

La gestion du changement en mode agile

Jean-Michel Moutot

Professeur associé de management à l'école de
Management Audencia Nantes

Kevin J. Johnson

Professeur adjoint, HEC Montréal

Les limites de la GdC instrumentale?

- La montée de la complexité
- La montée de l'incertitude
- La montée de l'interdépendance
- La montée de l'individualisme
- Le digital



Baisse de la prédictibilité des phénomènes économiques

Augmentation des changements imposés

Invalidité/ refondation de la théorie de l'agent appliquée au management

Limites du cycle d'acquisition de la compétence > vers la capacité

Les **fondements théoriques**, base d'un projet innovant pour amener les dirigeants à manager différemment

- **L'expérience au service du changement : le modèle du point de rupture de Gladwell et l'apprentissage par l'expérience de Kolb**

C'est en vivant et en expérimentant les choses qu'il est le plus facile de basculer dans l'adhésion au changement ...

- **L'altérité pour créer de la créativité et de l'innovation : le modèle de la bisociation de Koestler et de l'insight de Kounios & Beeman**

Travailler différemment selon des modalités surprenantes permet d'ouvrir les horizons, de repenser la manière de travailler et de retrouver performance et efficacité.

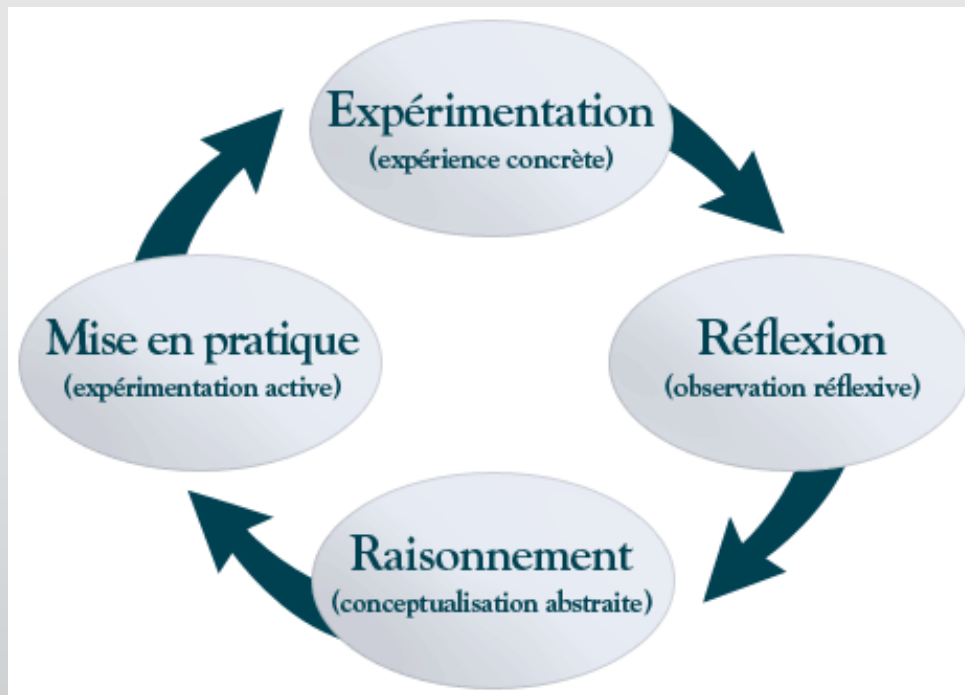
- **Désinhiber et rendre les choses possibles par la latéralisation, le concept d'affordance de Gibson, et la compréhension des « self-reinforcing processes » de Sydow & Schreyogg**

Les comportements en entreprise sont largement conditionnés par une norme sociale qui bride souvent la parole et défocalise par jeu politique des véritables enjeux et sujets. Il est nécessaire d'aider les personnes à se déconnecter du quotidien à l'aide de techniques d'animation et d'artefacts (lieux dédiés, design, formes d'interaction alternatives, utilisation de technologie digitale).

Les **fondements théoriques**, base d'un projet innovant pour amener les dirigeants à manager différemment

- L'expérience au service du changement : le **modèle du point de rupture** de Gladwell et **l'apprentissage par l'expérience** de Kolb

C'est en vivant et en expérimentant les choses qu'il est le plus facile de basculer dans l'adhésion au changement ...



