à travers tout ça pour avoir l'agilité de passer mettons d'une ligne d'affaires à l'autre. (Alpha 4)</p> <p>c'est très... c'est très gros mais malgré ça, on réussit à se transformer sans complètement pervertir notre la mission qu'on maintient. Tu sais y a des valeurs chez GAMMA. Fait qu'on sent bien qu'à travers ça, on réussit à déployer et à... y a une question identitaire là-dedans... dans l'avenir ... d'assurer cette constance-là. Je dirais qu'il y a des hauts et des bas à travers le fait qu'on le fait mais je suis très confiant, moi, que GAMMA a ce qu'il faut pour redéployer son identité, ses valeurs à travers ces évolutions. (Gamma 8A)</p>		
<p>L'organisation a mis en place des processus pour partager des intuitions et proposer des changements</p> <p>And we meet on monthly basis in order to go through the plans and everything that we have to do, who we want to target, the target markets. You know? I have lots of Lejay (Alpha 9)</p> <p>La communication se fait des deux bords, c-à-d le [gestionnaire de niveau] 4 a autant de pouvoir d'influence sur les stratégies entreprises et vice-versa. (Alpha 3)</p> <p>On a une obligation comme gestionnaire, et tous les employés, d'être en maîtrise dans nos opérations. Notre imputabilité, elle est là. Ça, c'est un principe qui transcende l'ensemble de l'organisation. Si j'avais quelque</p>	<p>Des mécanismes pour faciliter les échanges à propos de la planification et de l'exécution stratégie</p>	

Tableau 5.3 Citations choisies – Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>chose d'important à dire et qui était en train de faire dérailler, j'ai tous les leviers pour remonter ça la même journée. (Gamma 8A)</p> <p><i>Les gestionnaires encouragent les employés à adopter un regard critique sur les pratiques</i></p> <p>Un problème à régler, et une opportunité que l'on voit, une opportunité qu'on va vouloir saisir. Je te dirais que la plupart du temps quand on priorise quelque chose, ça va être une combinaison de « il y a un problème, il faut le régler. » Puis on voit en même temps une opportunité qui pourrait faire en sorte que ce projet-là, on va le prioriser. [...] On a les fondations en place pour grandir, on est en train d'effectuer plusieurs changements aussi d'un point de vue environnement de travail pour qu'on soit capable d'avoir un milieu de travail le plus stimulant au pays. Ça c'est un élément que [notre PVP] mentionne souvent. Autant d'un point de vue talent que d'environnement de travail on est prêt. Par la suite, y a tout le volet de notre gestion de risque. De plus en plus, on est confortable à prendre du risque pour qu'on puisse aller chercher plus d'opportunité. (Alpha 3)</p> <p>Des fois on se dit « c'est quoi le risque de ne pas le faire? ». C'est comme à l'inverse, ils le comprennent aussi. Mais c'est ça, c'est comme plus difficile... des fois aussi, on démontre qu'est-ce que ça fait de ne pas le faire. Ça fait des... ça amène des préoccupations. (7-292)</p>		

5.3.3 Accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs

Un enjeu commun aux deux organisations a fréquemment été abordé lors de nos entrevues : les compétences et les connaissances nécessaires pour demeurer concurrentiel évoluent constamment. La question du recrutement de la main-d'œuvre repose sur l'accès aux compétences d'abord, mais également à la capacité de prévoir les besoins. Ce dernier peut toutefois être difficile à planifier étant donné l'environnement changeant.

5.3.3.1 L'accès aux compétences est en enjeu important selon les gestionnaires

Les mutations rapides et fréquentes de l'environnement demandent une évolution régulière des compétences requises pour que l'organisation demeure concurrentielle. Les changements technologiques (comme la transformation numérique et l'émergence de l'intelligence artificielle), sociodémographiques (de nouvelles clientèles apparaissent ou les clients demandent que l'on s'adresse à eux d'une autre façon), réglementaires (la banque ouverte) ou même les nouveaux modes de travail (comme le travail à distance) demandent de rechercher de nouveaux talents.

Les nouvelles initiatives stratégiques peuvent aussi demander des connaissances que l'entreprise ne possède pas ou qu'il faut mettre à jour, comme lors d'acquisitions ou du lancement de nouveaux produits et services. À l'inverse, d'autres compétences deviennent obsolètes. L'écart (gap) entre les compétences que l'organisation possède et celles dont elle a besoin est l'enjeu le plus fréquemment nommé. Plusieurs gestionnaires ont partagé leur inquiétude face à l'évolution trop lente des compétences dans leur organisation.

Car si les besoins en nouvelles compétences évoluent rapidement, l'incapacité d'avoir accès à des habiletés alignées avec les besoins peut représenter un risque important pour la stratégie des banques. En particulier dans les technologies émergentes, il y a une forte compétition pour recruter des spécialistes, non seulement avec les autres institutions bancaires, mais avec l'ensemble des entreprises.

Il arrive également que les organisations aient mal anticipé des besoins de compétences plus générales : aisance avec les technologies, service à la clientèle « numérique », approches avec les nouvelles clientèles issues de la diversité ...

5.3.3.2 Encourager la mobilité interne basée sur les forces et les compétences

Nos entrevues ont révélé de plusieurs gestionnaires ont eu la chance de gravir les échelons dans leur entreprise et de se réaliser dans leur rôle. Les deux organisations reconnaissent qu'il est important de voir

au-delà des titres d'emploi : il faut reconnaître les forces, les compétences, mais aussi les attitudes et le *mindset* de leurs employés afin de les amener à occuper un rôle où ils pourront le mieux contribuer au succès de l'organisation. À cette fin, la proximité entre les employés et leur gestionnaire est primordiale.

Alpha et Gamma ont toutes deux mis en place des mesures pour donner l'occasion à chaque membre du personnel de s'afficher et pour favoriser la mobilité interne, que ce soit pour des postes permanents ou des assignations temporaires. Ils peuvent par exemple afficher leurs compétences sur un site interne, s'adresser à leurs gestionnaires ou signaler leur intérêt pour un projet spécifique.

Cette ouverture face à la mobilité interne favoriserait l'agilité. En premier lieu, on augmente le bassin de personnes disponibles pour répondre à un besoin ponctuel, et donc de répondre plus rapidement à une urgence. Aussi, de travailler dans une autre unité, même temporaire, donnerait également la chance à l'employé de développer une vision plus globale de l'organisation, de découvrir d'autres visions organisationnelles et de mieux collaborer dans le futur.

5.3.3.3 Encourager les initiatives personnelles de développement chez les gestionnaires

Les entrevues révèlent que, chez Alpha, les gestionnaires ont une grande autonomie en ce qui a trait à leur développement professionnel. Ils sont encouragés notamment à prendre du temps pour se remettre en question, à participer à des activités à l'externe et à partager leurs apprentissages avec leurs collègues.

Il existe une grande latitude quant aux formes que ces activités peuvent prendre, la banque ne semblant pas exercer de contrôle strict à ce sujet. Ceci laisse entendre qu'elle fait confiance à la perception des gestionnaires sur ce qu'ils doivent apprendre pour accomplir leur rôle dans l'institution. Par exemple, Alpha permet de réserver quelques heures, sur une base mensuelle, au développement des gestionnaires et à la réflexion sur leur rôle. Ces moments libres permettent de faire le point sur leurs pratiques de gestion, de suivre des formations ou d'échanger dans un esprit d'amélioration.

Tenir une « veille personnelle » où le gestionnaire suit certains sujets qui l'intéressent particulièrement est un autre moyen de développement. Une activité complémentaire est de participer à des activités à l'extérieur de l'organisation afin d'échanger sur des pratiques dans d'autres secteurs, comme des colloques ou des rencontres de réseautage. Les nouvelles connaissances qu'il aura acquises alimenteront sa réflexion, ses pratiques de gestion ainsi que sur la situation de son organisation. Il pourra même en découler la découverte de signaux faibles et des intuitions sur les enjeux à venir. Ainsi, en s'inspirant d'une veille ou d'expériences d'un autre domaine d'activité, on peut raffiner des scénarios sur ce qui se produira

dans notre secteur d'activité. Ces activités de « *boundary-spanning* » sont donc des moyens d'apprentissage personnels, mais qui bénéficieront aussi à l'institution bancaire.

Enfin, les gestionnaires d'Alpha ont révélé qu'ils échangeaient fréquemment à propos de leurs réflexions et réalisations avec des collègues ou des groupes ayant des intérêts similaires. En plus de ces échanges *ad hoc*, on retrouve chez Alpha des communautés de pratiques et des occasions plus formelles de partage et de réflexion. L'apport de nouvelles perspectives pourra servir à d'autres secteurs de l'organisation, contribuer à mieux anticiper les changements à venir et aussi planifier le type de ressources dont l'organisation aura besoin pour demeurer concurrentielle.

5.3.3.4 Conclusion

Nos données convergent et font apparaître un concept de haut niveau que nous appelons « accès à des compétences actualisées, alignées avec les besoins », reposant sur :

- La forte prise de conscience des gestionnaires face aux difficultés d'accès aux compétences nécessaires afin que l'organisation demeure concurrentielle
- La mise en place de mesures favorisant la mobilité interne visant à maximiser la contribution de chaque employé de l'institution bancaire
- Une autonomie accordée aux gestionnaires pour leur propre développement, basé sur leur perception de leur pratique managériale et du contexte du secteur, et dont les retombées percolent à travers l'organisation.

Dans un contexte turbulent, il peut être difficile de prévoir les compétences qui seront nécessaires. On compte sur les gestionnaires et leurs connaissances fines de l'industrie pour orienter les efforts de recrutement. La mobilité interne peut alors représenter une solution intéressante pour combler les besoins les plus urgents et pour accroître le jeu de compétences disponibles.

À la page suivante, un tableau reproduisant la structure de données pour le concept d'accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs est présenté, avec certaines citations choisies.

Tableau 5.4 Citations choisies – Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l’entreprise, actuels et futurs

<p align="center">Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)</p>	<p align="center">Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)</p>	<p align="center">Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)</p>
<p><i>Les compétences requises pour que l’organisation demeure concurrentielle évoluent rapidement</i></p> <p>les INSTITUTIONS BANCAIRES ont besoin d’évoluer à vitesse grand V, parce que c’est des entreprises qui étaient de nature service « brique et mortier », vraiment des succursales, et qui deviennent digitales et qui ont besoin de talents de grandes qualités pour revoir complètement leurs infrastructures. Tu sais, dans le fond, technologique et de données. (Alpha 6)</p> <p>La vitesse, tu sais, à laquelle les compétences deviennent obsolètes... si je parle pour moi, là, tu sais, vraiment... le développement des compétences, là, ça va vraiment vite. (Gamma 10)</p> <p>par exemple avec, toutes les personnes de la diversité, ça demande des nouvelles compétences qui sont à développer. On est plus juste dans l'empathie ou dans le service à la clientèle. Et donc je pense aussi pour répondre à l'évolution de nos clients, de la démographie, de la provenance de nos clients, ce serait une autre raison stratégique de s'intéresser aux compétences (Gamma 7)</p> <p><i>Les gestionnaires sont inquiets de ne pas pouvoir faire évoluer leur main d’œuvre assez rapidement</i></p> <p>On ne parle pas assez de dextérité numérique dans une organisation. On le met souvent dans les CV, je peux faire du Word du Powerpoint, etc., les éléments de base, mais on n’est [plus] rendu là, pour moi, c’est ailleurs. (Alpha 3)</p> <p>La main-d’œuvre [...] c’est un risque moins bien mitigé... les habitudes de nos clients évoluent plus rapidement que, soit que notre technologie, soit que notre agilité organisationnelle à s’adapter. Ça, selon moi, c’est un risque auquel on est plus ou moins bien outillé, ou pour lequel on est moins bon à faire face. (Alpha 4)</p> <p><i>L’organisation a besoin de nouvelles compétences, spécialisées et générales, pour réaliser sa stratégie</i></p> <p>Mon fournisseur va me [promettre] 90% de performance avec cet outil, mais j’ai besoin de le valider à l’interne pour savoir si ça répond réellement à mes besoins. J’ai besoin d’un « data scientist » et d’un linguiste pour faire ces tests mais pas n’importe quel « data scientist » ou linguiste, ça prend des gens qui sont spécialisés en recherche (Alpha 3).</p> <p>surtout les technologies ça change très vite. Puis un défi que ça nous pose, c’est par exemple... si on pense aux développeurs, tu sais, avec ce qu’on appelle le « low-code no-code », on peut avoir des citoyens développeurs. Donc pas besoin d’être ingénieur nécessairement pour faire une partie de l’automatisation avec des outils qui sont maintenant accessibles. (Alpha 1)</p>	<p>L’accès aux compétences est en enjeu majeur important selon les gestionnaires</p>	<p>Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l’entreprise, actuels et futurs</p>

Tableau 5.4 Citations choisies – Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l’entreprise, actuels et futurs

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>Mais des compétences par exemple avec, toutes les personnes de la diversité, ça demande des nouvelles compétences qui sont à développer. On est plus juste dans l'empathie ou dans le service à la clientèle, pour répondre à l'évolution de nos clients. De la démographie, de la provenance de nos clients, ce serait une autre raison stratégique de s'intéresser aux compétences en personne. [...] Si on forme nos gens sur des nouvelles compétences, en lien avec l'évolution de nos clients... nos clients changent, nos clients sur l'île de montréal... sont beaucoup plus issus de la diversité. Donc si nous on ne s'adapte pas, on perd des opportunités parce qu'ils vont aller ailleurs, où ils vont se sentir plus écouté, plus pris en charge selon leurs besoins (Gamma 7)</p>		
<p>Les gestionnaires sont encouragés à voir leurs employés au-delà de leur titre d'emploi</p> <p>On ne regarde pas seulement les compétences, mais aussi le mindset (Alpha 1)</p> <p>I always hire employees not to keep them. I like to grow them and let them go. And I find this is something that in my job... that actually it satisfies me personally. Because many of my employees that I had before, and I really trained them well, and they were able to get a promotion, go to higher positions, and I still have contacts with them. And I find this is something... that gives me more energy. You know? (Alpha 9)</p> <p>Les gens, de plus en plus, ne veulent pas des emplois. Ils ont un portfolio de compétences qui veulent développer, ils veulent être reconnu pour ces compétences-là. Donc ils ne veulent pas être enfermés dans un emploi [...] Donc on a fait un éveil sur comment l'approche par compétences, à l'échelle de l'organisation, donne plus d'agilité. (GAMMA 7)</p> <p>Les gestionnaires sont proches de leurs employés, ce qui leur permet de voir au meilleur usage de leurs forces pour l'organisation</p> <p>You meet people and you train them, you find their strength, and then you bring them somewhere else. And I have many of my employees that they moved up, and I really put lots of effort. And even now, like, when I see talents that, you know, they wanna do this position, but they also wanna move up, I always create shadowing and... make them learn something else (Alpha 9)</p> <p>nous on disait toujours quand tu es gestionnaire tu es comme un « talent broker », tu dois placer ta personne. Tu es un courtier de talent. Faut que tu places tes gens là où ils donnent le meilleur rendement pour GAMMA. Puis des fois, c'est pas dans ton équipe. (Gamma 7)</p> <p>Les employés ont des occasions de faire valoir leurs forces</p> <p>l'employé peut dire je veux lever la main. Il y a aussi des tables rondes. Les gestionnaires vont se réunir pour parler des personnes qui voudraient bouger. Puis, quand on a un poste stratégique qu'on veut combler, à ce</p>	<p>Encourager la mobilité interne basée sur les forces et les compétences</p>	

Tableau 5.4 Citations choisies – Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l’entreprise, actuels et futurs

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>moment-là, on va en parler dans ces tables rondes-là, où on va en parler pour justement trouver un bassin plus large que ce qui serait normalement ou naturellement arrivé. (Alpha 4)</p> <p>[Par exemple,] On cherche des gens qui ont une bonne force de travail, qui ont du jugement, qui sont capable d’écrire, qui ont un esprit stratégique et bon, une autre compétence donc. Alors si tu cherches un conseiller en comm[unication] parce qu’on gère des crises avec des conseillers en comm[unication], t’as un bassin d'une trentaine de personnes. Si tu cherches le profil que j’ai décrit, on peut aller chercher des gens dans toutes les équipes [...], créer une équipe rapidement, gérer la crise avec une équipe qui est formée et dissoute après. Donc le lien avec l’agilité. (Gamma 7)</p>		
<p>PLUS ALPHA : L’organisation soutient activement développement des gestionnaires</p> <p>on veut de plus en plus, comme je te disais tantôt, former nos gens, mais former nos gens pas nécessairement sur ce sur quoi on veut les former. On veut qu’ils puissent se former sur leurs intérêts, qu’est-ce qu’ils aiment faire. C’est sûr que si c’est du macramé, c’est peut-être moins quelque chose qui va nous toucher. Mais on veut que nos gens puissent se former. [...] Moi dans mon agenda, au mois, j’ai 2 heures à consacrer à mon développement qui est booké dans mon agenda. C’est fait, il n’y a pas d’autres rencontres. C’est du temps à moi, à consacrer soit à mon développement, soit penser à une idée, à le brainstormer avec quelqu’un. Les moyens appartiennent à la personne. Si tu ne le prends pas honnêtement, ça t’appartient. Mais ça, c’est systématisé dans l’organisation. Je te parle de mon côté, mais pour moi, dans mon ancien rôle, j’encourageais aussi les gens dans mon équipe à dire « c’est beau que tu sois 30 heures ou 40 heures avec un client au bout du fil ou par zoom. Mais si tu prends pas du temps pour t’arrêter, puis penser à ce que tu peux changer de différent dans ton dans ton univers, tu ne le feras jamais là. Il n’y a rien qui va sortir. » (Alpha 4)</p> <p>On utilise beaucoup le référentiel de compétences de Korn Ferry [pour planifier la formation des gestionnaires]. On essaie beaucoup plus de le mesurer. Je dirais, ce qu’il y avait avant n’était pas nécessairement justement sur un référentiel de compétences. Pas aussi appuyé. Les référentiels étaient là dans l’organisation, on dirait qu’on les utilisaient pas, on les sous-utilisaient. Maintenant, d’avoir le vocabulaire commun, des comportements qui sont vraiment observables. (Gamma 10)</p> <p>PLUS ALPHA : Les gestionnaires mènent des “veilles personnelles”</p> <p>Je vais souvent à des conférences pour prendre le pouls d’autres organisation, pas juste financier, mais d’autre organisation pour voir où vous êtes rendus. (Alpha 3)</p> <p>c’est vraiment en m’informant ailleurs ou pour d’autres dans ce que fait ce que font d’autres entreprises, ce qui émerge dans les nouvelles technologies disponibles, ce qu’on voit dans d’autres domaines qui auraient des applications dans le nôtre. Fait que c’est très variable, mais je lis, je vais dans des conférences, j’ai un réseau</p>	<p>Encourager les initiatives personnelles de développement chez les gestionnaires</p>	

Tableau 5.4 Citations choisies – Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>dans le fond de gens qui occupent ma fonction dans le fond ben j'avais un réseau de gens qui occupaient ma fonction à l'externe. En fait j'ai mis en place une communauté au Québec dans [mon domaine]. (Alpha 6)</p> <p>PLUS ALPHA : Les gestionnaires partagent leurs connaissances et leurs réflexions avec leurs équipes et d'autres employés ayant des intérêts communs</p> <p>puis là, on a fait ça, puis après ça d'autres secteurs, d'autres marchés financiers, les secteurs qui n'ont pas rapport avec RH ont pris ce qu'on a fait puis l'ont appliqué, adapté à leur secteur. Puis nous, on fait la même chose avec ce que fait... ce que font d'autres secteurs, on se partage des pratiques à l'interne. Fait que ça, ça fait qu'on construit les uns sur les autres dans des domaines très différents [...]mais un des avantages dans mon domaine, c'est qu'on a une communauté interne. [...] je pense qu'on peut faire mieux ce qu'on fait déjà parfois bien, dont le partage intersectoriel. C'est sûr que tantôt je donnais des exemples de ce qu'on fait dans le domaine analytique, puis... ça s'est vraiment développé, mais c'est pas comme ça dans tous les domaines. Je pense qu'il y a beaucoup de domaines qui demeurent en silo, puis même en analytique je pense qu'on peut encore s'améliorer pour rendre le partage d'apprentissage beaucoup plus transversal. (Alpha 6).</p> <p>Exemple pour la gestion des connaissances, y avait une autre entreprise qui voulait faire du balisage pour comprendre où on était rendu et on est allé les aider, on a passé une entrevue, on leur a démontré notre approche et notre démarche de où on est rendu dans la maturité dans la gestion des connaissances pis vice-versa, ils nous partagent aussi des éléments dont on apprend. (Alpha 3)</p> <p>Dans notre équipe, on est 4 ou 5 à faire un peu le même travail que moi à divers niveaux, on va se partager justement. On as-tu vu des choses qui sont nouvelles? Y as-tu des choses aussi dans d'autres milieux qui vont venir nous frapper? Parce que c'est pas parce qu'on est dans le milieu bancaire que les choses dans d'autres domaines ne pourraient pas arriver chez nous éventuellement. Donc on fait aussi de la veille un peu, pas aussi poussée que ce qu'on que ce que j'ai déjà fait dans d'autres rôles, mais on en fait on en fait un petit peu. (Alpha 4)</p>		

5.3.4 Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécues par l'organisation

Le secteur bancaire est soumis à de nombreux paradoxes de gestion et des contraintes qui compliquent la prise de décision. Nous avons trouvé que les gestionnaires d'Alpha et de Gamma considèrent ces enjeux comme importants et que l'agilité stratégique d'une organisation s'exprime par une capacité à poser des actions cohérentes avec les objectifs stratégiques malgré ces obstacles.

5.3.4.1 Les gestionnaires possèdent une connaissance intime des contraintes qui affectent leur organisation

La quasi-totalité des gestionnaires interrogés a montré une excellente vision des contraintes qui s'appliquent à leur organisation. D'ailleurs, ces enjeux se sont révélés les mêmes pour Alpha et Gamma. Nous relevons ici les aspects qui sont revenus le plus fréquemment dans nos conversations, à l'exception des contraintes relatives aux compétences qui sont déjà couvertes à la section 6.3.3.

D'abord, les lois et règlements, le niveau de supervision exercé par les autorités et les règles concernant les technologies (et en particulier la sécurité informatique) ont été décrits comme ayant des contraintes importantes. Celles-ci affectent la vitesse à laquelle les innovations et les changements administratifs peuvent être déployés dans les institutions bancaires.

De plus, l'incertitude entourant les changements à venir par les régulateurs – par exemple la réglementation sur la banque ouverte (*open banking*) que le gouvernement canadien repousse depuis plusieurs années – décourage les investissements dans ces domaines.

Cette réticence est compréhensible étant donné que les nouvelles technologies sont très coûteuses à déployer dans une institution financière. En fait, tellement coûteuses que les banques traînent une importante dette technologique, c'est-à-dire que leurs systèmes informatiques sont devenus obsolètes, mais qu'ils sont maintenus en place afin d'éviter des investissements trop importants.

Ces contraintes représentent donc des facteurs difficiles à mitiger dans le contexte bancaire.

5.3.4.2 Les décideurs doivent tenir compte de nombreux paradoxes de gestion

En plus des contraintes évoquées ci-dessus, les décideurs du secteur bancaire doivent faire face à plusieurs paradoxes. Encore une fois, les deux institutions bancaires ayant participé à notre étude ont évoqué, à une exception près, les mêmes enjeux.

Les choix en matière de technologies viennent au premier rang des paradoxes abordés. D'abord, malgré les moyens importants investis dans les logiciels, il est difficile de choisir dans quoi les banques doivent investir. Entre le maintien des systèmes en place, le remplacement de ces mêmes systèmes, l'amélioration des plates-formes client ou l'investissement dans des technologies émergentes (comme l'agentique), les options sont multiples. Avec un budget limité, les institutions bancaires ne peuvent investir partout et doivent faire des choix parfois difficiles.

Les investissements technologiques – tout comme les autres types de dépenses majeures capitalisables – requièrent d'évaluer leur impact sur les marchés financiers (et les dividendes aux actionnaires). C'est ce qu'Alpha appellera le paradoxe « court terme vs long terme ». Même lorsqu'un projet stratégique est justifiable pour le futur de l'organisation, il peut être rejeté, car allant à l'encontre des intérêts immédiats des actionnaires.

Deux autres difficultés relatives aux décisions d'investir ont également été soulevées. D'abord, la durée des projets peut être de plusieurs années, retardant la réalisation des bénéfices et semant une incertitude quant à la valeur future de ce projet; puis, pour certains projets, les retombées ne sont pas toujours quantifiables – du moins à court ou moyen terme – ou demandent d'inventer de nouveaux indicateurs afin de rendre compte de leur valeur.

Enfin, un dernier paradoxe important repose sur certaines options stratégiques qui peuvent aller à l'encontre des valeurs, de la culture ou de l'histoire de l'organisation. L'abandon des imprimantes dans les guichets automatiques est un bon exemple, tout comme le changement de vocation (voire la fermeture) de succursales. On peut également l'abandon ou la création de nouveaux services. Ces décisions sont difficiles à prendre, car elles affectent la relation de l'institution financière avec ses parties prenantes, que ce soit ses clients, ses employés, la communauté ou encore ses investisseurs.

5.3.4.3 Les pratiques collaboratives enrichissent les décisions grâce à la diversité des perspectives

Plusieurs répondants d'Alpha rapportent qu'une collaboration active entre les unités d'affaires permet de trouver de meilleures solutions pour l'ensemble de l'organisation. La collaboration permettrait également de trouver des voies pour exécuter les actions plus rapidement. On ne sera pas étonné alors que la collaboration soit fortement encouragée dans l'organisation.

Le partage de l'information est un fondement important de la collaboration. Mais savoir quelle information est importante pour nos partenaires internes peut représenter un défi, de même que s'assurer qu'une information est interprétée de la même manière par tous.

La collaboration dépasse donc la seule communication. Dans leurs témoignages, les gestionnaires d'Alpha rapportent qu'ils développent un intérêt réel pour la façon dont leurs collègues travaillent et qu'ils sont amenés à réfléchir aux impacts concrets de leurs activités sur les autres unités. En d'autres mots, on doit savoir se mettre à la place de l'autre afin de pouvoir collaborer efficacement.

Plusieurs rapportent que les décisions collaboratives contribuent à l'ensemble de l'organisation, et non pas à une seule unité d'affaires. Ainsi, on évite qu'une même initiative ait des impacts positifs pour un département, mais en désavantage d'autres.

Pour y parvenir, il faut prendre conscience d'une embûche importante : les différences de priorité et de culture entre les équipes. Trouver des points communs, comprendre la position de l'autre, apprendre son jargon, bref, plusieurs pistes ont été apportées pour faciliter la collaboration. Mais lorsque la confiance est établie, la prise de décision peut être efficace. La forte cohésion du comité de direction aura également pour effet d'accélérer la prise de décisions stratégiques, tout en servant d'exemple dans l'organisation en encourageant à réduire les silos organisationnels.

Cette collaboration permet de profiter d'une diversité de points de vue. Être exposé à des façons de penser, à une vision du client, à une réalité organisationnelle différente de la sienne amène à trouver des solutions créatives qui créent plus de valeur pour l'institution bancaire, et non pas pour un seul secteur. Chez Alpha comme chez Gamma, on apprécie de pouvoir obtenir d'autres perspectives, une vue « 360 degrés. » La diversité peut également être hiérarchique, alors que chez Alpha, on fait appel à des employés plus proches du terrain, ou encore des spécialistes, pour participer à des rencontres à haut niveau. On reconnaît alors la valeur de l'expertise au-delà du poste.

Il est logique que plusieurs gestionnaires aient partagé que la pensée en silo était un frein important au déploiement d'initiatives stratégiques. Si le fait de prendre une décision seul permet d'agir rapidement, la décision n'est pas nécessairement celle qui est souhaitable pour l'organisation. Les décisions collaboratives peuvent prendre plus de temps vu le nombre de parties impliquées. Toutefois, leur exécution sera accélérée grâce à la vision partagée qui aura émergé des échanges. Il est alors important de mettre de l'avant l'importance de trouver un équilibre entre discussion et décision.

5.3.4.4 L'intégration de plusieurs équipes permet de mieux concentrer les efforts pour réaliser des activités à haute valeur pour l'organisation.

Toujours chez Alpha, certaines mesures d'intégration ont été mises en place pour accroître la visibilité de ce sur quoi travaille chaque équipe, ainsi que pour faciliter les initiatives transversales.

Alpha a donc mis en place un plan stratégique intégré, qui présente, dans un esprit de transparence, les orientations de l'ensemble des unités d'affaires. Tous les gestionnaires ont donc un accès aux activités stratégiques des autres secteurs. Ce témoignage en donne un excellent exemple :

« il y a un gestionnaire senior qui nous a contactés et qui a dit « il faut que je refasse une partie de mon brainstorming, de ma cartographie stratégique talent, parce que j'ai pris connaissance de la stratégie d'affaires d'un autre secteur, je les supporte, et donc [...] je réalise que je n'aurais pas les bonnes compétences, les bons talents, les bons profils pour le virage qu'ils font. » (1.13)

Aussi, pour faciliter la collaboration dans les projets transversaux TI, on a intégré des membres des équipes des technologies directement dans les équipes opérationnelles. La proximité entre les collaborateurs et les objectifs partagés par tous amène une meilleure exécution. De plus, la présence d'agents TI amène les gestionnaires à réfléchir en termes de transversalité lorsqu'ils ont de nouveaux besoins en matière de technologie.

5.3.4.5 Prendre le risque que tout ne soit pas parfait

Un dernier moyen qui permet d'améliorer la prise de décision face aux contraintes vécues par les organisations est d'adopter un mode de réalisation plus « agile ».

Les approches itératives permettent de lancer une stratégie par petits pas, en expérimentant et en mettant à l'épreuve des hypothèses. Ce mode de réalisation, proche du projet pilote, donne la chance de faire les ajustements nécessaires tout au long de l'expérience et de s'assurer que le résultat final.

Bien que le risque d'échec soit bien présent, l'approche itérative peut permettre de tester plusieurs alternatives et de choisir la meilleure. Elle permet également de scinder des projets en plusieurs parties pour réduire les investissements initiaux, et par le fait même, les risques initiaux.

Les équipes qui travaillent sur ces projets d'expérimentation sont amenées à voir les échecs comme des opportunités d'apprentissage. Un gestionnaire souligne que, lorsqu'elles sont habituées à expérimenter, les équipes sont capables d'agir plus rapidement, car la peur de l'échec est moins présente.

5.3.4.6 Conclusion

Nos données convergent et font émerger un concept de haut niveau que nous appelons « Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les paradoxes et les contraintes vécus par l'organisation », reposant sur :

- Une compréhension approfondie des principales contraintes permettant aux gestionnaires d'anticiper les obstacles et de déterminer des objectifs cohérents avec ceux-ci.
- Une capacité à composer avec des paradoxes de gestion qui influencent les choix stratégiques.
- Une collaboration interunités qui enrichit les décisions et accélère leur mise en œuvre.
- Une intégration des équipes et une transparence qui favorisent l'alignement des efforts pour la réalisation d'initiatives transversales à forte valeur ajoutée.
- Une approche agile et itérative qui permet d'expérimenter, d'ajuster les stratégies en continu et de réduire les risques liés à l'incertitude et à l'investissement.

À la page suivante, un tableau reproduisant la structure de données pour le concept de pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation est présenté, avec certaines citations choisies.

