



Pratiques agiles face à la crise sanitaire de la Covid-19 : étude exploratoire dans les Systèmes financiers Décentralisés (SFD)

TANKPE Tanko Awoki, LANIE Wèzou, PEREZI Tei Essokpazim, KPATOUMBI
Kimonqsoi Mibothe, AGATE Mandissimi

Université de Kara

Résumé : L'objectif de cette contribution est d'identifier et expliquer les pratiques agiles qui ont contribué à la survie des SFD en période crises. Pour ce faire, nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire auprès de SFD de la ville de Kara. Après analyse thématique des discours recueillis, les résultats révèlent deux catégories de pratiques qui sont : l'innovation managériale (le télétravail, l'utilisation des services mobiles, investissement dans le développement des applications e-micro finance, le rattachement des comptes épargnes aux comptes mobiles, digitalisation du service client) et la flexibilité managériale (prolongement des délais de remboursement, octroi des crédits additionnels de soutien, la souplesse lors du recouvrement, la proximité, accompagnement et sensibilisation des clients en difficulté). Aucune pratique liée à la valorisation des ressources humaines n'a été identifiée dans leur management en période de crise.

Mots-clés : Pratiques agiles, agilité organisationnelle, Système financiers décentralisés, Crise sanitaire, Covid-19.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6685994>

Published in: Volume 1 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

La pandémie du Covid-19 passe de nos jours d'une crise sanitaire à une crise économique secouant toutes les couches de la planète. Tous les acteurs nationaux et internationaux notamment l'OMS, les pouvoirs politiques et publiques ont pris des mesures pour lutter contre la propagation de cette pandémie. Face à ses mesures prises (le confinement, la fermeture des frontières, le cloisonnement des villes, etc...), plusieurs conséquences en découlent notamment celles d'ordres économiques. Tous les pays du monde ont vu leur économie chuter. Malgré les mesures de ripostes prises par les autorités pour faire à cette crise, la Covid-19 n'a pas cessé de menacer. Les firmes multinationales tout comme les petites entreprises ne sont restées en marge des répercussions de cette crise. Les entreprises ont vu

leur rentabilité décroître, leur climat économique et social détériorer, une limitation d'accès à certains marchés nationaux et internationaux, etc. Dans un tel environnement où les entreprises en tant que personnes morales se doivent de pérenniser leurs activités et donc leur survie. Il existe plusieurs stratégies de management qui permettent à toutes organisations de faire face à un tel environnement instable marqué par des crises (Marie, 2020). Pour certains chercheurs notamment Redouane (2011) et Goleman et al. (1995), l'agilité organisationnelle est une réponse pour booster l'économie de tout agent économique en période de crise. Pour ces auteurs, l'agilité organisationnelle est une réponse stratégique introduite dans le management des entreprises pour faire face aux fluctuations environnementales notamment les périodes de crise. Redouane (2011) définit l'entreprise agile comme une organisation capable de réagir rapidement à toutes les contraintes afin de s'assurer des bénéfices durables dans un environnement très dynamique et instable.

La notion d'agilité organisationnelle connue généralement dans la littérature en management comme un outil de riposte contre les événements turbulents et/ou environnement complexe, nous nous sommes interrogés sur ces pratiques agiles dans le management des entreprises en particulier dans les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) en cette période de crise. Compte tenu du poids des entreprises dans l'économie togolaise et du rôle primordiale des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) dans l'épanouissement économique et social de la population togolaise, nous avons porté notre réflexion sur les pratiques agiles mises en place par ces SFD pour faire face à la crise sanitaire de la Covid-19. L'objectif de cet article est d'identifier et expliquer les pratiques agiles qui ont contribué à la survie des SFD en de période crises au Togo.