Les 3 objectifs pour l'approche Change Agile



Objectif organisationnel : Améliorer l'**agilité** organisationnelle pour la rendre plus efficace et réactive face aux enjeux à venir, autant liés au jeu concurrentiel qu'à l'avènement du digital

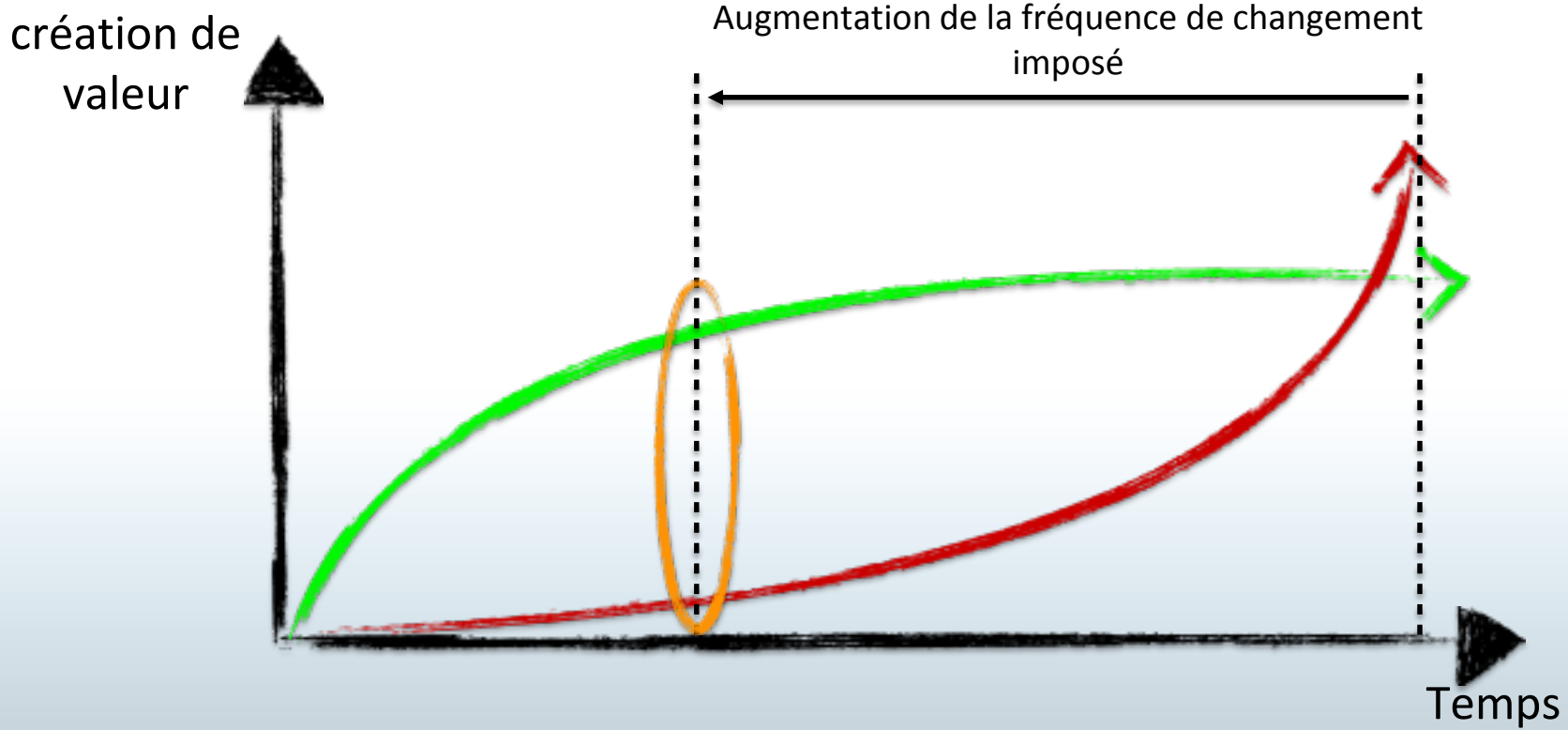
Objectif managérial : Mettre le manager au coeur de l'entreprise et de ses **changements**, responsable et engagé dans les **transformations** et évolutions à venir. Augmenter sa capacité à mettre en dynamique ses équipes, à créer du participatif pour le meilleur engagement de tous. Développer la **culture digitale**.



Objectif individuel : Augmenter l'**engagement** des salariés de l'entreprise, porter une attention au **sens** du travail. Centraliser l'importance de l'**agence**, de l'**individualité** et de l'**auto-détermination**.