Tableau 5.5 Citations choisies – Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

<p align="center">Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)</p>	<p align="center">Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)</p>	<p align="center">Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)</p>
<p><i>La réglementation actuelle ralentit le déploiement des changements dans l'organisation.</i></p> <p>Le cadre réglementaire touche le volet opérationnel, le talent, bien sûr la « cyber ». Il y a tellement d'aspects que, je pense que ça, c'est une des difficultés à dire « il faut s'assurer que si on fait un projet pilote x, il faut penser à est-ce qu'il y a un impact possible sur un des safeguard, des cadres réglementaires que dans laquelle on navigue. » (Alpha 1)</p> <p>L'autre défi qui n'est pas... qui est énorme pour avoir la vitesse d'évolution, c'est la gouvernance. L'encadrement des INSTITUTIONS BANCAIRES et hallucinant. Donc la rapidité d'évolution nécessaire pour suivre les possibilités du marché, elle est contrebalancée par les demandes d'encadrement de gouvernance, des pratiques, de la cybersécurité... Notre évolution, notre innovation, notre évolution technologique, elle est franchement vraiment très freinée, en termes de rapidité. (Alpha 6)</p> <p>L'accent sur la compliance, l'accès, la sécurité, c'est toujours présent, puis c'est toujours une raison pour laquelle il y a peut-être pas autant de... peut-être les choses n'avancent pas aussi vite qu'elles pourraient aller avec des solutions venant de de l'externe. (Gamma 12)</p> <p>mais tu sais, tout le volet réglementaire, le cadre de conformité, etc. qui fait quand même qu'on a quand même des instances, une gouvernance forte à mettre en place, protection des renseignements personnels, la sécurité de l'information, les enjeux de fraude ou les enjeux de conformité avec l'AMF, etc. (Gamma 2)</p> <p><i>L'incertitude face à la nouvelle réglementation, aux technologies ou aux conditions du marché décourage l'organisation à investir</i></p> <p>Les règles [les réglementations] ne sont pas claires, et donc si les règles ne sont pas claires, personne ne bouge [...] je propose un chemin. Pis tu sais naturellement...c'est quand je vais présenter à la très haute direction sur des orientations importantes, souvent je leur propose des scénarios... dans le fond... possible. Mais c'est ça mon apport dans le fond, de prendre du gris puis dire « ben on a 3 options, voici les bénéfiques, les risques potentiels, laquelle on choisit? » (Alpha 13)</p> <p>Trouver le juste milieu pour dire « comment on est un capable d'avoir un investissement qui soit relativement pérenne dans le temps, pour pas dire « j'ai un projet date de début, date de fin » puis quand le projet est fait, cette solution-là, cette fonctionnalité-là, je la laisse... péricliter? se mettre à mourir? Comment est-ce que je garde un œil dessus, puis je trouve à la faire évoluer? (Gamma 2)</p>	<p>Les gestionnaires possèdent une connaissance intime des contraintes qui affectent leur organisation</p>	<p>Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation</p>

Tableau 5.5 Citations choisies – Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>La décision n'est pas prise sur un horizon de 6 mois, de 12 mois, d'un an. Ça va dans une direction pis une fois que le cap il est pris, ça se développe, ça se développe bien. Il y a eu des gros gros investissements en technologie pour tout moderniser. Je pense que c'est un peu le rôle. (Gamma 5)</p> <p>Les nouvelles technologies sont coûteuses à déployer et entraînent les institutions bancaires canadiennes à conserver une dette technologique importante</p> <p>[les gestionnaires en TI] ont conscience du problème mais la technologie des INSTITUTIONS BANCAIRES est souvent tellement vieille, tellement difficile à changer [...] T'es obligé de faire un peu de jonglage entre ta dette technologique pis les besoins des clients et tu vas essayer plutôt de choisir « quand » tu t'attaques à ce point-là de ta dette technologique. Tu vas essayer de trouver la meilleure expérience pour ton client. Il y a des projets qui sont faits basées sur les besoins des clients, qui sont purement ça, mais c'est une partie du portefeuille qui va représenter peut-être dix ou quinze pourcents des investissements. (Alpha 13)</p> <p>Donc c'est un des éléments qui est là qui... tu sais... comme grande institution financière, on a des systèmes métiers, ce qu'on appelle les systèmes « legacy » qui sont des grosses machines qui sont lourdes, qui sont complexes, qui coûtent cher à mettre en œuvre, à opérer, etc. (Gamma 2)</p> <p>[La dette technologique], ça finit par avoir un impact sur le [] client quand arrive le moment où il faut qu'il raconte son histoire, la cinquième fois, après avoir passé [du service Web] à la [succursale], de la [succursale] à une autre personne chez les assurances (Gamma 12)</p>		
<p>Choix technologiques : dans quoi investir?</p> <p>T'es obligé de faire un peu de jonglage entre ta dette technologique et les besoins des clients. Et tu vas essayer plutôt de choisir, quand tu t'attaques à ce pointpoint-là de ta dette technologique, tu vas essayer de trouvez la meilleure expérience pour ton client. (Alpha 13)</p> <p>On met quand même des montants colossaux en évolution, en développement technologique par année, mais malgré les investissements de milliards de dollars, on fait quand même des choix. Inévitablement, on pourrait doubler, tripler le montant, puis on aurait des idées pour combler le backlog, mais vraiment, nous ont doit prioriser nos choix. [...]il y a des éléments qui sont... qui concernent l'expérience pure des clients qui est vraiment extrêmement important pour nous. (Gamma 2)</p> <p>Paradoxes court terme / long terme (Alpha seulement)</p> <p>comme on est une organisation cotée en bourse, la pression des bénéfices à court terme demeure. Même si on a vraiment travaillé fort sur développer une stratégie de relation à long terme avec nos clients, puis de</p>	<p>Les décideurs doivent tenir compte de nombreux paradoxes de gestion</p>	

Tableau 5.5 Citations choisies – Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>bénéfices à long terme plus durables, il reste que cette dualité-là, elle est « tough » pour l'innovation. Parce qu'on se centre sur des bénéfices à court terme invariablement. Ça fait partie de l'équation. Puis je pense que tout le monde voit clair là-dedans. Dans le sens où je pense qu'on met aussi des conditions pour apporter... pour innover à plus long terme. [...] Quand on retourne dans un cycle avec un focus court terme, on détruit ou on dépriorise ce qu'il y avait sur le long terme. Puis à chaque fois, on perd de la valeur à faire ça. (Alpha 6)</p> <p>Difficulté à mesurer les retombées des initiatives en technologies ou en ressources humaines</p> <p>Quand c'est rendu un outil IA généraliste, c'est très difficile d'aller discerner une efficacité sur un élément précis. C'est là qu'on ne sait pas sur comment un employé peut l'utiliser dans son quotidien, surtout que le contexte de travail dépendamment de qui tu es dans l'organisation, fait en sorte que tu vas utiliser d'une manière ou l'autre. (Alpha 3)</p> <p>[..] J'ai 95% des gens qui sont allés en ligne et qui ont suivi la formation. Mais moi, je travaille plus dans un « growth mindset ». Ce que ça veut dire, c'est peu importe si tu l'as suivi, est-ce que je vois des changements dans tes comportements? [...] Mais moi, tous les dossiers ressources humaines, faut que j'aie un peu par inférence. Puis c'est pour prouver qu'ils [les membres du comité de direction] font pas un acte de foi pour donner des millions sur la table. Donc c'est ça, il faut toujours arriver avec des chiffres mais c'est plus... c'est plus difficile. (Gamma 7)</p> <p>Paradoxe entre demeurer fidèle à ses valeurs ou profiter d'opportunités</p> <p>it could be frustrating because sometimes you meet the perfect client, and because of that one thing that we can't cover, they're not interested to come with us. But on the other hand, we know that we are where we wanna be at that time, in that specific positioning, and then we just have to communicate it and move to the next opportunity. (Alpha 9)</p> <p>le défi de GAMMA, c'est comment je reste fidèle à mes valeurs et ancré dans les communautés, en même temps, être en mesure d'évoluer. (Gamma 5)</p> <p>[en faisant affaire avec l'externe] on est aussi effectivement dépendant de l'évolution de ces partenaires là aussi, de vers où ils s'en vont de ce côté-là. Fait qu'évidemment il y a des éléments contractuels qu'on est capable d'encadrer (Gamma 2)</p>		
<p>UNIQUEMENT ALPHA : Les gestionnaires reconnaissent l'importance de se mettre à la place de l'autre pour collaborer efficacement</p> <p>je peux bien communiquer quelque chose, mais dans ce que je te communique, si moi, je pense que j'ai communiqué la bonne chose, toi, tu entends un message, moi, j'en dis un autre, ce n'est pas le même message,</p>	<p>Les pratiques collaboratives enrichissent les décisions grâce à la diversité des perspectives</p>	

Tableau 5.5 Citations choisies – Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>c'est correct. Mais ça se peut que je ne puisse pas communiquer parce que je pensais que ce n'était pas important pour toi ou toi, tu ne m'as pas donné l'information non plus. Pour la comm[unication], c'est important, mais c'est important aussi de comprendre qu'il peut avoir des impacts chez l'autre. [...] Il faut le penser de façon plus globale en se disant « ok, mais si moi je fais ça, qu'est-ce que ça va faire chez mon collègue qui travaille dans une autre ligne d'affaires? [...] Est-ce que ce que je fais va impacter mon collègue ou d'autres personnes de façon positive ou négative? » (Alpha 4)</p> <p>PLUS ALPHA : Les différences de priorité et de culture entre les équipes représentent une embûche à la collaboration</p> <p>On dirait qu'on est des petites shops, des franchises des fois. Ça peut arriver pour laquelle le pouvoir d'agir n'existe pas dans un secteur, qui fait en sorte que ça entre en conflit avec d'autres secteurs. Les conflits intersectoriels ça existe dans l'organisation, et c'est souvent lié au fait que on n'est pas agile. [...] je dois travailler avec une dizaine d'équipes. Chaque équipe a sa propre priorisation. [...] si [la priorité de mon projet] elle est mal comprise par les gestionnaires et les leaders du secteur pour lesquels j'ai besoin de leur aide pour contribuer à cette initiative, ça fait en sorte que le projet n'avance pas. Deux, question de priorisation pour leur secteur aussi. Chaque secteur a sa propre priorisation qui fait en sorte qu'ils ont peut-être pas la capacité de contribuer à notre initiative, ce qui fait en sorte que nous on est pas capable d'avoir la capacité de certaines compétences pour faire avancer notre initiative. (Alpha 3)</p> <p>Moi, je trouve que, dans ce que... de ce que moi je vois... il y a des décisions qui traînent pas, il y a une très bonne collaboration entre les secteurs aussi. Ça peut arriver dans des organisations où est-ce que les décisions ne se prennent pas parce que ce il n'y a pas de consensus. (Alpha 11)</p> <p>On va essayer d'enlever ces cloisons-là [les silos] pour que tout le monde, systématiquement, même quand on a un travail qui cadre avec un certain champ d'activité, on sait qu'on travaille pour l'ensemble de l'organisation. Ça, ça amène beaucoup d'agilité parce qu'évidemment lorsqu'on prend une décision, c'est pour l'ensemble de l'organisation. (Gamma 5)</p> <p>La diversité des acteurs permet d'offrir plusieurs points de vue</p> <p>La décision doit être prise par la personne qui connaît le mieux l'information. On a beaucoup réduit les validations, survalidations... [...] Plutôt que de rester pris dans une présentation PowerPoint revue, puis en bout de ligne, dans le contenu, la personne qui l'a originellement fait, regarde la dernière version puis elle dit « ce n'était pas ça ». (Alpha 6)</p> <p>Y a aussi d'autres fonctions à l'intérieur de l'organisation, qui peuvent avoir la vue sur le même écosystème mais d'un autre point de vue et c'est la combinaison de ces points de vue qui permet d'avoir, si tu veux, le 360</p>		

Tableau 5.5 Citations choisies – Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>degrés pour s'assurer que les éléments sont captés assez tôt lorsqu'on est capable de les détecter. (Gamma 8A)</p> <p>[La diversité] c'est dans l'information qui circule. On a évidemment une interprétation qui parfois est biaisée. Y a plusieurs biais qui existent. La diversité amène la capacité d'avoir de multiples biais qui se confrontent, ça permet d'avoir une vue plus élaborée sur la même information qui circule. Donc la façon dont l'interprétation est faite par les gens qui consomme l'information peut être plus... bénéfique pour l'organisation plus l'information est challengée, plus les points de vue sont divergents. (Gamma 8B)</p> <p>PLUS ALPHA : Les gestionnaires doivent trouver un équilibre entre la discussion et le prise de décision</p> <p>Il y a une très belle dynamique de l'équipe de direction. [...] C'est pour ça que quand même l'importance d'avoir un bon milieu où la décision se prend, mais où il y a eu une discussion, puis les gens... c'est là que l'importance de la dynamique de l'organisation, la collaboration entre les équipes mais aussi dans le comité de direction. [...] Si tu es seul à décider, ça peut être rapide, mais c'est peut-être pas toujours la bonne chose. C'est pour ça que quand même l'importance de bien... d'avoir un bon milieu où la décision se prend mais où il y a eu une discussion, puis les gens... c'est là que l'importance de la dynamique de... dans l'organisation la collaboration entre les équipes mais aussi dans le comité de direction. (Alpha 11)</p> <p>C'est sûr que plus t'es gros, plus t'es démocratique... [...]des fois, le revers de ça, c'est que le temps d'exécution peut être plus long, parce qu'on cherche à convaincre, on cherche beaucoup le consensus. (Alpha 8B)</p>		
<p>UNIQUEMENT ALPHA : Un plan stratégique intégré aide les équipes à mieux concentrer leurs efforts pour l'ensemble de l'organisation</p> <p>Avant, chacun des exécutifs avait son plan stratégique à lui, ce qui veut dire que parfois en haut, il y avait des overlays, ou il y avait des choses qui n'étaient pas en accordance : il y en a un qui s'en allaient à gauche et un autre qui s'en allaient à droite, mais finalement c'était la même branche, difficile de savoir par où on s'en allait." (Alpha 4)</p> <p>un exemple concret, il y a un gestionnaire senior qui nous a contactés et qui a dit « il faut que je refasse une partie de mon brainstorming, de ma cartographie stratégique talent, parce que j'ai pris connaissance de la stratégie d'affaires d'un autre secteur avec lequel je les supporte, et donc, en tant que leur soutien, en prenant connaissance de leur stratégie, je réalise que je n'aurais pas les bonnes compétences, les bons talents, les bons profils pour le virage qu'ils font. Je ne l'avais pas anticipé. (Alpha 1)</p> <p>Une intégration des TI dans toutes les équipes d'opération permet de développer plus d'initiatives transversales</p>	<p>L'intégration de plusieurs équipes permet de mieux concentrer les efforts vers activités à haute valeur pour l'organisation</p>	

Tableau 5.5 Citations choisies – Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>Tu sais, notre technologie, c'est con, mais on ne la pense plus en silo. On va la penser de façon transversale. (Alpha 4)</p> <p>Dans le Day-to-day, il y a une gouvernance des investissements technologiques. Donc un suivi aussi de ce qu'on dépense, qui est fait à l'intérieur de d'une gouvernance et je fais partie de cette gouvernance-là, donc je suis sur le comité qui appelle le comité d'alignement transversal. (Alpha 11)</p> <p>Chacun des secteurs d'affaires est responsable de sa planification sectorielle, puisque les besoins évidemment d'un point de vue bancaire entreprise sont bien différents des besoins au niveau de l'assurance [..] Et donc dans notre secteur, moi, je suis attaché au secteur [X]. Même si ... certaines de mes solutions, on est transversal pour l'ensemble DE GAMMA. Mon lien hiérarchique lui se veut être au niveau du secteur [X]. (Gamma 2)</p>		
<p>Les gestionnaires souhaitent déployer plus d'initiatives par itération et expérimenter, « sans attendre que tout soit parfait »</p> <p>Quand on me parle d'agilité stratégique, pour moi, ça serait dire « ben les projets que j'ai qui sont sur une durée de 3 à 5 ans, avant qu'ils soient livrés, comment je réussis à les saucissonner en beaucoup, en plusieurs petits projets qui m'apportent toujours de la valeur à mesure que j'apporte, plutôt que d'attendre un méga boom à la fin. [.. saucissonner ces grandes initiatives là en petits projets,] C'est pas notre mentalité. [..] la première chose qui devrait changer, c'est que dans notre budget [..] je garderai un 5 à 10% pour les projets qui sont faits « on the Fly ». Une opportunité que tu vois qui existe sur le marché et que tu dis « ok parfait, j'ai un budget de X millions de côté pour aller s'accaparer ces opportunités-là ». (Alpha 13)</p> <p>là où je pense qu'il y en a qui sont plus vite que nous [..] c'est qu'il faut plus fonctionner par hypothèse maintenant. Tu sais c'est ça l'agilité aussi... ben pour moi, tu sais... tu n'as pas toutes les réponses, mais tu n'attends pas que tout soit parfait. Tu bouges par hypothèses, par itérations, par petite livraison, tu fais un pas de recul, tu avances à nouveau... Tu sais, au lieu de faire tout le dossier, monter en haut.... Il y a comme... le fonctionnement de l'hypothèse, on n'est pas super bon encore, mais on en parle de plus en plus dans l'organisation. (Gamma 7)</p> <p>Les équipes qui expérimentent voient les erreurs comme des sources d'apprentissage et des générateurs de confiance</p> <p>Moi je pense que, objectivement, quand on regarde ce qu'on a fait... il y a des succès énormes puis il y a des échecs monstrueux. Mais vaut mieux avancer, vaut mieux essayer tu sais. (Alpha 6)</p>	<p>Prendre le risque que tout ne soit pas parfait</p>	

Tableau 5.5 Citations choisies – Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>Et apprendre des échecs. Ce n'est pas des échecs, c'est toujours un apprentissage. C'est que si on est capable d'avoir cette perspective-là, puis de la communiquer à nos équipes, ça fait en sorte qu'ils ont moins peur de l'échec, puis qu'ils peuvent agir plus vite. (Alpha 1)</p> <p>Mais là-dedans ça inclut une approche par hypothèse puis ça inclut un petit peu de l'agilité... l'agilité organisation... l'agilité mentale des personnes aussi. C'est des concepts qui sont travaillés à travers cette compétence d'adaptabilité. (Gamma 7)</p>		

5.3.5 La divergence entre les deux cas : des différences de culture organisationnelle et managériale

À la section 6.3, nous avons présenté un premier pan de l'analyse qui consiste à relever la convergence de nos données brutes vers des concepts de haut niveau de l'agilité stratégique. Quatre grands concepts ont alors été identifiés. Toutefois, il est également apparu que ces concepts ne se retrouvaient pas de manière identique ou avec la même intensité dans les deux organisations.

Nous avons identifié, dans la section précédente, plusieurs écarts entre Alpha et Gamma, dont les plus importants sont les suivantes :

- Les gestionnaires d'Alpha soulignent que la collaboration intersectorielle facilite la prise de décision; chez Gamma, aucun lien substantiel n'est fait entre ces deux éléments.
- Les gestionnaires d'Alpha apportent plusieurs exemples de mesures mises en place par l'organisation pour soutenir le développement autonome des compétences et le partage des apprentissages; ces sujets n'ont pas été abordés lors de nos entrevues avec les employés de Gamma.
- Chez Alpha, les personnes interrogées rapportent que le faible nombre de niveaux hiérarchiques et la simplicité de la structure accélèrent la communication et la prise de décision grâce à la proximité entre les décideurs et les équipes plus près du terrain.

Ces écarts ne peuvent pas être attribuables aux conditions externes. Les deux cas étudiés sont des institutions bien implantées au Canada, œuvrant dans des marchés semblables, sous un environnement économique et réglementaire similaire.

Nous avons montré qu'Alpha et Gamma vivent les mêmes contraintes internes et externes. D'abord, sur le plan technologique, les deux entreprises ont un certain nombre de systèmes « legacy », des logiciels au cœur de leurs opérations qui sont vétustes et extrêmement coûteux et complexes à remplacer. Ces systèmes limitent les options stratégiques disponibles ainsi que l'efficacité de leurs opérations. Les contraintes réglementaires – que ce soit en matière de gestion macroprudentielle, de règles de gouvernance ou la sécurité informatique – ralentissent considérablement la mise en place de nouvelles initiatives.

Ainsi, puisque les deux institutions bancaires évoquent des contraintes similaires, on exclura d'emblée que ces dernières constituent une source de variabilité dans les pratiques des organisations. Il en va de même

des paradoxes de gestion que nous avons décrits et qui sont sensiblement identiques entre les deux institutions bancaires.

Toujours en utilisant la méthode « à la Gioia », nous avons repéré dans les affirmations contextuelles recueillies lors de nos entretiens trois caractéristiques qui différencient les organisations en lien avec l'agilité stratégique :

- Les frontières de l'organisation,
- L'intégration des ressources humaines et des technologies dans la stratégie,
- La culture organisationnelle.

La présentation de ces résultats respectera la même formule qu'à la section précédente. Chaque caractéristique sera expliquée à partir des concepts de premier niveau qui ont servi à la forger. Et à la fin de la section, un tableau récapitulatif comprenant certains extraits choisis.

5.3.5.1 Les frontières de l'organisation (*organizational boundaries*) affectent le champ des options stratégiques

5.3.5.1.1 Alpha

Au cours des entretiens avec les gestionnaires d'Alpha ainsi que de la consultation de leurs documents administratifs, on constate que l'institution bancaire possède une forte ouverture à établir des partenariats, car ceux-ci ont été fréquemment évoqués.

Dans un premier temps, au niveau de leurs opérations, Alpha possède un important réseau de courtiers et de gestionnaires de portefeuille indépendants, de même que des prêteurs spécialisés. L'institution bancaire collabore également avec d'autres acteurs de la finance pour offrir la plus grande diversité à leurs clients. Pour paraphraser le président d'Alpha, si une entreprise offre un meilleur véhicule d'investissement que le nôtre, la meilleure façon de servir notre client est de le leur offrir. On comprend alors qu'une offre plus large, rendue possible grâce à des partenariats, ajoute de la valeur pour le client.

Les partenariats sont aussi importants en matière de technologie. Grâce à son fonds de *venture capital*, de jeunes pousses contribuent à l'efficacité de l'organisation de même qu'à l'amélioration de l'offre de service, dans une relation gagnant-gagnant. Plusieurs entreprises du secteur de la *fintech* sont également bien intégrées et Alpha a développé des outils en vue du passage à *l'open-banking* et qui serviront à accroître l'étendue de son écosystème technologique.

Cette ouverture face aux partenariats se reflète également dans le discours de l'entreprise. Dans la documentation officielle autant que dans les témoignages, on entend que les clients sont importants, mais au même niveau que les employés, des partenaires, des actionnaires et la communauté. On pourra dire qu'Alpha fait la promotion d'une vision multiple de l'organisation. Cette orientation est caractéristique des entreprises qui considèrent leur écosystème et qui possèdent des frontières souples et ouvertes à collaborations. D'ailleurs selon Teece (2007), définir les frontières de l'organisation est une réflexion nécessaire à avoir, en particulier afin de bien asseoir le modèle d'affaires.

5.3.5.1.2 Gamma

Du côté de Gamma, plusieurs gestionnaires font état d'une réticence à faire affaire avec des startups et des fournisseurs. Trois collaborations avec des fournisseurs externes ont été discutées au cours de nos entrevues et celles-ci se rapprochent plus de l'impartition et de la consultation que de partenariats.

Gamma appuie également de jeunes pousses à l'intérieur de ses programmes d'entrepreneurship ou de soutien financier, mais nous n'avons pas de témoignage qui montre comment ces startups contribuent à l'entreprise sur le plan stratégique ou opérationnel.

À plusieurs reprises, les gestionnaires ont souligné que Gamma est une organisation qui « fait elle-même » et que son indépendance lui a permis de devenir une grande institution bancaire et d'offrir des produits innovants. Cette réticence face aux relations stratégiques avec des organisations extérieures se reflète également dans le discours de l'organisation. En effet, la vision centrée sur le client et à la communauté est omniprésente dans les documents corporatifs tout comme dans la vision qu'expriment la plupart des gestionnaires; d'un autre côté, on parle rarement de l'importance du rôle des employés, des gestionnaires ou des collaborateurs stratégiques.

L'attitude chez Gamma est donc significativement différente de celle de chez Alpha : on pourrait dire que ses frontières sont plus « hermétiques » aux partenariats stratégiques. Plusieurs ont parlé d'une récente ouverture vers l'externe, preuve que l'organisation est en transformation vers une plus grande flexibilité des barrières qu'elle s'impose face aux partenariats.

5.3.5.1.3 Conclusion

Les frontières organisationnelles influencent le nombre d'options stratégiques possibles pour une institution bancaire. Alpha adopte une posture ouverte et collaborative, intégrant activement des

partenaires internes et externes dans ses opérations, ses technologies et sa vision organisationnelle, ce qui accroît sa sensibilité face aux opportunités ainsi que les modes de réalisation qui s'offrent à elle.

Gamma, de son côté, privilégie une approche plus autonome et centralisée, où les collaborations externes sont limitées. Ainsi, certaines options stratégiques ne lui sont pas disponibles. Nos cas illustrent comment la manière dont une organisation définit et gère ses frontières peut soit favoriser, soit restreindre les choix stratégiques qui pourront être exécutés par les organisations.

5.3.5.2 L'intégration stratégique des ressources humaines et des technologies peut affecter la réactivité, la vitesse de déploiement et l'efficacité de nouvelles initiatives ainsi que le développement des compétences technologiques

Une seconde distinction importante entre les approches d'Alpha et de Gamma pouvant expliquer une différence quant à l'intensité de l'agilité stratégique repose sur le niveau d'intégration des ressources humaines et des technologies dans la stratégie de l'organisation.

Nous avons déjà identifié que l'accès aux compétences était un concept important pour l'agilité stratégique et que les contraintes technologiques étaient importantes pour les institutions bancaires. En comparant les données brutes recueillies, nous avons constaté que l'intégration stratégique de ces deux aspects – les ressources humaines et les technologies – paraît différente entre les deux organisations étudiées.

5.3.5.2.1 Alpha

Au début de la pandémie, Alpha a mis en place une analytique des ressources. D'autres statistiques se sont ajoutées depuis, par exemple sur l'utilisation des espaces, l'adoption des technologies (par exemple, le type et la fréquence des « prompts » sur l'outil d'intelligence artificielle). Alpha a également développé une vision de la main-d'œuvre par compétence, qui s'étend maintenant au « mindset ».

Il y a 2 ans, Alpha a commencé la mise en place d'un programme de planification stratégique de la main-d'œuvre (PSMO). Cette approche intégrée vise à suivre la planification de la main-d'œuvre à haut niveau, en alignement avec les risques et la stratégie. Le principe de la PSMO repose sur l'autonomie des équipes dans le suivi de leurs besoins, il s'agit donc d'une approche stratégique décentralisée s'inspirant des principes de l'agilité. La mise en place de cette initiative s'inscrit également dans une philosophie agile : elle a d'abord été créée comme un projet-pilote dans un nombre limité d'équipes, puis a commencé à être déployée dans l'ensemble de l'entreprise.

Ces deux initiatives montrent une attention stratégique d'Alpha envers sa main-d'œuvre. En étant en mesure de faire remonter plus facilement les besoins et les enjeux dans les hautes sphères de l'organisation, le suivi des besoins en talents et en compétences pour le futur peut être considéré dans les décisions stratégiques.

En matière de technologie, Alpha ferait plutôt partie des utilisateurs précoces, par exemple en ayant débuté assez tôt le développement des outils d'intelligence artificielle ou d'*open banking*. Considérant la volonté de la direction de se différencier grâce aux technologies, l'entreprise a intégré ses activités d'investissement technologique (venture capital) et ses équipes de TI à même ses opérations. Dans cet esprit, le président envoie également un message fort quant à l'importance stratégique des technologies : elles ne doivent plus être considérées comme un coût, car elles sont créatrices de valeur.

D'après les données recueillies, cette intégration aurait accru la collaboration. La capacité de réagir face à une opportunité serait meilleure par la proximité des acteurs liés à la prise de décision. Et en pensant à des solutions plus transversales, on peut mieux exploiter les opportunités et doter un plus grand d'employés avec de nouvelles fonctionnalités adaptées à leurs besoins. Le sérieux de la démarche d'intégration peut également se constater dans la mise en place de deux comités qui supervisent les projets et des risques en matière de technologie, l'un associé au conseil d'administration, l'autre au comité de direction.

5.3.5.2.2 Gamma

Gamma a récemment revu plusieurs pans de sa gestion des ressources humaines avec un nouveau référentiel de compétences et une équipe dédiée à la planification des besoins de main-d'œuvre. Même la vice-présidence responsable des ressources humaines a intégré son plan d'exécution à la stratégie corporative, alors que les autres vice-présidences possèdent toutes deux plans (le leur et le plan corporatif).

La nouvelle stratégie RH semble vouloir amener plus de considération pour les enjeux de ressources humaines, devant un comité de direction ne leur laissant pas toujours assez de place. Les données sur la main-d'œuvre demanderont également du travail pour mieux établir le rendement du capital humain à l'ensemble de l'organisation.

Selon les personnes interrogées, Gamma adopte les nouvelles technologies tardivement pour son secteur, « mais quand on décide de s'y mettre, on décide de s'y mettre avec une belle vélocité » (Gamma 2), rattrapant rapidement ses concurrents. L'entreprise profite alors de l'expérience et des erreurs des

autres organisations pour s’offrir une solution plus affinée, mais demeure à la remorque de ses concurrents ou des fintechs.

Nous avons expliqué, à la sous-section précédente, que Gamma était plus ouverte à faire affaire avec des fournisseurs en matière de technologies. Cette collaboration peut s’accompagner de la perte de certaines fonctionnalités que le fournisseur ne peut reproduire. Toutefois, la valeur des nouvelles fonctionnalités offertes aux clients dépasse alors le sacrifice à faire.

Gamma n’est toutefois pas en reste lorsqu’il s’agit d’innovations opérationnelles. Avec l’aide de ses équipes internes, elle est en mesure d’offrir de nouvelles fonctionnalités, parfois même en avance sur ses concurrents.

5.3.5.2.3 Conclusion

Nos analyses montrent que l’intégration des ressources humaines et des technologies à l’intérieur de la stratégie, tel qu’amorcé chez Alpha, contribue à rendre les équipes plus réactives, à accroître la vitesse de déploiement ainsi que la valeur des solutions développées.

Un lien supplémentaire peut également être établi entre les deux champs d’expertise : ensemble, les enjeux RH et TI peuvent amener un développement plus rapide et précis des compétences technologiques. À la section 6.3.3, nous avons abordé l’importance de la dextérité numérique dans l’avenir des institutions bancaires. L’appui à la fois des ressources humaines et des technologies viendra doublement soutenir les initiatives de développement de ces habiletés importantes.

5.3.5.3 Une culture organisationnelle qui encourage à saisir des opportunités et les réaliser

5.3.5.3.1 Alpha

Alpha posséderait une culture entrepreneuriale qui invite ouvertement ses employés à utiliser leur « pouvoir d’agir » pour améliorer l’organisation et faire des propositions afin de capturer des opportunités. Les employés auraient donc une autonomie leur permettant de participer à l’amélioration de processus ou proposer de nouvelles façons d’atteindre les objectifs de l’entreprise.

Plusieurs gestionnaires ont parlé d’une proximité entre les niveaux hiérarchiques et qu’il était facile de rencontrer des gestionnaires de haut niveau. D’avoir une vision globale de l’organisation – donc une structure organisationnelle compréhensible – serait également bénéfique, car cela permettrait de mieux comprendre les rouages organisationnels. Ceci assurerait que des informations importantes puissent être

transmises aux niveaux supérieurs avec un minimum d'intermédiaires, ainsi que faciliter l'acceptation et la mise en œuvre d'initiatives.

Cela ne veut pas dire pour autant qu'Alpha saute sur toutes les opportunités. Au contraire, certains gestionnaires parlent d'approche disciplinée ou conservatrice des affaires. Dans une approche entrepreneuriale, on cherche les meilleures opportunités, quitte parfois à demeurer « sur les côtés » lorsque les conditions idéales ne sont pas réunies.

5.3.5.3.2 Gamma

Chez Gamma, d'après les témoignages recueillis, on peut qualifier la culture organisationnelle de bureaucratique. La planification stratégique est verticale, avec de grandes orientations décidées au niveau exécutif et qui sont déclinées par la suite vers les unités d'affaires qui élaborent chacune leur plan stratégique. Les plans stratégiques ne sont toutefois pas statiques; ils sont revus minimalement sur une base annuelle et peuvent être modifiés en cours de route.

La prise de décision se fait de plusieurs façons, parfois de façon hiérarchique, parfois en ayant recours à des groupes multidisciplinaires ou des comités. Les gestionnaires reconnaissent une certaine lenteur dans le processus décisionnel. Et les échanges entre les équipes sont beaucoup plus encadrés que chez Alpha.

« les plans d'exécution, dans le fond, comment on fonctionne? C'est qu'on a une conseillère stratégique qui dans le fond qui nous accompagne là-dedans. On la nourrit de toutes nos idées, et elle, après ça, va s'asseoir avec d'autres conseillers stratégiques. Puis ils [brassent] des idées et ils nous arrivent avec une proposition, tu sais, du plan final. Et tout le monde a pu mettre un peu son grain de sel. [.. On ne fait pas ça] tout le temps parce que sinon on n'aurait pas de vélocité (Gamma) »

La notion d'agilité n'est pas présente dans le discours officiel de l'organisation; celle-ci s'exercerait principalement à travers « l'imputabilité ». Là où la stratégie n'est plus en phase avec le terrain ou les risques, une chaîne d'évaluations et de décisions doit être déclenchée. C'est la « personne imputable » du produit ou du processus qui est responsable de s'assurer que l'information lui parvienne et de mettre en marche cette chaîne qui peut comporter des consultations avec plusieurs équipes, groupes et comités.

Dans cette chaîne, l'agilité est représentée par les flux d'informations et d'actions entre le « terrain » et les personnes imputables, c'est-à-dire à la fois les déclencheurs de l'analyse et les résultats des actions entreprises. Ce va-et-vient entre le terrain et les gestionnaires est représenté graphiquement sous la forme d'un W.

Le processus décrit ci-dessous montre la grande rigueur avec laquelle Alpha contrôle le processus de changement. La phrase qui suit est, selon nous, un excellent résumé de cette vision bureaucratique : « On a une obligation comme gestionnaire, et tous les employés, d'être en maîtrise dans nos opérations. Notre imputabilité elle est là. Ça c'est un principe qui transcende l'ensemble de l'organisation. » (8-000)

Dans ce contexte, il est normal que plusieurs gestionnaires parlent d'un processus de changement long et de « survalidations. »

5.3.5.3.3 Conclusion

La culture de l'organisation semble jouer un rôle déterminant dans la capacité d'une institution bancaire à saisir et concrétiser des opportunités. Chez Alpha, la culture entrepreneuriale alliée à une structure permettant une proximité hiérarchique offre à tous les employés d'aider l'organisation à croître et à prendre des initiatives.

À l'inverse, Gamma adopte une approche bureaucratique rigoureuse avec des processus et portes d'entrée bien définis. La hiérarchie doit être respectée avec, en son centre, l'équipe de direction ou la « personne imputable ». Ces deux modèles illustrent comment la culture peut encourager et encadrer la prise d'initiative, influençant directement la manière dont les opportunités sont identifiées, évaluées et mises en œuvre.