La synthèse des travaux de recherche sur cette question a montré l'existence des travaux antérieurs portant sur la notion d'agilité, son développement, le test d'une échelle de mesure psychométrique et sa validation théorique (Karwoski et al., 2007 ; Charbonnier, 2011 ; Florence et al., 2019 ; Fabienne et Cathy-Nadège, 2014 ; Marie, 2020). D'autres recherches en management et stratégie ont porté leur réflexion sur le développement de l'agilité dans les grandes entreprises telles que Microsoft et IBM et dans certaines PME évoluant dans un environnement hautement concurrentiel (Berrand et al., 2006 ; Redouane, 2011 ; Hamza et Omar, 2018). A notre connaissance, depuis l'avènement de cette crise sanitaire, peu de recherche en Afrique de l'Ouest, plus précisément au Togo ont porté leur réflexion sur les pratiques agiles mises en place dans les SFD malgré leurs rôles dans l'épanouissement économique et social de la population. Notre recherche contribue aussi bien sur le plan théorique et managérial. Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature sur les stratégies de gestion des entreprises en période de crise et/ou dans un environnement instable et turbulent. Sur le plan pratique, elle renseigne les managers d'entreprise sur les pratiques stratégiques à mettre en œuvre pour survivre face aux différentes mutations environnementales. Cette recherche améliore la connaissance des managers sur les pratiques et compétences nécessaires dont il faut développer dans le management pour faire face aux éventuels mutations afin d'en tirer des profits de ce changement. De manière spécifique, cette recherche permet au SFD de revoir leurs systèmes de management afin d'être plus efficace face aux différents changements environnementaux.

Le présent article est structuré en quatre grandes parties dont la première présente l'approche théorique, la deuxième partie est consacrée à la méthodologie de recherche et la troisième et quatrième partie présentent respectivement les résultats, la discussion et la conclusion.

2. Approche théorique de la recherche

2.1 Définition de l'agilité organisationnelle

Avant de définir l'agilité organisationnelle, nous allons clarifier tout d'abord la notion d'agilité. Etymologiquement « agilité » vient du mot « *agilis* », introduit dans la langue au XIV^{ème} siècle par

Oresme qui veut dire la légèreté, la rapidité, la souplesse ou la vivacité¹. Indispensable au sein d'une équipe pour établir une relation de confiance et remettre en question de manière permanente l'ensemble du processus de fonctionnement et de développement, de façon à les améliorer.

La stratégie d'agilité, remet en question les organisations actuelles (Fabienne et Cathy-Nadège, 2014). Elle est une capacité permanente de l'entreprise en réponse à un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude (Goldman et al., 1995). Dans le management, l'agilité est vue comme un moyen pour une organisation de réagir efficacement face aux changements environnementaux grâce à l'apprentissage et à l'innovation. L'Agilité organisationnelle apparaît aussi dans les entreprises comme une aptitude à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation face aux différentes fluctuations environnementales (Redouane, 2011). Charbonnier (2011) définit l'agilité organisationnelle comme la capacité pour une entreprise d'exploiter les opportunités offertes par le changement de son environnement. Elle est définie aussi comme l'aptitude des entreprises à faire face à un environnement changeant, non prédictible, turbulent, interdépendant (Marie, 2020).

L'entreprise agile est alors une entreprise qui dispose de cette capacité de réponse intentionnelle recherchée et développée, lui permettant d'agir efficacement dans un environnement changeant caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude. En somme pour une entreprise, l'agilité organisationnelle renvoie à la capacité de lecture de son environnement, l'anticipation des événements, l'exploitation des opportunités offertes par le changement, l'adaptation à son environnement, sa créativité, sa souplesse, sa flexibilité, sa gestion du savoir, l'innovation et l'apprentissage. Dans cette recherche, nous définissons l'agilité organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à s'adapter à un environnement complexe à travers la flexibilité, l'apprentissage, l'innovation et la créativité afin de s'assurer des bénéfices durables.

2.2 Fondements de l'agilité organisationnelle

Plusieurs chercheurs ont essayé de conceptualiser la notion d'agilité organisationnelle. Il s'agit par exemple du modèle de Goldman et al. (1995), le modèle de Sharp et al. (1999), le modèle de Yusuf et al. (1999) et le modèle de Lin et al. (1999).

Goldman et al. (1995) conceptualisent l'agilité en quatre facteurs à savoir : la coordination des ressources humaines, le partage de l'information, l'orientation des clients et la capacité à maîtriser les changements. Pour Sharp et al. (1999), l'agilité organisationnelle est axée sur les compétences clés, le prototypage rapide, l'ingénierie simultanée des collaborateurs polyvalents et flexibles, la gestion des risques liés au travail en équipe, l'amélioration continue des technologies de l'information et de l'automatisation.