La rupture de la conduite du changement Agile : du mode **planifié** au mode **Agile**



Management agile : du prédictif à l'empirique

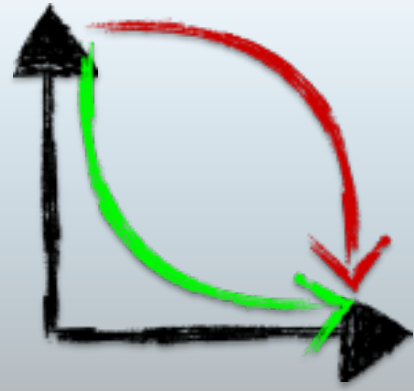
création de valeur



- Visibilité



- Niveau de risque



Des enjeux de méthode, d'outils et de gouvernance : vers 2 stratégies de changement radicalement différentes

CHANGEMENT INSTRUMENTAL

Augmentation
des
changements

Changements macro
Quelques (logiques)

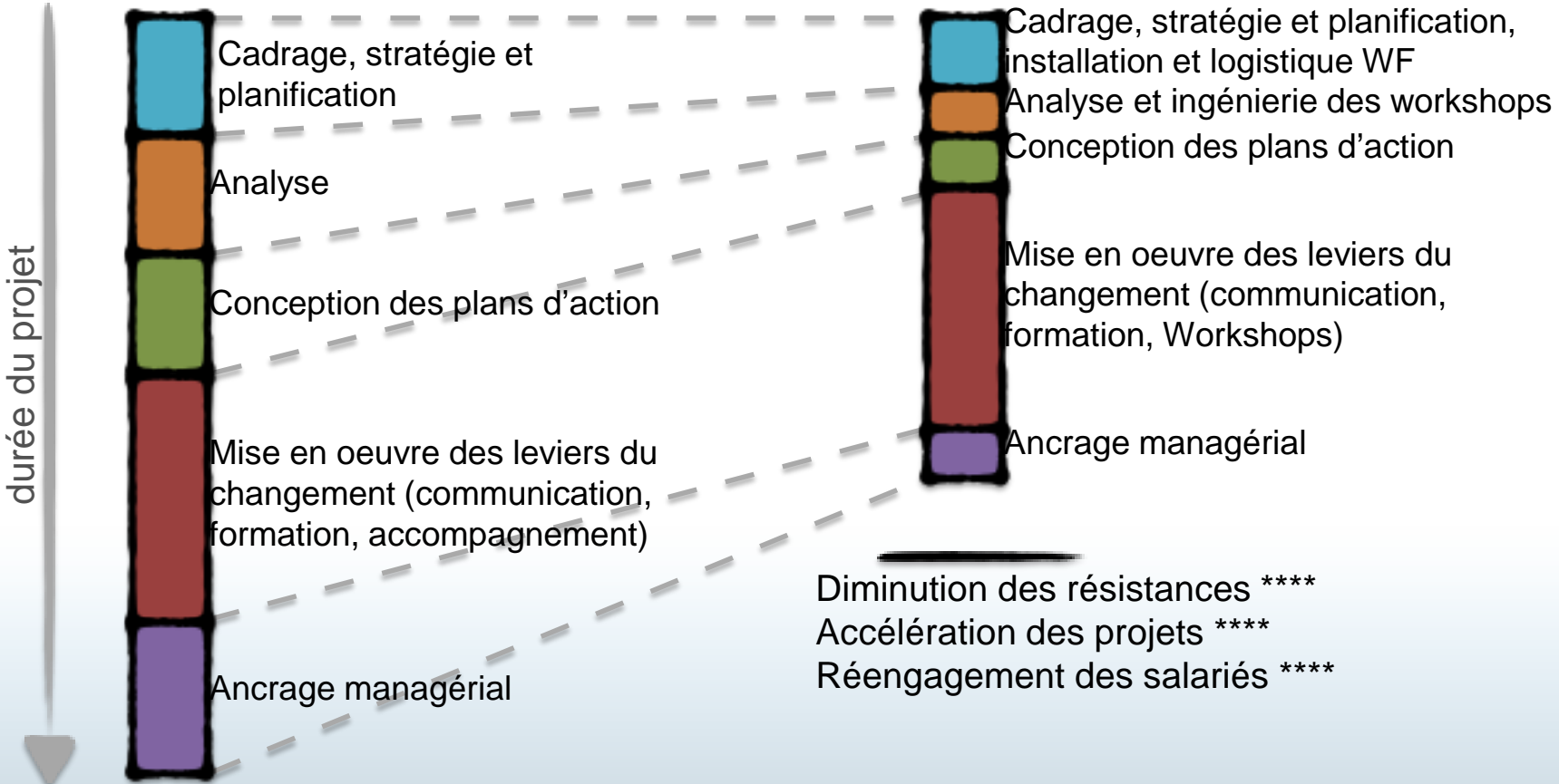
Changements micros
Nombreux (fuzzy)

