

Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile

Nathalie Lemieux, Maude Beauregard

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2015/2 (N° 10), PAGES 65 À 76
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.152.0065

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-2-page-65.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile

*Evolution of change management practices.
A parallel with agile change*

Nathalie LEMIEUX et Maude BEAUREGARD

Résumé ■

Les organisations sont confrontées à un environnement fort turbulent générant de multiples changements. Pour s'y adapter, certaines organisations visent l'agilité organisationnelle et préconisent une internalisation de la pratique de gestion du changement. De nombreux parallèles existent d'ailleurs entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. Une recherche portant sur dix organisations québécoises (Beauregard, 2015) permet d'illustrer ces liens et de proposer des recommandations aux organisations. Il ressort que l'internalisation de la pratique de gestion du changement est une avenue prometteuse et que ce processus coïncide à plusieurs principes du management agile. Étant un processus généralement lent et complexe (Lemieux, 2013), l'internalisation de la pratique de gestion du changement gagnerait à inclure davantage les principes du management agile. Les organisations seraient alors en meilleure position pour entreprendre des changements agiles.

■ **Mots-clefs** : *changement agile, internalisation, modèle de maturité, gestion du changement.*

■ Summary

Organizations are facing a turbulent environment generating multiple changes. In order to adapt, some organizations aim for organizational agility and internalize the change management practice. Many parallels exist between the evolution of change management practice and agile change. A research of ten Quebec organizations (Beauregard, 2015) illustrates these relationships and proposes recommendations to organizations. It appears that the internalization of the change management practice is a promising avenue and that this process coincides with several principles of agile management. The internalization of the change management practice is generally a slow and complex process (Lemieux, 2013). It appears that this practice would benefit from further inclusion of the agile management principles. The organizations would then be in a better position to undertake agile changes.

■ **Keywords**: agile change, internalization, maturity model, change management.

INTRODUCTION

L'agilité, d'abord fort présente dans le domaine du développement des systèmes d'information, est dorénavant présente au niveau de tous types de projets (Lehmann, 2010), aux niveaux des ressources humaines (Zheltoukhova, 2014) et de la gestion des changements (Hassner Nahmias et Perkins, 2012).

Une recherche menée auprès de dix organisations québécoises désireait justement répondre à la question suivante : l'évolution et la maturité des pratiques organisationnelles en lien avec la gestion du changement impactent-elles positivement la conduite du changement? Considérant la définition d'une organisation agile et de la méthodologie disponible pour y parvenir, proposées par Hassner Nahmias et Perkins (2012), nos résultats apportent des pistes prometteuses pour guider les organisations vers une plus grande agilité.

Pour aborder ce sujet, une première partie est consacrée aux concepts de management agile, d'agilité organisationnelle, d'évolution des pratiques de gestion du changement et de modèles de maturité en changement organisationnel. Les aspects méthodologiques suivent ainsi que les résultats obtenus auprès des dix études de cas portant sur l'évolution et la maturité des pratiques en gestion du changement. Finalement, l'article propose des pistes de réflexions sur les liens entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile.

1. Le management agile

1.1. L'approche agile

Le management agile, popularisé notamment par le Iacocca Institute en 1991 (Bruce, Daly et Towers, 2004; Denning, 2013; Jin-Hai, Anderson et Harrison, 2003), est surtout utilisé dans le secteur du développement en système d'information. Au cours des dernières années, le management agile s'est répandu dans plusieurs types de projets (Lehmann, 2010) et même au niveau des pratiques de ressources humaines (Zheltoukhova, 2014).

Contextuellement, le management agile prend son envol en réponse à l'environnement turbulent, complexe et imprévisible (Bonner, 2010; Bruce et al., 2004; Fernandez et Fernandez, 2008/2009; Jin-Hai et al., 2003; Joroff et al., 2003). Ce contexte où les changements se suc-

cèdent à un rythme effréné nécessite régulièrement des réactions rapides de la part des organisations (Bonner, 2010).

