

LE CHANGEMENT AGILE

SE TRANSFORMER RAPIDEMENT ET DURABLEMENT

**DAVID AUTISSIER
JEAN-MICHEL MOUTOT**

LE CHANGEMENT AGILE

SE TRANSFORMER RAPIDEMENT ET DURABLEMENT

DUNOD

Couverture : Studio Dunod
Éditorial : Innocentia Agbe, Églantine Assez, Roxane Vincent
Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2022

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084574-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	7
Chapitre 1 Conduite du changement : de l'instrumentalisée à l'expérientielle	11
Les cinq paradigmes de la conduite du changement	11
L'obsolescence des démarches instrumentales pour conduire le changement	17
L'importance de l'expérience	26
La transformation devient-elle plus importante que le changement ?.....	34
Chapitre 2 L'importance du digital	41
Qu'est-ce que le digital ?.....	41
De la révolution informatique à la révolution digitale.....	49
Des projets digitaux multiples et foisonnants.....	51
L'entreprise digitale : une décentralisation permise par les évolutions d'usages	55
Gérer le détour de production des technologies digitales	58
Le changement digital pour la transformation digitale.....	60
Chapitre 3 Vers un modèle du changement agile	67
Les méthodes de gestion en informatique	67
La conduite du changement et le mode agile en informatique	71
Le modèle instrumental et ses limites	72
Une conduite du changement agile qui redonne un rôle clé aux métiers.....	80

Chapitre 4 Les outils du changement agile.....	85
Les outils de la phase « Définir »	85
Les outils de la phase « Expérimenter »	110
Les outils de la phase « Ancrer »	150
Chapitre 5 Quelques exemples de changement agile	161
Les <i>e-workshop</i> dans la démarche Covali De la Société Générale.....	161
La méthode AQUEDUC chez Covea.....	163
Le OEEI d'EDF : un projet agile dans les faits.....	166
Les réseaux apprenants à la SNCF	171
Conclusion	177
Bibliographie	179
Des mêmes auteurs.....	185
Dans la même collection	187

Arrêtons de parler de changement et réalisons-le !

L'ÉCOLE 42 : UN CHANGEMENT RADICAL DANS LA MANIÈRE DE PENSER L'ENSEIGNEMENT

Xavier Niel a lancé en 2014 l'école 42 pour former des développeurs informatiques. Alors qu'il manque environ 30 000 développeurs en France et que la révolution du digital est en cours, l'homme d'affaires, qui a révolutionné le secteur des télécoms avec Free, a voulu créer une autre école d'informatique. Aucun diplôme n'est requis, les candidats s'inscrivent sur internet et sont ensuite convoqués à des tests en mode « piscine » : ils développent en mode intensif pendant 26 jours (et nuits). Ils sont observés et scrutés par les responsables de l'école pour détecter leur potentiel tant au niveau technique que comportemental, et tout le monde a sa chance. L'innovation, la créativité, la débrouillardise, l'envie et la persévérance sont autant de compétences comportementales valorisées. Il y a très peu d'enseignements théoriques et les candidats doivent se débrouiller pour produire des développements. Certains campent sur place pendant

que d'autres sont rivés jour et nuit sur leur ordinateur. L'école 42 a reçu 50 000 inscriptions en ligne, a fait passer 900 personnes dans ses « piscines » pour en retenir 300 au final. Gratuite, cette école dure 3 ou 5 ans. Xavier Niel y investit 70 millions d'euros sur 10 ans. Pourquoi 42 ? C'est le chiffre mythique des geeks (férés d'informatique) du roman *Guide du voyageur Galactique* de Douglas Adams. Selon l'école 42, située au 96 boulevard Bessière à Paris, c'est aussi la surface du bâtiment qui est de 4 242 m².

SINGULARITY UNIVERSITY : **« CHANGE OR DIE »**

Fondée en 2008 par Ray Kurzweil, philosophe et informaticien, dans un centre de recherche de la NASA dans la Silicon Valley, la Singularity University propose des séminaires aux décideurs sur le thème « penser le monde de demain ». Parce que le changement est de plus en plus rapide et violent, il s'agit de revoir les modes de pensée actuels pour comprendre et construire le monde de demain. La singularité est une notion qui est apparue dans les années 1950 avec les travaux de Von Neumann pour signifier le point de bascule où la technologie supplanterait l'humain, le jour où les machines pourraient créer elles-mêmes d'autres machines.