- Référentiel instrumental / Boîtes à Outils (Litchi)
- Renfort Structures MOA : action centralisée
- Paradigme de gestion de projet
- Changement par persuasion : modèle CAP

- Ateliers comportementaux
- Renfort du manager : action décentralisée
- Paradigme expérientiel
- Changement par responsabilisation / autonomisation

CHANGEMENT AGILE

La rupture de la conduite du changement Agile : Une réponse à l'accélération des changements

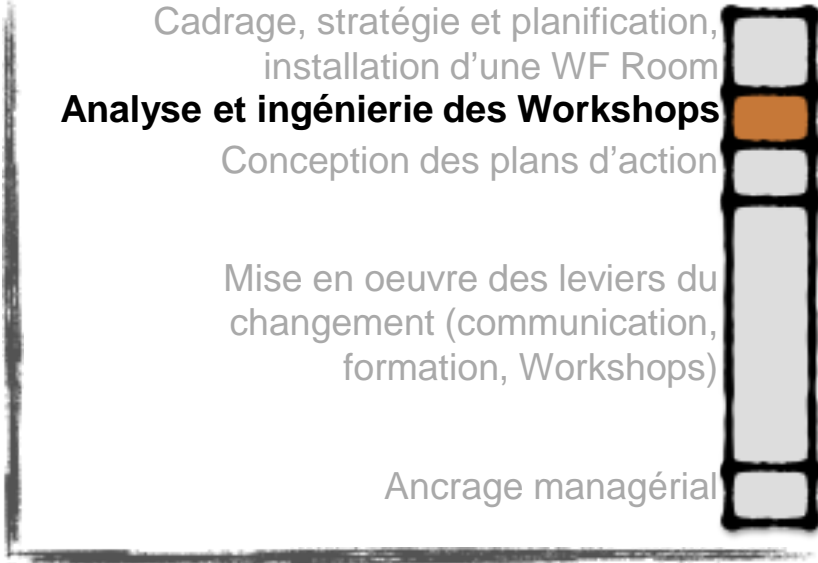


80 % d'échec de projets*
Top 5 des facteurs d'échec lié au facteur humain**
70 % des salariés français désengagés ***

* Gartner
** PriceWaterhouseCoopers
*** Gallup
**** Etude quantitative ESSEC/HEC Montréal en cours

La clef de la rupture de la conduite du changement Agile : L'ingénierie des séquences de Workshops

Exemple de séquence de Workshops pour l'annonce auprès d'une équipe d'un changement de niveau intermédiaire



Présentation du projet

- Présenter le projet (enjeux, objectifs, méthode ...)



Live tweet

- Faire réagir à chaud, décriper
- Augmenter l'attention



Fleurs et valises

- Comprendre l'attitude (adhésion, rejet)
- Lever les points bloquants et irritants
- Identifier les points d'appui
- Favoriser la catharsis et créer la dynamique collective



Radar

- Co-construire les premières étapes de la mise en oeuvre du changement
- Impliquer et engager dans l'action



Illustration sur le cas du déploiement Linky au sein des équipes ERDF en région

Prenons l'exemple d'une action majeure lancée par la national concernant Linky et visant en cible à modifier une partie de l'organisation et des processus des opérations dans les régions.

A chaque niveau hiérarchique, nous clarifions les **impositions** et les **marges de manoeuvre** sur lesquelles nous travaillons en mode agile participatif. Nous adaptons les séquences de Workshops à la problématique de chaque niveau hiérarchique mais **identiques** sur toutes les régions. Les productions de tous les ateliers sont consultables au national