5.3.5.4 Conclusion

Nos données convergent et font émerger un concept de haut niveau que nous appelons « Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale qui affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique », reposant sur :

- Des frontières organisationnelles plus ou moins ouvertes aux partenaires, qui influencent directement la diversité des options stratégiques disponibles.
- Un niveau d'intégration variable des ressources humaines et des technologies dans la stratégie, qui affecte la réactivité, la vitesse de déploiement et le développement des compétences.
- Une culture organisationnelle qui encourage ou encadre la prise d'initiative, influençant la capacité à capturer et concrétiser les opportunités.

Ces trois facteurs permettent de mieux comprendre pourquoi Alpha et Gamma exercent leur agilité stratégique avec des modes et des intensités différentes.

À la page suivante, un tableau reproduisant la structure de données qui expliquent la divergence entre les deux cas est présenté, avec certaines citations choisies.

La première analyse de nos données brutes se termine ici. La prochaine section se penchera sur la seconde analyse qui répond à une autre partie du modèle conceptuel et qui aborde les facilitateurs et les freins.

Tableau 5.6 : Citations choisies – Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l’intensité de l’agilité stratégique

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>UNIQUEMENT ALPHA : Une vision multiple de l’organisation</p> <p><u>Sources provenant des données secondaires d’Alpha</u> : Nous souhaitons créer de la valeur pour nos clients, nos employés, notre écosystème</p> <p>UNIQUEMENT ALPHA : Une forte ouverture aux partenariats stratégiques</p> <p>On fait un partenariat avec [les entreprises dans notre fonds technologique], on développe ce qu'on a besoin etc. puis après ça eux peuvent aller revendre à d'autres INSTITUTIONS BANCAIRES. (Alpha 13)</p> <p><u>Sources provenant des données secondaires d’Alpha</u> : Nous sommes bien intégrées dans le secteur de l’innovation technologique et de l’ESG.</p> <p>PLUS ALPHA : Les partenariats stratégiques permettent de mieux servir les clients</p> <p>Je pense qu’on s’est quand même bien débrouillé [côté technologie] par rapport à d’autres. [...] je pense que ces partenariats [avec les firmes technologiques] là nous ont permis de rester en avant la parade. (Alpha 13)</p> <p><u>Sources provenant des données secondaires d’Alpha</u> : En offrant une plus grande diversité de produits grâce à nos partenaires, nous pouvons offrir les meilleures solutions à nos clients.</p> <p>PLUS GAMMA : Une vision centrée sur le client et la communauté</p> <p>Moi je fais... en fait moi l’équipe de gestion globalement... tout GAMMA fait des appels de suivi. Donc moi j’appelle à tous les mois quelques clients pour dire vous avez on vous a sondé sur telle transaction, vous avez dit que ça n'avait pas été à votre goût. Est-ce que je peux en savoir davantage? (Gamma 2)</p> <p>Les gestionnaires de plusieurs secteurs sont obligés de faire des appels de suivi de taux net de recommandation []. Tu sais, au moins un appel dans le mois ou selon le niveau de gestionnaire, ça peut être dans le trimestre. Le président même et toute la haute direction font des appels de TNR pour parler à des [clients]. Puis ils choisissent, pas juste le cas « Oui, ça va bien chez GAMMA. Merci. Je suis contente de faire appel avec vous », mais tu sais, d’appeler des clients qui sont soit plus insatisfaits (Gamma 10)</p> <p><u>Sources provenant des données secondaires de Gamma</u> : Gamma réalise des investissements importants dans le démarrage d’entreprise, des programmes pour les jeunes, les technologies, etc.</p>	<p>Les frontières de l’organisation (<i>organizational boundaries</i>) affectent le champ des options stratégiques</p>	<p>Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l’intensité de l’agilité stratégique</p>

Tableau 5.6 : Citations choisies – Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>PLUS GAMMA : Une organisation qui fait elle-même</p> <p>Quand c'était nos solutions internes, il fallait qu'on reste d'un point de vue même technologique très très au fait de ce qui passe dans le marché, comment ça évolue. Quand on voulait faire quelque chose, ben on le faisant dans notre propre système interne alors qu'avec un partenaire comme ça, c'est son travail de faire la recherche et développement entre autres, ou de l'opérationnel, puis quand tu vois des nouvelles fonctionnalités, il peut les développer, puis les rendre disponibles pour tous ses partenaires dont nous serons. (Gamma 2)</p> <p>l'utilisation de fournisseurs externes pour certaines tâches... des gros volumes... qu'il y a des compagnies qui le font déjà sur un marché... nous, on est en train de reproduire dans l'interne [...] Ça existe ailleurs, tu l'aurais au moindre coût. Mais c'est des choses qu'on n'avait pas l'habitude de faire chez GAMMA. (Gamma 10)</p> <p>UNIQUEMENT GAMMA : Une réticence à faire affaire avec des startups et des fournisseurs</p> <p>Le problème, c'est, je reviens toujours à ça, mais pour faire de la business avec une start-up, aujourd'hui, ça devient surtout une question de sécurité. C'est, il faut s'assurer que l'entreprise passe comme toutes les étapes du « compliance ». (Gamma 12)</p> <p>C'est là qu'on se dit « là il faut arrêter » puis il y a des éléments de risque aussi qui, tu sais, des risques technologiques, de sécurité, etc. qui demandent des investissements année sur année... et bien là ça dépasse notre appétit au risque... donc là, on va chercher un partenaire externe qui lui va cocher toutes ces cases-là. (Gamma 2)</p> <p>UNIQUEMENT GAMMA : Une récente ouverture envers l'externe</p> <p>Aujourd'hui, dans nos services mobiles, c'est un partenaire externe qu'on a intégré dans nos solutions qui lui a développé une capacité d'analytique d'intelligence artificielle proactive et prédictive... pour être capable de faire justement l'analyse des transactions, de faire du conseil aux clients, etc. sur leur « everyday banking » (Gamma 2)</p> <p>Dans des transformations où il y a des partenaires externes qui viennent nous donner, comme... une autre vue, d'autres perspectives, d'autres stratégies, qui se font ailleurs. [...] C'est des consultants qui viennent aider, mais pas nécessairement pour réaliser des mandats, pas pour remplir des trous où est-ce qu'on n'a pas assez de main-d'œuvre, mais vraiment plus du côté stratégique, de venir appuyer les équipes en place. (Gamma 10)</p>		

Tableau 5.6 : Citations choisies – Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l’intensité de l’agilité stratégique

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>PLUS ALPHA : Une attention stratégique envers la main d’œuvre</p> <p>on regarde pas seulement les compétences, mais aussi le mindset justement, les indicateurs, tu sais, qu'est-ce qui va être important demain... [..]L'impact [de la planification stratégique de la main d’œuvre] que je vois, c'est [..] d'avoir documenté ou connecté avec les risques de main-d'œuvre, nonobstant à la stratégie. [..] là où on connecte, parce qu'à ce moment-là, la première étape dans notre démarche, c'est de traduire ces énoncés-là en termes de comportements, attitude, mindset, compétences, activités-clés pour réussir. (Alpha 1)</p> <p>PLUS ALPHA : L’intégration des équipes TI dans les secteurs opérationnels</p> <p>tu ne peux plus avoir un management comme tu avais dans les années 1980, 1990, 2000, qui sont hyper connaissant de leur business, mais qui sont peu connaissant de la technologie. Et que quand tu leur parles de technologie, ils se retournent vers les TI et puis ils disent « faites ce qu'il y a de mieux, je pense. » Il faut que les gens comprennent que la technologie fait maintenant partie intrinsèque des opportunités d'affaires et de la business que tu as. C'est plus quelque chose « on the side. » (Alpha 13)</p> <p>PLUS ALPHA : L’adoption précoce de nouveautés</p> <p>l'innovation, par exemple, que je parlais tout à l'heure, c'est un des signes d'agilité. On n'attend pas de voir ce que les autres font. Est-ce que c'est juste la saveur du mois, [le projet en ressources humaines sur lequel je travaille], on ne sait pas trop. Et il y a de l'investissement, il y a de l'appétit pour l'investissement, puis on remet certaines priorités, on les regarde, puis on les... on les change parce que le contexte change. (Alpha 1)</p> <p>On est L’INSTITUTION BANCAIRE la plus prête au Canada. Pourquoi? Parce que ça fait longtemps qu'on travaille dans l'open banking. (Alpha 13)</p> <p>UNIQUEMENT GAMMA : Une nouvelle stratégie RH récemment mise en place</p> <p>GAMMA a été conscientisée récemment, l’été dernier, à l'importance des « skills », des notions de compétences... GAMMA est sensibilisée aussi au... Peut-être pas au Rendement du capital humain mais... Mettons qu'ils sont conscientisés sur les différentes tendances dans l’avenir du travail. [..] C'est toujours un peu difficile d'amener un dossier de ressources humaines, mais on a toujours la tribune, on a une voix autour du comité de direction et il y a toujours une ouverture, il y a toujours une ouverture quand on amène un dossier puis ils embarquent aussi. [..]un « skill gap » c'est un enjeu d'affaires ce n'est pas un enjeu RH. (Gamma 7)</p>	<p>L’intégration stratégique des ressources humaines et des technologies peut affecter la réactivité, la vitesse de déploiement et l’efficacité de nouvelles initiatives ainsi que le développement des compétences technologiques</p>	

Tableau 5.6 : Citations choisies – Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>[La planification des effectifs], c'est une nouvelle équipe qui a été créée. [.. Avant] C'était décentralisé dans plein d'équipes. Je te dirais que là-dessus, on a vraiment beaucoup à s'améliorer. C'est, ouais, c'est une des grandes priorités des données analytiques [RH] de... s'ancrer davantage là-dedans, c'est une des grandes priorités de l'année prochaine. (Gamma 10)</p> <p>UNIQUEMENT GAMMA : Une stratégie TI de « late adopter »</p> <p>C'est une certaine menace [les fintechs] quelque part, en même temps, c'est aussi une opportunité dans le sens que ces fintech-là ont des éléments à valeur ajoutée qu'ils offrent aux clients, les clients en demandent des choses lesquelles les INSTITUTIONS BANCAIRES n'offrent pas encore. [..] Mais quand on décide de s'y mettre, on décide de s'y mettre avec une belle vélocité. Rapidement, on rattrape le retard, on n'est pas des « early adopters », mais en même temps, justement, ça nous permet d'apprendre un peu le passage et les erreurs des autres. (Gamma 2)</p> <p>[les gestionnaires en TI] réfléchissent toujours de la façon suivante : « moi j'ai remplacé le système et ce système-là va être bon pour quinze ans. » Or, à la vitesse où va la technologie, avec l'AI qui s'en vient, t'as aucun système qui va être bon pour quinze ans. [..] Le <i>chief technology officer</i> à l'époque m'avait dit que la meilleure façon pour un CTO de se faire renvoyer c'est d'essayer de remplacer un [système legacy]. Qui voudrait perdre un job à 4-5 millions par année? (Gamma 13)</p> <p>On est constamment en train de rebondir aussi sur les aléas, sur les nouveautés dans le marché. Fait que des fois on est un peu plus lent, mais on rattrape. Pis y a d'autres choses dans lesquelles on est meilleur. Par exemple ont été les premiers au Canada à déployer le renouvellement [d'un produit X] numérique. On peut renouveler [..] sur le téléphone Et c'est directement intégré dans votre dossier. On n'est pas une Fintech, mais on l'a fait. (Gamma 8)</p>		
<p>PLUS ALPHA : Une culture entrepreneuriale : à la recherche d'opportunités en utilisant les forces de l'organisation</p> <p>souvent, on va entendre [des vice-présidents] ou des exécutifs vont dire « vous êtes le système. Donc agissez, vous n'êtes pas pris dans un système, vous faites partie du système » en voulant dire que tous ces chacun peut influencer. (Alpha 1)</p> <p>So sometimes we can send exceptions in order to do things differently, but sometimes those exceptions, they don't even exist because we don't even have that offer. [.. and the impact is] losing sometimes market share.</p>	<p>Une culture organisationnelle qui encourage à saisir des opportunités et les réaliser</p>	

Tableau 5.6 : Citations choisies – Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>Yeah. [...] But then on the other hand, sometimes when I look at our [market] shares, I'm like, you know, maybe it's good to be a conservative bank (Alpha 9)</p> <p>La culture d'entreprise permet d'être agile. Ça je peux te le dire. On est capable d'être agile parce qu'on alloue la liberté d'être agile. Et c'est même dans nos valeurs. Une de nos valeurs c'est le vraiment le pouvoir d'agir. Comment on est capable d'influencer la direction qu'on prend en équipe. (Alpha 3)</p> <p>UNIQUEMENT ALPHA : L'organisation facilite la proximité entre les niveaux hiérarchiques</p> <p>Chez ALPHA, on a aussi... la hiérarchie est relativement floue. Je te dirais que c'est relativement facile d'avoir accès aux exécutifs. Puis, pas juste dans un rôle comme le mien. Moi, j'ai la chance de travailler avec lui [mon vice-président] de façon très constante, mais à peu près tout le monde a accès à un exécutif, mettons une fois au trimestre. (Alpha 4)</p> <p>Pour maximiser l'agilité organisationnelle, dans une organisation comme la nôtre, il faut arrêter la survalidation par tous les niveaux hiérarchiques. Les décisions doivent être prises par les gens qui connaissent ce dont ils parlent. [...] On a permis à des employés plus « terrain » d'aller parler au plus haut niveau hiérarchique pour présenter, avec des recommandations plus précises. Ça fait que ça, c'est un travail qu'on a fait, d'évolution de notre culture pour accélérer l'agilité organisationnelle. (Alpha 6)</p> <p>Le nombre de couches de management va être plus petite à ALPHA, donc ça permet une certaine agilité que souvent les grandes institutions bancaires auront pas. (Alpha 13)</p> <p>En ayant une vue globale de l'organisation, on peut faire les liens. Parce que il ne faut pas que les choses soient regardées uniquement en silo. Donc on s'assure beaucoup là que ça soit regardé par L'INSTITUTION BANCAIRE (Alpha 11)</p> <p>PLUS GAMMA : Une culture bureaucratique</p> <p>[La lenteur] ben c'est le lot de la démocratie, c'est sûr. Tu dirais pas, c'est pas gouvernemental, c'est une entreprise privée, mais par sa structure [] et sa taille, ça te prend des bons mécanismes. Ça prend des bons mécanismes, mais ça, puis ça prend une réflexion, mais je dois dire que dans le secteur financier, c'est plutôt gagnant. Parce que à chaque fois qu'il y a des décisions... je veux dire un peu trop hâtives là, souvent ça peut devenir, oui quelque chose d'extraordinaire, mais souvent ça retombe très rapidement également. [...] tu es quand même gardien des valeurs importantes. (Alpha 5)</p> <p>entre les gens qui décident du comportement attendu et les gens qui exécutent le comportement, il peut y avoir beaucoup d'étages décisionnels qui peuvent faire arrêter le message ou qui peuvent faire dévier,</p>		

Tableau 5.6 : Citations choisies – Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>déprioriser le message, donc c'est cette vue-là qu'on a besoin d'avoir pour s'assurer que, en finalité sur le terrain, les gens s'exécutent effectivement, comme il est attendu (Alpha 8B)</p> <p>On ne donne pas tout le pouvoir à nos escouades, il y a quand même des orientations d'affaires qu'on veut faire respecter. Comment trouver le juste milieu là-dessus? [GAMMA, comme beaucoup d'organisations] ont décidé de déployer l'agilité comme mode d'exécution, mais sans en appliquer le mode de gouvernance, dans le sens que avec beaucoup d'instances décisionnelles dans les processus, les gestionnaires ne laissent pas beaucoup de marges de manœuvre aux équipes de développement, pour livrer, etc. ce qui fait que l'agilité dans son sens théorique n'est pas efficace, c'est que oui j'ai une escouade, mais chaque décision qu'elles veulent prendre doivent être remontées à 2 ou 3 niveaux au-dessus d'eux. (Alpha 2)</p> <p>PLUS GAMMA : Une priorisation et une prise de décision centralisée</p> <p>on est là, on est en vigie de marché, on analyse un peu tout ce qui se passe, puis les... il y a des opportunités ou des besoins ou les risques qui sont émergents, puis on décide comme position comme organisation. Puis pendant longtemps on disait « ben c'est pas très grave » puis effectivement c'était pas très grave. Puis là est arrivé à un moment donné dire « finalement tout l'écosystème est en train de bouger, si nous on décide de prendre la posture de ne pas bouger ben là tu sais dans 3 ou 4 ans là le risque rendu peut-être inacceptable », fait comment est-ce qu'on commence à bouger tout de suite? fait que c'est le genre de situation qui nous qui nous pousse à ça. Même chose des fois sur la désuétude des systèmes [.. On a décidé d'investir car ..] à un moment donné effectivement, je pense ça devient une priorité pour l'organisation parce que sinon on risque de se faire larguer par le marché. Les autres joueurs investissent, d'autres institutions financières investissent, ont déjà fait la migration entre autres dans des systèmes métiers [..], on est dans les derniers à le faire par rapport à ça, fait que ça devient de plus en plus urgent, pressant. (Alpha 2)</p> <p>la recrudescence de l'immobilier [.. nous avait] amené des volumes importants, qui a fait que ça a repris [..] on a eu un « sweet spot » dans les taux, puis de la compétitivité qui a fait qu'on débordait [..] notre capacité à... être capable de traiter le nombre de transactions, par exemple. Ça avait été anticipé qu'il fallait bouger ce processus-là, mais on n'avait pas anticipé que ça allait être à ce moment-là quand les taux étaient assez difficiles. (Alpha 10)</p> <p>les décisions vont être amenés dans les différents canaux décisionnels, pour s'assurer que la bonne décision est prise par rapport à ce qui est observé. Donc il y a plusieurs points d'imputabilité qui partent. Parfois ça peut être un seul point d'imputabilité qui détermine le changement, parfois c'est peut-être la combinaison de plusieurs points d'imputabilité qui identifient qu'il y a effectivement, qu'un plus un égale deux. À ce moment-là, ça déclenche le processus d'analyse multidisciplinaire puis, ça permet à plusieurs équipes de plusieurs background différent d'amener leur expertise à l'analyse pour s'assurer qu'on a une bonne compréhension</p>		

Tableau 5.6 : Citations choisies – Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique

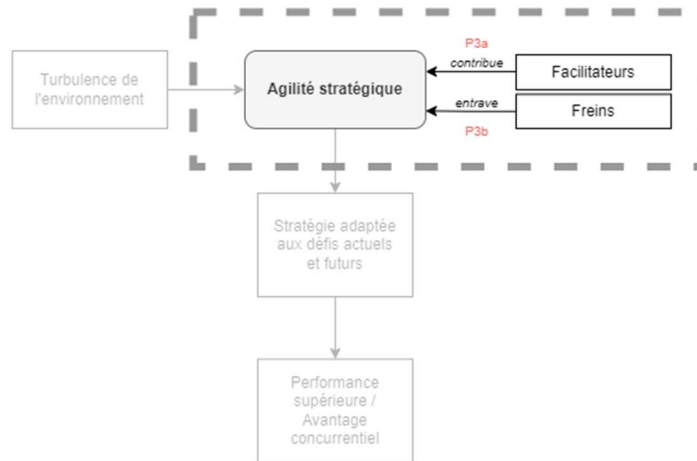
Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
des changements pis de la façon dont on agit en tant qu'organisation à ce changement-là. [...] Y'a beaucoup de leadership mais souvent celui qui est un leader d'un dossier multi c'est celui qui a l'imputabilité. (Alpha 8B)		

5.4 Seconde analyse : Les données brutes liées aux éléments de l'agilité stratégique, à la lumière des facilitateurs et des freins

La première analyse des données brutes, à la section 5.3, a mis au jour quatre concepts à haut niveau, résultat de la convergence des données des deux institutions bancaires étudiées.

Dans cette section, nous allons présenter la seconde analyse qui se concentre sur les facilitateurs et les freins, selon le cadre conceptuel tronqué présenté à la figure 5.2.

Figure 5.2 Cadre conceptuel tronqué en vue de la seconde analyse



Un seul concept de haut niveau a émergé de la seconde analyse : des pratiques organisationnelles qui facilitent l'agilité stratégique.

Tout comme à la section précédente, nous verrons comment a émergé ce concept pour lequel les données de Alpha et de Gamma convergent. Les concepts de deuxième ordre seront présentés et décomposés pour faire apparaître les concepts de premier ordre qui les composent. À noter qu'il n'y a aucune divergence entre les données des deux organisations.

Enfin, à la fin de la section, la structure de données comprenant des citations choisies sera également présentée. Le lecteur peut s'y référer pour mieux suivre les explications.

5.4.1 Des pratiques organisationnelles qui facilitent l'agilité stratégique

5.4.1.1 Bâtir une vision du futur qui permet aux employés d'aborder l'incertitude et de donner du sens à leurs actions

Les employés, comme les gestionnaires, vivent une part d'incertitude face à l'évolution de l'environnement actuel. La plupart des personnes interrogées ont parlé d'une forte turbulence de l'industrie bancaire canadienne.

Lors de nos échanges avec les gestionnaires d'Alpha et de Gamma, nous avons posé la question « Est-ce que votre institution bancaire est prête pour le futur ? » Malgré le dynamisme du secteur, les réponses étaient très favorables, affirmées et s'assoyaient sur des actions concrètes de l'organisation. Intrinsèquement, les gestionnaires possèdent une vision personnelle de ce que sera leur banque dans l'avenir, forgée en partie par l'information qui leur est fournie par leur employeur.

Les institutions bancaires ont mis en place plusieurs moyens de communication organisationnels, à diverses fins. Par exemple, elles transmettent des informations pour renforcer les valeurs, faire évoluer la culture, transmettre de l'information sur les risques et les succès, mobiliser les employés, etc. Certaines de ces communications contribuent à bâtir, chez les employés, une vision du futur de l'organisation.

Cette vision du futur permet de mieux aborder l'incertitude, devant une institution bancaire qui intervient pour assurer son avenir, celui de ses clients et ses employés. Une perspective sur l'avenir est également importante pour donner du sens aux actions des employés, en particulier envers les objectifs à long terme.

La vision du futur se bâtit en continu, au fil des soubresauts et des innovations, selon la qualité des communications reçues. Il est important de souligner l'importance de rappeler l'histoire et la raison d'être de l'organisation, qui servent de point d'ancrage afin de ne pas perdre de vue les grands objectifs et les valeurs communes. Ceux-ci servent à mettre en perspective le futur avec la situation actuelle, voire à modifier certains réflexes (*patterns*) qui ne cadrent plus avec la façon de concevoir l'avenir.

5.4.1.2 Offrir aux employés des moyens d'exercer leur pouvoir individuel

« Prendre responsabilité », « exercer son pouvoir d'agir », « agir avec imputabilité », ... Ces trois expressions qui ont été utilisées à plusieurs reprises dans notre étude reposent sur un sentiment d'être « investi » d'un pouvoir, qu'on utilise pour contribuer à une cause, un projet, une organisation, ou encore envers soi-même.

Nous avons souligné, dans les sections précédentes, que les gestionnaires et les employés possédaient une certaine autonomie pour se mettre en action; par exemple, pour amener leurs idées sur la stratégie, mener des veilles personnelles, voir à leur développement personnel, et même lancer de nouvelles initiatives.

L'exercice d'un pouvoir requiert des moyens – souvent déterminés à l'avance – comme Alpha qui accorde du temps pour que les gestionnaires fassent leur rétrospective ou Gamma qui a mis en place un « LinkedIn interne » pour permettre aux employés de faire la promotion de leurs forces.

Or, à partir du moment où les employés doivent être « créatifs » pour exercer leur pouvoir, c'est justement là où les moyens ne sont plus au rendez-vous. D'après les gestionnaires interrogés, il peut être ardu de mettre en branle un projet-pilote ou de proposer une forme de planification qui diverge du modèle habituel. Pourtant, ces initiatives peuvent avoir des impacts positifs sur la stratégie de l'organisation en permettant d'expérimenter et d'améliorer le service offert. D'autant plus que les refus systématiques de considérer ces initiatives peuvent rapidement démotiver les employés.

Ainsi, le soutien de l'organisation envers l'exercice du pouvoir individuel (ou, comme on l'appelle chez Alpha et Gamma, le pouvoir d'agir et l'imputabilité) mobilise le personnel, encourage les initiatives et, finalement, accroissent la valeur offerte au client.

5.4.2 Conclusion

La seconde analyse a fait apparaître deux pratiques facilitatrices de l'agilité stratégique :

- Bâtir une vision du futur qui permet d'aborder l'incertitude et de donner du sens aux actions des individus.
- Offrir aux employés des moyens d'exercer leur pouvoir individuel.

Aucun frein à l'agilité stratégique n'a émergé de cette analyse, car les citations n'ont pas permis de converger vers des éléments nouveaux.

À la page suivante, un tableau reproduisant la structure de données pour les pratiques organisationnelles qui accroissent l'agilité individuelle est présenté, avec certaines citations choisies.

Tableau 5.7 : Citations choisies – Des pratiques organisationnelles qui accroissent l’agilité individuelle

<p align="center">Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)</p>	<p align="center">Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)</p>	<p align="center">Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)</p>
<p><i>Les employés, comme les gestionnaires, vivent de l'incertitude et demandent de la clarté</i></p> <p>les INSTITUTIONS BANCAIRES ont besoin d'évoluer à vitesse grand V, parce que c'est des entreprises qui étaient de nature service « brique et mortier », vraiment des succursales, et qui deviennent digitales et qui ont besoin de talents de grandes qualités pour revoir complètement leurs infrastructures. Tu sais, dans le fond, technologique et de données. (Alpha 6)</p> <p>Les règles [les réglementations] ne sont pas claires, et donc si les règles ne sont pas claires, personne [ne] bouge (Alpha 13)</p> <p>La main-d'œuvre [...] c'est un risque moins mitigé puis comme je te dis le risque... les habitudes de nos clients évoluent plus rapidement que, soit que notre technologie, soit que notre agilité organisationnelle à s'adapter. Ça selon moi c'est un risque auquel on est plus ou moins bien outillé ou pour lequel on est moins bon à faire face. (Alpha 4)</p> <p>on veut automatiser, réduire 80% du travail manuel. Mais là, pendant ce temps-là, tu en as qui font ce travail manuel-là, mais il ne faut pas le démobiler, il faut qu'ils restent engagés sachant que ça se peut qu'ils perdent sa job, on ne se le cachera pas. (Gamma 10)</p> <p>On parle de l'intelligence artificielle qui est robotique, on s'en va dans une ère où ça va être vraiment la machine contre l'humain! Comment on mobilise les humains lorsqu'ils voient de plus en plus la capacité d'automatiser leur travail. On le vit chez GAMMA, on a eu des changements d'équipe, des gens réorganisés, réaffectés, parce que leur travail qu'il faisait antérieurement a été automatisé. Comment est-ce qu'on garde une mobilisation non seulement de ceux impactés, mais des autres autour parce qu'autour y a aussi les gens qui regardent. Y a les spectateurs, mais les spectateurs s'en viennent à se poser la question « oui mais moi aussi mon travail pourrait être automatisé! Qu'est-ce que ça voudrait dire pour moi? » (Gamma 8B)</p> <p><i>L'organisation communique sur l'évolution de l'industrie et met l'information en perspective</i></p> <p>Il va falloir qu'on soit en mesure de capitaliser sur l'environnement changeant, tsé l'environnement qui est encore très changeant. (Alpha 4)</p> <p>L'intelligence artificielle va offrir des conseils personnalisés en fonction de la situation financière de chacun, parfois plus juste et souvent plus juste que celle d'un conseiller financier qui est... dans un village. Tu sais, il faut se tenir informé très très souvent, ça évolue très vite. (Gamma 6)</p>	<p>Bâtir une vision du futur qui permet d'aborder l'incertitude, de donner du sens aux actions</p>	<p>Des pratiques organisationnelles qui accroissent l'agilité individuelle</p>

Tableau 5.7 : Citations choisies – Des pratiques organisationnelles qui accroissent l’agilité individuelle

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>On ne parle pas assez de dextérité numérique dans une organisation. On le met souvent dans les CV, je peux faire du Word du Powerpoint, etc., les éléments de base, mais on n’est [plus] rendu là, pour moi, c’est ailleurs. C’est quoi ton aisance envers la technologie? Parce que je crois que dans le futur, tout humain qui n’utilise pas la technologie va être remplacé par un humain qui utilise la technologie. C’est l’avenir selon moi. (Alpha 3)</p> <p>le défi de GAMMA, c’est comment je reste fidèle à mes valeurs et ancré dans les communautés, en même temps, être en mesure d’évoluer. (Gamma 5)</p> <p>Tous les vendredis, on reçoit une infolettre « l’observateur » avec quelques petites vidéos, avec l’explication aussi. Il y a des résultats. Donc, les canaux de communication sont variés. (Alpha 1)</p> <p>Avant, les gestionnaires, on n’entendait pas beaucoup parler avant de veille stratégique, du marché, du pourquoi on fait ces changements-là. Tu sais, les changements nous arrivaient, mais on n’avait pas comme toute la connexion avec... sur les plans stratégiques, tout ça. Ouin, il a quand même beaucoup amené cette couleur-là [...] ce matin, on avait justement une conférence avec le président. [...] dans les messages qui martelaient tout le temps, tout le temps, tout le temps. Puis tu sais, c’est un président qui est très bon, [], un très bon communicateur. Il [insiste] toujours sur les mêmes messages. Tu sais, on est très... c’est très focus sur justement, sur [le client]. (Gamma 10)</p> <p>La semaine prochaine, il y en a une « web » du président avec l’ensemble des employés. Là, tu crées une cohésion pis chacun est capable directement de voir son président ou la présidente et d’entendre des messages très clairement, que ce soit au niveau d’une orientation stratégique, soit au niveau des modalités de travail, du télétravail, n’importe quoi... Si tu l’entends directement, ça ne se perd pas, on élimine beaucoup d’interférences. L’agilité donc la rapidité à réagir là, ben pour moi ça passe par ça. (Gamma 5)</p> <p><i>L’organisation rappelle régulièrement son histoire et sa raison d’être</i></p> <p>On a démontré quand même [plus de 100 ans ..] Notre capacité à réagir, à être résilient par rapport aux situations qui sont là, à innover lorsque c’est nécessaire, à consolider nos acquis, lorsque ça l’est. Moi, j’ai grandement confiance en sa capacité [à Gamma] à faire face à l’avenir et malgré toutes les incertitudes, tout ça. [...] l’entraînement qu’on a eu avec la Covid, entre autres, c’est notre capacité à réagir, à supporter les entreprises, etc., face aux enjeux avec les tarifs américains, etc., c’est de l’apprentissage, c’est du bagage qu’on a et qui nous permet d’être confiants par rapport à l’avenir. (Gamma 2)</p> <p>Donc la force du groupe, l’agilité à régulièrement se mettre à jour sur les différentes questions fait qu’on se donne des perspectives moyen, long terme et que l’organisation n’a pas peur prendre des décisions courageuses quand vient le temps d’évoluer sur les différents changements. On a une présidence et une gouvernance qui est... c’est très... c’est très gros mais malgré ça, on réussit à se transformer sans complètement pervertir notre la mission qu’on maintient. Tu sais y a des valeurs chez GAMMA. Fait qu’on sent bien qu’à</p>		

Tableau 5.7 : Citations choisies – Des pratiques organisationnelles qui accroissent l’agilité individuelle

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p>travers ça, on réussit à déployer et à... y a une question identitaire là-dedans... dans l'avenir ... d'assurer cette constance-là. Je dirais qu'il y a des hauts et des bas à travers le fait qu'on le fait mais je suis très confiant, moi, que GAMMA a ce qu'il faut pour redéployer son identité, ses valeurs à travers ces évolutions. (Gamma 8A)</p>		
<p>Les gestionnaires sont orientés vers l'action</p> <p>le système métier va être changé. Profitons du fait que le système métier va être changé pour transformer nos processus de prestation (Gamma)</p> <p>l'innovation, par exemple, que je parlais tout à l'heure, c'est un des signes d'agilité. On n'attend pas de voir ce que les autres font. Est-ce que c'est juste la saveur du mois, [le projet en ressources humaines sur lequel je travaille], on ne sait pas trop. Et il y a de l'investissement, il y a de l'appétit pour l'investissement, puis on remet certaines priorités, on les regarde, puis on les... on les change parce que le contexte change. (Alpha 1)</p> <p>Les employés ont l'autonomie nécessaire pour prendre des actions</p> <p>Donc souvent, on va entendre [VP TECHNOLOGIES] ou des exécutifs vont dire « vous faites, vous êtes le système. Donc agissez, vous n'êtes pas pris dans un système, vous faites partie du système » en voulant dire que tous ces chacun peut influencer. Il y a beaucoup de communications axées sur le pouvoir d'agir, l'autonomisation. [...] Ça fait partie de nos valeurs. (Alpha 1)</p> <p>[L'imputabilité] c'est un principe qui transcende l'ensemble de l'organisation. Si j'avais quelque chose d'important à dire et qui était en train de faire dérailler, j'ai tous les leviers pour remonter ça la même journée Au même titre que si, en haut avait besoin de descendre ça, il y a tous les leviers pour le faire. (Gamma 8A)</p> <p>Les gestionnaires prennent le temps pour réfléchir à leurs actions pour s'améliorer</p> <p>Moi dans mon agenda, au mois, j'ai 2 heures à consacrer à mon développement qui est booké dans mon agenda. C'est fait, il n'y a pas d'autres rencontres. C'est du temps à moi, à consacrer soit à mon développement, soit penser à une idée, à le brainstormer avec quelqu'un. Les moyens appartiennent à la personne. Si tu ne le prends pas honnêtement, ça t'appartient. Mais ça, c'est systématisé dans l'organisation. Je te parle de mon côté, mais pour moi, dans mon ancien rôle, j'encourageais aussi les gens dans mon équipe à dire c'est beau que tu sois 30 heures ou 40 heures avec un client au bout du fil ou par zoom. Mais si tu ne prends pas du temps pour t'arrêter puis penser à ce que tu peux changer de différent dans ton dans ton univers, mais tu ne feras jamais là. Il n'y a rien qui va sortir. (Alpha 4)</p> <p>Moi je pense que, objectivement, quand on regarde ce qu'on a fait... il y a des succès énormes puis il y a des échecs monstrueux. Mais vaut mieux avancer, vaut mieux essayer tu sais. (Alpha 6)</p>	<p>Encourager les initiatives qui s'inscrivent dans une prise de responsabilité face à l'organisation</p>	

Tableau 5.7 : Citations choisies – Des pratiques organisationnelles qui accroissent l’agilité individuelle

Concept de premier ordre (Catégorie issues des données brutes)	Concept de deuxième ordre (Concept interprétatif)	Concept de troisième ordre (Concept de haut niveau)
<p><i>Les employés proposent des moyens innovants pour mettre en action de nouvelles initiatives</i></p> <p>Puis... en fait... là où je pense qu'il y en a qui sont plus vite que nous, mais que nous on est comme conscientisé, c'est qu'il faut plus fonctionner par hypothèse maintenant. Tu sais c'est ça l'agilité aussi... ben pour moi, tu sais... tu n'as pas toutes les réponses, mais tu n'attends pas que tout soit parfait. Tu bouges par hypothèse, par itérations, par petite livraison, tu fais un pas de recul, tu avances à nouveau... Tu sais, au lieu de faire tout le dossier, monter en haut.... Il y a comme... le fonctionnement de l'hypothèse, on n'est pas super bon encore, mais on en parle de plus en plus dans l'organisation. (Gamma 7)</p> <p>quand on me parle d'agilité stratégique, pour moi, ça serait dire « ben les projets que j'ai qui sont sur une durée de 3 à 5 ans, avant qu'ils soient livrés, comment je réussis à les saucissonner en beaucoup, en plusieurs petits projets qui m'apportent toujours de la valeur à mesure que j'apporte, plutôt que d'attendre un méga boom à la fin." [...] Moi, pour moi, la première chose qui devrait changer, c'est que dans notre budget [...] je garderai un 5 à 10% pour les projets qui sont faits « on the fly ». Une opportunité que tu vois qui existe sur le marché et que tu dis « ok parfait, j'ai un budget de [X] millions de côté pour aller s'accaparer ces opportunités-là ». Ça, ça l'amènerait de l'agilité, parce que tu pourrais tester tout de suite. [...] garder un certain budget pour aller tester, pour aller évoluer... (Alpha 13)</p>		

5.5 Conclusion

L'analyse des données brutes a permis de mettre au jour 6 concepts de haut niveau qui contribueront à raffiner le modèle théorique. Ce sont également 18 concepts interprétatifs, représentant des pratiques ou des caractéristiques des organisations, qui vont servir à mieux comprendre le fonctionnement de l'agilité stratégique du point de vue des gestionnaires.