Pour décrire le management agile, l'*Agile Manifesto* (2001) est régulièrement cité, notamment par Baird et Riggins (2012), Denning (2013), Goldstein, Petrie et Sherif (2010) et par Misra, Kumar et Kumar (2010). Ce manifeste, traduit en 59 langues, propose douze principes pour le développement agile de logiciels. Le Tableau 1 présente les principes de ce manifeste. D'un point de vue managérial, l'agilité implique des principes fort similaires, ce dont les prochains paragraphes s'attardent.

L'intégration des clients dans le processus implique de prioriser et de constamment s'ajuster à leurs besoins (Cao et Ramesh, 2007; Denning, 2013). La participation des clients physiquement dans l'organisation est préconisée (Cao et Ramesh, 2007; Denning, 2013; Misra, Kumar et Kumar, 2010). De plus, les bénéfices anticipés au projet de changement sont déterminés en fonction des besoins des clients et non pas en fonction de ce que les systèmes (TI ou autres) peuvent faire (Cao et Ramesh, 2007; Denning, 2013; Goldstein et al., 2010).

Accueillir le changement est un principe au cœur de l'agilité. Le changement est essentiel et inévitable; il importe alors de l'accueillir et d'en tirer profit, notamment pour le client (Bonner, 2010; Cao et Ramesh, 2007).

La présence d'itérations rapides et fréquentes permettant un processus non linéaire est privilégiée (Baird et Riggins, 2012; Korhonen, 2013; Vidgen et Wang, 2009). Cela implique, entre autre, l'évaluation par les pairs et les clients (Cao et Ramesh, 2007). Cette façon de faire permet de réduire les efforts de planification et d'accorder davantage de latitude aux équipes de travail (Bonner, 2010).

La collaboration entre les parties prenantes (gestionnaires, développeurs, clients, équipes de travail, etc.) vient teinter les relations et se positionner en opposition avec les pratiques de négociation (Bonner, 2010).

La motivation des employés et des conditions de travail stimulantes (dont le soutien du management) apparaissent essentielles pour assurer le bon fonctionnement du processus d'itérations et de l'efficacité de la collaboration (Baird et Riggins, 2012). Les aires ouvertes, l'organisation du travail en binôme, la tenue de rencontres fréquentes sont des moyens identifiés par Vidgen et Wang (2009).

Les conversations sont considérées comme le moyen de communication le plus efficace. Dans un contexte d'équipes dispersées, des technologies telles que Skype peuvent assurer le maintien de conversations (Denning, 2013). Ces communications se caractérisent par leur aspect informel (Cao et Ramesh, 2007), horizontal et candide (Denning, 2013). En contexte de changement, ces conversations favorisent une meilleure compréhension des impacts, aspect souvent négligé (Hussein et al., 2014).

Les équipes auto-organisées et de petite taille ont la cote dans le management agile. Elles seraient les plus aptes à déterminer les meilleures façons de faire (Bonner, 2010). La prise de décision est ainsi partagée et non sous l'égide unique de managers (Bonner, 2010; Denning, 2013; Misra et al., 2010).

Les rétroactions et les ajustements rapides deviennent ainsi, en lien avec les interactions-clients, les conversations et les équipes auto-organisées, un essentiel pour répondre aux turbulences environnementales (Cao et Ramesh, 2007; Hussein et al., 2014).

Le style de management soutient l'autonomie, la collaboration, le travail d'équipe, l'apprentissage et la résolution de problèmes (Bonner, 2010; Denning, 2013; Misra et al., 2010). Pour

certaines organisations, cela implique un changement radical dans les pratiques managériales (Denning, 2013). Il y a un passage d'un style axé sur l'autorité et le contrôle à un style axé sur le leadership et la collaboration (Misra et al., 2010). Au lieu de miser sur l'optimisation et la planification, le manager doit orienter les efforts vers l'exploration et l'innovation (Bonner, 2010).

1.2. L'agilité organisationnelle

Pour amener une organisation vers l'agilité, il faut davantage qu'une ou deux tactiques (Denning, 2013). Les organisations ont généralement besoin d'un changement culturel et systémique (Denning, 2013; Misra et al., 2010). Les croyances et les habitudes des individus doivent changées (Misra et al., 2010), surtout que les organisations seraient agiles via leurs employés (Joroff et al., 2003). Ces derniers doivent entrevoir leur travail différemment; ils doivent notamment expérimentés et continuellement modifiés leurs façons de faire (Joroff et al., 2003).