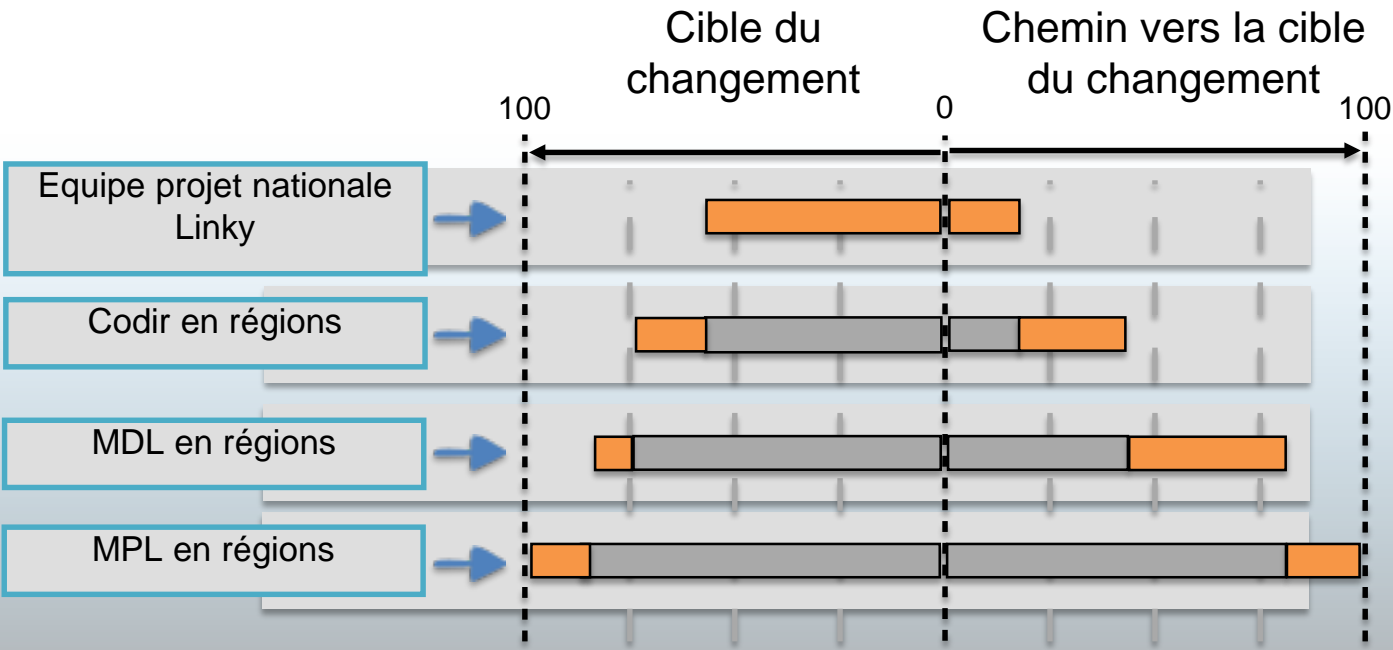


Illustration sur le cas du déploiement Linky au sein des équipes ERDF en région

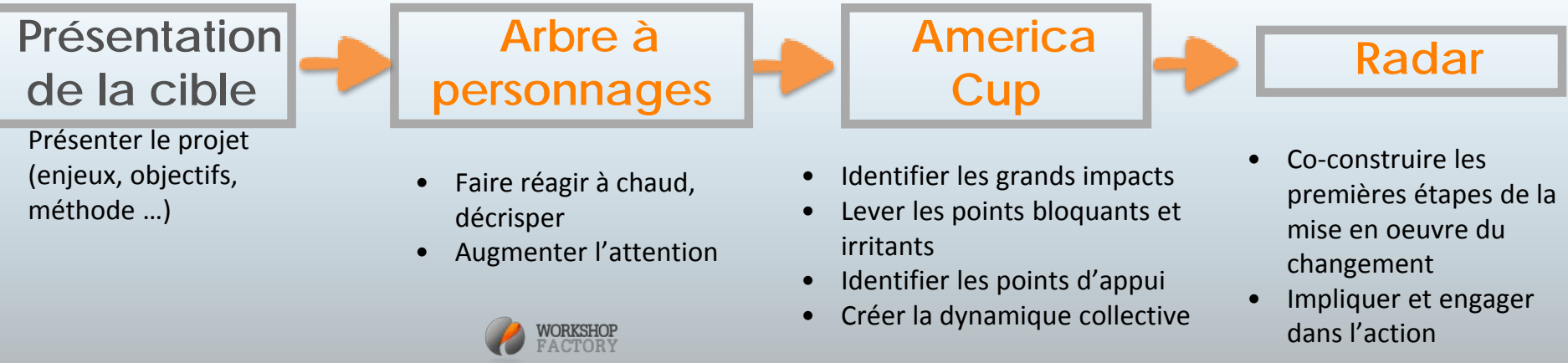
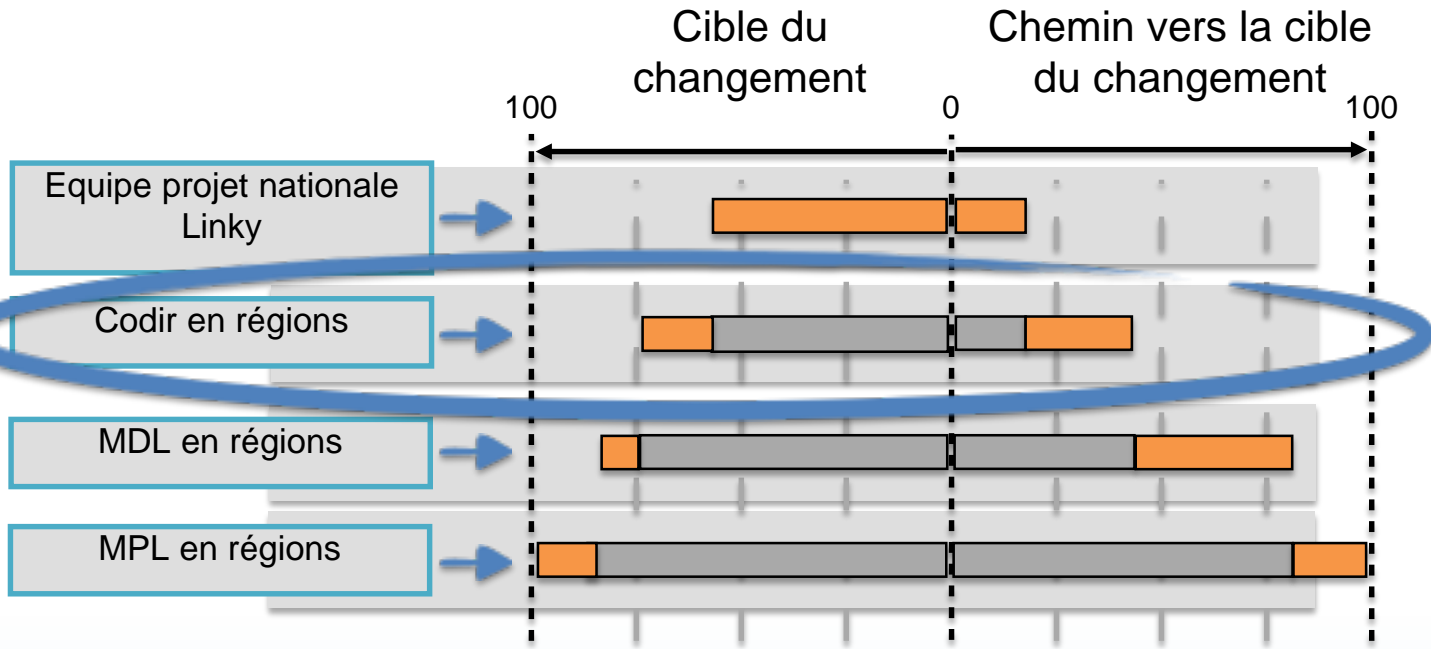