Dans le prochain chapitre, nous allons reprendre le modèle théorique à la lumière de ces résultats.

CHAPITRE 6 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

L'analyse des données brutes, au chapitre 6, a permis de faire émerger plusieurs concepts, interprétatifs et de haut niveau, liés à l'agilité stratégique. Dans le présent chapitre, nous allons mettre ces résultats en perspective avec le cadre conceptuel présenté au chapitre 3. Ces concepts seront présentés avec des détails supplémentaires et des relations, établissant plus clairement leurs liens avec l'agilité stratégique.

Les six propositions du cadre conceptuel seront évaluées séparément au regard de notre analyse. Nous tenterons également de mettre ces résultats en perspective avec des données et des résultats obtenus par d'autres chercheurs.

À la fin du chapitre, les évaluations seront synthétisées et serviront à mettre à jour le schéma du modèle conceptuel de l'agilité stratégique.

6.1 Proposition P1a : L'agilité stratégique – qui repose sur des mécanismes organisationnels idiosyncratiques évolutifs, bien que similaires dans une même industrie – rend l'organisation capable d'ajuster sa stratégie de façon dynamique pour faire face aux exigences de son environnement

La proposition P1a propose que l'agilité stratégique rende capable d'ajuster sa stratégie de façon dynamique grâce à des mécanismes organisationnels évolutifs.

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats qui influencent directement l'ajustement de la stratégie en fonction de l'environnement. Puis, dans un second temps, deux résultats complémentaires, venant renforcer certains éléments de la première partie, seront exposés.

6.1.1 Quatre capacités qui influencent directement l'ajustement de la stratégie de façon dynamique

Dans cette section, nous allons d'abord présenter en détail quatre concepts à haut niveau qui ont une influence, à divers moments, sur le processus d'ajustement de la stratégie. Ces concepts seront, par la suite, évalués sous l'angle des méta-capacités de Doz et Kosonen afin de comprendre la cohérence de nos résultats avec la théorie.

Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques

D'abord, nos résultats de recherche montrent que les deux organisations possèdent « *une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques.* » Ce concept de troisième ordre est porté par deux concepts interprétatifs :

- Les tendances internes et externes à l'organisation proviennent de nombreuses sources et sont communiqués à travers l'organisation
- Les données sont utilisées de façon dynamique pour soutenir la prise de décisions stratégiques et la résolution de problèmes

Cette vigie sert d'abord l'agilité stratégique en produisant des informations sur l'environnement interne et externe de l'organisation. En communiquant ces données à travers l'organisation, les gestionnaires peuvent évaluer si les hypothèses sur lesquelles la stratégie a été élaborée sont toujours en phase avec la réalité du terrain.

Dans le cadre d'une institution bancaire, il n'est pas étonnant de trouver chez Alpha et Gamma une puissante vigie, puisque la recherche et le traitement de données pour évaluer les risques fait partie de sa raison d'être. C'est plutôt qu'il s'agit d'une vigie « distribué » qui la rend aussi efficace. En effet, tous les gestionnaires de l'organisation y participent, de par leurs différents champs d'intérêt, ce qui accroît grandement son étendue. Le recours à des sources externes (consultants, partenaires, etc.) augmente d'autant plus la richesse de l'information recueillie.

Les échanges bidirectionnels d'information de vigie, entre les employés et la direction, contribuent à diffuser les informations pertinentes pour que chacun puisse réfléchir aux enjeux de son secteur d'activité. La détection de signaux faibles, facilitée par la diversité de l'information distribuée, pourra aussi offrir une lecture renouvelée de l'industrie, donner accès à des opportunités supplémentaires et permettre de meilleurs choix stratégiques.

Un autre aspect de participation des gestionnaires à la vigie est de permettre, de façon dynamique, de confronter les données aux hypothèses, d'identifier les données manquantes et d'offrir une évaluation du contexte et des résultats de la stratégie actuelle. Elle permet d'autant plus de créer des scénarios alternatifs qui serviront à la réflexion stratégique.

Ce dynamisme est rendu possible grâce à de nouvelles pratiques en matière de planification stratégique. Auparavant, les plans stratégiques étaient remplacés aux 3 ou 5 ans, alors que maintenant, ils sont « roulants » et, chaque année, ils sont systématiquement revus dans un esprit de continuité. Aussi, des processus permettent de les amender en cours d'année si l'organisation fait le choix de changer ses priorités ou de pivoter.

Ainsi, la *puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques* soutient l'ajustement dynamique de la stratégie en assurant un système d'information puissant permettant d'entrevoir l'évolution de l'organisation et de son environnement, de poser des diagnostics et d'amener des changements à la planification stratégique. Elle contribue bien à la proposition P1a.

Tableau 6.1 : Citations choisies - Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques

Les problèmes viennent souvent du terrain et de nous. Donc nous... je parle comme mon équipe. Les opportunités, ça va venir avec le plan stratégique, puis avec l'environnement externe. Donc, de façon très concrète, un des projets sur lequel je travaille en ce moment, c'est une combinaison. [...] Notre plan stratégique 2028 mettait énormément d'emphase, et en met encore, sur [une nouvelle clientèle X]. On se rend compte par exemple que la [clientèle X] a des besoins différents de la [clientèle habituelle]. Avec ce qu'on découvre sur le terrain, on peut aller influencer de façon quand même assez significative le plan stratégique pour dire, est-ce qu'on va faire en sorte de continuer d'aller dans cette veine-là? de la [clientèle X]? Ou se dire « est-ce qu'on shift notre focus vers autre chose » parce que le contexte... parce que... plein d'éléments. (Alpha)

Une INSTITUTION BANCAIRE c'est une grosse machine de gestion des risques. Donc c'est les comités, les sous-comités du « board » etc., ils regardent les risques auxquels l'institution est confrontée. (Alpha)

Si on va en stratégie agile, on a tous les feedbacks qui remonte et ça nous permet de constater que... oups, y a des choses qu'on voulait faire, qu'on ne pourra pas faire ou que ça va être plus compliqué ou ça va prendre plus de temps, [il faut] mettre plus d'argent, réallouer plus de ressources... Donc c'est ce flux continu d'informations pertinentes qui te permet d'être agile, parce que l'agilité vient de la compréhension de ton environnement externe et interne. (Gamma)

Jusqu'à quel point on est capable de prévoir qu'est-ce qui va se passer? Est-ce qu'on a un horizon comme, on est capable de dire on sait à peu près dans 2 ans ce qui va se passer? [...] On le voit. Honnêtement, on le voit très bien. (Gamma)

Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux

Un autre résultat de recherche pertinent pour vérifier la proposition P1a est que les deux organisations font une « *mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux* », plus spécifiquement des ressources humaines. Ce mécanisme repose sur trois éléments :

- Les employés se voient comme une grande équipe qui partagent une histoire et des valeurs communes
- Les organisations démocratisent l'information d'affaires et invitent à s'intéresser au processus stratégique
- Des mécanismes pour faciliter les échanges à propos de la planification et de l'exécution stratégie

Les deux institutions bancaires informent l'ensemble de l'organisation sur la stratégie et les données de vigie pertinente. Elles invitent ainsi tous les employés à s'intéresser au fonctionnement de l'organisation et à contribuer à la réflexion en vue de son succès.

En adoptant un regard critique à partir de leur expérience propre, les employés peuvent contribuer à l'identification de problèmes et à la recherche de nouvelles voies. Les deux organisations ont mis en place des moyens pour faciliter les échanges à l'interne, de façon formelle et informelle. Si tous ne participent pas à l'exercice stratégique, leurs opinions et intuitions sont reçues et considérées.

Enfin, l'esprit d'équipe créé par la mobilisation des ressources permet d'orienter les actions de l'ensemble des employés vers les buts communs de l'organisation. Car changer la stratégie signifie de nouvelles les pratiques et façons de faire, la mobilisation facilite l'exécution du changement.

La *mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux* soutient donc l'ajustement de la stratégie sollicitant la participation de l'ensemble de l'organisation à l'identification de problèmes et des solutions, de même qu'à mobiliser les ressources en vue du changement. Elle contribue donc à la proposition P1a.

Tableau 6.2 : Citations choisies - Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux

Le président l'a dit très bien en début d'année, c'est de travailler en « one-team », une seule équipe, une seule voix. Alors qu'on soit capable de comprendre la réalité de l'autre pis de dire « je te dis pas non tout de suite même si je n'ai pas la capacité, je voudrais comprendre pourquoi. Pourquoi tu as besoin de faire-ci, pourquoi c'est plusieurs gens. (Alpha)

En fait, l'agilité organisationnelle qu'on a développée, c'est autant au niveau de la culture que de nos processus d'affaires. [...] Par ligne d'affaires, il y a des jargons différents, des cultures différentes. Ce que ça fait, c'est qu'il faut s'assurer d'être le plus uniforme possible à travers tout ça, pour avoir l'agilité de passer d'une ligne d'affaires à l'autre. (Alpha)

Notre président était là cette semaine interviewé, mais tu sais justement, comme ça, l'entraînement qu'on a eu avec la Covid, entre autres, c'est notre capacité à réagir, à supporter les entreprises, etc., face aux enjeux avec les tarifs américains, etc., c'est de l'apprentissage, c'est du bagage qu'on a et qui nous permet d'être confiants par rapport à l'avenir. (Gamma)

Avant, les gestionnaires, on n'entendait pas beaucoup parler avant de veille stratégique, du marché, du pourquoi on fait ces changements-là. Tu sais, les changements nous arrivaient, mais on n'avait pas comme toute la connexion avec... les plans stratégiques, tout ça. [Le nouveau président], il a quand même beaucoup amené cette couleur-là. (Gamma)

L'accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs

Il ressort également de nos résultats qu'Alpha et Gamma accordent une grande importance à « *l'accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs* ». Ce troisième mécanisme est composé des éléments suivants :

- L'accès aux compétences est en enjeu majeur important selon les gestionnaires
- Encourager la mobilité interne basée sur les forces et les compétences
- Encourager les initiatives personnelles de développement chez les gestionnaires

L'accès aux compétences est un enjeu pour les institutions bancaires que nous avons étudié. Elles recrutent constamment, à la recherche de talents spécifiques, et doivent aussi faire évoluer les compétences de ses employés actuels dont les rôles deviennent dépassés. Les compétences générales requises évoluent également, en matière de technologie par exemple. L'exécution de la stratégie requiert des ressources spécifiques; dans un contexte de stratégie dynamique, il est d'autant plus important de s'assurer de pouvoir avoir accès rapidement aux habiletés nécessaires.

Dans ce contexte, la mobilité interne fait partie des solutions. Les employés des deux organisations disposent de plusieurs moyens pour faire valoir leurs compétences et leurs forces, en vue de venir combler des besoins actuels et futurs. L'organisation offre aux employés la possibilité de venir combler de nouveaux besoins en son sein, accélérant ainsi le déploiement de la stratégie.

Aussi, grâce aux politiques d'Alpha et de Gamma qui encouragent la mobilité interne, les employés ont la chance d'occuper plusieurs postes dans l'organisation, élargissant ainsi le spectre de leurs habiletés et leur permettant de répondre à un plus grand nombre de tâches, dans des contextes variés. Cette diversité de compétences donne de la souplesse à l'organisation, car elle peut remanier ses postes afin de répondre à des besoins immédiats ou une stratégie émergente, et répondre aussi au dynamisme de l'environnement.

De plus, l'organisation accorde aux gestionnaires une grande liberté quant à leur développement professionnel et les encourage à orienter leur parcours d'après les meilleures pratiques. Les gestionnaires s'inspirent donc de l'expérience d'autres organisations afin de mieux comprendre comment elles ont fait face aux aléas de leur industrie, quelles sont les compétences de gestion émergentes ainsi que les enjeux en matière de ressources, en particulier les ressources humaines. Par la suite, les gestionnaires échangent ces informations – et les intuitions qu'elles suscitent – avec leurs collègues, rehaussant les savoirs de l'organisation.

Le développement des gestionnaires constitue donc une force pour l'organisation, pour la vigie en matière de management comme dans la planification stratégique des ressources, en s'inspirant des pratiques dans d'autres organisations.

L'accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs, influence l'ajustement de la stratégie en accélérant la mise en route de changements stratégiques grâce à une main-d'œuvre compétente, diversifiée et adaptable et en assurant de l'évolution des meilleures pratiques des gestionnaires qui contribuent aux aspects stratégie de la main-d'œuvre. Elle répond à la proposition P1a.

Tableau 6.3 : Citations choisies - Un accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs

<p>La main-d'œuvre [...] c'est un risque moins bien mitigé, puis le risque... les habitudes de nos clients évoluent plus rapidement que, soit que notre technologie, soit que notre agilité organisationnelle à s'adapter. Ça, selon moi, c'est un risque auquel on est plus ou moins bien outillé, ou pour lequel on est moins bon à faire face. (Alpha)</p> <p>Moi dans mon agenda, j'ai 2 heures à consacrer à mon développement qui est booké dans mon agenda. C'est fait, il n'y a pas d'autres rencontres. C'est du temps à moi, à consacrer soit à mon développement, soit penser à une idée, à le brainstormer avec quelqu'un. Les moyens appartiennent à la personne. [...] c'est systématisé dans l'organisation. (Alpha)</p> <p>Les gens, de plus en plus, ne veulent pas des emplois. Ils ont un portfolio de compétences qui veulent développer, ils veulent être reconnu pour ces compétences-là. Donc ils ne veulent pas être enfermés dans un emploi [...] Donc on a fait un éveil sur comment l'approche par compétences, à l'échelle de l'organisation, donne plus d'agilité. (Gamma)</p> <p>je suis fondamentalement habitée par l'idée que les employés c'est l'actif intangible le plus différenciateur et le plus de levier [...] Nous on est un centre de coût donc quand on veut vendre une idée, de mettre un marché interne du talent, de permettre aux gens de bouger, nous on voit les impacts positifs sur l'engagement des personnes en mobilisation, la rétention, la fidélisation. [...] Je me forme et je mets à jour mon [dossier-carrière] pour faire comme un LinkedIn interne pour s'assurer d'être visible puis de mettre mes compétences, mes formations au service de l'organisation. Donc on, en a créé un marché interne pour augmenter la mobilité. On voulait que les gens bougent plus d'une équipe à une autre, qu'ils développent une compréhension [de l'ensemble de l'organisation]. Donc c'est vrai que ça a été une des premières pierres d'assise, le marché interne des talents. (Gamma)</p>

Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

Un quatrième résultat qui fait écho à la proposition P1a est « *des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les paradoxes et les contraintes vécus par l'organisation* » et qui repose sur les concepts interprétatifs suivants :

- Les gestionnaires possèdent une connaissance intime des contraintes qui affectent leur organisation
- Les décideurs doivent tenir compte de nombreux paradoxes de gestion
- Les pratiques collaboratives enrichissent les décisions grâce à la diversité des perspectives
- L'intégration de plusieurs équipes permet de mieux concentrer les efforts vers activités à haute valeur pour l'organisation
- Prendre le risque que tout ne soit pas parfait

Les entrevues que nous avons menées ont révélé que les embûches à la prise de décision sont nombreuses dans le secteur bancaire : des normes réglementaires à la complexité des systèmes technologiques, en passant par des débats sur le respect des valeurs de l'organisation, les contraintes et les paradoxes sont de réels freins à la mise en place d'initiatives ou de changements.

Les gestionnaires interrogés ont toutefois partagé plusieurs pistes permettant de faciliter la prise de décision dans ce contexte compliqué. Par exemple, leur connaissance intime des contraintes et des enjeux

managériaux leur permet d'évaluer les meilleures pistes afin de pouvoir faire progresser leur demande. En contrepartie, ils n'ont pas toujours beaucoup de clarté sur les décisions qui sont prises dans les hautes instances.

Chez Alpha, les pratiques collaboratives sont un autre moyen de faciliter l'adoption et l'exécution d'initiatives. Dans l'industrie bancaire, chaque équipe fait face à des règles et des enjeux qui peuvent différer largement les uns des autres. Car elles vendent des services spécifiques à des clientèles spécifiques et qu'elles développent des processus uniques, chacune développe une microculture et adopte ses propres priorités locales. Ainsi, un changement à la stratégie peut avoir des impacts différents sur chacun des secteurs.

Collaborer permet de passer outre ces embûches et transformer ces différences en force. En sollicitant la perspective de chaque groupe concerné, il est plus facile de trouver des moyens de mitigation. De plus, la diversité des opinions peut permettre d'améliorer la proposition originale et proposer un changement stratégique qui apporte la plus haute valeur pour l'organisation. Chez Alpha, on invite également des spécialistes, même si leur niveau hiérarchique est inférieur à celui des décideurs, car leur point de vue est considéré comme important.

Toujours chez Alpha, plusieurs initiatives d'intégration ont permis d'accroître le potentiel de collaboration. Par exemple, le plan stratégique de l'organisation cumule les initiatives spécifiques à chaque secteur d'activité. La transparence de l'entreprise sur son plan stratégique offre à chaque gestionnaire de pouvoir mieux connaître les projets qui subiront les impacts d'une nouvelle proposition stratégique, de même que les synergies possibles.

Un autre exemple d'intégration, du personnel spécialisé en technologies de l'information a été affecté à chaque secteur d'activité; en étant plus proches des utilisateurs finaux et en ayant une meilleure compréhension des processus d'affaires, ces experts s'assurent que les nouvelles solutions technologiques aient un maximum de retombées pour l'ensemble de l'organisation.

Enfin, plusieurs gestionnaires ont partagé le souhait que l'organisation leur donne plus de latitude pour expérimenter avec des approches itératives. En d'autres mots, on souhaite pouvoir déployer des projets à haut potentiel stratégique par phases en mode « projet-pilote », ce qui permettrait de limiter les risques pour l'organisation tout en apportant de nouvelles connaissances utiles en vue de répondre à des besoins émergents.

Les « pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les paradoxes et les contraintes vécus par l'organisation » répond donc à la proposition P1a.

Tableau 6.4 : Citations choisies - Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation

"L'autre défi qui n'est pas... qui est énorme pour avoir la vitesse d'évolution, c'est la gouvernance. L'encadrement des INSTITUTIONS BANCAIRES et hallucinant. Donc la rapidité d'évolution nécessaire pour suivre les possibilités du marché, elle est contrebalancée par les demandes d'encadrement de gouvernance, des pratiques, de la cybersécurité... Notre évolution, notre innovation, notre évolution technologique, elle est franchement vraiment très freinée, en termes de rapidité. (Alpha)

je peux bien communiquer quelque chose, mais dans ce que je te communique, si moi, je pense que j'ai communiqué la bonne chose, toi, tu entends un message, moi, j'en dis un autre, ce n'est pas le même message, c'est correct. Mais ça se peut que je ne puisse pas communiquer parce que je pensais que ce n'était pas important pour toi. Ou toi, tu ne m'as pas donné l'information non plus. Pour la [communication]... c'est important, mais c'est important aussi de comprendre qu'il peut avoir des impacts chez l'autre. [...] Il faut le penser de façon plus globale en se disant « ok, mais si moi je fais ça, qu'est-ce que ça va faire chez mon collègue qui travaille dans une autre ligne d'affaires? [...] Est-ce que ce que je fais va impacter mon collègue ou d'autres personnes de façon positive ou négative? » (Alpha)

Il y a une très belle dynamique de l'équipe de direction. [...] C'est pour ça que quand même l'importance d'avoir un bon milieu où la décision se prend, mais où il y a eu une discussion, puis les gens... c'est là que l'importance de la dynamique de l'organisation, la collaboration entre les équipes, mais aussi dans le comité de direction. (Alpha)

Il y a secteurs qui sont plus restrictif et plus directifs, pour lesquels tu as aucune marge de manœuvre, ou que tu as une perception que tu n'as pas de marge de décision. Versus d'autre où t'as une autonomie incroyable. Tu peux challenger ton exécutif, tu peux challenger tes équipes. Tu peux dire Non, on va dans cette direction parce que X, Y, Z. Mais dans d'autres secteurs, ça ne l'est pas. (Alpha)

On met quand même des montants colossaux en évolution, en développement technologique par année, mais malgré les investissements de milliards de dollars, on fait quand même des choix. Inévitablement, on pourrait doubler, tripler le montant, puis on aurait des idées pour combler le backlog, mais vraiment, nous ont doit prioriser nos choix. (Gamma)

C'est sûr que plus t'es gros, plus t'es démocratique... [...]des fois, le revers de ça, c'est que le temps d'exécution peut être plus long, parce qu'on cherche à convaincre, on cherche beaucoup le consensus. (Gamma)

Ce sont donc quatre concepts à haut niveau, issus de nos résultats de recherche, qui participent directement à l'ajustement de la stratégie. Il est intéressant de noter que chaque capacité occupe une fonction spécifique dans le processus de changement stratégique et que, sans l'une de ces capacités, il est peu probable qu'une initiative soit mise en place.

La vigie distribuée fournit les données et aide à l'élaboration de scénarios, mais demeure inutile si Alpha ou Gamma sont incapables de prendre une décision sur la direction à prendre. D'autre part, une fois la décision entérinée, la stratégie ne pourra se mettre en place de façon efficiente si le personnel n'est pas mobilisé ou si les ressources sont manquantes.

Il y a, par conséquent des synergies entre les capacités de l'agilité stratégique.

6.1.1.1 Les résultats d'après les méta-capacités de l'agilité stratégique

Une des prémisses de la proposition P1a est que l'agilité stratégique repose sur des « mécanismes organisationnels idiosyncratiques évolutifs ». Ce postulat est inspiré de la théorie des capacités dynamiques, plus précisément de l'approche de Doz et Kosonen qui fait école en matière d'agilité stratégique.

Afin d'établir si les quatre concepts de haut niveau sont de tels mécanismes, nous allons les mettre en perspective avec chacune des trois méta-capacités (sensibilité stratégique, fluidité des ressources et engagement collectif) du modèle de Doz et Kosonen (2008a, 2008b). À la suite de cette évaluation, il sera plus facile de situer les concepts de haut niveau dans notre cadre conceptuel de l'agilité stratégique du secteur bancaire. Le tableau 6.5 reprend, sous une forme synthétique, les principales conclusions de l'évaluation.

Sensibilité stratégique

La sensibilité stratégique est la capacité de percevoir rapidement les mutations de l'environnement et de maintenir une vigilance sur l'évolution stratégique requise pour assurer le succès de l'organisation.

Nous avons identifié trois pratiques organisationnelles qui sont cohérentes avec la sensibilité stratégique :

- La vigie puissante et distribuée permet d'identifier rapidement les signaux internes et externes pertinents.
- La mobilisation des ressources suscite la participation de l'ensemble de l'organisation à l'identification de tendances.
- La décision de réaliser des initiatives d'expérimentation permet d'accroître les connaissances de l'organisation sur des thèmes émergents.

Fluidité des ressources

Une autre capacité proposée par Doz et Kosonen est la fluidité des ressources, qui consiste à réallouer les ressources et compétences avec un minimum de friction pour soutenir de nouvelles orientations stratégiques.

Nous avons identifié trois pratiques organisationnelles qui sont cohérentes avec la fluidité des ressources :

- La mobilisation des ressources crée un esprit d'équipe qui oriente les actions des équipes et assure la flexibilité nécessaire pour redéployer les ressources.

- La mobilité interne accroît l'adaptabilité de la main-d'œuvre.
- Les gestionnaires sont encouragés dans leur développement professionnel à mieux comprendre les tendances en matière de main-d'œuvre et de gestion.

Tableau 6.5 : Correspondances entre les concepts de haut niveau issus de la recherche et les trois méta-capacités de l'agilité stratégique de Doz et Kosonen (2008a, 2008b)

Concept de haut niveau issu de la recherche	Méta-capacités de l'agilité stratégique (Doz et Kosonen, 2008a, 2008b)		
	Sensibilité stratégique	Fluidité des ressources	Engagement collectif
Une puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques	La vigie permet d'identifier rapidement les signaux internes et externes pertinents.		
La mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux	La mobilisation des ressources suscite la participation de l'ensemble de l'organisation à l'identification de tendances	La mobilisation crée un esprit d'équipe qui assure la flexibilité nécessaire pour redéployer les ressources.	
L'accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs		La mobilité interne accroît l'adaptabilité de la main-d'œuvre. Les gestionnaires sont encouragés dans leur développement professionnel à mieux comprendre les tendances en matière de main-d'œuvre et de gestion.	Les gestionnaires acquièrent une meilleure connaissance d'eux-mêmes, de leur rôle, et adoptent de nouvelles pratiques managériales. Les gestionnaires partagent leurs connaissances et influencent leurs pairs et leurs équipes.
Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les paradoxes et les contraintes vécus par l'organisation	La décision de réaliser des initiatives d'expérimentation permet d'accroître les connaissances de l'organisation sur des thèmes émergents. Les échecs sont vus comme des opportunités d'apprentissage.		La connaissance des contraintes, la collaboration, la vision positive de la diversité, la considération pour les experts et la tolérance au risque permettant l'expérimentation facilitent la prise de décision rapide malgré les contraintes.

Engagement collectif

La troisième capacité de l'agilité stratégique selon Doz et Kosonen est l'engagement collectif. On peut la définir comme la capacité de l'équipe dirigeante à débattre, décider et s'engager collectivement de façon cohérente et rapide dans l'évolution de la stratégie de l'entreprise.

Nous avons identifié trois pratiques organisationnelles qui sont cohérentes avec l'engagement collectif :

- Les gestionnaires acquièrent une meilleure connaissance d'eux-mêmes, de leur rôle, et adoptent de nouvelles pratiques managériales.
- Les gestionnaires partagent leurs connaissances et influencent leurs pairs et leurs équipes.
- La connaissance des contraintes, la collaboration, la vision positive de la diversité, la considération pour les experts et la tolérance au risque permettant l'expérimentation facilitent la prise de décision rapide malgré les contraintes.

6.1.1.2 Que comprendre des correspondances entre les concepts à haut niveau et les méta-capacités de l'agilité stratégique?

La correspondance entre les concepts de haut niveau et les méta-capacités de l'agilité stratégique de Doz et Kosonen montrent que nos résultats de recherche sont parfaitement cohérents avec les recherches des deux experts.

À ce point-ci, nous n'avons pas trouvé d'éléments qui dérogent de façon significative de la théorie des capacités. Nos concepts sont toutefois plus précis dans leur définition, car ils sont issus de l'expérience directe des gestionnaires. Nous pouvons donc identifier les quatre concepts de haut niveau comme étant des capacités de l'agilité stratégique.

6.1.2 L'agilité stratégique dans l'action

Après avoir présenté les capacités de l'agilité stratégiques ayant émergé de notre recherche, nous allons étudier si celles-ci sont alignées avec la stratégie d'Alpha et de Gamma.

6.1.2.1 L'agilité stratégique d'Alpha en regard de sa stratégie

Actuellement, Alpha procède à une expansion basée sur sa diversification prudente, principalement par acquisition et en développant des marchés de niche. Elle croît également de façon organique sur les marchés qu'elle priorise. Sa stratégie repose sur une main-d'œuvre fortement engagée et compétente. Elle permet d'ailleurs l'adaptation de son offre de produit locale, laissant ainsi une latitude aux équipes et aux gestionnaires pour proposer de nouvelles opportunités d'affaires.

Notre analyse révèle qu'Alpha déploie tous les aspects de l'agilité stratégique afin de s'assurer d'ajuster sa stratégie à son environnement:

- Puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques
- Mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux
- Accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs
- Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécues par l'organisation

Il y a une volonté explicite des dirigeants d'Alpha d'encourager l'agilité à l'intérieur de l'organisation, en ajoutant ce concept dans l'énoncé de culture. L'entreprise a d'ailleurs commencé à intégrer, il y a quelques années, les ressources humaines et des technologies dans sa stratégie, favorisant non seulement une meilleure planification des besoins, mais aussi la réactivité et la vitesse de déploiement de nouvelles initiatives.

L'agilité stratégique chez Alpha semble être calibrée avec sa stratégie. Elle favorise la recherche d'opportunité et l'initiative individuelle, mobilise les équipes en assurant une transparence dans les communications sur la stratégie et sa place dans l'industrie, de même qu'elle s'assure de la circulation de l'information sur les tendances.

On remarque alors que l'agilité stratégique est calibrée avec la stratégie, mais qu'il y a aussi une correspondance avec la culture entrepreneuriale de l'organisation. En effet, la culture d'Alpha encourage le « pouvoir d'agir » et la proximité entre les niveaux hiérarchiques.

6.1.2.2 L'agilité stratégique de Gamma en regard de sa stratégie

Tout comme Alpha, Gamma croît par acquisition. L'organisation dit toutefois vouloir se concentrer sur le renforcement de sa relation client, c'est-à-dire d'augmenter le panier de service de la clientèle actuelle et de leur offrir des services financiers plus intégrés.

« Ce n'est pas une diversification pour diversifier. Ce qu'on va appeler une vue 360 [degrés]. Moi j'ai un CLIENT, qui s'appelle Sébastien Breton. Là, il est chez GAMMA. Moi je suis une institution financière. Je veux le servir pour l'ensemble de ses besoins. Oui, pour tes services bancaires, et de proximité. Ce n'est pas pour pousser un produit, mais pour dire « où est-ce que vous êtes? C'est quoi les objectifs? Dans combien d'années? Qu'est-ce qu'on veut faire? », et moi, je peux te décliner « ce serait bien d'avoir de l'assurance de personnes pour tel truc, vous avez de jeunes enfants ou pas? [...] Mon objectif, ça va être de dire « mon CLIENT, je veux que dans 10 ans, dans 20 ans, puisse avoir cette autonomie financière et qu'il puisse être confortable ». Je vais l'aider puis je vais l'accompagner, donc c'est une vue qui est un peu différente. (Gamma)

Notre analyse révèle que Gamma déploie certains aspects de l'agilité stratégique afin de répondre à permettre l'ajustement de sa stratégie avec l'environnement, notamment les suivants :

- Une puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques
- Mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux
- Accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs

Il y aurait une initiative pour mieux intégrer les ressources humaines à la stratégie avec l'apport de meilleures données analytique, ce qui démontre une volonté de l'organisation d'appuyer l'accès aux compétences.