Yusuf et al. (1999), se focalise plutôt sur le savoir-faire (compétence) des collaborateurs dans l'organisation. Quant au modèle de Lin et al. (2005), les auteurs se focalisent sur les outils et la technologie utilisés susceptibles de rendre l'organisation agile. Selon ces auteurs, il existe trois pratiques pour rendre une organisation agile. Il s'agit de la rapidité organisationnelle, la flexibilité organisationnelle et la créativité ou l'innovation organisationnelle.

2.3 Rôle de l'agilité organisationnelle dans le management

L'agilité organisationnelle a été toujours considérée par de nombreux chercheurs en management comme un outil stratégique pour les organisations (Marie, 2020). Cette stratégie d'agilité a été mobilisée dans plusieurs recherches pour montrer comment les organisations doivent survivre dans un environnement dynamique, complexe et incertain (Véronique et al., 2006 ; Hamza et Omar, 2018 ; Marie, 2020).

¹ Le petit Robert.

De nos jours, l'agilité organisationnelle ne s'arrête plus à un simple rôle d'outil concurrentiel pour les entreprises mais est considérée comme le socle du management. L'agilité organisationnelle permet aux managers de redéfinir leurs organisations. Elle permet aux entreprises d'identifier leur savoir-faire nécessaire pour faciliter leur adaptation face à un environnement turbulent et incertain (Hamza et Omar, 2018). L'agilité organisationnelle quitte de la simple stratégie de flexibilité à une stratégie d'organisation des entreprises dans un environnement complexe. Elle permet aux entreprises de survivre aux changements de leur environnement, voir identifier des opportunités pour en tirer des profits (Kosonen et al., 2007). L'agilité organisationnelle renforce l'engagement des individus dans le processus de créativité et/ou de transformation. Autrement dit, elle permet aux entreprises de transformer les menaces environnementales en opportunités d'affaire. Selon Bérenger et al. (2016), l'agilité organisationnelle rend le contexte davantage favorable à l'expression des idées, facilite la captation de nouvelles idées créatrices de valeur.

L'agilité permet aux organisations d'améliorer leur sensibilité stratégique, de revoir leur configuration organisationnelle et de booster leur efficacité de réponse à travers une forte implication de la direction générale, des employés et des partenaires externes. Selon Yusuf (1999), l'agilité dote aux entreprises, des capacités stratégiques essentielles, notamment la mobilisation des ressources, la veille stratégique pour lire son environnement, explorer les nouvelles opportunités qu'offre l'environnement.

2.4 Les pratiques agiles

La stratégie d'agilité dans le management des organisations s'articule autour de trois grandes pratiques notamment la rapidité organisationnelle, la flexibilité organisationnelle et la créativité et/ou innovation organisationnelle (Charbonnier, 2011).

La rapidité organisationnelle sous-entend la capacité de l'entreprise à être présente et sensible à chaque fluctuation de son environnement afin de proposer une réponse efficace grâce à la valorisation des ressources humaines (formation, apprentissage, etc...).

La flexibilité organisationnelle est la capacité de l'entreprise à s'adapter face à un environnement complexe et incertain. Pour Volberda (1996), il existe trois niveaux de flexibilité organisationnelle. Il s'agit dans un premier temps de la flexibilité opérationnelle (capacité de l'entreprise à s'adapter à de légères variations). Ensuite la flexibilité structurelle (capacité de l'entreprise à adapter sa structure et ses processus organisationnels afin de répondre aux changements de son environnement). En fin, la flexibilité stratégique (capacité de l'entreprise à modifier ces activités afin de s'adapter aux changements de son environnement).

La créativité ou l'innovation organisationnelle se définit comme la production d'idées nouvelles et utiles par une organisation ou groupe d'individus travaillant ensemble (Amabile, 1998). Elle se définit aussi comme la capacité d'une organisation à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste (Véronique et al., 2006). Selon Kosonen (2007), la créativité organisationnelle représente la capacité d'une organisation à mobiliser et combiner efficacement le potentiel créatif dans un environnement caractérisé par des contraintes pour créer des produits, services ou procédés nouveaux qui sont utiles à l'organisation.