Illustration sur le cas du déploiement Linky au sein des équipes ERDF en région

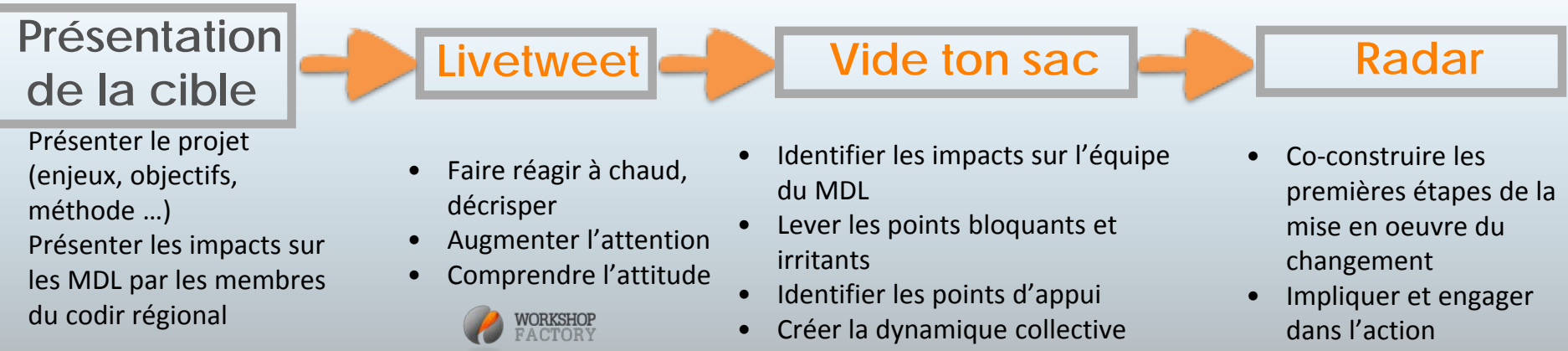