Nous n'avons pas de données qui montre que l'organisation a met en place des pratiques qui aident substantiellement à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécus par l'organisation. La priorisation et la prise de décision reposeraient plutôt sur le rôle du leader « imputable » et d'une équipe multidisciplinaire. Ce processus formalisé et un peu bureaucratique est vraisemblablement la façon dont Gamma fait face aux contraintes et aux paradoxes. La lenteur du processus décisionnel a été abordé par certains des gestionnaires interrogés.

J'ai une escouade, mais chaque décision qu'elle veut prendre doit être remontée à 2 ou 3 niveaux au-dessus d'eux. (Gamma)

Ces processus de validation et de contrôle sont cohérents avec une culture bureaucratique. Du coup, le concept de « pratiques qui aident à la prise de décision » est moins présent.

Entre les gens qui décident du comportement attendu et les gens qui exécutent le comportement, il peut y avoir beaucoup d'étages décisionnels qui peuvent faire arrêter le message ou qui peuvent faire dévier, déprioriser le message. Donc c'est cette vue-là qu'on a besoin d'avoir pour s'assurer que, en finalité sur le terrain, les gens s'exécutent effectivement, comme il est attendu (Gamma)

L'intensité de l'agilité stratégique de Gamma serait donc calibrée à la stratégie – soutenant la réflexion stratégique et en facilitant la mise en place de nouvelles initiatives – tout en respectant les limites imposées par la culture de l'organisation. Les méthodes de prise de décision ralentissent probablement l'adoption de nouvelles stratégies, mais la recherche de vitesse ne semble pas être un enjeu pour l'organisation dans ce contexte.

[La lenteur ..] c'est le lot de la démocratie c'est sûr. Tu dirais « c'est pas gouvernemental, c'est une entreprise privée », mais par sa structure [] et la taille, ça te prend de bons mécanismes.

Ça prend des bons mécanismes, mais ça prend une réflexion. Je dois dire que dans le secteur financier, c'est plutôt gagnant. Parce que à chaque fois qu'il y a des décisions... je veux dire un peu trop hâtives [...] souvent ça retombe très rapidement [...] tu es quand même gardien des valeurs importantes. (Gamma)

En somme, nous sommes d'avis que l'agilité stratégique de Gamma est cohérente avec la stratégie de l'organisation et qu'elle possède les capacités nécessaires pour en assurer l'ajustement au besoin, en respectant les limites de sa culture plus bureaucratique.

6.1.3 Conclusion

Nous avons montré que quatre concepts de haut niveau suivants, issus de notre analyse, répondent à la proposition P1a :

- Puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques
- Mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux
- Accès à des compétences alignées avec les besoins de l'entreprise, actuels et futurs
- Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les contraintes vécues par l'organisation

Nous avons également montré que ces concepts recourent très bien les trois méta-capacités de Doz et Kosonen. À partir de cette validation, nous avons également conclu que les quatre concepts de haut niveau étaient des « capacités » de l'agilité stratégique du secteur bancaire. Par conséquent, à partir de cette section, nous utiliserons le terme « capacité » pour y faire référence.

Par la suite, nous avons étudié les capacités exercées par Alpha et Gamma pour en conclure que leur agilité stratégique était calibrée avec leurs priorités stratégiques.

Sur la base de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la proposition P1a est validée.

6.2 Proposition P1b : La stratégie adaptée à l'environnement participe à l'avantage concurrentiel de l'organisation et, ultimement, à sa performance.

D'après la proposition P1b, une stratégie adaptée à l'environnement contribue à l'avantage concurrentiel ainsi qu'à la performance. Afin d'établir si cette proposition est rencontrée ou non, nous allons dans un premier temps décrire les indicateurs de performance de l'industrie bancaire qui sont cohérents avec l'objet de l'étude. Après cette mise en contexte, nous allons visiter les résultats de notre analyse pour identifier les voies par lesquelles l'agilité stratégique affecterait la performance des entreprises. Enfin,

nous allons comparer les indicateurs d'Alpha et Gamma afin de voir si une corrélation peut être établie entre l'intensité de leur agilité stratégique et leur rendement.

6.2.1 Portrait concurrentiel de l'industrie bancaire, 2020 à 2024

Pour mieux mettre en contexte les facteurs de compétitivité, nous avons compilé les données des 7 grandes institutions bancaires canadiennes disponibles dans les états financiers. Deux indicateurs seront utilisés pour comparer la performance des banques : le ratio d'efficacité, le rendement sur les actifs économiques (ROA). Nous utiliserons également la proportion d'actifs totaux.

Le ratio d'efficacité (ou de productivité) correspond à la part des charges d'exploitation requises pour générer des revenus. Plus le ratio est faible, plus la banque est considérée comme efficace, puisqu'elle parvient à générer des revenus en maintenant ses coûts sous contrôle. À l'inverse, un ratio élevé peut traduire une structure de coûts lourde ou des dépenses supplémentaires en vue d'accroître les revenus. On pourrait traduire cet indicateur comme « le coût pour générer 1\$ de revenu ». Le ratio d'efficacité renseigne donc sur la qualité de la gestion interne et sur la capacité de l'institution à dégager des profits de manière soutenable. Pour Desjardins, la seule mesure disponible est limitée aux secteurs « particuliers et entreprises ».

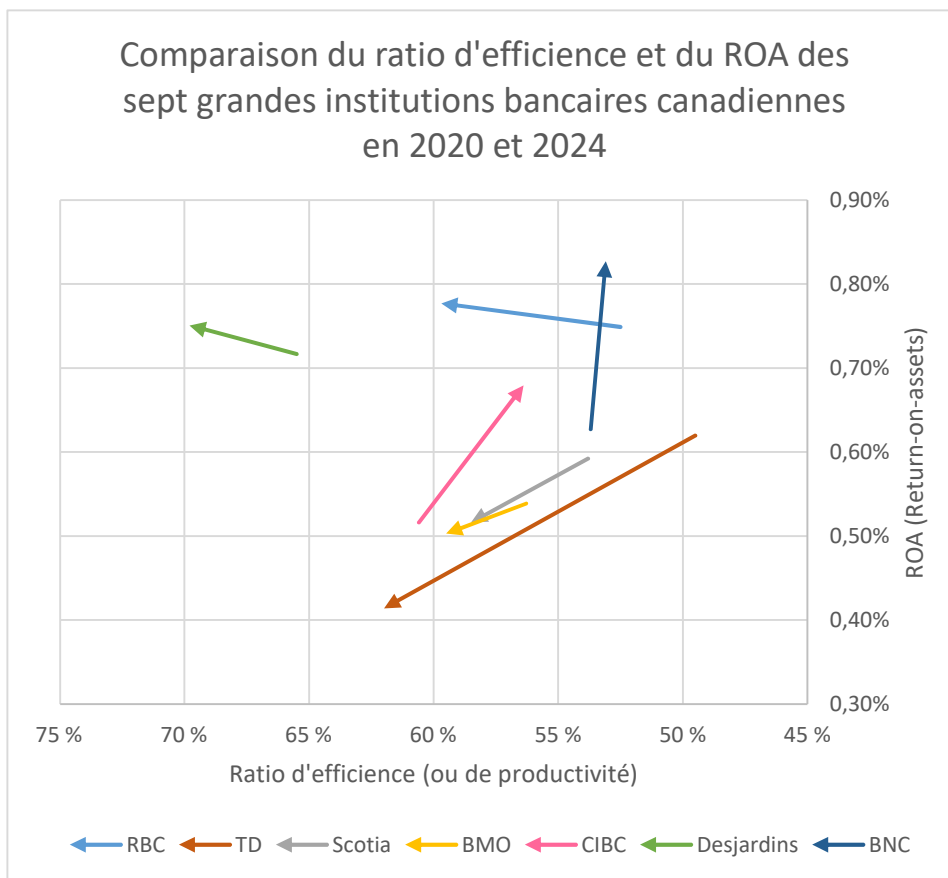
Le rendement des actifs (ROA) ramène le bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires à la valeur moyenne des actifs détenus par la banque dans la même. Il mesure la rentabilité globale de l'organisation, en indiquant dans quelle mesure les ressources financières sont utilisées pour générer des profits. Un ROA élevé suggère une utilisation efficace des actifs, c'est-à-dire une bonne capacité de création de valeur à partir des prêts et des placements. Les revenus qui ne proviennent pas d'intérêts contribueront également positivement au ROA. Pour Desjardins, puisqu'il s'agit d'une coopération, le calcul du ROA est basé sur l'excédent d'exploitation avant la ristourne aux membres.

La combinaison de ces deux mesures est pertinente dans le cadre de l'analyse de l'agilité stratégique. L'automatisation, l'adoption de nouvelles technologies et l'amélioration continue devraient tirer les charges d'exploitation vers le bas, réduisant du même coup le ratio d'efficacité. D'un autre côté, les variations de ROA indiquent à quel point les stratégies des banques assurent une meilleure utilisation de leurs actifs, par exemple en choisissant des niches ayant des actifs de meilleure qualité, mais également à quel point elles réussissent à générer des revenus de nouvelles sources.

Ainsi, le ratio d'efficacité met en évidence l'efficacité opérationnelle, tandis que le ROA illustre la capacité structurelle à générer de la rentabilité. Le tableau X montre les deux indicateurs en 2020 et en 2024 pour les sept institutions bancaires. La flèche pointe vers le point représentant 2024.

L'année 2020 a été choisie comme point de départ, car il s'agit de l'année de la pandémie de COVID-19. On sait que les banques ont dû mettre en branle leur agilité pendant cette période afin d'adapter leurs pratiques et leur stratégie, alors que l'environnement était incertain. Les données des années 2021 à 2023 ne sont pas représentées dans un souci de lecture de la figure.

Figure 6.1 : Comparaison du ratio d'efficacité et du ROA des sept grandes institutions bancaires canadiennes, d'après les rapports annuels 2020 et 2024



Selon le graphique, deux institutions bancaires améliorent, sur la période 2020 à 2024, à la fois leur ratio d'efficacité et leur rendement sur les actifs, la Banque Nationale et la CIBC. Desjardins, la Banque Royale et la Banque de Montréal accroissent leur ROA, mais au détriment de leur ratio d'efficacité, ce qui pourrait signifier que des charges substantielles ont été engagées en vue de l'accroissement des revenus. La

Banque Toronto-Dominion et la Banque Scotia, quant à elles, voient une augmentation de leurs coûts d'exploitation sans retombées sur leur performance globale en 2024, par rapport à leur position en 2020.

Une autre mesure que nous allons utiliser pour caractériser les stratégies du secteur bancaire est la proportion de l'actif détenu par rapport à l'industrie. Une banque ayant une bonne réputation attirera les nouveaux investissements. Elles peuvent également opter pour le développement de niches, limitant leur croissance en termes d'actifs pour préconiser leur qualité. De 2020 à 2024, les sept institutions bancaires ont vu leurs actifs s'accroître de 2140 milliards de dollars. On s'attendrait à ce qu'une institution qui se place bien du point de vue concurrentiel attire ou acquiert une plus grande proportion d'actifs, toute proportion gardée, qu'une institution moins performante.

Le tableau 6.6 ci-dessous montre la proportion des actifs que possède chaque banque en 2020 et en 2024. On ne remarque aucun changement dans la position des institutions bancaires entre 2020 et 2024, mais que certaines ont pu profiter d'occasions stratégiques pour accroître leur taille (comme la Banque de Montréal avec une acquisition importante aux États-Unis).

Tableau 6.6 : Proportion de l'actif détenu par les sept plus importantes institutions bancaires canadiennes, pour chaque institution, d'après les rapports annuels 2020 et 2024

Institution bancaire	Proportion de l'actif total des sept plus grandes institutions bancaires détenu...		Variation
	en 2020	en 2024	
Banque Royale	23,58%	24,05%	0,5%
Banque Toronto-Dominion	24,91%	22,83%	-2,1%
Banque Scotia	16,50%	15,64%	-0,9%
Banque de Montréal	13,78%	15,61%	1,8%
CIBC	11,17%	11,54%	0,4%
Desjardins	5,26%	5,22%	0,0%
Banque Nationale	4,81%	5,12%	0,3%
Total	100,0%	100,0%	

Toutefois, pour avoir un portrait plus clair de la position de chaque institution bancaire, on doit prendre en compte les trois indicateurs en parallèle. Par exemple, il est intéressant de noter que la CIBC et la Banque Nationale, en plus d'accroître légèrement leur proportion d'actifs, ont également accru leur ROA et diminué leur ratio d'efficience. Ainsi, ces deux institutions progressent sur tous les tableaux.

Les indicateurs comme le ROA et la proportion des actifs sont affectés par d'autres facteurs que la stratégie. Des changements démographiques, les nouvelles réglementations, la fluctuation des marchés financiers et de l'inflation ne sont que quelques exemples de conditions externes qui peuvent avoir un impact sur

ces métriques. Chaque banque a son propre modèle de diversification, ses clientèles cibles, bref une stratégie qui l'expose plus ou moins aux effets de ces facteurs externes. Il n'en demeure pas moins que cela explique rarement des écarts extrêmes, étant donné la forte diversification des banques et les contraintes des régulateurs concernant la prise de risque.

Une bonne partie des écarts s'explique donc par la stratégie et la gestion des risques. Quelques exemples de bonnes et moins bonnes conséquences : importante radiation d'actifs (comme pour la Banque Scotia en 2024), scandale financier (avec les amendes des autorités américaines envers la Banque Toronto-Dominion en 2024), mais également des retombées positives d'opérations de fusion-acquisition, avec la transaction entre la Bank of the West et la Banque de Montréal, l'acquisition de la Canadian Western Bank par la Banque Nationale, l'achat des actifs de la HSBC par la Banque Royale...

En résumé, les fluctuations des marchés et les facteurs socio-économiques affectent l'ensemble des institutions bancaires. Pour se démarquer, il est donc primordial que l'entreprise adapte sa stratégie. Les indicateurs de performance que nous avons présentés montrent clairement que les stratégies varient de l'une à l'autre.

6.2.2 Les résultats de l'analyse à la lumière de l'avantage concurrentiel et de la performance bancaire

L'avantage concurrentiel et la performance sont des conséquences de l'exécution de décisions stratégiques. Afin d'interpréter les données de recherche à la lumière de ces deux résultats, nous allons suivre les étapes issues d'un processus de changement stratégique : la cueillette d'information, la prise de décision et l'exécution de la stratégie.

Par rapport à la cueillette d'information, la vigie fortement distribuée et le partage des tendances dans l'organisation accroissent la diversité des données disponibles et facilitent la détection des signaux faibles. Grâce à ces données, de même que du suivi des indicateurs internes, les gestionnaires peuvent saisir plus rapidement les changements subtils dans l'environnement et réaliser de meilleures prévisions à court comme à long terme. Ils peuvent également compter sur la contribution de l'ensemble des employés qui possèdent des connaissances précieuses provenant du terrain.

Des fois, la stratégie peut changer. Elle ne va pas changer d'intention, mais elle va changer de précision. Le message va changer, mais l'intention demeure la même. Donc, comme je dis toujours, si je pars de Montréal je m'en vais à Québec, il y a beaucoup de routes à prendre pour aller à Québec. Ça dépend... c'est quoi l'objectif? C'est quoi ton moyen de transport, c'est quoi ton budget, c'est quoi tes capacités humaines, matérielles, technologiques, etc. Et ça, ça change dans le temps donc il faut que ta stratégie change en fonction de ton

environnement interne, de ton environnement externe. L'agilité stratégique influence donc la vitesse à laquelle l'information est mise à jour, la qualité de l'information et la contribution de nombreuses personnes enrichit les connaissances. Bien communiquées, ces données stratégiques vont servir d'assise à l'avantage concurrentiel et à la performance : elles vont aider à agir promptement et à prendre des décisions plus éclairées. (Gamma)

Les ajustements à la stratégie des institutions bancaires ne suivent pas aveuglément les prévisions et les tendances. Les entreprises évaluent leurs options pour trouver celles qui sont les mieux adaptées à leur contexte, quitte à patienter qu'une meilleure opportunité n'apparaisse.

C'est parfois frustrant : on peut rencontrer le client idéal, mais à cause d'un seul élément qu'ALPHA ne peut pas offrir, il décide de ne pas aller de l'avant avec nous. En même temps, nous savons qu'à ce moment précis, on est positionnés exactement là où souhaite. Il suffit alors de le reconnaître, de bien le communiquer et de passer à la prochaine opportunité. (Alpha, trad. Libre)

C'est sûr qu'on a... un modèle qui est agile, où il y a une très forte expertise, mais on reste... on reste discipliné. Puis que des fois il y a des années qui sont moins bonnes, qu'on se dit bon « on est mieux de rester sur les côtés dans certains types de transactions » (Alpha)

Le processus de prise de décision bénéficie de la diversité des points de vue qu'apporte une approche collaborative; en effet, la confrontation des opinions peut amener à trouver des solutions plus avantageuses pour l'ensemble de l'organisation, pourvu qu'on trouve un équilibre entre discussion et décision. Nous avons également découvert que l'ouverture face à des partenaires externes offrait des options stratégiques supplémentaires.

Ainsi, l'agilité stratégique permet de prendre de meilleures décisions qui bénéficient de façon plus globale à l'organisation. La collaboration permet de faire des choix mieux « calibrés » avec la lecture de l'environnement – on peut penser ici à l'environnement concurrentiel – et les objectifs corporatifs. Ainsi, on ne recherche pas systématiquement la vitesse ou les retombées maximales, mais la réponse la plus équilibrée.

Enfin, en matière d'exécution de la stratégie, la mobilité de la main-d'œuvre offre de réaffecter le personnel nécessaire à la réalisation des objectifs prioritaires, assurant le respect des échéanciers. De plus, les outils de la vigie pourront produire des données pour suivre l'évolution du déploiement et effectuer les ajustements requis.

L'intégration des ressources humaines et des technologies dans la stratégie est un autre facteur qui contribue à la vitesse de déploiement : en planifiant les besoins de main-d'œuvre et de technologie, l'entreprise s'assure un meilleur accès aux ressources nécessaires pour ses stratégies futures.

Un dernier aspect concerne les initiatives personnelles. En encourageant la poursuite d'opportunités par les employés, l'organisation peut développer de nouvelles expertises qui participeront à l'avantage concurrentiel de l'organisation et à rehausser la stratégie.

L'agilité stratégique a donc, sur le plan de l'exécution de la stratégie, un effet sur l'avantage concurrentiel et la performance en favorisant la réalisation des initiatives dans le temps escompté, en encourageant l'amélioration continue et même en développant de nouvelles expertises qui pourront contribuer à leur tour à la compétitivité. De pouvoir agir rapidement peut faire la différence entre profiter ou non d'une opportunité, d'accroître sa compétitivité et d'améliorer le ROA ou le ratio d'efficience (entre autres).

Nous avons montré que les concepts de l'agilité stratégique que nous avons mis au jour participent à l'avantage concurrentiel et à la performance de l'organisation, du moins, au plan théorique.

6.2.3 La performance comparée d'Alpha et de Gamma, de 2020 à 2024

Au cours de l'analyse, nous avons montré que, sur plusieurs plans, les éléments de l'analyse stratégique diffèrent entre Alpha et Gamma. En effet, nous avons trouvé chez Gamma :

- Moins de mesures qui favorisent la prise de décision, en particulier, la collaboration intersecteurs;
- Moins de mesures qui favorisent le développement autonome des gestionnaires;
- Des frontières organisationnelles plus hermétiques;
- Une intégration stratégique des ressources humaines moins aboutie (car il s'agit d'une initiative plus récente);
- Une culture organisationnelle où la prise d'initiative est moins encouragée.

En termes absolus, les deux entreprises ont vu une croissance importante entre 2020 et 2024. On est toutefois en droit de s'attendre à ce que l'agilité stratégique de Gamma soit moins développée que celle d'Alpha, en parallèle avec une performance globale inférieure. Nous allons par conséquent comparer les mêmes données que celles utilisées à la section 6.2.1 pour les deux entreprises. Pour éviter de révéler les entreprises participantes, nous ne publions pas ici les résultats, mais uniquement le nom de l'entreprise qui obtient la note la plus favorable.

Tableau 6.7 : Comparaison d'indicateurs de performance et de la proportion d'actifs en 2024, Alpha et Gamma

Indicateur	Comparaison de la performance d'Alpha et Gamma de 2020 à 2024
Amélioration du ratio d'efficience	Supérieur chez Alpha
Amélioration du rendement sur les actifs économiques (ROA)	Supérieur chez Alpha
Amélioration de la proportion de l'actif global de l'industrie	Supérieur chez Alpha

Le tableau X montre que, pour les trois indicateurs introduits à la section 7.2.1, la performance d'Alpha est supérieure à celle de Gamma, ce qui est cohérent avec notre prévision.

Comme les deux entreprises adoptent des stratégies différentes, avec des profils de diversification qui leur sont propres, il demeure difficile d'établir avec certitude l'impact de l'agilité stratégique sur le résultat d'Alpha et de Gamma. D'ailleurs, Gamma possède plusieurs caractéristiques de l'agilité que nous avons identifiées : elle tient une vigie distribuée, met un accent important sur la mobilité de la main-d'œuvre et mobilise fortement son personnel.

Toutefois, certains témoignages tendent à confirmer notre proposition. Par exemple, la réaction des entreprises lors de la crise de la COVID-19 – un moment marquant pour plusieurs gestionnaires – peut révéler l'intensité de l'agilité des organisations. Bien que les deux entreprises aient bien fait, Alpha a eu une meilleure performance. Selon les gestionnaires, seulement 24 heures leur ont été nécessaires pour être complètement opérationnel à la suite de l'annonce des mesures sanitaires. L'entreprise avait déjà implanté les technologies nécessaires pour faire face aux défis du télétravail.

Chez Gamma, cette adaptation aura nécessité une semaine. Il faut évidemment tenir compte que Gamma a un nombre d'employé significativement plus élevé qu'Alpha. Toutefois, à plusieurs reprises lors de nos entrevues, les gestionnaires ont parlé de « retards » chez Gamma :

Les autres joueurs investissent, d'autres institutions financières investissent, ont déjà fait la migration, entre autres, dans des systèmes métiers [...]. On est dans les derniers à le faire par rapport à ça, ça devient de plus en plus urgent, pressant. On attends, on attends, et puis là ça devient urgent. (Gamma Locuteur 2)

on a eu un « sweet spot » dans les taux, puis de la compétitivité qui a fait qu'on débordait [...] Ça avait été anticipé qu'il fallait bouger ce processus-là, mais on n'avait pas anticipé que ça allait être à ce moment-là quand les taux étaient assez difficiles. (Gamma Locuteur 10)

Il semble donc que l'agilité d'Alpha soit supérieure à celle de Gamma, entraînant chez cette dernière des délais dans la réalisation de certaines activités. Ces observations sont cohérentes avec les indicateurs économiques que nous avons décrits plus haut.

6.2.4 Conclusion

Nous avons introduit, dans cette section, trois indicateurs de performance : ratio d'efficacité, ROA et proportion de l'actif total. En comparant ces trois résultats sur une période de 4 ans, il est possible de se faire une idée de l'évolution de l'industrie bancaire et de ses membres les plus performants. Il est également possible de constater directement les impacts de certaines décisions stratégiques sur la performance (comme dans le cas de la Banque Toronto-Dominion ou de la Banque Scotia).

Nous avons établi une liste de concepts, interprétatifs et de haut niveau, qui peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel et à la performance de l'organisation. Selon notre interprétation, l'agilité stratégique amène de la vitesse à l'échange d'information stratégique, à la prise de décision et lors du déploiement. De plus, elle donnerait la possibilité aux décideurs d'entrevoir plus d'options stratégiques et de prendre des décisions mieux calibrées par rapport aux objectifs de l'entreprise et de l'environnement. Dans le même sens, en encourageant les initiatives personnelles, l'agilité stratégique suscite en continu la génération de nouvelles idées qui vont peut-être devenir le socle de son avantage concurrentiel futur.

Enfin, nous avons établi que, d'après nos résultats, l'agilité stratégique est moins accentuée chez Gamma que chez Alpha. Les résultats financiers et les témoignages semblent aller dans ce sens.

Sur la base de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la proposition P1b est validée.

6.3 Proposition P2 : L'agilité stratégique doit demeurer « en phase » avec la turbulence de l'environnement

D'après Prange (2021) et Teece (2016), l'agilité stratégique ne doit être ni trop faible, ni trop forte par rapport à la turbulence; dans le premier cas, l'entreprise deviendrait inadaptée par rapport à son environnement, dans le deuxième, elle investirait des coûts inutilement pour maintenir cette forte agilité. Toutefois, les organisations peuvent choisir de moduler certaines dimensions organisationnelles, leur offrant une diversité de choix stratégiques afin de s'assurer que l'agilité stratégique demeure « en phase » avec la turbulence de l'environnement.

Pour répondre à la proposition P2, nous allons d'abord partager certaines réponses recueillies lors de nos entrevues. Par la suite, nous apporterons les concepts pertinents provenant de l'analyse des résultats.

Dans notre guide d'entrevue, la question 4 « comment évolue l'environnement de la banque ? » et sa question secondaire « Comment décririez-vous la turbulence du secteur bancaire? » concernaient la perception de la turbulence et de l'intensité de l'agilité de l'entreprise. Les réponses recueillies n'ont

toutefois pas convergé vers de concepts assez significatifs pour être retenus lors de l'analyse. En voici quelques exemples :

Tableau 6.8 : Extraits choisis "Question 4 : Comment évolue l'environnement de la banque?"

<p>« Disruptive » du côté particulier entre services bancaires aux particuliers. Celui-là, si on regarde l'historique, ça bouge rapidement. C'est très dynamique, mais on ne peut pas dire... on n'est pas dans une tempête. [...] Si vous me demandez le secteur bancaire aux particuliers, mais là, je serais plus autour de 7 [sur 10]. (Alpha)</p> <p>C'était relativement stable jusqu'au 20 janvier. Ça l'est un petit peu moins en ce moment. On savait que l'arrivée de Donald Trump allait amener de la turbulence, du chaos, mais il s'en est pris récemment au système bancaire canadien, sur la présence du monopole. (Alpha)</p> <p>Ça dépend tellement d'un secteur à l'autre... C'est en mouvement. C'est sûr que depuis les dernières années, je dirais qu'il n'y a pas grand-chose de statique. (Gamma)</p> <p>Un monde en continuelle transformation. En fait, je pense que ce sont les éléments qui nous forcent à rester sur le qui-vive sur continuellement pour voir les menaces et opportunités qui se dressent en avant de nous. (Gamma)</p>
--

Les réponses variées que nous avons obtenues nous ont fait nous questionner. Il est possible que le mot « turbulence » ne soit pas du tout utilisé dans le secteur bancaire pour expliquer le dynamisme. Il est donc possible que, n'ayant pas de point de repère ni d'expérience concrète de la turbulence, les gestionnaires ne soient pas en mesure de l'évaluer.

Toutefois, les autres questions nous ont montré que les gestionnaires possèdent tous une solide connaissance de leur environnement et de l'entreprise, et plus particulièrement des enjeux spécifiques à leur secteur d'activité. L'explication la plus plausible à la variété de réponses reçues à la question 4 est que chaque gestionnaire interprète l'environnement de son propre point de vue.

Vu la complexité du secteur bancaire, il est possible que, selon le champ d'activité, la turbulence varie. Dans les extraits au tableau 6.1, un gestionnaire d'Alpha souligne que, du côté des services bancaires aux particuliers, la turbulence est très forte, voire « disruptive », alors que le point de vue de son collègue, bien que complètement différent, soit tout aussi valide, car il travaille dans un autre secteur.

Les gestionnaires sont capables de constater l'inéquation entre leur perception de l'environnement et la capacité de l'organisation à détecter et réagir face aux changements de leur environnement. Les deux organisations étudiées possèdent une vigie puissante et des systèmes de communication rodés. Les gestionnaires sont également en contact avec des partenaires, ils consultent de sources externes et ils partagent de l'information avec leurs collègues. De plus, tous affirment pouvoir faire part de leurs constatations à leurs supérieurs, voire même mettre en action des initiatives locales.

Nous concluons donc que, tant chez Alpha que Gamma, le rôle des gestionnaires est particulièrement important dans l'ajustement de l'agilité stratégique. Ainsi, pour vérifier la proposition P2 à partir des données recueillies, il est important de se questionner sur la capacité des gestionnaires à signaler à un changement dans l'intensité de la turbulence.

Il y a beaucoup de communications axées sur le pouvoir d'agir, l'autonomisation. Je pense que c'est relié un peu à l'agilité dans le sens où... pouvoir se mettre en action, prendre des décisions, puis... et c'est là où il y a une opportunité de faire plus de projets pilotes. (Alpha)

On a une obligation comme gestionnaire, et tous les employés, d'être en maîtrise dans nos opérations. Notre imputabilité, elle est là. Ça, c'est un principe qui transcende l'ensemble de l'organisation. Si j'avais quelque chose d'important à dire et qui était en train de faire dérailler, j'ai tous les leviers pour remonter ça la même journée. Au même titre que si, en haut, on avait besoin de descendre ça, on a tous les leviers pour le faire. Et puis, on a des exécutifs chez GAMMA qui sont très alerte aux signaux, on appelle ça les signaux faibles, qui sont en mesure de capturer ce qui est émergent. (Gamma)

En conclusion, il apparaît que les gestionnaires sont sensibles aux mutations de l'environnement dans leur champ de compétence, grâce aux nombreuses sources d'informations qui leur sont disponibles. Ils sont en mesure de juger si des actions sont nécessaires pour assurer l'agilité requise pour faire au niveau de perturbations. D'autre part, les gestionnaires d'Alpha et de Gamma ont affirmé que de nombreux moyens de communication étaient à leur disposition pour partager leurs observations, en vue d'ajuster l'agilité stratégique afin qu'elle soit « en phase » avec la turbulence de l'environnement.

Sur la base de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la proposition P2 est validée.

6.4 Proposition P3a : Il existe de nombreux facilitateurs qui contribuent à la création et au maintien de l'agilité stratégique

Selon la proposition P3a, il existe de nombreux facilitateurs à l'agilité stratégique. Dans la revue de littérature, à la section 2.3.4, nous avons présenté une liste choisie de facilitateurs transversaux, c'est-à-dire qui influencent l'ensemble des facteurs de l'agilité stratégique. Il en existe toutefois des centaines qui sont spécifiques à une capacité et au contexte d'une organisation.

L'analyse des données a fait émerger plusieurs concepts de haut niveau :

- quatre capacités (que nous avons décrites en détail à la section 6.1);
- des facteurs expliquant la variabilité entre les deux organisations étudiées;
- des facilitateurs, lors de la seconde analyse.

Afin de découvrir les facilitateurs qui se trouveraient dans notre structure de données, nous allons reprendre chacun de ces concepts de troisième ordre et suivre le chemin inverse de celui réalisé jusqu'à maintenant jusqu'à trouver un ou plusieurs facilitateurs.

Nous allons d'abord débiter par la décomposition du plus évident, le concept « facilitateurs », puis nous aborderons les facteurs de variabilité. Nous terminerons avec l'analyse des quatre capacités.

6.4.1 Les facilitateurs issus des pratiques organisationnelles qui accroissent l'agilité individuelle

La seconde analyse a porté spécifiquement sur les facilitateurs et les freins et a résulté à ne faire apparaître qu'un seul concept de haut niveau : « Des pratiques organisationnelles qui accroissent l'agilité individuelle. » Les deux concepts interprétatifs qui le constituent sont assimilables à des facilitateurs :

- Bâtir une vision du futur qui permet aux employés d'aborder l'incertitude et de donner du sens à leurs actions : il s'agit bien d'un facilitateur qui relève de la catégorie des pratiques organisationnelles. Les dirigeants partagent de l'information stratégique et invitent tous les employés à expérimenter l'incertitude comme une opportunité d'apprendre. Il s'agit par conséquent d'une activité pan-organisationnelle. Ce facilitateur est associé à « l'open strategy ».
- Offrir aux employés des moyens d'exercer leur pouvoir individuel : ce facilitateur est fortement associé à « l'attitude à la responsabilisation et à l'autonomie ». Selon Eilers et al. (2022), cette attitude consiste à être en mesure de s'auto-organiser et de prendre des initiatives en vue d'atteindre les objectifs fixés, tant au point de vue professionnel que personnel.

Les deux facilitateurs sont cohérents avec la revue de littérature.

6.4.2 Les facteurs expliquant la divergence entre les deux organisations modulent la mise en place des facilitateurs

Le concept de haut niveau « Des différences dans la culture organisationnelle et la culture managériale affectent les modes de réalisation et l'intensité de l'agilité stratégique » a émergé de trois concepts interprétatifs :

- Les frontières de l'organisation (*organizational boundaries*) affectent le champ des options stratégiques
- L'intégration stratégique des ressources humaines et des technologies peut affecter la réactivité, la vitesse de déploiement et l'efficacité de nouvelles initiatives ainsi que le développement des compétences technologiques

- Une culture organisationnelle qui facilite de capturer des opportunités et de les réaliser :

Ces trois concepts ne peuvent pas être retenus comme facilitateurs. Les deux premiers affectent l'étendue de la stratégie de l'organisation. Ils n'affectent pas directement l'exercice de l'agilité stratégique, mais plutôt son ampleur et les choix stratégiques qui en découlent.