3. Méthodologie de la recherche

3.1 Choix de l'échantillon et démarche de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche purement exploratoire auprès des SFD de la ville de Kara. Le choix de la ville de Kara s'explique dans un premier temps par le fait que Kara est la deuxième ville du Togo sur le plan économique et politique après Lomé. Aussi, tous les SFD sont pratiquement

représentés à Kara. La deuxième raison qui justifie le choix des SFD de la ville de Kara est relative à la proximité et à l'accès facile aux données lors des entretiens.

Afin de répondre à la problématique de recherche, comme énoncé plus haut, nous avons mis en œuvre une méthodologie du type qualitatif exploratoire par entretiens semi-directifs qui est en adéquation avec notre objectif de recherche. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les Directeurs d'agence, Gestionnaires comptables, les Agents de crédit et quelque fois les collectrices d'épargne des SFD choisis à cet effet par convenance (Royer et Zarlowski, 2003).

Ces entretiens d'environ une heure trente minutes ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien (cf. annexe 1). Notre guide d'entretien est structuré autour de deux (02) points. Le premier point concerne les changements induit par la crise sanitaire dans le management. Le deuxième point concerne les innovations managériales induites par la crise sanitaire en termes de flexibilité et de créativité organisationnelle. Nous avons au total enquêté six (06) SFD. Les personnes interviewées sont au nombre de 19 dont quatre (04) chefs d'agence, deux (02) Gestionnaires comptables, sept (07) agents de crédits et six (06) collectrices d'épargnes.

3.2 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données collectées a été effectuée selon la méthode d'analyse thématique avec verbatim (Miles et al., 2003). Cette méthode consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou à une configuration (Wacheux, 1996). Tout au long de cette analyse, nous avons cherché à faire un rapprochement entre les réponses des interviewés aux différentes pratiques agiles. Pour ce faire, nous avons structuré les discours de nos interviewés selon les sous-thèmes en fonction des différentes pratiques agiles. Nous avons ensuite interprété les sous-thèmes en fournissant des explications relatives à notre problématique de recherche.

4. Résultats de la recherche

Les résultats obtenus suite à l'analyse thématique des discours sont organisés en de trois points principaux. Face aux enjeux de la crise sanitaire, le travail des dirigeants et/ou responsables ne se limitent pas seulement à l'affectation optimale des ressources (matérielles, financières et humaines) mais aussi à l'adaptation de leurs organisations aux changements environnementaux.

Les dirigeants des SFD ont connu d'énormes changements dans leur mode de management. Quelques extraits de discours des chefs d'agence « *Depuis l'avènement de la crise sanitaire de covid-19 où les déplacements inter-villes étaient interdits, les Assemblés Générales Ordinaires, les conférences et les importantes réunions se font en ligne.....aujourd'hui, en dépit de l'autorisation de la libre circulation entre les villes, nous continuions toujours avec les conférences en ligne...* », « *....Après la crise si nous pouvons le dire, nous avons gardé les mêmes habitudes,.....le travail à distance avec les partenaires internes et externes....* », « *....Au cours de cette crise sanitaire, nous avons opté pour la visioconférence comme moyen de communication pour des réunions et sessions ordinaires avec les partenaires.....nous utilisons toujours cette technologie...* ». Les extraits de ces discours montrent que les SFD ont adopté l'usage des nouvelles technologies de l'information et de communication dans leur management notamment le travail à distance ou le télétravail.

Les discours des agents de crédit et de quelques collectrices d'épargne réconfortent les résultats ci-dessus. Afin de garder une bonne proximité avec les clients et satisfaire la clientèle au cours de période de crise, les agents de crédit et collectrices d'épargnes ont fourni des réponses. Les extraits de ces discours sont les suivants : « *...Pour faciliter la collecte des fonds durant cette période, nous avons souscrit aux services mobiles.....* », « *....Sous autorisation des clients, nous avons rattaché des comptes d'épargnes aux comptes mobiles pour faciliter la collecte des fonds.....un client peut faire*