À cet égard, l'organisation doit miser sur ses ressources, ses employés. Elle doit s'assurer qu'ils sont bien formés et engagés (Korhonen, 2013). Le développement de compétences et

Tableau 1 : Les 12 principes du Manifeste.

<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. 3. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client. 4. Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts. 5. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet. 6. 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. 7. 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. 8. Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement. 9. 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. 10. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité. 11. La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle. 12. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes autoorganisées. 13. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Reproduit textuellement du *Agile Manifesto (2001)* consulté le 10 avril 2015 sur <http://www.agilemanifesto.org/iso/fr/principles.html>

les processus d'apprentissages sous-jacents deviennent une clé essentielle à la création et au maintien de l'agilité (Jin-Hai et al., 2003). Les compétences et l'apprentissage sont au niveau individuel mais également aux niveaux organisationnel et inter-organisationnel (Jin-Hai et al., 2003). Un milieu agile est en constante transformation et répond favorablement à l'apprentissage organisationnel (Joroff et al., 2003). L'agilité signifie d'ailleurs, pour Joroff et al. (2003), l'amélioration continue du travail et des infrastructures qui sous-tendent ces améliorations. Pour Zheltoukhova (2014), l'agilité organisationnelle est l'habilité à anticiper et à adresser les forces affectant l'organisation. Pour soutenir le développement de l'agilité organisationnelle, des pratiques spécifiques menées par la fonction des ressources humaines s'avèrent nécessaires dont l'acquisition et le développement des talents, l'organisation du travail, la gestion de la performance et la gestion du changement (Zheltoukhova, 2014).

2. Le changement agile

2.1. Un modèle de maturité pour soutenir le développement de l'agilité selon Hassner Nahmias et Perkins (2012)

Dans leur livre « *The Agile Change Methodology* », Hassner Nahmias et Perkins (2012) mentionnent que le but ultime des organisations est de répondre constamment aux changements et d'être ainsi une organisation agile. Pour ces auteurs, devenir agile exige que l'organisation soit agile à tous les niveaux de la hiérarchie, qu'elle doit développer une capacité à adapter constamment sa stratégie organisationnelle. Une telle gouvernance dite agile apporte de la fluidité aux initiatives de changements en déployant de petites étapes qui se construisent et se reconstruisent rapidement (Hassner Nahmias et Perkins, 2012). Pour y arriver, elles proposent un cadre de référence pour évaluer le niveau de maturité de l'organisation et une méthodologie de changement agile. Pour évoluer au fil des cinq niveaux de maturité, les organisations doivent accepter les essais/erreurs et un processus s'échelonnant sur une longue période.

Les organisations sont avant tout faites pour le maintien de routines et du statu quo. Le contexte turbulent qui sévit la plupart des secteurs d'entreprises amène toutefois, tel que mentionné précédemment, les organisations

vers un management agile. Dans cette turbulence, l'organisation agile réduirait la confusion et l'anxiété chez les employés, tout en augmentant l'innovation. Pour cela, l'organisation doit être gérée de manière holistique, découpée le changement en petits projets, mobilisée les employés autour d'un but commun et utilisée une méthodologie pour le design et l'implantation. Pour obtenir cette vision holistique, les organisations doivent développer leur maturité, une meilleure compréhension des rôles, des outils et des processus. La gestion du changement va au-delà d'un seul projet ou d'une transition entre projets. La maturité en changement agile est davantage que la somme des projets.

Hassner Nahmias et Perkins (2012) mentionnent également que la méthodologie, appuyée sur le modèle de maturité du Change Management Institute (CMI, 2012), n'est pas une garantie d'efficacité. Il faut l'implication de gens d'expériences aptes à identifier et tester des scénarios puis à ajuster l'approche. Un investissement en temps et efforts dans la capacité des managers intermédiaires et des employés à collaborer et à s'engager dans les changements doit se faire. Les managers doivent prendre conscience et accepter que le changement n'appartient pas au projet mais à eux.