Selon la Singularity University, le changement n'est plus un phénomène lent vis-à-vis duquel le monde s'adapte progressivement mais une manière de vivre dans un monde en permanente reconfiguration. Pour cela, nos manières de penser doivent s'inscrire dans cette dynamique. Pour illustrer cette accélération du changement, la Singularity University mentionne que IBM a mis 46 ans pour avoir son premier milliard, contre 8 ans pour Google, 5 ans pour Facebook et 18 mois pour Groupon. Agir dans un tel environnement nécessite de penser autrement, de savoir travailler en mode collaboratif, de penser *out of the box*, etc.

Les deux exemples précédents illustrent le propos de cet ouvrage : arrêtons de parler de changement et réalisons-le ! Il s'agit de se mettre en mode *delivery* en expérimentant le changement avec les parties prenantes au lieu de l'expliquer de manière théorique.

Nos travaux sur le paradigme expérientiel du changement ont montré que le plus important dans un projet de changement était de rechercher le point de bascule en proposant des expériences au cours desquelles les personnes comprennent, manipulent et projettent le changement dans leurs pratiques quotidiennes pour que celui-ci se réalise de manière durable.

Pour cela, nous proposons une démarche dite agile en lien avec les méthodes agiles développées depuis plusieurs années en informatique, en complément des démarches plus instrumentales que nous avons développées dans nos précédentes publications. Nous souhaitons par cet ouvrage proposer des démarches d'accompagnement du changement vivantes et percutantes. Vivantes parce que les parties prenantes sont intégrées dans les expériences du changement qui participent à la co-construction de celui-ci. Percutantes parce que l'objectif du changement agile est d'aller vite et de donner une place importante à l'expérimentation du changement dans les environnements des bénéficiaires.

Cet ouvrage est une invitation à repenser la conduite changement. Initiée pour les grands projets informatiques, la conduite du changement instrumentale trouve ses limites pour des actions de transformations plus organisationnelles et comportementales. Le changement agile veut être une réponse opérationnelle et concrète à ces nouvelles problématiques de changement.

La transformation digitale, au cœur de nombreuses problématiques d'entreprises, illustre bien cette nouvelle donne de transformation. Il faut simultanément traiter des changements de technologies, d'organisations, d'usages et de compétences de manière émergente par expérimentation tout en veillant aux intérêts économiques et de convergence collective. La conduite du changement doit elle-même s'adapter et devenir plus réactive et plus flexible pour être en accord avec les projets qu'elle accompagne dans les organisations.

Pour définir la notion de changement agile, nous développerons cinq parties. La première définit le nouvel environnement socio-économique et l'exigence d'agilité. La deuxième fait état de la plus importante transformation actuelle qui est le digital et de la nécessité d'agilité pour traiter cette thématique. La troisième partie définit le modèle du changement agile. La quatrième partie propose 10 outils opérationnels pour produire une conduite du changement en mode agile. La cinquième partie développe des exemples d'entreprises qui se sont lancées dans le changement agile.

Conduite du changement : de l'instrumentalisée à l'expérientielle

La notion de changement est tout aussi ancienne que l'humanité et a inspiré de nombreux penseurs depuis la nuit des temps. L'opposition entre Héraclite tenant du mouvement et Parménide tenant de l'immobilisme lors de l'Antiquité montre que le thème n'est pas nouveau. En revanche, la conduite du changement comme technique gestionnaire s'est développée depuis une quarantaine d'années pour l'accompagnement des grands projets informatiques. Construite sur l'architecture des projets, elle propose des outils de diagnostic et d'accompagnement pas toujours pertinents pour des changements comportementaux et culturels. Jugée parfois bureaucrate et chronophage, cette approche de conduite du changement, appelée démarche instrumentale, tend à laisser la place à des dispositifs plus agiles et réactifs.