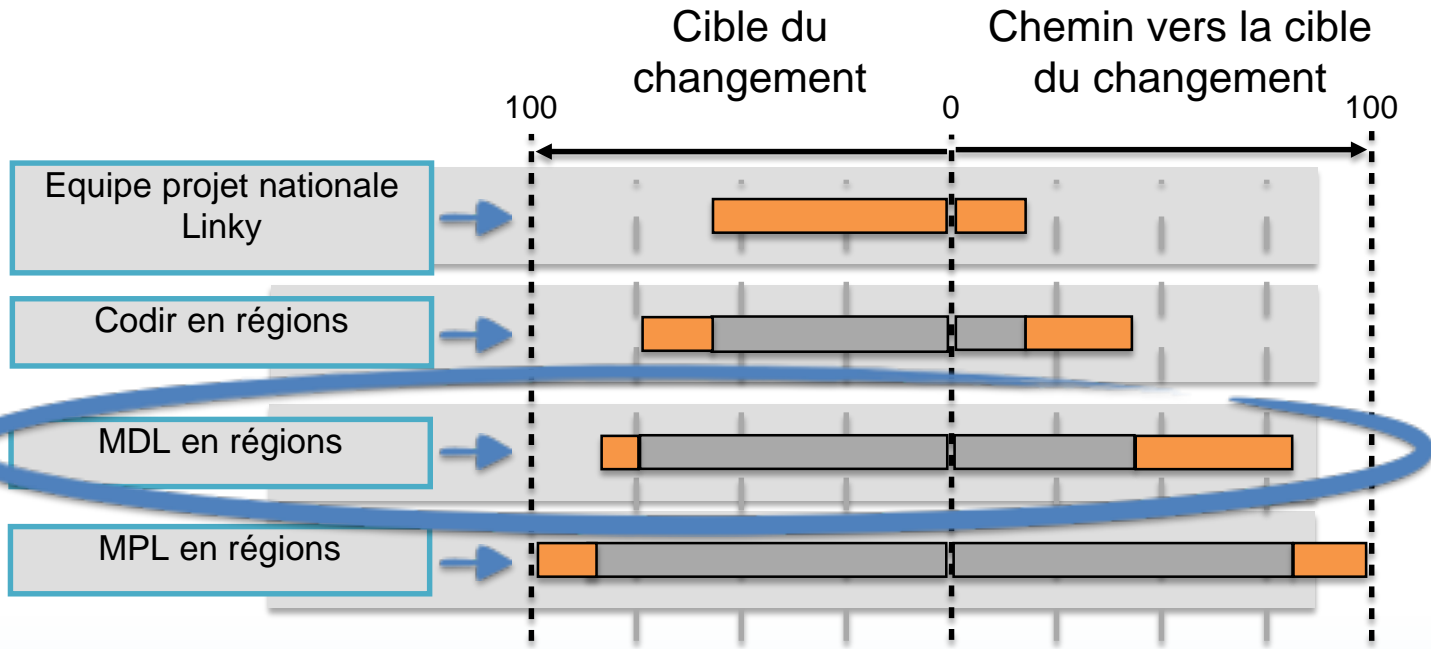
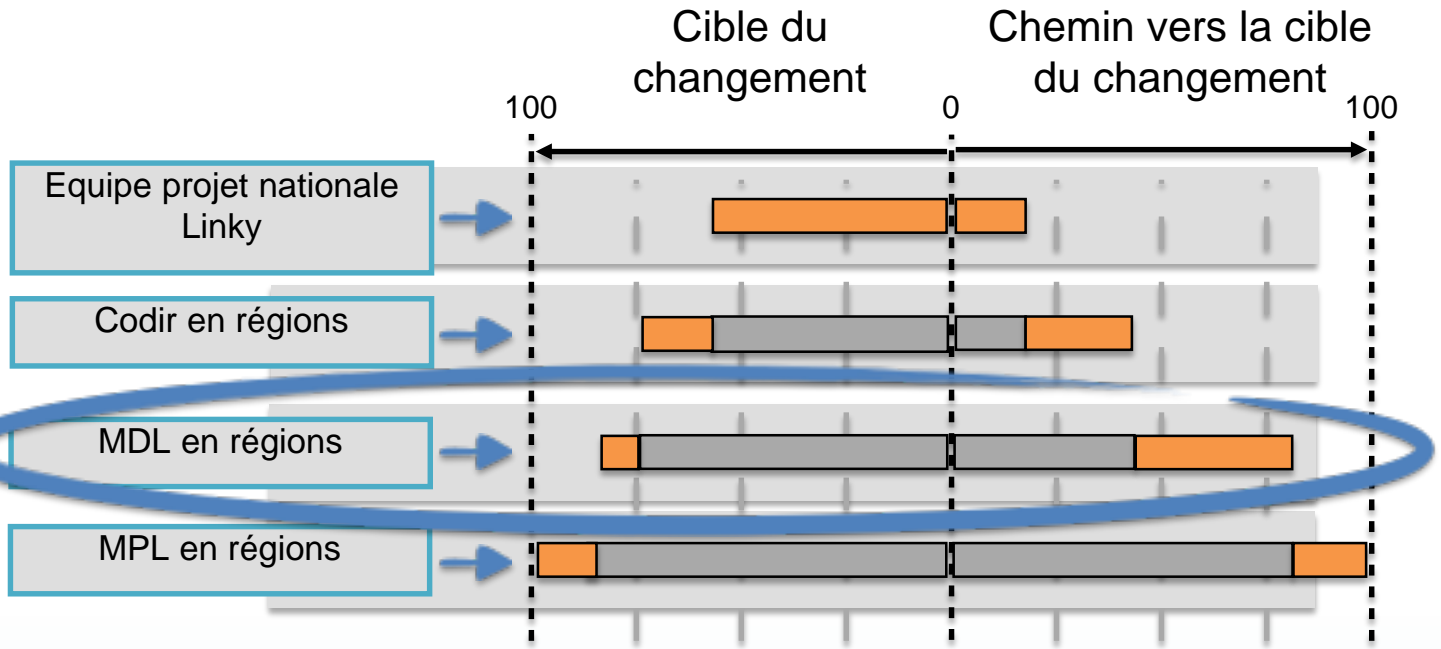