Une plus grande maturité en agilité nécessite que la haute direction comprenne les besoins d'une organisation agile. Les hauts dirigeants doivent devenir des sponsors actifs, qui articulent une vision, supportent l'innovation, permettent le droit à l'erreur et offrent de la rétroaction. Les indicateurs suivis par la haute direction doivent aller au-delà des indicateurs financiers.

Tout comme le management agile en contexte de développement en système d'information, l'agilité à travers la gestion du changement implique une adaptation à l'environnement, de la collaboration, de la rétroaction et des ajustements. Le modèle de maturité proposé par Hassner Nahmias et Perkins (2012) permet d'accroître et d'atteindre l'agilité. Les éléments communs aux organisations agiles sont les suivantes : un changement culturel amenant de réelles pratiques de rétroaction; une culture du droit à l'erreur; une culture où la planification s'ajuste constamment; la mesure du changement organisationnel et non seulement des résultats financiers; un alignement du leadership de la haute direction à chaque silo; la création

de petits changements incrémentaux liés à la stratégie organisationnels (plutôt que des projets trop larges et complexes); la présence de davantage de conversations.

2.2. Internalisation de la pratique en gestion du changement

Dans les années actuelles, les organisations implantent plusieurs changements et en subissent autant. Devant cette multitude de changements, les organisations se doivent d'être plus autonomes et aptes à intervenir efficacement. L'organisation doit ainsi maîtriser la pratique de gestion du changement et cette maîtrise ne doit pas se limiter aux experts, généralement situés dans la fonction des ressources humaines, mais doit également se partager avec l'ensemble des managers. Une tendance courante est de mettre en place un centre d'expertise en gestion du changement, de former et accompagner les managers et assurer une mise en œuvre des changements par les managers, soutenus par les experts (Lemieux et Hervieux, 2014).

De la part des experts en gestion du changement, il s'agit d'adopter et de rendre accessible un cadre de référence en gestion du changement (contenant notamment des outils). Ces experts interviennent également dans le cadre de certains projets, à titre d'accompagnateur, de coach ou de responsable de la portion gestion du changement du projet.

De la part des managers, cela implique trois enjeux : les managers doivent accepter le rôle de porteur de changement; les managers doivent maîtriser certaines pratiques de gestion du changement et conséquemment, les managers doivent être formés à ce rôle et à ces pratiques managériales (Lemieux et Hervieux, 2014).

Sur papier, cela peut sembler simple. Toutefois, les études démontrent qu'il s'agit d'un processus s'échelonnant sur près de 10 ans (Lemieux, 2013). Pour soutenir ce processus d'internalisation et d'évolution de la pratique, des modèles de maturité sont proposés dont le modèle de Prosci (2004) (Tableau 2) et celui du Change Management Institute (CMI, 2012) (Tableau 3). Ces deux modèles sont constitués de cinq niveaux. Dans les premiers niveaux, il y a une utilisation ad-hoc de la pratique de gestion du changement et une méthodologie se met graduellement en place au sein de projets ciblés. Puis, vers les niveaux de maturité plus avancés, la gestion du changement est considérée comme une compétence organisationnelle (Prosci, 2004), tous les managers sont confortables avec l'application des principes de gestion du changement et interviennent en ce sens (CMI, 2012). Plus l'organisation atteint un niveau de maturité élevé, plus les managers prennent de l'autonomie. En contrepartie, l'utilisation de consultants externes tend à diminuer. Les résultats de l'étude du CMI (2012) démontrent toutefois que les organisations de moins de 1000 employés

Tableau 2 : Modèle de maturité de Prosci.

Niveau 5	Compétence organisationnelle	La gestion du changement en tant que compétence à tous les niveaux organisationnelles	Processus continu d'amélioration	Haut niveau de profitabilité et de réceptivité
Niveau 4	Normes organisationnelles	Normes et méthodes utilisées à travers l'organisation	Sélection des approches les plus communes	↑ ↓
Niveau 3	Projets multiples	Approche commune pour des projets multiples	Mise en valeur de bonnes pratiques	
Niveau 2	Projets isolés	Quelques éléments de gestion du changement pour certains projets	Utilisation inconsistante de certaines tactiques	
Niveau 1	Ad hoc ou absence	Aucune / peu de gestion du changement	Dépendance des acteurs sans pratique ou plan formel	
			Taux élevé d'échec, de rotation et de perte de productivité	

Source : traduit et reproduit de Prosci (2004).