Quant à la culture organisationnelle, elle ne peut être un facilitateur, car il s'agit d'une caractéristique intrinsèque de l'organisation et le concept est trop large pour qu'on puisse en déduire une action précise à entreprendre. Ceci dit, on trouve deux facilitateurs quand on s'attarde aux concepts de premier ordre qui ont fait émerger la culture organisationnelle. Ils sont tous deux associés aux compétences du gestionnaire :

- L'écoute des propositions d'innovations en interne
- La proximité entre les niveaux hiérarchiques

On retiendra de ces facteurs que :

- Les éléments issus de la culture managériale – l'intégration stratégique et les frontières de l'organisation – affectent l'ampleur de l'agilité stratégique
- La culture organisationnelle, quant à elle, semble moduler certains facilitateurs de l'agilité stratégique

6.4.3 Les facilitateurs issus des quatre capacités de l'agilité stratégique

Enfin, nous avons dégagé les concepts interprétatifs qui sont associés aux facilitateurs à l'intérieur des quatre capacités de l'agilité stratégique ayant apparu lors de l'analyse :

- Les organisations démocratisent l'information d'affaires et invitent les employés à s'intéresser au processus stratégique : cette pratique organisationnelle concerne le partage d'information stratégique. Elle correspond à « l'open strategy » ainsi qu'à la pratique individuelle de « favoriser l'échange de connaissances ».
- Des pratiques facilitent les échanges à propos de la planification et de l'exécution de la stratégie : encore une fois, il s'agit d'une pratique « d'open strategy », mais dans le mécanisme qui permet de solliciter la contribution des employés.
- Encourager les initiatives personnelles de développement chez les gestionnaires : selon Doz (2020), un facilitateur de l'agilité stratégique est que les gestionnaires adoptent un regard réflexif sur leurs pratiques pour continuellement s'améliorer.

- Les pratiques collaboratives enrichissent les décisions grâce à la diversité des perspectives : on retrouve plusieurs pratiques collaboratives dans notre revue de littérature. D'une part, l'attitude à une collaboration dans la transparence (Eilers *et al.*, 2022) encouragée à travers l'ensemble de l'organisation et qui prône une vision positive et constructive de la collaboration. On pourrait également ajouter la co-crédation avec le client, toujours du môme auteur, car le collaborateur pourra être vu comme un client à mieux servir. D'autre part, Andriopoulos (2018b), Fourné *et al.* (2014) et Lewis *et al.* (2014) proposent le leadership paradoxal comme une approche de décision collaborative qui invite à dépasser les paradoxes et les conflits pour en tirer des bénéfices.
- L'intégration de plusieurs équipes permet de mieux concentrer les efforts vers les activités à haute valeur pour l'organisation : ce facilitateur rejoint le point précédent (les pratiques collaboratives...), mais puisque l'intégration amène une proximité supplémentaire, elle pourrait également solliciter d'autres attitudes de l'agilité telles que la recherche constante de nouvelles idées et la responsabilisation et l'autonomie (Eilers *et al.*, 2022).
- Prendre le risque que tout ne soit pas parfait : Pichel et Müller (2021) proposent un processus stratégique réflexif comme un facilitateur important du processus de « stratégisation ». L'adoption d'une approche itérative permet en effet de recalibrer les actions pour s'assurer de l'exécution optimale de la stratégie dans l'esprit de l'agilité stratégique, sans compter que cela réduit le risque d'échec d'une approche trop rigide et planifiée. Il s'agit donc d'une pratique organisationnelle mobilisatrice.

Et pour les concepts interprétatifs qui ne sont pas des facilitateurs, on trouve encore quelques facilitateurs parmi leurs concepts de premier ordre qui touchent au dialogue avec les employés, dans le rôle des gestionnaires :

- Voir les employés au-delà de leur titre d'emploi
- Proximité avec les employés

6.4.4 Conclusion

En établissant des correspondances entre les facilitateurs identifiés dans la revue de littérature et les concepts de notre analyse de données, plusieurs concepts de deuxième ordre – ou parfois de premier ordre – se sont révélés être des facilitateurs transversaux.

Ceci semble confirmer que les capacités sont bien l'addition de plusieurs routines ou microfondations (Collis et Montgomery, 1995 ; Grant, 1991 ; Teece *et al.*, 1997), auxquelles les facilitateurs pourraient être

associés. De plus, nous avons découvert des facilitateurs de plusieurs types (qui s'appliquent aux employés, aux gestionnaires et aussi des pratiques organisationnelles), ce qui montre une diversité de moyen possibles pour alimenter une capacité.

Sur la base de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer que la proposition P3a est validée.

Nous avons également identifié que la culture organisationnelle pouvait moduler des facilitateurs et que la culture managériale pouvait affecter l'ampleur de l'agilité stratégique.

6.5 Proposition P3b : Il existe de nombreux freins qui entravent la création et le maintien de l'agilité stratégique

L'analyse des données n'a pas permis de faire émerger de catégorie conceptuelle relative aux freins de l'agilité stratégique. Quelques obstacles ont été soulevés par les participants, par exemple la présence de « silos » ainsi l'absence de collaboration, de diversité ou de courage organisationnel. Bien que ces freins soient cohérents avec les freins soulevés par Doz (2009, 2020), la faible récurrence de ces affirmations n'est pas suffisante pour justifier l'ajout de cet élément conceptuel lors de l'analyse.

La littérature souligne que les contraintes organisationnelles jouent généralement un rôle dans les processus stratégiques qui maintiennent l'agilité stratégique (Doz, 2009, 2020). Plusieurs interprétations à la faible récurrence des freins peuvent être avancées, notamment des participants orientés sur l'action plutôt que les contraintes organisationnelles ou souhaitant délibérément projeter une image positive de leur organisation.

Étant donné que la présence de freins demeure théoriquement plausible, l'objet « freins » est maintenu dans le modèle conceptuel émergent, à titre conceptuel, et représenté en pointillé afin de refléter son caractère exploratoire.

Nous ne pouvons donc pas affirmer que la proposition P3b est validée.

6.6 Synthèse des résultats

En résumé, quatre des cinq propositions du cadre méthodologique (P1a, P1b, P2 et P3a) se sont trouvées validées par nos recherches. Le tableau 6.9 ci-dessous regroupe les principales conclusions pour chaque proposition.

Nous avons montré que, chez Alpha et Gamma, l'agilité stratégique permet bien d'ajuster la stratégie de façon dynamique d'après les exigences de l'environnement (P1a). D'après notre analyse, quatre capacités l'alimentent :

- Puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques
- Mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux
- Accès à des compétences actualisées et alignées avec les besoins de l'entreprise
- Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les paradoxes et les contraintes vécus par l'organisation

Chacune de ces capacités occupe un rôle dans l'ajustement de la stratégie, de la compréhension de l'environnement à la prise de décision, puis à l'exécution de la stratégie. En ce sens, il apparaît que la présence de capacités qui réalisent ces fonctions est nécessaire pour assurer le dynamisme de l'ajustement de la stratégie.

Nous avons également montré que l'agilité stratégique participe à la performance de l'organisation et contribue à l'avantage concurrentiel (P1b), en lui offrant plus de vitesse, de meilleurs choix et plus d'options stratégiques.

La proposition P2, selon laquelle l'agilité stratégique doit demeurer en phase avec la turbulence de l'environnement, est démontrée. Il est apparu que le rôle des gestionnaires est primordial dans ce processus : ils tirent des observations sur la turbulence à partir de l'ensemble des sources d'information à leur portée, mais aussi à partir de leur expérience et champ d'expertise. Car l'environnement du secteur bancaire est extrêmement complexe, chacun ne possède que quelques morceaux du casse-tête.

Nous avons trouvé que les capacités sont composées – en partie du moins – de facilitateurs. En effet, plusieurs concepts interprétatifs, et même de premier ordre, sont des facilitateurs transversaux que nous avons identifié dans la revue de littérature, validant la proposition P3a.

L'étude des facilitateurs a également permis de mettre au jour que la culture organisationnelle pouvait moduler des facilitateurs et que la culture managériale pouvait affecter l'ampleur de l'agilité stratégique. Ces deux composantes seront ajoutées au modèle conceptuel émergent.

Enfin, la proposition P3b n'a pu être validée, non par absence de données, mais faute de données suffisantes pour faire émerger un concept interprétatif. Nous avons en effet plusieurs exemples de freins,

mais ceux-ci sont épars. Vu la présence de facilitateurs, il serait étonnant qu'il n'y ait pas de freins à l'agilité stratégique. La littérature montre bien plusieurs obstacles à l'agilité stratégique d'ailleurs.

Comme notre recherche s'intéressait d'abord et avant tout à décrire l'agilité stratégique et son fonctionnement, il est possible que notre a priori positif envers l'agilité n'ait pas amené les participants à réfléchir aux obstacles de l'agilité. Il est également possible que certains freins soient plus difficiles à voir dans un contexte institutionnel comme celui des banques.

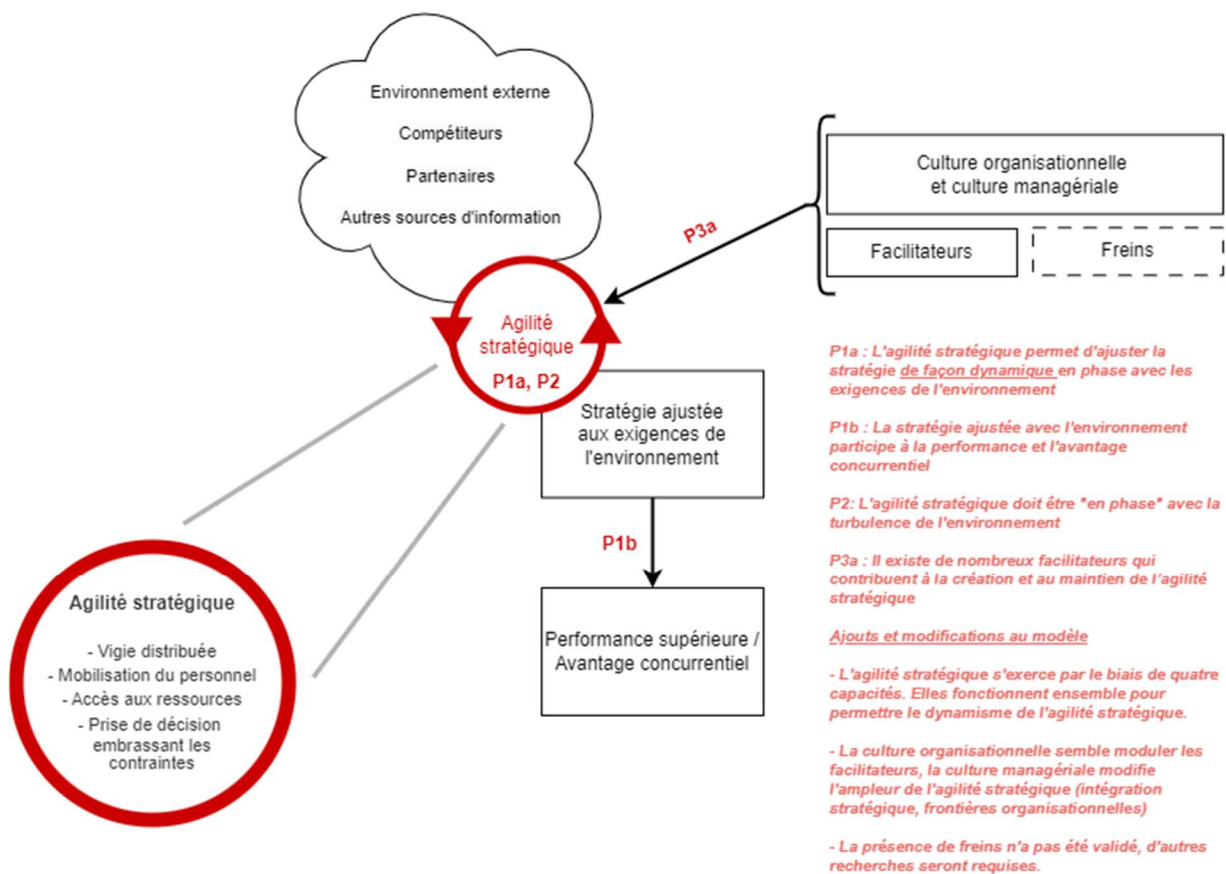
Tableau 6.9 : Tableau-synthèse des propositions et évidences empiriques

Proposition	Évidence empirique (et précisions en vue d'adapter le modèle conceptuel)	Remarque
P1a : L'agilité stratégique – qui repose sur des mécanismes organisationnels idiosyncratiques évolutifs, bien que similaires dans une même industrie – rend l'organisation capable d'ajuster sa stratégie de façon dynamique pour faire face aux exigences de son environnement.	Oui Quatre capacités de l'agilité stratégique ont été identifiées	
P1b : La stratégie adaptée à l'environnement participe à l'avantage concurrentiel de l'organisation et, ultimement, à sa performance.	Oui Selon nos résultats, Alpha possède une agilité stratégique plus intense, ce qui pourrait expliquer sa performance supérieure	L'agilité stratégique a comme retombées de la vitesse, la prise de décision calibrée et la découverte d'options stratégiques supplémentaires. Ce dernier avantage est accentué par une entreprise dont les « frontières » sont plus ouvertes.
P2 : Un changement à la turbulence de l'environnement doit pouvoir déclencher un ajustement de l'intensité de l'agilité stratégique	Oui	L'ajustement de l'intensité de l'agilité stratégique peut se faire sous l'impulsion des gestionnaires qui jugent que l'agilité actuelle n'est pas ajustée à la turbulence.
P3a : Il existe de nombreux facilitateurs qui contribuent à la création et au maintien de l'agilité stratégique	Oui Nous avons également trouvé que la culture organisationnelle pouvait affecter les facilitateurs, et que la culture managériale pouvait affecter l'ampleur de l'agilité stratégique.	Les facilitateurs contribuent directement aux capacités.
P3b : Il existe de nombreux freins qui entravent la création et le maintien de l'agilité stratégique	Non Vu les données que nous avons obtenues mais qui ne pas suffisantes, nous laisserons les freins sur le modèle conceptuel avec une note.	

Vu ce qui précède, nous sommes convaincus que d'autres recherches pourraient démontrer la présence de freins. À cette fin, nous allons laisser les freins sur notre modèle conceptuel émergent avec un avertissement.

6.7 Modèle conceptuel émergent

La synthèse de l'interprétation des résultats permet de proposer un modèle conceptuel révisé qui explique avec plus de précision l'agilité stratégique dans les institutions bancaires canadiennes étudiées.



Ce modèle montre que l'agilité stratégique dans le secteur bancaire repose sur les quatre capacités qui ont émergé de nos données :

- Une puissante vigie distribuée, tournée vers l'interne comme l'externe, qui contribue à la prise de décisions stratégiques
- Une mobilisation des ressources pour participer à la stratégie et mieux répondre aux enjeux

- L'accès à des compétences actualisées et alignées avec les besoins de l'entreprise
- Des pratiques qui aident à la prise de décision et à naviguer les paradoxes et les contraintes vécus par l'organisation

Les capacités de l'agilité stratégique sont alimentées par les facilitateurs, eux-mêmes modulés par la culture de l'organisation et la culture managériale. Potentiellement, des freins pourrait avoir l'effet inverse, bien que notre étude n'ait pas démontré cette proposition.

Les flèches autour de l'agilité stratégique représentent un double cycle. D'abord, l'ajustement en continue de la stratégie de l'organisation face aux signaux internes et externes, représentés dans le nuage, conformément à la proposition P1a.

En second lieu, le mouvement cyclique montre l'aspect dynamique des capacités de l'agilité stratégique. D'après la proposition P2, les gestionnaires ont les moyens de partager leurs observations et de déclencher les ajustements nécessaires à la stratégie afin de calibrer de l'agilité.

En ajustant sa stratégie aux exigences de son environnement, l'institution bancaire peut obtenir une performance supérieure à ses compétiteurs ou en tirer un avantage concurrentiel dans son secteur. C'est, par exemple, en apportant une plus grande vitesse, une prise de décision mieux alignée ou un plus grand jeu d'options stratégiques que cette performance s'explique.

L'agilité stratégique agit donc via deux mécanismes d'action. Elle participe à ajuster la stratégie par un mouvement de réévaluation de son environnement, assurant ainsi la performance de l'organisation, mais elle est également au cœur des choix pour ajuster la nature et le niveau de l'agilité stratégique qui doit être exercée.

CHAPITRE 7 DISCUSSION

Le modèle conceptuel révisé, présenté au chapitre précédent, offre de nombreuses pistes afin de répondre à notre question de recherche : « comment l'agilité stratégique s'exerce-t-elle dans les grandes institutions bancaires canadiennes. »

Nous allons, au cours de ce chapitre, étudier chacun de ses éléments constitutifs et effectuer les arrimages avec les théories et approches pertinentes. À la fin du chapitre, nous allons également effectuer certaines réflexions en vue de recherches ultérieures.

7.1 L'agilité stratégique et les capacités dynamiques

Au début de ce travail de recherche, nous avons recensé plusieurs définitions de l'agilité stratégique et avons retenu celle de Heavey et Simsek (2023) : « la capacité des entreprises à ajuster la stratégie concurrentielle, le modèle d'affaires, ainsi que l'affectation des ressources de manière souple et opportune afin de demeurer en phase avec les exigences du contexte concurrentiel et de l'environnement au sens large (trad. libre, Heavey et Simsek, 2023, p. 48) ».

Bien qu'elle soit très générale, la définition est congruente avec le fonctionnement de l'agilité stratégique qui émerge de nos résultats. Nous avons en effet démontré que l'agilité stratégique permet l'ajustement de la stratégie et l'affectation des ressources (principalement des ressources humaines dans le cas des institutions bancaires) pour être en phase avec le contexte de l'organisation.

7.1.1 Courte introduction aux capacités dynamiques

Un aspect important qui ne ressort pas de la définition de Heavey et Simsek (2023) est le dynamisme de l'agilité stratégique. L'agilité stratégique ne se développe pas une fois pour toutes, mais elle doit être maintenue, ajustée face à la stratégie et à la perception de l'alignement avec l'environnement. C'est ici que la notion de capacités dynamiques entre en ligne de compte.

Au cours des chapitres précédents, nous avons principalement comparé nos résultats avec les trois méta-capacités de Doz et Kosonen (2008a, 2008b). Toutefois, une autre approche, celle des capacités dynamiques, peut apporter des éclairages supplémentaires sur l'agilité. Nous avons abordé brièvement les études de Teece au cours de la revue de littérature, mais nous le présentons plus dans le détail, car nous y ferons référence dans la discussion.

7.1.1.1 Vaincre la rigidité

Pour Teece (2007, 2012), les organisations sont constamment à risque de se rigidifier : devant les succès, car « on ne change pas une formule gagnante », les routines se cristallisent pour former des capacités statiques. Or, l'entreprise se met alors à risque de se faire dépasser par un compétiteur. Elle doit donc s'assurer de demeurer alerte en adoptant des « capacités dynamiques ».

Les capacités dynamiques sont « des compétences à haut niveau qui déterminent l'habileté à intégrer, à bâtir et à reconfigurer les ressources et compétences – internes et externes – pour faire face à un environnement d'affaires turbulent et potentiellement l'influencer. » (trad. libre, Teece, 2012, p. 1395).

Comparativement aux capacités que nous proposons dans notre cadre conceptuel, de même que celui de Doz et Kosonen (2008a, 2008b), Teece (2012) propose une capacité réservée spécifiquement à la « reconfiguration » des routines qui assurent que l'ajustement des capacités pour qu'elles soient en phase avec l'environnement. Par ce mécanisme, l'entreprise conserve son agilité et réduit ses risques de tomber dans les griffes de la rigidité. Dans le contexte de notre recherche, on peut comprendre cette capacité comme une équivalence à notre proposition P2, que nous n'avons pas défini formellement.

7.1.1.2 Un avantage concurrentiel à renouveler

Bien que Teece et al. (1997) affirment que les capacités dynamiques peuvent générer un avantage concurrentiel durable dans certains cas, celui-ci est rare; une série d'avantages temporaires est nécessaire pour permettre aux entreprises de demeurer compétitives :

The dynamic-capabilities view puts forward the idea that if sustainable competitive advantage is not possible by means of a static configuration, organizations can keep changing their resources to create temporary periods of competitive advantage and can sustain competitive advantage in the long term through a series of competitive advantages. (Teece, 2019, p. 4)

Ainsi, selon cette approche, l'avantage concurrentiel serait une condition temporaire qu'il est possible de faire perdurer précisément grâce à la capacité de l'organisation à faire évoluer ses capacités dynamiques.

7.1.1.3 Les dirigeants, les gardiens du dynamisme de l'entreprise

Selon Teece (Teece, 2007, 2012), ce sont surtout les échelons supérieurs de l'entreprise qui exercent ces capacités dynamiques, car c'est l'esprit entrepreneurial ayant forgé l'entreprise qui en serait la source, en suivant son sentier de croissance (*path dependency*). Teece associe d'ailleurs sa théorie à une approche de « capitalisme managérial entrepreneurial ».

« Entrepreneurship is about sensing and understanding opportunities, getting things started, and finding new and better ways of putting things together. [...] Entrepreneurial managerial capitalism involves calibrating opportunities and diagnosing threats, directing (and redirecting) resources according to a policy or plan of action, and possibly also reshaping organizational structures and systems so that they create and address technological opportunities and competitive threats. » (Teece, 2012, p. 1398)

L'approche des capacités dynamiques considère donc que les dirigeants doivent être prêts constamment à prendre des décisions sur leur stratégie et à enclencher le changement afin de préserver leur avantage concurrentiel.

À l'intérieur de ce chapitre, en plus des fondements théoriques, nous allons graduellement intégrer des réflexions qui font référence à l'approche des capacités dynamiques afin d'offrir une perspective plus riche sur notre sujet.

7.1.2 Les quatre capacités de l'agilité stratégique

Dans le cadre conceptuel, nous avons posé comme prémisse que l'agilité reposait sur un jeu de mécanisme organisationnel. La première perspective pour expliquer l'agilité stratégique est par les capacités qui la composent.

Pendant notre analyse, nous avons retenu quatre concepts de troisième ordre (ou concept de haut niveau) comme étant au cœur de l'agilité des institutions bancaires participantes. En comparant ces concepts avec les méta-capacités de Doz et Kosonen (2008a, 2008b), nous en avons conclu qu'elles étaient congruentes et superposables. Nous avons dès lors attribué le terme de « capacités » aux quatre concepts de haut niveau, pour les placer au cœur du fonctionnement de l'agilité stratégique d'Alpha et de Gamma.

Au cours des prochaines sections, chaque capacité sera décrite en utilisant les fondements théoriques qui le soutiennent.

7.1.2.1 Une puissante vigie distribuée qui contribue à la prise de décisions stratégiques

En tête de liste, la vigie distribuée est la capacité qui recueille le plus grand nombre de citations dans notre étude. Comme déjà abordé, la présence d'une vigie puissante dans une entreprise du secteur bancaire est une évidence. En effet, les systèmes d'information socioéconomique sont essentiels au travail des institutions bancaires et à leur gestion du risque.

L'agilité stratégique repose toutefois sur une vigie « distribuée », au sens où l'ensemble des gestionnaires y participe, chacun avec son expertise propre. La vigie permet d'identifier rapidement les signaux internes

et externes pertinents et de mettre en perspective les données recueillies avec la situation de l'entreprise. Elle soutient l'identification de déséquilibres entre la stratégie et l'environnement, les diagnostics organisationnels et la vérification d'hypothèses, qui alimenteront à leur tour la réflexion stratégique.

La majorité des définitions du premier groupe – celles orientées sur les capacités de l'agilité stratégique – incluent l'étude de l'environnement et la détection d'opportunités, avec des actions telles que « détecter les changements de l'environnement » ou « reconnaître une opportunité ».

Nos données révèlent toutefois plusieurs dimensions qui dépassent la simple veille de l'environnement. Comme c'est le cas pour la capacité de « sensibilité stratégique » de Doz et Kosonen (2008a, 2008b) et la capacité de « sensing » de Teece (2012), la vigie distribuée est plus complexe et orientée vers le long terme avec des pratiques d'anticipation, de « foresight » et d'analyse de scénarios. Avec l'objectif de faire évoluer le modèle d'affaires, l'entreprise doit élargir son champ de recherche pour demeurer à l'écoute, non seulement des événements qui concernent ses compétiteurs et ses clients, mais aussi étudier comment les forces de l'organisation peuvent s'intégrer dans de nouveaux marchés potentiels pour y apporter de la valeur (Arbussa et al., 2017).

C'est également la vision des auteurs du deuxième groupe de définitions, qui expriment cette dimension de l'agilité stratégique comme « une façon de ne pas demeurer otage de plans statiques prédéfinis et de modèle d'affaires actuels », « maintenir l'alignement avec les exigences concurrentielles et de l'environnement au plan large » ou « ajuster et adapter continuellement l'orientation stratégique [...] en fonction des ambitions stratégiques et de l'évolution des circonstances. »

De plus, la vigie des organisations étudiées s'inspire d'une approche *d'open strategy* (Schhly, 2020). Elle repose sur la participation de nombreux membres de l'organisation et aussi de partenaires externes, non uniquement d'un seul service. Chacun y contribue avec son expérience préalable, ses champs d'intérêt, son réseau... En tenant leur propre « vigie personnelle », ils complètent l'information qui leur est transmise par l'organisation.

« Any enterprise will be vulnerable if the sensing, creative, interpretive, and learning functions are left to the cognitive capacities of a few individuals. In a clear example of an endeavour to embed sensing and seizing deep into the organization, IBM has successfully routinized its selection, evaluation, and exploitation of 'emerging business opportunities' in a process that has resulted in billions of dollars in additional revenue (O'Reilly et al., 2009). Similarly, Cisco has routinized its selection and integration of acquisition targets (Mayer and Kenney, 2004). Routinized procedures such as those at IBM and Cisco can help management teams to look beyond a narrow search horizon tied to established competences (Levitt and March, 1988). Business history is replete with examples of companies that faced major

problems from becoming trapped in their deeply ingrained assumptions, information filters, and problem solving strategies, including General Motors, Digital Equipment, and IBM (in the 1980s) (Henderson, 1994). » (Teece, 2012, p. 1399-1400)

Ainsi, l'aspect distribué assure la participation collective de tous les gestionnaires et partenaires, chacun apportant son expertise et son réseau, pour enrichir la veille stratégique. De plus, elle prévient les risques liés à la dépendance à quelques individus qui la contrôleraient.

La vigie distribuée est donc au cœur de l'agilité stratégique, car :

- Elle mobilise la participation collective de tous les gestionnaires et partenaires, chacun apportant son expertise et son réseau, pour enrichir la veille stratégique.
- Elle permet une détection rapide et pertinente des signaux faibles internes et externes, favorisant l'anticipation d'opportunités
- Elle invite à une utilisation dynamique des données pour résoudre des problèmes, poser des hypothèses et intégrer des pratiques d'anticipation
- Elle prévient les risques liés à la dépendance à quelques individus en diffusant la capacité d'observation et de réflexion stratégique dans toute l'organisation, renforçant ainsi la capacité d'adaptation agile.

7.1.2.2 Mobilisation des ressources

La seconde capacité de l'agilité stratégique à émerger de notre étude est la mobilisation des ressources. Dans la littérature sur la resource-based theory (RBT), Grant (1991) propose que la compétitivité des organisations repose sur l'accès à des ressources uniques et difficiles à reproduire. L'auteur propose six types de ressources pouvant constituer un avantage concurrentiel : financières, physiques, humaines, technologiques, réputationnelles et organisationnelles.

Dans le cadre de nos entretiens, ce sont principalement des ressources humaines dont il a été question.

Je suis fondamentalement habitée par l'idée que les employés, c'est l'actif intangible le plus différenciateur et avec le plus de levier. Mais tu sais, c'est vrai qu'on est un centre de coût... (Gamma 7).

La mobilisation de ressources humaines repose sur le maintien d'un engagement partagé de l'ensemble de l'organisation envers la mission de l'organisation. L'un des moyens mis en place par Alpha et Gamma pour soutenir l'engagement est un échange d'information et un dialogue avec le personnel. On y aborde l'histoire et les bons coups de l'organisation, renforçant l'adhésion aux valeurs organisationnelles. Les deux

institutions bancaires discutent également de la situation de l'organisation et de sa stratégie. Ils invitent ainsi tous les employés à s'intéresser au fonctionnement de l'organisation et à contribuer à la réflexion en vue de son succès.

C'est par la communication que l'organisation peut influencer la vision du monde de son personnel, bâtir une identité commune et mettre en place des bases sociales et cognitives pour faire donner du sens aux actions, de même que de réduire l'ambiguïté (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Weick *et al.*, 2005). En s'engageant dans le processus stratégique, les employés cherchent à s'approprier collectivement une vision qu'ils réinterprètent et diffusent. Ultimement, la vision du monde leur permettra de passer à l'action. Cet aspect rejoint exactement l'un des facilitateurs ayant émergé de notre étude.

La mobilisation demande donc de mettre en place des structures et des routines communicationnelles qui appuient le *sensemaking* et le *sensegiving*, dans un contexte d'engagement et d'esprit d'équipe. Au chapitre 7, nous avons comparé les actions découlant de cette capacité avec l'approche de Doz et Kosonen (2008b). Il en est ressorti que :

- En diffusant des informations d'affaires à l'ensemble de l'organisation et en mettant en place des moyens d'échange, Alpha et Gamma mobilisent leur personnel en les invitant à s'intéresser aux questions de stratégie. Ceci renforce la vigie, qui devient encore plus distribuée. Ces actions sont en ligne avec la capacité de sensibilité stratégique de Doz et Kosonen (2008a, 2008b).
- L'engagement du personnel envers l'organisation donne du sens aux actions, amenant une plus grande motivation envers la réalisation des objectifs importants de l'organisation et la recherche d'un succès mutuel. Doz et Kosonen (2008a, 2008b) font appel à la notion de fluidité des ressources pour décrire la facilité à redéployer les ressources afin de mieux servir la stratégie dans un contexte de changement.

La mobilisation du personnel a été étudiée dans le cadre de nombreuses spécialités de la gestion. En matière de stratégie, Grant, Doz et Kosonen et bien d'autres auteurs reconnaissent l'importance stratégique des ressources humaines dans les organisations.

Pour Grant (1991) comme pour Teece, Pisano et Shuen (1997) et Teece (2007), la mobilisation des ressources est essentielle afin de développer des capacités distinctives et évolutives. Ils reconnaissent que leur contribution n'est pas limitée à leur force productive; au contraire, les travailleurs participent à la création et à l'amélioration de compétences distinctives qui participent à renforcer la compétitivité.

Par exemple, après une série d'acquisitions, une organisation pourrait avoir développé des pratiques uniques en matière d'intégration. Ou encore, une ouverture à réaliser des alliances stratégiques permettra aux employés de repenser les façons de faire pour faciliter la collaboration interfirme, créant alors de nouvelles routines organisationnelles. Ces compétences développées à l'interne deviennent alors des ressources sur lesquelles l'entreprise peut capitaliser pour renforcer sa position concurrentielle.

Selon Teece, Pisano et Shuen (1997, p. 516), l'esprit des capacités dynamiques – qui permet de préserver l'avantage concurrentiel – repose sur l'habileté de l'entreprise à « integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments ». Cette habileté repose en grande partie sur la mobilisation des employés et leur intérêt à développer de nouvelles connaissances et à réfléchir à de nouvelles façons de faire.

Cette expérimentation s'inscrit bien dans ce que Teece appelle la pensée du « capitalisme managérial entrepreneurial ». C'est d'ailleurs dans cet esprit entrepreneurial qu'Alpha préconise l'autonomie chez ses employés ainsi que l'adoption d'un esprit « critique » face au fonctionnement de l'organisation.

Malgré la mobilisation qui peut s'étendre à l'ensemble de l'organisation, ce sont les membres de la haute direction qui, ultimement, conservent la responsabilité de soutenir cette mobilisation, d'en définir les contours et dépasser leurs biais personnels pour être à l'écoute des propositions des employés (Doz et Kosonen, 2008a ; Teece *et al.*, 2016). Ils ont également la charge de mettre en place les mécanismes nécessaires pour que les échanges d'information puissent s'effectuer, comme les mécanismes favorisant la construction d'un sens partagé.

La culture des hauts dirigeants (que nous appelons arbitrairement « culture managériale » pour la différencier de la culture organisationnelle) serait par conséquent un facteur important dans le succès et la pérennité de cette mobilisation. Ainsi, la mobilisation des ressources humaines est un levier important pour assurer l'agilité stratégique, mais dépend bien des hauts dirigeants.

Ainsi, la mobilisation des ressources humaines est un levier important pour assurer l'agilité stratégique :

- en assurant l'engagement du personnel envers la mission de l'entreprise et la réponse aux défis auxquels elle devra faire face;
- en encourageant à expérimenter pour créer de nouvelles routines qui pourront contribuer à l'avantage concurrentiel, et même aider à « reconfigurer » l'agilité stratégique pour qu'elle demeure calibrée avec l'environnement et la stratégie;

en invitant à participer au travail stratégique.

7.1.2.3 Accès aux compétences

L'accès aux compétences est une autre capacité de l'agilité stratégique qui découle de notre recherche. Sa présence démontre à quel point les ressources humaines ont une grande importance pour Alpha et Gamma, en particulier suivant la capacité précédente qui concerne elle aussi les employés.