LES CINQ PARADIGMES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le changement est peut-être un des phénomènes les plus étudié mais aussi le plus difficile à étudier, comme l'ont souligné Van de Ven et Poole

dans leur première typologie des recherches sur le changement (1995). Durant une longue période, la littérature sur le changement prônait une approche dramatique. Ainsi, des courants aussi divers que l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977, 1989), l'approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1982), l'approche stratégique (Stopford et Baden Fuller, 1990) et la théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985) s'interrogent d'une part sur la nécessité de changer¹ et ensuite sur la nature du changement². Pour ces auteurs, la transformation radicale et rapide devient une condition de survie de toute organisation. Le changement, aussi radical soit-il, vise le plus souvent à repositionner l'organisation dans un environnement ayant lui-même changé. Pour ces différents courants, le changement ne peut donc être conduit que par le dirigeant de l'entreprise, à la suite d'un diagnostic environnemental et organisationnel poussé. Cette littérature sur le changement est remise en cause par un courant alternatif qui introduit la notion d'émergence, dans un monde où il est difficilement envisageable de prévoir et d'anticiper l'avenir. Ainsi, Mintzberg (1982) remet en cause cette idée de planification en montrant que la stratégie ne se réalise que très rarement comme prévu, notamment parce que des phénomènes émergents viennent perturber la mise en œuvre des plans initiaux. Burgelman (1991) montre que les phénomènes émergents peuvent trouver leur origine au sein même de l'entreprise et conduire à une réévaluation des orientations stratégiques des dirigeants. Quinn (1980), s'inscrivant en faux des modèles de l'équilibre dynamique et configurationnel, met en évidence les bénéfices d'un changement plutôt progressif qui se construit pas à pas dans l'entreprise.

Ces auteurs redonnent du poids aux acteurs organisationnels, doués de capacité créatrice. Sur ce point, ils rejoignent d'autres courants de la sociologie ou de la théorie des organisations, s'intéressant à l'innovation et à l'action ordinaire. Pour Alter (2010), certaines innovations ont pour origine une idée proposée par un travailleur, au contact des difficultés quotidiennes de la production. Pour devenir innovation, les inventions de départ sont alors mises en pratique, expérimentées par les individus. Pour Cyert et March (1970), les processus routiniers des organisations

1. Cette interrogation est surtout du courant de l'écologie des populations.

2. On retrouve ici les autres courants : approche configurationnelle, approche stratégique et équilibre ponctué.

sont quand à eux susceptibles de produire des changements continus. Dans cette lignée, Orlikowski (1996) montre comment, au cours de la mise en place d'un nouvel outil, les acteurs modifient, altèrent, adaptent leurs pratiques quotidiennes.

Chaque modification de pratiques crée les conditions de changement à venir, qui en retour entraînent de nouvelles modifications des pratiques. C'est dans cette lignée de travaux que s'inscrit l'idée de capacité à changer. En effet, le changement n'est alors plus abordé comme un événement à part de la vie de l'organisation, mais comme un processus continu sans début ni fin. Comme Alter (2010), nous pensons qu'il n'est plus possible de parler du changement en évoquant le passage d'un état A à un état B. La situation ordinaire de l'organisation devient celle du mouvement et le changement est alors permanent.

En 40 ans, la conduite du changement est devenue une pratique gestionnaire courante dans la plupart des organisations du fait du rôle croissant des changements et des attentes du corps social en termes d'accompagnement. Si l'intérêt de la conduite du changement fait de moins en moins débat, la question de « qui fait » reste très présente, d'autant plus que cette pratique s'internalise dans de très nombreuses entreprises. Qui prend en charge la conduite du changement ? Les départements de l'organisation, l'informatique, la stratégie, les entités de *consulting* interne, des directions de la transformation ou encore les ressources humaines ?

Une enquête Ipsos menée en 2012 par la Chaire ESSEC du Changement sur le thème du changement en entreprise a fait ressortir que le nombre de projets de changement à gérer au quotidien était passé de 1 à 3 en 10 ans, ce qui est une augmentation substantielle. Une autre enquête menée en 2011 par la même Chaire faisait ressortir que 60 % des grands groupes avaient lancé des projets d'internalisation de la conduite du changement et que 30 % y pensaient à court terme. Initialement réalisée par des consultants externes, la conduite du changement fait de plus en plus l'objet de dispositifs de gestion internalisés avec des processus, des outils, des offres et des personnes dotées de compétences sur le sujet. Un travail d'analyse historique sur les pratiques de conduite du changement montre cinq paradigmes installés. À chaque paradigme correspond un acteur du changement.