Illustration sur le cas du déploiement Linky au sein des équipes ERDF en région



Le national suit en temps réel les résultats des ateliers dans toutes les régions et maîtrise ainsi :

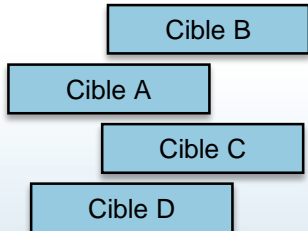
- l'homogénéité des actions de déploiement
- l'adaptation du déploiement au contexte local
- le cadencement du déploiement
- la dynamique des équipes
- les réactions des opérationnels

Approche agile de la conduite du changement

Qui

Qui est concerné par le changement et porte des enjeux de sa réussite ?

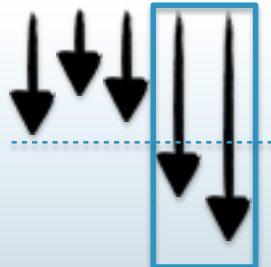
- Cartographie d'acteurs



Quoi

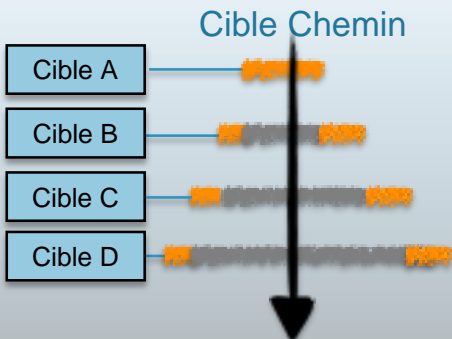
Quels sont les impacts majeurs du changement sur les cibles ?

- Analyse d'impact
- Priorisation des impacts majeurs



Par impact majeur, quelles marges de manoeuvre peut-on donner à chaque cible ? (versus imposition)

- Analyse des degrés de liberté par impact majeur



Comment

Comment accompagner classiquement les changements ?

- Actions de communication
- Actions de formation
- Actions d'accompagnement

Change instrumental
Change Agile

Quelles instances/animations participatives pour travailler les marges de manoeuvre ?

- Séquence de Workshops participatifs par cible
- Choix participatif ouvert /choix fermés