des cotisations via son téléphone portable... », «...nous avons fait une souscription des services mobiles, nous acceptons des versements d'épargne par Tmoney et Flooz.... », «afin de satisfaire notre clientèle en cette période de crise, notre micro finance a informatisé le service clients.....Notre micro finance compte investir dans le développement d'une application e-Micro finance X pour fonctionner tout comme les banques modernes.... » Ces discours montrent que les SFD ont instauré des pratiques innovantes dans leur management afin de s'adapter à la complexité environnementale induite par la crise. Ces pratiques innovantes sont notamment le télétravail ou le travail à distance (via Skype, Zoom, Jitsi meet, Google meet, etc...), la digitalisation du service client, l'utilisation des services mobiles money et l'investissement dans le développement des applications e-micro finance. Les discours des agents de crédit retracent aussi en quelques sortes la flexibilité de ces SFD en cette période de crise. Les extraits de ces discours sont les suivantes : «Compte tenu de la complexité de l'environnement des affaires au Togo induite par cette crise sanitaire, notre structure financière à instaurer des faveurs aux clients en difficulté telles que le prolongement des délais de remboursement, octois des emprunts additionnels pour soutenir les activités.... », «Nous avons été très tolérant avec certains clients en difficulté.....nous avons octroyé des crédits supplémentaires pour soutenir leurs activités..... », «.. Agent de crédit que je suis, mon rôle est d'accompagner les clients, durant cette période à cause des mesures barrières, j'ai plus utilisé les appels vidéo whatsApp pour encourager et surtout fortifier les clients de mon portefeuille... », «.....Nous avons été très tolérant dans le remboursement des crédits....prolongement des délais de remboursement... ». Ces résultats montrent que les SFD ont développé des bonnes stratégies de proximité et de confiance avec les clients notamment le prolongement des délais de remboursement, l'octroi des crédits additionnels de soutien, l'accompagnement des activités des clients en difficultés.

5. Discussion et conclusion

La crise sanitaire a complexifié l'environnement des affaires. La plupart des entreprises ont subi d'énormes répercussions sur leurs activités. Elles ont vu leur rentabilité chuter. Les entreprises en tant que personnes morales, doivent pérenniser leurs activités, perdurer leurs bénéfices afin d'assurer leur survie. La littérature en stratégie postule que le développement des pratiques agiles dans une entreprise lui permet de faire face aux fluctuations environnementales et tirer profit de ce changement (Redouane, 2011). Au Togo, compte tenu du rôle primordial que jouent les SFD dans l'épanouissement économique et sociale de la population, nous avons porté notre réflexion sur les pratiques agiles mises en place dans les SFD pour faire face à la crise sanitaire de Covid-19. L'objectif de cet article est d'identifier et expliquer les pratiques agiles qui ont contribué à la survie des SFD en cette période de crise. En vue de mener à bien cette recherche, une étude qualitative exploratoire par entretiens semi-directifs a été réalisée. A l'issue de cette recherche, nous avons identifié des pratiques agiles que nous avons regroupé en deux catégories. La première catégorie de pratiques agiles est nommée **l'innovation managériale** qui regroupe les pratiques telles que le travail à distance ou le télétravail, souscription et adoption des services mobiles money pour la collecte des fonds, digitalisation du service client, investissement dans le développement des applications e-micro-finance. L'innovation ou la créativité organisationnelle est une pratique agile qui permet aux entreprises de s'adapter facilement aux mutations environnementales. Des travaux de recherche notamment ceux de Redouane (2011), Hamza et Omar (2018) et Marie (2020) ont également identifié l'innovation managériale et la veille technologique comme des pratiques agiles qui ont permis aux entreprises de résister face aux changements environnementaux. Ces travaux réconfortent nos résultats obtenus auprès des SFD dans le contexte togolais. L'innovation managériale ou la veille technologique

permet aux entreprises d'anticiper les changements, de s'adapter aux fluctuations environnementales et d'en tirer profit de ces changements.

La deuxième catégorie de pratiques agiles est nommée **la flexibilité managériale** qui regroupe les pratiques telles que le prolongement des délais de remboursement de crédit, l'octroi des crédits additionnels pour booster les activités des clients en difficultés, la souplesse lors du recouvrement des crédits, le développement d'une proximité avec les clients, les conseils et l'accompagnement des clients. La flexibilité managériale comme pratique agile permet aux entreprises d'être souples, réactives et proactives face aux différents changements induits par son environnement. Des recherches comme celles de Redouane (2011), Hamza et Omar (2018) et Marie (2020) ont également identifié des pratiques de flexibilité managériale comme la forte relation interpersonnelle, très bonne communication, proximité avec les clients, la souplesse, la gestion des données clients, création de la valeur pour les clients. Charbonnier (2011) souligne que ces pratiques de flexibilité managériale évoluent d'un contexte à un autre et sont très indispensables pour une entreprise évoluant dans un environnement instable, turbulent et complexe. Les résultats de Redouane (2011), Hamza et Omar (2018) et Marie (2020) réconfortent également nos résultats obtenus auprès des SFD. Par contre, les SFD n'ont développé aucune pratique liée à **la valorisation des ressources humaines** qui sont pourtant identifiées par d'autres recherches notamment Redouane (2011) et Hamza et Omar (2018) comme des pratiques très indispensables pour des entreprises en période d'instabilité environnementale.