Les nouvelles technologies, les changements dans le profil et les habitudes des clientèles et les nouvelles modalités du monde du travail sont trois importantes mutations qui requièrent d'aller chercher de nouvelles compétences dans les institutions bancaires, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

Nous avons vu au chapitre 6 que Alpha et Gamma ont mis en place plusieurs mesures pour mieux anticiper les besoins en compétences et pour adapter leurs pratiques. Celles-ci sont alignées avec deux méta-capacités de Doz et Kosonen (2008a, 2008b) :

- En favorisant la mobilité interne, l'expression des forces de chacun et la diversité des expériences dans l'organisation, les entreprises répondent à la capacité de fluidité des ressources de Doz et Kosonen (2008a, 2008b), car il permet de répondre promptement aux changements de priorité organisationnelle. De plus, encourager les gestionnaires à demeurer à l'affût des tendances en matière de compétences et à mieux planifier les besoins de ressources s'inscrit dans la même capacité.
- Le développement des gestionnaires aide à mieux se comprendre eux-mêmes et à acquérir de nouvelles connaissances. Ils seront amenés à prendre de meilleures décisions et à servir d'exemple auprès de leurs pairs et de leurs équipes. Ils contribueront ainsi à faire croître la capacité d'engagement collectif.

L'accès aux compétences est primordial afin que l'organisation puisse réagir rapidement face à une situation ou pour mettre en œuvre des changements dans la stratégie. De son côté, la mobilité interne accroît l'adaptabilité et la flexibilité de la main-d'œuvre. Il apparaît que les programmes de planification de la main-d'œuvre sont assez récents pour Alpha et encore plus pour Gamma.

Pendant notre recherche, les compétences des gestionnaires ont été peu abordées à proprement parler. Des initiatives managériales ont toutefois démontré une culture d'ouverture pour le développement et le bien-être de leurs équipes, notamment avec les programmes de planification de main-d'œuvre, le suivi serré lors de l'intégration de nouveaux employés et les projets visant la diversité et l'inclusion.

De nombreux auteurs soulignent l'importance des compétences des gestionnaires dans le maintien de l'agilité stratégique (Aparscerei, Teece, Fourné, Doz, Kosonen). En particulier, les gestionnaires intermédiaires servent de « pont » entre la haute direction et les équipes, agissant avec leadership pour transmettre et mettre en exécution les orientations et les attentes stratégiques, mais également pour solliciter les idées et les pistes d'amélioration pouvant servir l'entreprise et les faire cheminer jusqu'au niveau de décision approprié (Salvato et Vassolo, 2018 ; Teece *et al.*, 2016).

A more recent study (Hornsby et al., 2009) of over 400 managers from a variety of companies also looked at the role of lower-level, front-line managers. The study found that front-line managers have more difficulty than middle and top managers to see their ideas implemented even in organizations that value entrepreneurial action and permit some level of managerial autonomy. This suggests that many companies have not extended their support for entrepreneurial change very deep into the enterprise (Teece *et al.*, 2016, p. 208).

Ceci n'est pas sans rappeler certains facilitateurs comme les pratiques de ressources humaines « modernes » (ou haute performance). En effet, en amenant des propositions sur le fonctionnement même de l'organisation, les gestionnaires peuvent également participer à rendre l'organisation plus agile, donc plus concurrentielle et performante.

[..] even further decentralization and decomposition in large organizations may be beneficial (Bartlett and Ghoshal, 1993). There is also some evidence that 'modern' human resource management techniques – involving delayering, decentralization of decision rights, teamwork, flexible task responsibilities and performance-based rewards – also improve performance (Jantunen, 2005) (Teece 2007, p.1336)

Par conséquent, l'accès aux compétences est une composante importante de l'agilité stratégique dans le sens où :

- elle permet à l'organisation de réagir promptement face à son environnement en ayant les compétences requises – grâce à la diversité de sa main-d'œuvre et à la planification des besoins – pour déployer sa stratégie;
- les compétences des gestionnaires permettent de créer un milieu de confiance avec ses équipes, de mieux soutenir les équipes dans la réalisation des objectifs stratégiques et d'encourager la prise d'initiatives en vue d'y répondre;
- dans le cadre de leur développement, les gestionnaires raffinent leurs connaissances, tant sur le plan personnel que professionnel, qui leur permet de prendre des décisions plus éclairées et à s'engager dans de meilleures pratiques pour l'ensemble de l'organisation.

7.1.2.4 Prise de décision embrassant les contraintes et les paradoxes

La dernière capacité à avoir émergé de notre analyse est la prise de décision embrassant les contraintes et les paradoxes. Le processus de prise de décision semble un enjeu important dans les institutions bancaires vu la complexité des organisations et l'influence des nombreuses parties prenantes.

Lors de l'analyse, nous avons mis au jour de nombreuses pratiques et habiletés qui favorisent l'agilité stratégique au sens de Doz et Kosonen. Nous les avons regroupées ainsi :

- La capacité d'engagement collectif de Doz et Kosonen est appuyée par la connaissance des contraintes et de l'organisation, la collaboration intersectorielle, la vision positive de la diversité et la considération pour l'expertise qui rehausse les habiletés de prise de décision individuelle et collective. La tolérance face à l'incertitude facilitera également la mise en œuvre d'initiatives plus expérimentales.
- Les projets-pilotes et les initiatives d'expérimentation, même s'ils échouent, sont vus des opportunités d'apprentissage et permettent d'accroître les connaissances de l'organisation sur des thèmes émergents, contribuant ainsi à la capacité de sensibilité stratégique (Doz et Kosonen).

Selon Doz et Kosonen (2008a), la capacité d'engagement collectif chez les hauts dirigeants est primordiale pour permettre la prise de décision rapide et alignée avec les objectifs de l'organisation. Elle repose sur des habiletés relationnelles qui prônent la communication, l'authenticité et l'empathie (Doz, 2020). La décision prise dans cet esprit d'engagement sera exécutée rapidement et sera plus pérenne.

The leadership team's unity allows decisions to be reached at lightning speed once a strategic situation has been understood and the choices it opens or closes have been intellectually grasped. These decisions stick. Commitments are not delayed by personal insecurities and political stalemates at the top; nor is their implementation subject to personal agendas and private disagreements that would slow down or scuttle the effort. (Doz et Kosonen, 2008b, p.96)

Selon Raynor (2007), le niveau hiérarchique est directement corrélé avec le niveau d'incertitude des décisions à prendre. Et contrairement au risque qui peut être calculé, sous incertitude, on ne peut connaître complètement l'inconnu (*unknown unknowns*) (Tece, 2007, 2016).

As Amy Edmonson stresses in her research, fear of failure can paralyze decision making, inhibiting experimentation and creativity.³⁰ Moving beyond this sense of "stuckness" to achieve renewal and agility requires working through the initial discomfort of tensions. [...] *Confidence is the antidote of defensiveness, helping individuals work with, rather than against, tensions. Confidence forms over time, and begins by taking risks.*³¹ Trusting in the capabilities of one's self, team, or organization helps avoid defensiveness and opens the possibility for

innovation. Confidence, trust, and risk taking can then become mutually reinforcing, developing together to fuel winning streaks. (Lewis 2014, p.69)

En partageant ces tensions avec des collègues de confiance, dans un environnement sécuritaire, les gestionnaires peuvent passer outre le « piège de l'anxiété » (Lewis, 2014). La confiance est l'une des pierres d'assise de ces échanges, qui fait en sorte qu'un groupe de gestionnaires puisse prendre des décisions – et prendre des risques – dans l'esprit de l'agilité stratégique.

Dans le contexte des institutions bancaires, il y a un travail important en amont de la décision stratégique. Les gestionnaires et leurs équipes collaborent avec des collègues d'autres équipes, d'autres secteurs et utilisent la diversité des points de vue pour proposer les meilleures options. Cette approche semble faire référence au « leadership paradoxal » de Lewis et al. (2014), qui prône d'embrasser les différences, de prendre conscience des paradoxes auxquels les décideurs sont confrontés, pour enfin proposer un « 3^e choix ». Ce dernier choix sera plus cohérent et plus avantageux pour l'organisation (Lewis *et al.*, 2014). La pratique de ce type d'approche demande toutefois une grande authenticité et une excellente écoute.

Un autre moyen mis de l'avant par les gestionnaires pour favoriser la prise de décision est d'avoir plus fréquemment recours aux experts sur les enjeux débattus, voire à leur laisser plus de latitude sur certaines décisions. De laisser de l'autonomie sur des sujets importants sur le plan stratégique demande une confiance, mais aussi une dose d'humilité (Doz, 2020).

Il apparaît que les moyens qui aident à la prise de décision, dans le contexte complexe des institutions bancaires, requièrent des habiletés relationnelles et émotionnelles comme l'authenticité, l'humilité, etc. On constate ici un lien avec la capacité « accès aux compétences », car les gestionnaires peuvent choisir de développer ces qualités. Au niveau plus élevé de l'organisation, la culture managériale devient un facteur important dans la capacité des dirigeants à s'engager dans cette voie.

La mise en place de projets pilotes, de projets itératifs ou d'expérimentations fait partie du coffre à outils des dirigeants. Selon Pichel et Müller (2021), ces initiatives permettent de faire évoluer différents paramètres afin de trouver les meilleures conditions, ou même de voir à la viabilité d'une idée. Les apprentissages de ces projets-pilotes serviront également à alimenter la vigie de l'organisation.

Le recours à des projets-pilotes peut permettre de mieux contrôler l'incertitude, bien que cette méthode soit plus propice aux petites organisations qui sont capables de pivoter si leurs essais sont des succès (Teece, 2016).

Ainsi, la prise de décision embrassant les contraintes et les paradoxes soutient l'agilité stratégique car :

- Elle permet de prendre des décisions dans un contexte d'incertitude, en particulier dans les hauts niveaux hiérarchiques où le niveau de complexité est supérieur, grâce à la confiance et au dialogue
- Elle crée des conditions favorables pour utiliser la diversité des points de vue pour en tirer les meilleures solutions pour l'organisation
- Elle invite à faire confiance aux experts qui ont la meilleure connaissance des sujets débattus
- Elle soutient des projets d'expérimentation pouvant déboucher sur des retombées et des connaissances intéressantes

7.1.2.5 Quatre capacités qui travaillent en synergie

Les quatre capacités de l'agilité stratégique travaillent ensemble pour permettre l'ajustement de la stratégie des institutions bancaires. De façon grossière, on pourrait dire que :

- la vigie distribuée rassemble et traite les informations pertinentes sur l'environnement interne et externe;
- la prise de décision embrassant les contraintes assure la prise de décision sur les options stratégiques à entreprendre;
- la mobilisation des ressources et l'accès aux compétences assure la réalisation des ambitions de l'entreprise.

Si l'une ou l'autre des capacités venait à disparaître, la possibilité de l'entreprise à réagir promptement pourrait être affectée. Nous pouvons donc affirmer que toutes les capacités sont nécessaires pour réaliser l'agilité stratégique.

Cette interdépendance entre capacités est cohérente avec l'étude de Meade et Sarkis (1999) sur l'agilité manufacturière. Elle décrit des « dimensions agiles » (similaires aux capacités identifiées dans notre analyse) s'appuyant sur plusieurs facilitateurs (*attributes and enablers*). Les auteurs ont établi la présence d'interrelations complexes à deux niveaux : entre les facilitateurs à l'intérieur d'une même dimension, mais également entre les dimensions, rejoignant ainsi notre compréhension de l'interdépendance entre les capacités.

7.1.3 L'ajustement de capacités de l'agilité stratégique

Nous avons d'abord plus haut que Teece (2016) proposait, dans son modèle, une capacité de « reconfiguration » et qui assurerait le calibrage des autres capacités.

Dynamic capabilities can be analytically separated from the formulation of strategy but must be congruent with the strategic direction that emerges from the strategy process. A strategy that is consistent, coherent, and accommodating of innovation is just as vital as dynamic capabilities to achieving competitive advantage. Hence, while strategy and capabilities can be analytically separated, as a practical matter they need to be developed and implemented together. (Teece 2016, p.18)

Exactement comme le propose Teece (2016), au cours de notre étude des propositions P1a et P2, nous avons mis au jour deux processus d'ajustement : un processus qui ajuste la stratégie et un processus qui calibre l'agilité stratégique avec la turbulence de l'environnement. Les deux processus sont représentés dans le modèle conceptuel émergent, dans le cycle de l'agilité stratégique.

En outre, les capacités de l'agilité stratégique peuvent également évoluer par elle-même, sans intervention directe. Nous avons déjà évoqué, au début de ce chapitre, qu'une organisation peut voir naître des routines sui generis, seulement à force de travail. Elles peuvent également évoluer d'après le contexte.

Capabilities change over time. Although most underlying routines tend towards stability/inertia, they can, under conditions of moderate turbulence in the environment, adapt, as suggested by the model of Pentland et al. (2012). Capabilities are built not just on individual skills but also on the collective learning derived from how employees have worked together, as well as on special equipment or facilities to which the firm has access. The longer an organization has been around, and the larger it is, the less its capabilities depend on particular individuals. (Teece 2012, p.1396)

De puissants processus d'apprentissage organisationnels sont à l'œuvre, permettant à ceux qui exercent les routines – de l'agilité stratégique par exemple – de ressentir un changement de l'environnement et d'adapter leurs pratiques par eux-mêmes (Teece, 2007). En effet, selon Teece (2007), il est essentiel que, pour que les capacités demeurent dynamiques, que des mécanismes permettant l'apprentissage, la création de nouveaux savoir et la gestion des connaissances soient prévus.

Chez Alpha comme chez Gamma, plusieurs gestionnaires ont parlé de l'évolution de pratiques, comme l'amélioration des modes de collaboration ou l'apparition de discussions informelles sur la stratégie. Ces méthodes sont bien des moyens d'apprentissage organisationnel. Il est donc plus que plausible que les quatre capacités s'influencent entre elles et travaillent en synergie, alors qu'un changement dans la turbulence perçue amène une routine d'une autre capacité à se modifier, à un processus d'apprentissage d'avoir lieu, à revoir la vision partagée de l'organisation.

Ainsi, nous sommes d'avis que les capacités de l'agilité stratégiques sont dynamiques, c'est-à-dire qu'elles peuvent s'ajuster dynamiquement pour mieux répondre à la turbulence de l'environnement et à la stratégie de l'organisation. Ces capacités ne sont pas uniquement dynamiques en elle-même, c'est plutôt grâce à leur synergie que ces ajustements sont possibles.

7.1.4 Conclusion

Les quatre capacités identifiées constituent ensemble le socle de l'agilité stratégique des institutions bancaires étudiées. Elles sont congruentes avec les propositions des auteurs du champ de l'agilité, bien que présentées différemment.

Chacune de ces capacités joue un rôle distinct, mais complémentaire pour permettre à l'organisation de rester réactive face à l'environnement en mutation. Leur synergie assure non seulement l'ajustement de la stratégie (à partir de la collecte et l'analyse d'informations pertinentes, de la mobilisation active du personnel et la prise de décisions), mais aussi l'évolution de ces capacités grâce à un processus d'apprentissage, de *sensemaking* et de *sensegiving*.

Ainsi, nous croyons que les capacités sont dynamiques, c'est-à-dire qu'elles peuvent évoluer par leur propre pouvoir, de même qu'être influencées par les actions concrètes de la culture managériale. D'après Teece, Pisano et Shuen (1997) et Teece (2007), les capacités dynamiques ont alors le potentiel de contribuer à l'avantage concurrentiel de façon continue.

Doz et Kosonen (2008a) soulèvent toutefois l'enjeu de l'adhésion des dirigeants. Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, et qui s'est révélé être une nouvelle composante de notre modèle conceptuel émergent, la direction a un rôle déterminant à jouer pour permettre à l'agilité stratégique de remplir sa promesse.

7.2 Dernières interrogations sur l'agilité stratégique

La section précédente a ajouté des précisions sur de nombreux éléments de l'agilité stratégique.

Dans ce chapitre, nous ferons le tour de questions qui demeurent en suspens afin de pouvoir répondre de façon formelle à notre question de recherche.

7.2.1 Quelles sont les caractéristiques de l'agilité stratégique exercée dans les institutions bancaires canadiennes?

La définition de l'agilité stratégique que nous avons retenu au début de ce mémoire est cohérente avec les résultats que nous avons obtenus. Ainsi, l'agilité stratégique peut se définir comme

la capacité des entreprises à ajuster la stratégie concurrentielle, le modèle d'affaires, ainsi que l'affectation des ressources de manière souple et opportune afin de demeurer en phase avec les exigences du contexte concurrentiel et de l'environnement au sens large (trad. libre, Heavey et Simsek, 2023, p. 48).

Toutefois, nous avons trouvé plusieurs éléments d'intérêts qui pourraient bonifier la compréhension de l'agilité stratégique dans les institutions bancaires canadiennes :

- L'agilité est composée de capacités qui travaillent en synergie afin de permettre, non seulement l'ajustement de la stratégie pour répondre aux enjeux de son contexte, mais aussi de s'assurer que l'agilité elle-même s'adapte à la turbulence de l'environnement. En ce sens, on parle de capacités dynamiques.
- Elle participe à la performance et à l'avantage concurrentiel
- De nombreux facilitateurs contribuent à l'agilité stratégique. Certains sont des mécanismes organisationnels, d'autres, des attitudes de l'agilité que tous devraient posséder et, enfin, certains sont destinés au développement des gestionnaires intermédiaires
- La culture de la haute direction a le pouvoir de modifier significativement l'ajustement et l'ampleur de l'agilité stratégique
- La culture organisationnelle aurait également un effet de modulateur sur des facilitateurs

L'agilité est donc une capacité qui requiert la participation de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Au premier chef, les dirigeants doivent orchestrer le soutien pour mettre en place les capacités nécessaires.

7.2.2 Est-ce que l'agilité stratégique des institutions bancaires est différente des modèles d'agilité qu'on trouve dans d'autres secteurs?

Selon Fourné et al. (2014), certains secteurs peuvent développer des caractéristiques spécifiques dans leur agilité stratégique. Notre analyse a révélé que les quatre capacités étaient congruentes avec le modèle de Doz et Kosonen (2008a, 2008b).

Il ressort toutefois que :

- l'importance accordée aux pratiques de prise de décision ne sont généralement pas aussi prégnantes dans la littérature étudiée. Dans le contexte bancaire où les contraintes sont nombreuses, il n'est pas étonnant de constater cette divergence;
- Les banques possèdent une vigie très puissante, de par leur rôle économique. Développer la capacité de vigie distribuée devrait être facile pour elles.

7.2.3 Comment expliquer la différence d'agilité entre Alpha et gamma?

Nous avons également remarqué une différence d'intensité entre les deux organisations. Sur plusieurs plans, l'intensité de l'agilité semble plus prononcée chez Alpha que chez Gamma. Les raisons pouvant expliquer cette différence :

- Selon Doz et Kosonen (2008a), lorsqu'une des capacités est manquante, l'agilité diminue drastiquement. Dans notre analyse, nous avons remarqué que Gamma avait beaucoup moins de pratiques relatives à la prise de décision. Il pourrait alors s'agir d'un écart dans l'engagement de la haute direction envers l'agilité.
- Pour Fourné et al. (2014), les dirigeants peuvent amener à privilégier certaines capacités selon leur contexte. Par exemple, ils peuvent avoir décidé que la prise de décision n'était pas un enjeu et auront consacré plus de ressources vers le développement d'autres capacités.
- Enfin, pour Prange (2021), les dirigeants pourraient avoir choisi de conserver un contrôle plus élevé sur une dimension de l'agilité. Par exemple, pour contrôler le risque, les processus de prise de décision être supervisés. Cette rigidité « forcée » fait donc partie du choix des dirigeants.

Il faut être prudent de ne pas comparer directement l'intensité de l'agilité stratégique de deux organisations. Même si elles sont dans la même industrie, des différences de stratégie, de marchés, ou même de partenariats stratégiques, qui pourrait faire en sorte que la turbulence ne sera pas lue de la même façon. Il est préférable de combiner les données financières avec l'agilité pour une meilleure lecture.

7.2.4 L'agilité stratégique des institutions bancaires étudiées est-elle en phase avec la turbulence de l'environnement?

Notre étude a révélé que l'agilité stratégique possédait un mécanisme pour demeurer en phase avec son environnement. En effet, tel que présenté dans notre proposition P2, les gestionnaires possèdent une sensibilité leur permettant d'identifier si l'agilité stratégique n'est plus en phase avec la turbulence.

Dans le cas d'Alpha et Gamma, nous n'avons pas de raison de croire que ce n'est pas le cas. De plus, lorsque nous avons posé la question « Est-ce que votre institution financière est prête pour l'avenir? », la majorité des participants ont répondu « Oui ». Certes, la performance de Gamma et son agilité sont plus faibles que celles d'Alpha, mais nous n'avons pas d'indication que la cause est que l'agilité stratégique n'est pas en phase.

7.2.5 Et les technologies? Important pour l'agilité stratégique des banques?

Notre intuition était que les technologies allaient prendre une place importante dans nos résultats. D'abord, c'est surtout le secteur technologique qui a popularisé la notion « d'agilité ». Ensuite, avec les avancées en intelligence artificielle et les habitudes de consommation des jeunes générations, la technologie est un enjeu important pour les banques.

Les participants ont abordé les technologies sous l'angle des compétences technologiques et de quelques projets organisationnels en cours de réalisation. Plusieurs l'ont abordé dans les enjeux mais le sujet n'a pas été approfondi. Un seul de nos participants a évoqué une initiative concrète en vue d'utiliser les technologies comme moyen de création de valeur et de différenciation.

Une explication s'offre à nous pour comprendre pourquoi les technologies n'occupent pas une place plus importante. Il est possible que les gestionnaires interrogés ne reçoivent pas de signal de l'entreprise comme quoi les technologies sont un enjeu qu'il faut « régler » maintenant. Puisque les banques sont en attente de la décision des autorités fédérales sur les nouvelles technologies, il est possible qu'elles demeurent en attente, évitant de faire des investissements qui risqueraient d'être des échecs. Puisque rien ne peut être fait pour le moment, les dirigeants ne mettent pas l'accent sur ce dossier. Donc, une première hypothèse repose sur l'absence de message clair de la part des dirigeants.

Cette option est d'autant plus plausible que ce comportement peut être renforcé par la théorie de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). En effet, puisqu'elles subissent les mêmes pressions dans un contexte concurrentiel particulier, elles s'influencent entre elles. Elles conservent le statu quo et évitent de bouleverser leur écosystème et nuire à leur réputation

7.2.6 Conclusion

Cette section permet de mieux comprendre comment l'agilité stratégique s'exerce dans les grandes institutions bancaires canadiennes. Elle révèle que cette agilité repose sur un ensemble de capacités

dynamiques interconnectées, modulées par la culture organisationnelle, le leadership de la haute direction, et les mécanismes de soutien aux gestionnaires intermédiaires.

Bien que les modèles généraux, tels que celui de Doz et Kosonen, soient largement applicables, le secteur bancaire possède certaines spécificités, dont un accent particulier sur la prise de décision plus « agile ». La comparaison entre Alpha et Gamma illustre que l'agilité stratégique n'est pas uniforme, même au sein d'un même secteur, et qu'elle doit être interprétée à la lumière du contexte stratégique propre à chaque organisation.

Enfin, la quasi-absence des technologies comme créatrices de valeur et de différenciation (et non seulement comme outil) soulève des questions sur la manière dont les enjeux numériques sont perçus et intégrés dans les stratégies d'agilité. En effet, les enjeux de ressources humaines sont revenus bien plus souvent pendant les discussions. Ce silence pourrait s'expliquer par une attente institutionnelle ou par un manque de signal clair de la part des autorités ou des dirigeants.

En somme, l'agilité stratégique dans les banques canadiennes apparaît comme une construction organisationnelle complexe et évolutive, et qui demande d'être continuellement ajustée pour rester en phase avec les exigences d'un environnement en mutation.

7.3 Contributions théoriques

Cette recherche contribue à la littérature sur l'agilité stratégique en proposant un modèle conceptuel qui précise ses mécanismes organisationnels ainsi que les conditions de son déploiement, dans le secteur bancaire.

Ce modèle met en évidence que l'agilité stratégique dans les grandes institutions bancaires repose sur un ensemble de capacités organisationnelles interdépendantes : la vigie distribuée, la mobilisation des ressources, l'accès à des compétences alignées avec les besoins de l'organisation ainsi que les pratiques soutenant la prise de décision agissent de manière complémentaire pour soutenir l'ajustement de la stratégie. La recherche contribue à la compréhension des fondements de l'agilité stratégique en mettant en lumière le rôle des facilitateurs dans le développement et le maintien des capacités.

Une autre contribution de cette étude réside dans le rôle structurant accordé au contexte culturel. Nos résultats montrent que la culture organisationnelle peut moduler les facilitateurs, tandis que la culture managériale peut influencer l'intensité avec laquelle l'agilité stratégique est exercée. Ceci renforce l'idée que l'agilité est multiple et qu'elle s'inscrit dans une logique de contingence. En d'autres termes, elle est

unique à chaque organisation, façonnée par ses caractéristiques internes. Ainsi, au-delà de l'identification des capacités, cette recherche met en lumière la présence de conditions organisationnelles qui influencent le déploiement de l'agilité stratégique.

Enfin, notre modèle permet d'entrevoir comment l'agilité stratégique s'intègre à l'intérieur du processus stratégique et peut avoir un impact sur la performance de l'organisation. Deux processus dynamiques sont à l'œuvre – l'un participant à l'ajuster en continu la stratégie, l'autre, calibrant l'agilité stratégique – en interaction constante avec l'environnement, les capacités et la stratégie.

Ces boucles contribuent à la performance organisationnelle grâce à une stratégie ajustée, par le biais de retombées que nous avons déjà identifiées (par exemple en élargissant le jeu d'options stratégiques, en améliorant la prise de décision et en favorisant une plus grande rapidité).

Sans établir de relation causale stricte, ces résultats permettent de mieux comprendre les mécanismes de l'agilité stratégique et comment ceux-ci peuvent soutenir l'avantage concurrentiel de l'organisation.

7.4 Apports pour la pratique

Les résultats de cette recherche offrent plusieurs pistes pour comprendre la manière dont l'agilité stratégique peut se manifester dans des organisations confrontées à des environnements fortement régulés, complexes et en évolution. Bien que notre étude porte sur les grandes institutions bancaires canadiennes, les enseignements qui en découlent pourront éclairer plus largement d'autres organisations, en particulier celles dans les secteurs fortement régulés ou de type oligopolistique.

7.4.1 Une contribution à la compréhension de l'agilité stratégique dans le secteur bancaire

Dans un secteur caractérisé par une forte régulation, des exigences élevées en matière de gestion du risque et la présence de nombreuses parties prenantes, l'agilité peut paraître, à première vue, difficile à concilier avec les impératifs de stabilité et de contrôle. Les résultats de cette étude suggèrent toutefois que les institutions bancaires ne sont pas condamnées à l'inertie. Au contraire, elles peuvent développer des capacités qui leur permettent de rechercher des opportunités et ajuster leur stratégie tout en maintenant les mécanismes nécessaires à la bonne gouvernance.

Le modèle conceptuel émergent met en évidence quatre capacités interdépendantes – la vigie distribuée, la mobilisation des ressources, l'accès aux compétences et la prise de décision embrassant les contraintes – qui contribuent à soutenir l'ajustement de la stratégie. En rendant explicites ces mécanismes, la

recherche permet de mieux comprendre les facteurs qui permet aux organisations de dépasser la « prudence » institutionnelle, valorisée dans ce secteur.

Les résultats de cette recherche pourront être utiles, en premier lieu, aux gestionnaires du secteur bancaire. Par exemple, les données plus fines de l'étude (par exemple, les facilitateurs et les extraits) peuvent donner des indications concrètes sur les pratiques et la culture qui modulent les capacités agiles.

7.4.2 Le rôle du management stratégique

Un des apports importants de cette recherche concerne le rôle central joué par les gestionnaires dans le maintien de l'agilité stratégique. Nos données suggèrent que celle-ci ne découle pas uniquement de structures organisationnelles ou de pratiques, mais qu'elle dépend largement de la capacité des dirigeants à soutenir la mobilisation collective, à négocier les tensions et les paradoxes qui affectent les options stratégiques et à ajuster le niveau d'agilité en fonction de la turbulence perçue.

De par leur rôle d'orchestrer des capacités transversales dans l'organisation, l'agilité serait une responsabilité stratégique plus qu'opérationnelle. Et elle sera surtout le résultat de choix managériaux, de la culture de la direction et les mécanismes qui favorisent le dialogue organisationnel et l'engagement envers l'agilité.

7.4.3 Des pistes pour les actionnaires et les parties prenantes

Nous croyons également que certains éléments de l'étude peuvent être utiles aux actionnaires et aux parties prenantes des institutions bancaires pour réduire l'asymétrie d'information et mieux juger de la pérennité de leurs investissements. En effet, en comprenant mieux comment les banques développent leurs capacités agiles, ces partenaires pourraient demander des détails spécifiques sur les moyens mis en œuvre pour face aux imprévus et de se préparer au changement.

7.4.4 Une portée au-delà du secteur bancaire

Les résultats de cette recherche présentent une forme de transférabilité analytique. Les mécanismes observés peuvent éclairer d'autres organisations confrontées à des contraintes similaires. En ce sens, des secteurs tels l'assurance, l'énergie, les télécommunications ou encore certains services publics pourraient trouver dans ces résultats des éléments de réflexion pertinents. Comme dans le secteur bancaire, ces organisations vivent des contraintes qui les empêchent d'exercer pleinement toutes les options stratégiques à leur portée.

La recherche contribue ainsi à une meilleure compréhension des capacités susceptibles de soutenir l'ajustement stratégique dans des contextes où des transformations sont susceptibles de s'opérer, sans compromettre la continuité des opérations.

7.4.5 Une contribution à la clarification du concept d'agilité stratégique

Enfin, cette étude participe à enrichir la compréhension de l'agilité stratégique, encore fragmentaire dans la littérature. Le modèle émergent décrit l'agilité stratégique comme un système de capacités interdépendantes, modulé par la culture organisationnelle et managériale, et ajusté dynamiquement en fonction de l'environnement. Il met en évidence que l'agilité repose surtout sur la cohérence entre les capacités développées, les orientations stratégiques et les choix des dirigeants.

7.5 Limites de la recherche

Cette étude comporte certaines limites et il convient de les reconnaître afin de préciser les conditions dans lesquelles les résultats doivent être interprétés.

Une première limite concerne la portée de l'étude. Une analyse multicas portant sur deux grandes institutions bancaires canadiennes est un choix cohérent avec une démarche exploratoire. Toutefois, ces résultats offrent une lecture très contextualisée de l'agilité stratégique, et non une représentation exhaustive des pratiques de l'ensemble du secteur. Ceux-ci doivent être interprétés comme une représentation théorique de l'agilité stratégique dans un contexte précis (deux grandes institutions bancaires canadiennes), à un moment précis (entre novembre 2024 et mars 2025).

Dans cette perspective, les conclusions sont généralisables de façon « analytique », en prenant soin de bien apprécier le contexte des entreprises et de leurs caractéristiques similaires. En particulier, comme l'agilité stratégique est dynamique, les mécanismes observés sont susceptibles d'évoluer avec le temps. La robustesse du modèle conceptuel gagnerait à être examinée dans d'autres contextes.

L'accès aux participants constitue également un élément important à considérer. Malgré notre volonté d'inclure des gestionnaires situés à différents niveaux hiérarchiques, la participation de membres du plus haut niveau exécutif est demeurée limitée. Les résultats reflètent ainsi la manière dont l'agilité stratégique est exercée aux niveaux intermédiaire et supérieur de l'organisation. Or, puisque certaines orientations stratégiques se construisent au sommet hiérarchique, l'intégration de perspectives additionnelles aurait pu enrichir la compréhension de certaines logiques décisionnelles.

Une autre limite touche à la possibilité d'avoir atteint une saturation complète des données. L'analyse a permis de faire émerger des thèmes récurrents et des convergences significatives, entre les participants et entre les deux cas. Il demeure toutefois possible qu'un plus grand nombre de participants aurait fait apparaître des nuances supplémentaires.

Par ailleurs, les données recueillies reposent principalement sur les perceptions et les interprétations des questionnaires rencontrés. Comme dans toute recherche reposant sur des entrevues, il est possible que certains biais aient influencé les propos. Toutefois, le recours à l'analyse intracas et intercas, ainsi que la mise en perspective des résultats avec la littérature, contribuent à renforcer la crédibilité de l'interprétation.

Dans l'ensemble, ces limites n'atténuent pas la contribution de cette recherche, mais invitent plutôt à considérer ses résultats comme une base pour approfondir la compréhension de l'agilité stratégique. Elles rappellent également la nécessité de poursuivre les travaux empiriques afin de mieux saisir les conditions dans lesquelles cette capacité organisationnelle se développe et se maintient.

7.6 Pistes de recherche futures

Cette recherche visait à mieux comprendre comment l'agilité stratégique s'exerce dans les grandes institutions bancaires canadiennes. Bien que les résultats aient permis de proposer un modèle conceptuel basé sur des observations empiriques, plusieurs zones d'ombre subsistent. Comme de nombreuses recherches exploratoires, ce travail ouvre de nouvelles perspectives scientifiques.

7.6.1 Validation du modèle conceptuel émergent

Le modèle conceptuel émergent est issu d'une démarche inductive comprenant l'analyse de deux organisations. Des recherches futures pourraient chercher à éprouver le modèle et vérifier la présence des quatre capacités identifiées dans d'autres institutions bancaires canadiennes. Plus particulièrement, de réaliser la même expérience dans une néo-banque pour comparer les résultats avec ceux de l'étude pourrait offrir des perspectives très intéressantes. Des études similaires pourraient être entreprises dans d'autres industries également. Ainsi, il sera possible d'évaluer la transférabilité et la robustesse du modèle, de même que d'examiner si certaines capacités tendent à dominer selon le secteur d'activité ou des caractéristiques organisationnelles.