Le paradigme sociologique

La conduite du changement trouve son point 0 avec les travaux de Kurt Lewin (1951) dans les années 1950. Pour ce dernier, les bénéficiaires du changement développent des résistances au changement levées en grande partie par l'évolution des groupes. Un individu accepte le changement par un dialogue au sein de ses groupes d'appartenance dans une logique d'évolution des normes.

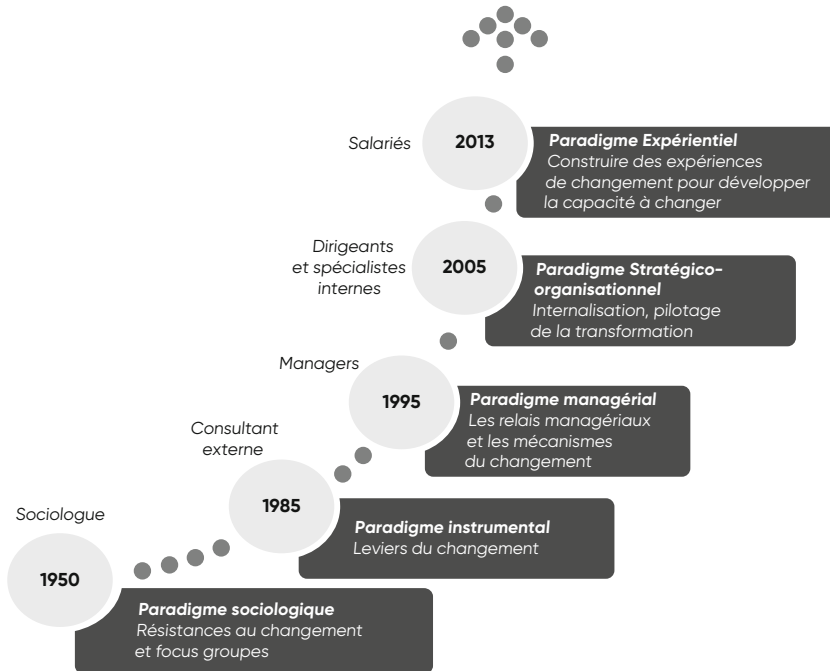


Figure 1.1 – Les cinq paradigmes de la conduite du changement

Le paradigme instrumental

Dans les années 1980/1990, les travaux de Rosabeth Moss Kanter ont avancé le modèle de la roue du changement en définissant des leviers d'accompagnement du changement tels que la communication ou la

formation. La roue du changement a inspiré la plupart des méthodes de conduite du changement déployées par les grands cabinets de conseil pour le déploiement des projets informatiques du type ERP (*Enterprise Resources Planning*).

Le paradigme managérial

Les travaux de Pettigrew (1990) et les écrits de Kotter (1996) ont montré les limites de la démarche instrumentale de la roue du changement. Pour ces derniers, le changement ne se fait pas uniquement en mode projet mais dans une alternance de changements continus et de rupture permis par le travail de traduction et de *leadership* des managers.

Le paradigme stratégique-organisationnel

Le changement n'est plus uniquement pensé comme un outil pour le développement mais aussi pour l'optimisation. Les travaux de Pettigrew (1990), Rondeau (2008), Bareil (2004) ou encore la réflexion sur les différentes stratégies de Autissier et Moutot (2012) avancent des variables de contextualisation des changements et des dispositifs qui les accompagnent. La conduite du changement est de plus en plus internalisée dans les entreprises et fait l'objet d'un pilotage différencié.

Le paradigme expérientiel

Les articles d'Armenakis (1999) et d'Autissier et Giraud (2013), dans une visée de recensement des travaux sur le thème du changement, montrent une évolution pour les approches du changement. Le changement est traité non plus comme un obstacle à franchir, mais par le développement de la capacité à changer des acteurs par des dispositifs expérientiels. Cela constitue une rupture paradigmatique car on n'accompagne plus un changement mais on développe la capacité à changer des personnes et des groupes, considérant ainsi le changement comme une donnée à