Cette recherche contribue aussi bien sur le plan théorique et managérial. Du point de vue théorique, cet article enrichit la littérature sur les pratiques agiles qui permettent aux entreprises plus précisément aux Systèmes Financiers Décentralisés de faire face aux éventuelles mutations environnementales. Notre recherche contribue aussi à l'émergence des travaux de recherche portant sur l'agilité organisationnelle qui sont jusqu'ici peu explorés en Afrique de l'ouest surtout en cette période de crise où les entreprises en ont besoin pour booster leur management. Du point de vue managérial, les résultats de cette recherche contribuent à la connaissance des différentes pratiques agiles qui permettent à toute organisation de résister face à un environnement complexe notamment en périodes de crise. De manière spécifique, cette recherche permet aux systèmes Financiers Décentralisés de revoir leur mode de gestion en cette période de crise afin de s'adapter et de tirer des profits de ce changement environnemental. Autrement dit, en plus des pratiques d'innovation et de flexibilité managériale, les SFD doivent développer des pratiques liées à la valorisation des ressources humaines. Notre recherche renseigne également aux SFD d'utiliser ces pratiques agiles pour ce faire des avantages concurrentiels. Notre recherche présente une limite qui est relative au choix de l'échantillon des SFD de la ville de Kara, ceci limite la généralisation de nos résultats. Nous suggérons des recherches futures sur des échantillons assez représentatifs.

Bibliographie

- [1]Amabile, T. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. *organizational Behavior*, 2(10), 123-167.
- [2]Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2014). Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance ? *Revue internationale PME*, 27(1), 35-63.
- [3]Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, 14(2), 119-156.

- [4]Fabienne, B., & Cathy-Nadège, B. (2014). Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité. *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(2), 29-53.
- [5]Gaëlle, D. e. (2016). Créativité organisationnelle et territoire créatif : nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisation. *M@n@gement*, 2(19), 61-88.
- [6]Goldman, S., Nagel, & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: *strategies for enriching the customer New York: Van Nostrand Reinhold*.
- [7]Hamza, K., & mar, B. (2018). L'agilité au cœur de la transformation des entreprises : une analyse critique. *International Journal of Economics & strategic management of business process*, 14, 6-11.
- [8]Kosonen, M., & Doz, Y. (2007). *strategic renewal: bulding strategic agility*. San diego: CA.
- [9]Laurent, C. (2012). L'agilité des organisations dans la gestion des crises le facteur humain et la formation des hommes au cœur du système. *Sécurité et stratégie*, 3(10), 42-48.
- [10]Marie. (2020). Les entreprises et l'après la crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience. *Rapport de recherche LITEM, Univ Evry IMT-BS, Université Paris-Saclay, France*.
- [11]Miles, M., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck, éditions.
- [12]Redouane, B. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovation*, 2(35), 29-45.
- [13]Rodolphe, D. (2006). Créativité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 2(161), 91-94.
- [14]Royer, I., & zarlowsky. (2003). *Le design de la recherche*, in Thietart, R. A., (dir.). Paris: 2e édition, Dunod.
- [15]Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Préface de Jacques Rojot: éditions Economica.
- [16]Yusuf, Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the divers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 2(62), 33-43.

Annexe 1 : Guide d'entretien (Chefs d'agence, Gestionnaires comptables, agents de crédit et les agents collecteurs.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Quels sont les changements induits par la crise sanitaire de covid-19 dans votre management ?2. Quelles sont les différentes pratiques managériales développées dans votre micro finance en cette période crise sanitaire pour assurer le bon fonctionnement des activités ? |
|--|