Il serait également possible de se servir des résultats de l'étude dans le cadre de la conception d'une échelle de mesure de l'agilité stratégique, ouvrant ainsi la porte à approfondir d'autres dimensions méthodologiques comme les relations entre ces capacités, les relations de médiation, etc.

7.6.2 Le rôle de la haute direction et de la culture managériale

Les résultats de cette recherche suggèrent que l'agilité stratégique ne repose pas uniquement sur l'existence de pratiques organisationnelles, mais qu'elle est largement attribuable à la logique d'affaires appliquée par la haute direction. La culture managériale apparaît ainsi comme un facteur susceptible de moduler l'ampleur, la nature et la cohérence de l'agilité stratégique.

Ces observations offrent plusieurs avenues de recherche. Dans la lignée de Heavy et Simsek (2023), il serait notamment pertinent d'examiner plus finement les capacités qui permettent aux équipes de dirigeants d'interpréter la turbulence de leur environnement et d'influencer le calibrage de l'agilité. Des travaux pourraient également s'intéresser aux microfondations managériales des capacités dynamiques, en explorant le rôle de la cognition stratégique, de l'incertitude ou du leadership paradoxal.

Par ailleurs, des recherches centrées explicitement sur les équipes de direction permettraient de mieux comprendre comment se négocient les arbitrages entre stabilité et adaptation, ou entre engagement (*commitment*) et agilité.

7.6.3 L'intensité de l'agilité stratégique : vers une meilleure compréhension du calibrage

Les données recueillies laissent entrevoir que l'agilité stratégique fait l'objet d'un ajustement en fonction de la perception de la turbulence environnementale, des contraintes institutionnelles et des ambitions stratégiques. Cette idée soulève une question encore peu traitée dans la littérature : comment entretient-on (ou maintient-t-on) l'agilité stratégique ?

Des travaux futurs pourraient ainsi examiner comment les organisations déterminent le degré d'agilité qu'elles souhaitent déployer et comment elles s'assurent de garder vivantes ces capacités organisationnelles, évitant ainsi l'inertie. Une meilleure compréhension de ces mécanismes contribuerait à nuancer les discours normatifs qui présentent parfois l'agilité comme un pratique et non comme un processus dynamique.

Dans le même esprit, l'étude des processus par lesquels les organisations calibrent leur agilité, notamment en lien avec les capacités dynamiques, représente aussi une avenue intéressante pour enrichir le champ de recherche.

7.6.4 L'agilité stratégique des gestionnaires intermédiaires

Une autre avenue de recherche prometteuse concerne le rôle des gestionnaires intermédiaires dans l'exercice de l'agilité stratégique. Les résultats de cette étude suggèrent que ces acteurs occupent une position charnière au sein de l'organisation : ils participent à la circulation de l'information stratégique, contribuent à la vigie de l'environnement et soutiennent la mobilisation des ressources tout en assurant la traduction opérationnelle des orientations définies par la haute direction.

Des recherches futures pourraient ainsi chercher à mieux comprendre comment les gestionnaires intermédiaires interprètent les signaux internes et externes, dans quelle mesure ils influencent les processus décisionnels et comment leurs pratiques contribuent (ou non) au développement des capacités de l'agilité stratégique. On pourrait également se pencher les facteurs qui favorisent et nuisent aux rôles stratégiques de ces gestionnaires.

7.6.5 Les angles morts de notre recherche

Certaines dimensions n'ont pas émergé de manière significative dans les données, ce qui constitue en soi une opportunité scientifique. D'abord, la faible récurrence des freins à l'agilité stratégique soulève des questions. Il demeure possible que ces obstacles soient moins visibles pour les gestionnaires ou qu'ils n'aient pas été révélés pendant l'étude. Des recherches futures pourraient chercher à documenter plus explicitement les enjeux organisationnels qui nuisent à l'agilité stratégique, notamment en mobilisant des méthodologies permettant de capter des discours plus critiques.

Ensuite, la place relativement limitée des technologies dans les propos des participants apparaît surprenante, compte tenu du rôle important qu'elles jouent dans la transformation des services financiers. Cette observation invite à approfondir la manière dont les organisations interprètent les signaux technologiques. Il est possible ici que, vu les champs de spécialisation de chaque gestionnaire, seuls les experts en technologies aient abordé le sujet. Toutefois, il existe également des facteurs institutionnels, tels que les dynamiques d'isomorphisme ou les logiques d'affaires, qui peuvent amener à porter attention à des éléments spécifiques, comme à en négliger d'autres.

Une autre zone d'ombre concerne la place du discours organisationnel en matière d'agilité. Les communications internes, les discours et les parcours de formations peuvent en révéler beaucoup sur la logique d'entreprise et la place qu'occupe l'agilité.

7.6.6 Retour sur les pistes de recherche futures

Dans l'ensemble, ces pistes de recherche futures témoignent du caractère encore fragmenté de l'agilité stratégique comme objet d'étude. Si cette recherche contribue à préciser certains mécanismes, elle met également en évidence la nécessité de poursuivre les travaux afin de mieux comprendre les conditions de son déploiement.

7.7 Conclusion

Ce chapitre a permis de revenir sur les fondements, les mécanismes et les spécificités de l'agilité stratégique dans les institutions bancaires canadiennes. À travers l'analyse des quatre capacités identifiées, il apparaît que l'agilité stratégique est multidisciplinaire. Chacune de ses capacités est un champ d'étude en lui-même : dynamique organisationnelle, apprentissage, collaboration, leadership, etc.

Ces disciplines ne fonctionnent pas de façon isolée. Elles interagissent, se renforcent mutuellement et s'ajustent en fonction de la turbulence perçue dans l'environnement. Cette synergie constitue le cœur du modèle conceptuel proposé, en cohérence avec les travaux de Doz et Kosonen (2008a, 2008b) et de Teece (2007, 2012). L'agilité stratégique devient ainsi une construction organisationnelle vivante, capable de se reconfigurer pour préserver la compétitivité aussi bien que la cohérence de l'organisation.

L'étude révèle également que le secteur bancaire présente des particularités : une forte capacité de vigilance, une attention accrue à la prise de décision, et une mobilisation centrée sur les ressources humaines. Toutefois, le faible traitement des enjeux technologiques dans les discours des gestionnaires soulève des questions sur la posture stratégique des institutions face à l'innovation. Ce silence pourrait être attribué à des facteurs institutionnels ou à une absence de signal clair de la part des dirigeants.

Le rôle des gestionnaires intermédiaires et de la culture managériale apparaît comme un levier essentiel pour maintenir l'agilité stratégique. En somme, l'agilité stratégique dans les banques canadiennes est une capacité organisationnelle complexe et évolutive, qui nécessite un engagement constant des dirigeants, une culture ouverte à l'apprentissage, et une attention soutenue aux signaux de l'environnement.

Si ce travail permet de mieux saisir certains mécanismes à l'œuvre, il met également en évidence l'importance de diffuser les résultats et de poursuivre les études sur le sujet. Dans un contexte où les organisations doivent continuellement composer avec l'incertitude et la complexité, nos résultats pourront éclairer certains gestionnaires du secteur bancaire et offrir des pistes de réflexion et certaines démarches analytiques. Aussi, la portée de cette recherche dépasse le seul secteur bancaire et les

mécanismes observés peuvent éclairer d'autres organisations confrontées à des environnements fortement encadrés.

La validation du modèle conceptuel, l'examen du rôle de la haute direction et des gestionnaires intermédiaires, la compréhension du calibrage de l'agilité ainsi que l'exploration des angles morts identifiés constituent autant d'avenues susceptibles d'approfondir la connaissance sur l'agilité stratégique.

Ainsi, l'agilité stratégique se présente comme un système en constante évolution, dans un monde en constante évolution. Mieux vaut alors continuer à tenter de comprendre les conditions qui soutiennent cette capacité, qui demeure un enjeu central pour la recherche en management stratégique.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de comprendre « comment l'agilité stratégique s'exerce-t-elle dans les grandes institutions bancaires canadiennes. » Dans un secteur historiquement reconnu pour sa stabilité et son conservatisme, il n'est pas naturel d'associer agilité et banques. Toutefois, depuis plusieurs années, le secteur bancaire se complexifie et d'importants changements institutionnels sont en vue. On a d'ailleurs noté plusieurs initiatives démontrant de l'agilité, ayant permis aux banques de bien performer malgré les crises récentes et la pandémie. Nous avons donc souhaité mettre en lumière les mécanismes organisationnels susceptibles de soutenir l'ajustement de la stratégie dans ce secteur.

D'abord, nos résultats ont permis de mettre en lumière quatre capacités de l'agilité stratégique dans les organisations étudiées : une vigie distribuée tournée vers l'interne et l'externe, la mobilisation des ressources, l'accès à des compétences alignées avec les besoins de l'organisation et une prise de décision capable d'embrasser les contraintes et les paradoxes. Ces capacités sont alimentées par des « facilitateurs » – des pratiques et des méthodes propres à l'organisation – de même que le contexte culturel, ce qui en font des ressources uniques. L'influence de la culture est une conclusion importante de cette étude.

Dans le modèle conceptuel proposé, ces capacités s'inscrivent dans deux dynamiques complémentaires. D'une part, elles soutiennent la réévaluation continue de la stratégie afin qu'elle demeure alignée avec les transformations de l'environnement. D'autre part, un processus de calibrage agit sur les capacités elles-mêmes, permettant d'en ajuster la nature et l'intensité pour les maintenir en phase avec la turbulence. L'agilité stratégique apparaît ainsi comme une interaction constante entre la stratégie, les capacités et l'environnement.

Ce double cycle met en évidence que les organisations seraient amenées à s'interroger périodiquement sur la pertinence de leur agilité; grâce à une agilité calibrée, elles s'assurent que la stratégie est réellement adaptée au contexte de l'organisation. Cette interaction complexe suggère que l'agilité stratégique ne se limite pas qu'à la rapidité ou la réactivité, mais que d'autres retombées sont recherchées, comme par exemple d'élargir le jeu d'options stratégiques, en d'améliorer le processus de prise de décision. D'autre part, le dynamisme de ce processus implique que les capacités ne sont pas statiques et qu'elles pourront évoluer dans le futur. Ainsi, les quatre capacités identifiées sont dépendantes du contexte de cette étude.

Un autre constat important concerne le rôle de la direction et, plus largement, celui de la culture managériale. Les données suggèrent que l'agilité stratégique dépend en grande partie de la manière dont

les dirigeants s'engagent dans l'agilité, négocient les tensions et les paradoxes organisationnels, et soutiennent les mécanismes favorisant le dialogue organisationnel. L'agilité apparaît ainsi comme une responsabilité essentiellement stratégique, façonnée par des choix managériaux et la capacité à mobiliser l'organisation face au besoin d'être agile.

De façon plus générale, notre recherche reconnaît la présence de l'agilité stratégique chez Alpha et Gamma. Nos observations suggèrent que la prudence institutionnelle n'est pas nécessairement incompatible avec l'adaptation stratégique. Au contraire, les capacités identifiées pourraient permettre à la recherche d'opportunités de coexister avec le maintien des exigences de gouvernance et de gestion du risque. La puissance des mécanismes de vigie et l'attention accordée aux processus décisionnels pourraient être des capacités plus développées au sein des institutions bancaires que dans d'autres secteurs.

La comparaison entre les deux organisations étudiées rappelle toutefois que l'agilité stratégique n'est pas uniforme, même au sein d'un même secteur d'activité. Les différences observées semblent renvoyer à des choix organisationnels, à des priorités stratégiques et possiblement à des lectures distinctes de la turbulence. Cette variabilité invite à la prudence face aux tentatives de généralisation et renforce l'idée que l'agilité est contingente des caractéristiques propres à chaque entreprise, notamment la culture organisationnelle et managériale

Certains résultats soulèvent également des interrogations. La place relativement limitée des technologies dans les discours des gestionnaires apparaît surprenante compte tenu de leur rôle dans la transformation du secteur financier. De même, la faible récurrence des freins à l'agilité stratégique invite à réfléchir sur la perception des obstacles organisationnels. Ces zones d'ombre rappellent que l'agilité stratégique demeure un objet d'étude en construction.

Au-delà de ses contributions empiriques, cette recherche contribue à la compréhension du concept d'agilité stratégique en proposant un modèle conceptuel, qui la décrit comme un système dynamique de capacités interdépendantes, modulé par la culture organisationnelle et managériale et ajusté en fonction de l'environnement et des orientations stratégiques.

Les enseignements tirés de cette étude peuvent offrir des éléments de réflexion aux organisations évoluant dans des contextes comparables. Les mécanismes observés présentent en effet une certaine transférabilité analytique et pourraient éclairer d'autres secteurs caractérisés par des contraintes institutionnelles élevées, des exigences de stabilité ou la présence de multiples parties prenantes. Sans

prétendre à une généralisation, cette recherche peut servir à mieux comprendre des contextes organisationnels confrontés à la nécessité de s'adapter sans compromettre leur continuité.

Par ailleurs, cette recherche présente un intérêt pour les actionnaires, les investisseurs et les autres parties prenantes confrontés au problème d'asymétrie d'information. Dans un contexte d'instabilité croissante, nos résultats pourraient servir à demander des détails spécifiques sur les moyens que l'organisation met en œuvre pour assurer sa pérennité et sa performance financière.

Comme toute recherche exploratoire, ce travail comporte des limites. L'analyse repose sur un nombre restreint de cas et s'appuie sur les perceptions de gestionnaires, ce qui invite à interpréter les résultats avec prudence. Le caractère inductif de la démarche ne permet pas d'établir de relations causales ni de mesurer l'effet des capacités identifiées sur la performance organisationnelle.

Dans cette perspective, plusieurs avenues de recherche se dessinent. La validation du modèle conceptuel dans d'autres organisations ou industries pourrait contribuer à éprouver sa robustesse et sa transférabilité. L'étude plus fine du rôle de la haute direction, du calibrage de l'agilité stratégique et des microfondations managériales permettrait également d'enrichir le champ théorique. Enfin, une attention accrue portée aux gestionnaires intermédiaires, aux obstacles organisationnels et à l'intégration des technologies pourrait offrir une lecture plus complète des conditions qui soutiennent ou freinent l'agilité stratégique.

En définitive, cette recherche invite à considérer l'agilité stratégique comme une construction organisationnelle complexe, évolutive et profondément ancrée dans les dynamiques humaines et managériales. Aussi, notre analyse suggère qu'elle ne réside pas uniquement dans le développement de capacités, mais dans la capacité des organisations à les maintenir vivantes, à les ajuster et à leur donner sens dans un environnement en mutation.

Dans un monde où l'incertitude tend à devenir une condition durable plutôt qu'un état transitoire, l'agilité stratégique semble appelée à occuper une place croissante dans les réflexions en management stratégique. Mieux comprendre ces mécanismes apparaît dès lors essentiel pour éclairer la manière dont les organisations peuvent préserver leur cohérence et leur pertinence, en demeurant ouvertes au changement.

Comme l'exprimait une participante: « You know? it's banking, it's all about changes. Right? » (Alpha 9). Cette observation illustre bien que, même dans un secteur historiquement associé à la stabilité, le changement constitue désormais une condition structurelle, non exceptionnelle. L'agilité stratégique dans

les grandes institutions bancaires canadiennes apparaît comme une réponse nécessaire aux défis du secteur. Elle constitue un levier de performance et de résilience, et mérite pleinement d'être intégrée dans les réflexions futures sur la transformation du système financier.

ANNEXE A – GUIDE D’ENTREVUE

Question	Éléments attendus	Facteur étudié
Salutations, Remerciement		
Confirmation de la signature du consentement		
1 Pourriez-vous me parler un peu de vous?	Poste occupé, progression dans l'organisation, études Hiérarchie, rôle et responsabilité dans la stratégie, exemple	
2 Est-ce que la banque est prête pour l'avenir?	Question brise-glace, on entre dans le vif du sujet. Cette question vise à identifier le vocabulaire spécifique.	
3 Quels sont les enjeux pour l'avenir de votre Banque?	Enjeux à court, moyen ou long terme. Avenir de la banque, c'est combien de temps?	P2
4 Comment évolue l'environnement de la banque?	Perception personnelle de la turbulence de l'environnement Q Alternative : Sur une échelle de 1 à 10 (1=calme, 10=chaos)	Turbulence
5 Comment la banque fait-elle pour s'assurer d'être « en phase » avec son environnement?	Les pratiques et ressources en place pour détecter les changements et réagir Q Alternative : Qu'est-ce qui distingue la banque de ses concurrents, sur le plan de la réponse aux mutations de l'environnement? En quoi est-elle meilleure que les autres?	Facilitateur
6 Pourriez-vous me parler de comment la stratégie de la banque a évolué pour répondre à un des enjeux identifiés auparavant ?	Comment cet enjeu est apparu comme important? Comment a-t-il été priorisé? Qui a contribué à le faire connaître? Comment l'orientation stratégique a-t-elle été déterminée et par qui? Comment cette orientation est-elle exécutée? Quels sont les résultats attendus? Comment évaluez-vous les résultats?	P1a, P1b Facilitateurs
7 Est-ce qu'il y a des enjeux qui, selon vous, ne sont pas « adressés » dans la stratégie de la Banque ? des enjeux importants ? 7a Comment expliquez-vous cela? 7b Qu'est-ce que la Banque devrait faire mieux? 7c Quels sont les impacts éventuels?	Perception d'enjeux négligés ou manque de calibration, freins On peut faire un retour sur les enjeux identifiés à la question 3 Q Alternative : Les enjeux qui se réalisent trop lentement, pas bien, se réalisent mal, ...	Frein, P1b,
8 Qu'est-ce que l'agilité selon vous? 8a Comment est-ce que vous qualifieriez l'agilité de la Banque? 8b Avez-vous déjà entendu parler de l'agilité stratégique?	Éléments attendus : Perception de l'agilité en général et à la Banque, connaissance de l'AS	AS
Remerciement et clôture		

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, J. et Engert, W. (2007). Efficience et concurrence dans le secteur bancaire canadien. *Revue de la Banque du Canada*, 37-50.
- Amit, R. et Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Anand, A. (2009). How Canadian Banks became the Envy of the World. *Nexus : The University of Toronto Faculty of Law Alumni Magazine, Summer 2009*, 26-27.
- Andriopoulos, C. (2018a). Strategic Agility Requires Leaders with an Ambidextrous Mindset. Dans C. Prange et L. Heracleous (dir.), *Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times* (p. 32-42). Cambridge University Press.
- Andriopoulos, C. (2018b). Strategic Agility Requires Leaders with an Ambidextrous Mindset. Dans C. Prange et L. Heracleous (dir.), *Agility.X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times* (p. 32-42). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108545884.003>
- Annosi, M. C., Foss, N. et Martini, A. (2020). When Agile Harms Learning and Innovation: (and What Can Be Done About It). *California Management Review*, 63(1), 61-80. <https://doi.org/10.1177/0008125620948265>
- Apascaritei, P. et Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100878. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Appelo, J., Martin, R. C. et Yourdon, E. (2011). *Management 3.0 : leading Agile developers, developing Agile leaders* (1st edition.). Addison-Wesley.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A. et Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Association des banquiers canadiens. (2024, 12 juin). *Selon l'enquête de l'ABC, l'usage du numérique s'est normalisé après la pandémie* [Communiqué]. <http://cba.ca/Selon-lenquete-de-lABC--usage-du-numerique-sest-normalise-apres-la-pandemie>
- Badot, O. (1997). *Théorie de l'entreprise agile*. L'Harmattan.
- Banque Royale du Canada. (2000). *Banque Royale du Canada : Rapport annuel 2000*. https://www.rbc.com/investisseurs/_assets-custom/pdf/ar_2000_f.pdf
- Banque Royale du Canada. (2024, 7 mars). *Banque Royale du Canada : Rapport annuel 2023*. Sedar+. <https://www.sedarplus.ca/>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. et Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org>

- Ben Selma, M., Labouze-Nasica, A. et Chebbi, H. (2021). *Dynamique de la relation Fintech-grandes institutions financières à l'ère du Covid-19* [Cahier de recherche]. Chaire Fintech AMF – Finance Montréal. https://chairefintech.uqam.ca/wp-content/uploads/2021/03/ChaireFintech_Cahier_BenSelmaLabouze-NasicaChebbi_Mars2021.pdf
- Berthou, V. (2022). Les deux racines conceptuelles de l'agilité. *Cahiers Costech*, (5). <https://doi.org/10.34746/cahierscostech151>
- Brown, S. et Bessant, J. (2003). The manufacturing strategy - capabilities links in mass customisation and agile manufacturing - an exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 707-730. <https://doi.org/10.1108/01443570310481522>
- Brueller, N. N., Carmeli, A. et Drori, I. (2014). How Do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility? *California Management Review*, 56(3), 57. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.39>
- Buckley, C. (2024, 11 mars). *Open banking could be coming to Canada. Here's what you need to know*. CTVNews § Business. <https://www.ctvnews.ca/business/open-banking-could-be-coming-to-canada-here-s-what-you-need-to-know-1.6803487>
- Bureau de la concurrence Canada. (2017, 14 décembre). *L'innovation axée sur les technologies dans le secteur canadien des services financiers*. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://bureau-concurrence.canada.ca/comment-nous-favorisons-concurrence/education-sensibilisation/publications/linnovation-axee-technologies-dans-secteur-canadien-services-financiers>
- Bureau de la concurrence Canada. (2024, 21 mars). *Le renforcement de la concurrence dans le secteur financier : Mémoire du Bureau de la concurrence*. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. <https://bureau-concurrence.canada.ca/comment-nous-favorisons-concurrence/promotion-concurrence/renforcement-concurrence-dans-secteur-financier-memoire-bureau-concurrence>
- CapGemini. (2024). *World Retail Banking Report 2024 : Intelligent banks do more with less* [Rapport]. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2024/03/WRBR_2024_web.pdf
- Chen, L., Danbolt, J. et Holland, J. (2014). Rethinking bank business models: the role of intangibles. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 563-589. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2012-1153>
- Christofi, K., Evripidou, L. Ch., Hadjiphanis, L. et Chourides, P. (2021). Towards Strategic Agility: Intellectual Roots, Key Emergent Concepts and Future Directions. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(3). <https://www.abacademies.org/articles/towards-strategic-agility-intellectual-roots-key-emergent-concepts-and-future-directions-10794.html>
- Clark, G. L. (2011). Myopia and the global financial crisis: Context-specific reasoning, market structure, and institutional governance. *Dialogues in Human Geography*, 1(1), 4-25. <https://doi.org/10.1177/2043820610386318>
- Collis, D. J. et Montgomery, C. A. (1995, août). Competing on Resources. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Cram, W. A. et Newell, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 154-169. <https://doi.org/10.1057/ejis.2015.13>

- Deloitte. (2020). *Business agility in retail banking : Build up your agility*.
<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/business-agility-in-retail-banking-200506.html>
- Denning, S. (2015). How to make the whole organization Agile. *Strategy & Leadership*, 43(6), 10-17, 1753034433. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2015-0074>
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization « Agile ». *Strategy & Leadership*, 44(4), 10-17, 1841761071. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Denning, S. (2017). The next frontier for Agile: strategic management. *Strategy & Leadership*, 45(2), 12-18. <https://doi.org/10.1108/SL-02-2017-0021>
- Digital.ai. (2023). *The 17th State of Agile Report*. <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dostie, C. (2020). Le Canada et la crise financière : un retour critique sur la thèse de l'exception canadienne. *Politique et Sociétés*, 39(2), 27-48. <https://doi.org/10.7202/1070038ar>
- Doz, Y. (2009, 29 mai). *Strategic Agility as an Intangible Asset*. Intellectual Capital for Communities Conference, Paris, France. http://www.chairedelimmateriel.universite-paris-saclay.fr/wp-content/uploads/2010/09/YvesDoz_Keynoteday2amMay2009.pdf
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Doz, Y. et Kosonen, M. (2008a). *Fast strategy : how strategic agility might help you stay ahead of the game*. Wharton School Publishing.
- Doz, Y. et Kosonen, M. (2008b). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Doz, Y. L. et Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eilers, K., Peters, C. et Leimeister, J. M. (2022). Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121650. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160.
<https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Evident Insights. (2024, octobre). *Index Banks : Latest ranking 2024 (2024/10) [Rapport]*.
<https://evidentinsights.com/ai-index/>

- Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F. et Couturier, J. (2022). Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 57(2), 101272. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101272>
- Floyd, S. W. et Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.2307/259268>
- Floyd, S. W. et Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd.). Chenelière Éducation.
- Fourné, S. P. L., Jansen, J. J. P. et Mom, T. J. M. (2014). Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities across Emerging and Established Markets. *California Management Review*, 56(3), 13-38. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.13>
- Galang, J. (2016, 20 octobre). With Nymi co-founder at head, new RBC lab working on machine learning at U of T. *Betakit*. <https://betakit.com/with-nymi-co-founder-at-head-new-u-of-t-lab-working-on-machine-learning-with-rbc>
- Garcias, F., Dalmasso, C. et Depeyre, C. (2024). "Can't Remember What I Forgot:" Investigating Organizational Forgetting Within a Project-Based Organization. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728241286045>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures : selected essays*. Basic Books.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A. et Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>
- Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20-29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D. A. et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Girod, S. J. G., Birkinshaw, J. et Prange, C. (2023). Business Agility: Key Themes and Future Directions. *California Management Review*, 65(4), 5-21. <https://doi.org/10.1177/00081256231186641>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7^e éd.). Wiley&Sons.
- Groupe Banque TD. (2021, 10 juin). *Global Finance récompense TD Bank pour son soutien numérique à la clientèle fondé sur l'intelligence artificielle* [Communiqué]. <https://td.fr.mediaroom.com/2021-06-10->

Global-Finance-recompense-TD-Bank-pour-son-soutien-numerique-a-la-clientele-fonde-sur-lintelligence-artificielle

Heavey, C. et Simsek, Z. (2023). Dynamic Capabilities and the Nature of Organizational Agility. Dans S. J. Zaccaro, N. J. Hiller et R. Klimoski (dir.), *Senior Leadership Teams and the Agile Organization* (p. 44-81). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429353161-3>

Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3), 235-240. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00074-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00074-6)

Hock, M., Clauss, T. et Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, 46(3), 433-450. <https://doi.org/10.1111/radm.12153>

Jedynak, P. et Bąk, S. (2021). *Risk Management in Crisis: Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic*. Routledge. [www.doi.org/10.4324/9781003131366](https://doi.org/10.4324/9781003131366)

Jeffries, R. (2018, 10 mai). Developers Should Abandon Agile. <https://ronjeffries.com/articles/018-01ff/abandon-1/>

Kiladze, T. (2014, 19 décembre). Too big to disrupt? *Globe and Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/feature-too-big-to-disrupt/article22163574/>

KPMG. (2025, 14 février). *Techno financière : apport record au pays en 2024* [Communiqué]. <https://kpmg.com/ca/fr/home/media/press-releases/2025/02/investment-in-canadian-fintechs-hit-a-high-in-2024.html>

Labouze-Nasica, A. (2015). *1+1>2 : Avantage parental, avantage de confrérie et processus d'influence du parent sur la création de valeur de la marque au sein des conglomerats multimarque de l'industrie du luxe* [Thèse, HEC Montréal]. <https://biblos.hec.ca/biblio/theses/2015no5.pdf>

Lehn, K. (2021). Corporate governance and corporate agility. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101929. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101929>

Lengnick-Hall, C. A. et Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment. Dans *Resilience Engineering Perspectives : Preparation and Restoration* (vol. 2). Ashgate Publishing.

Lewis, M. W., Andriopoulos, C. et Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California management review*, 56(3), 58-77.

Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

McKinsey & Company. (2024). *Fintech companies in Canada: Is the industry ready to boom?* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/ca/overview/springtime-for-canadas-fintech-industry>

Meade, L. M. et Sarkis, J. (1999). Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: An analytical network approach. *International Journal of Production Research*, 37(2), 241-261. <https://doi.org/10.1080/002075499191751>

- Morton, J. (2023). Strategy Making as Polyphony: How Managers Leverage Multiple Voices in Pursuing Agility. *California Management Review*, 65(4), 22-42. <https://doi.org/10.1177/00081256231185881>
- Morton, J., Stacey, P. et Mohn, M. (2018). Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders. *California Management Review*, 61(1), 94-113. <https://doi.org/10.1177/0008125618790245>
- Neacsu, I., Elvira, M. M., Rodríguez-Lluesma, C. et Scarlet, E. (2022). Connectivity in the Virtual Office Space: Catalyst or Impediment to TMT Agility? Dans M. Bertolaso, L. Capone et C. Rodríguez-Lluesma (dir.), *Digital Humanism: A Human-Centric Approach to Digital Technologies*. Palgrave Macmillan Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-97054-3_12
- Nold, H. et Michel, L. (2023). The Dunning-Kruger Effect on Organizational Agility. Dans V. Bobek et T. Horvat (dir.), *Business and Management Annual Volume 2023*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.113827>
- Overby, E., Bharadwaj, A. et Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Ozdemir, B. (2017). Evolution of risk management from risk compliance to strategic risk management: From Basel I to Basel II, III and IFRS 9. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 11(1), 76-85.
- Ozdemir, B. (2021). Evolution of risk management from risk compliance to strategic risk management Part II: The changing paradigm for the risk executive and Boards of the Canadian banking and insurance sectors. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 14(3), 268-286. <https://doi.org/10.69554/whgo5594>
- Pichel, K. et Müller, A. (2021). Strategility - A Challenging Alliance. Dans S. Pfeiffer, M. Nicklich et S. Sauer (dir.), *The Agile Imperative : Teams, Organizations and Society under Reconstruction?* Springer International Publishing AG. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=6688959>
- Prange, C. (2016). Engaging with complex environments: why agility involves more than running hard. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, 3(3), 182-197. <https://doi.org/10.1504/IJCLM.2016.080328>
- Prange, C. (2017). Das Agility Management-Modell. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 46, 46-49. <https://doi.org/10.15358/0340-1650-2017-2-3-46>
- Prange, C. (2021). Agility as the Discovery of Slowness. *California Management Review*, 63(4), 27-51. <https://doi.org/10.1177/00081256211028739>
- Prange, C. et Hennig, A. (2019). From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns. *Journal of Creating Value*, 5(2), 111-123. <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T. et Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305-320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
- Raynor, M. E. (2007). *The Strategy Paradox: Why committing to success leads to failure (and what to do about it)*. The Doubleday Publishing Group.

Rigby, D., Elk, S. et Berez, S. (2020). *Doing Agile Right : Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.

Rigby, D. K., Sutherland, J. et Takeuchi, H. (2021). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 110-119.

Riggins, J. (2023, 1^{er} août). If agile isn't dead, why is it still not working? *LeadDev*.
<https://leaddev.com/process/if-agile-isnt-dead-why-it-still-not-working>

Rückert, T., Sauberschwarz, L. et Weiss, L. (2021). Strategy needs agility: implementing a novel agile management system at fast pace. *ISPIM Connects*, LUT Scientific and Expertise.
<https://www.researchgate.net/publication/368684837>

Salvato, C. et Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2703>

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. et Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>

Schhly, A. (2020). *Real Time Strategy : When strategic foresight meets artificial intelligence*. Emerald Publishing.

Sharifi, H. et Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)

Smith, W. K. (2014). Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *The Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>

Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Snowden, D. et Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard business review*, 85, 68-76.

Strode, D. E., Sharp, H., Barroca, L., Gregory, P. et Taylor, K. (2022). Tensions in Organizations Transforming to Agility. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3572-3583.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3160415>

Stulz, R. M. (2016). Risk Management, Governance, Culture and Risk Taking in Banks. *Economic Policy Review - Federal Reserve Bank of New York, Special Issue : Behavioral Risk Management in the ...*, 22(1), 43-III.

Swedberg, R. (2020). Exploratory Research . Cambridge Core. Dans C. Elman, J. Gerring et J. Mahoney (dir.), *The Production of Knowledge: Enhancing Progress in Social Science* (p. 17-41). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108762519.002>

Talbot, D. et Ordonez-Ponce, E. (2022). Canadian banks' responses to COVID-19: a strategic positioning analysis. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(2), 423-430.
<https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1771982>

- Tallon, P. P. et Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *Management Information Systems Quarterly*, 35(2), 463-486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Teece, D. (2019). Strategic renewal and dynamic capabilities. Dans A. Tuncdogan, A. Lindgreen, H. Volberda et F. van den Bosch (dir.), *Strategic Renewal* (p. 21-51). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429057861-2>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D., Peteraf, M. et Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Volatility and Risk Institute at NYU. (2023, 8 mai). René M. Stulz - "Radical Uncertainty and Polycrisis: Lessons for Risk Management" | NYU VRI 2023 [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1CO37ZPqbpl>
- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Weber, Y. et Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California management review*, 56(3), 5-12.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024* (19e édition). <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
- Worley, C. G. et Lawler, E. E., III. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications : Design and Methods* (6^e éd.). SAGE Publications.
- Zhang, Z. et Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513, 232325703. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>
- Zhao, Z. J. et Chadwick, C. (2014). What we will do versus what we can do: The relative effects of unit-level NPD motivation and capability. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1867-1880. <https://doi.org/10.1002/smj.2184>
- Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Yulin, F. et Hua, Z. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility - An ambidexterity perspective. *Information & Management*, 55(6), 695-708. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.02.002>

Zott, C., Amit, R. et Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>