Tableau 3 : Modèle de maturité du Change Management Institute.

Level 1 Initial	Level 2 Repeatable	Level 3 Defined	Level 4 Managed	Level 5 Optimised	Organisational Change Maturity Model
		Project Sponsorship, Executives are tracking Change KPI's and prioritisation processes in place	Organisational Change leadership, accurate feedback constant assessment to change targets	Executive change office, Board reporting, Agile project Governance	Strategic Change Leadership Driving (Should/Why?)
	Repeatable communication and training processes available for business	Business Units have view of Project change (Heat Map) & ability to influence approach	Standards are in place to rollout change quickly & consistently Feedback to adjust & manage effectiveness	Business areas comfortable with constant change Leaders and managers effectively driving	Business Change Readiness Receiving (How/When?)
Ad-hoc project Change Management (focus on Comms & training)	Change managers on projects, Change methodology in place, most projects using	Change & Project methodologies linked, Change training for Project Managers	Projects designed and assessed around Change management vision & inputs	Smaller initiatives, constant assessment of an ongoing Change portfolio	Project Change Management Implementing (What/Who?)

Carbon Group Pty Ltd – Change Consultants
Version 2.0



Source : Change Management Institute (2012).

ont plus de facilité à atteindre un niveau élevé de maturité. En revanche, les organisations de 10 000 employés et plus ont nettement plus de difficulté à accroître leur maturité (CMI, 2012).

3. Méthodologie de recherche

3.1. Terrain – 10 études de cas

La recherche a porté sur la comparaison des pratiques de gestion du changement de dix entreprises québécoises. L'échantillon a été créé à partir d'une population d'organisations membres du *Centre d'excellence en gestion du changement (CE-GDC)*. Pour chaque organisation, un expert en gestion du changement a été interviewé. La technique d'échantillonnage retenue est celle de l'échantillon d'experts par choix raisonnés. Cette méthode permet de sélectionner les participants étant dans la meilleure position pour fournir les informations nécessaires (Thiéart, 2007). Cette méthode d'échantillonnage recèle toutefois une limite, à savoir, les organisations sont-elles représentatives? Afin de réduire cette limite, le chercheur principal s'est assuré d'une variabilité concernant les années d'adhésion au CE-GDC, les secteurs d'activités des organisations (Tableau 4) et les niveaux de maturité en gestion du changement (Tableau 5).

3.2. Stratégie de recherche

La recherche, ayant porté sur la diversité et l'évolution des pratiques de gestion du changement au sein d'organisations québécoises, a consisté en une stratégie de type descriptive-exploratoire. L'aspect descriptif a permis d'identifier de façon factuelle les pratiques de gestion du changement adoptées par les organisations. Quant à l'aspect exploratoire, cela a permis d'identifier, notamment, les difficultés vécues par les organisations dans la mise en œuvre des changements.

La collecte des données s'est fait par entrevues semi-structurées, par questionnaire (évaluation du niveau de maturité selon le modèle de Prosci) et par sources documentaires internes remises par les organisations (leur cadre de référence). La grille d'entrevue comportait six sections : types de changements principalement implantés, le fonctionnement de l'équipe de gestion du changement, les acteurs impliqués, la méthodologie en gestion du changement, l'évaluation et l'imputabilité ainsi que la maturité des pratiques de gestion du changement. Les entrevues ont durée entre 60 et 90 minutes. Quant au questionnaire, basé sur le *Prosci Change Management Maturity Model*, il a permis de

Tableau 4 : Caractéristiques des 10 cas.

Cas	Secteurs d'activités	Année approximative de la mise en place de la pratique en gestion du changement	Année de création d'une méthodologie uniforme	Nombre d'employés dans l'équipe de gestion du changement
1	Formation	2006-2007	En cours	5
2	Transport d'énergie	1997-2000	2013	24 dont 10 à temps plein ¹
3	Santé	2012	2012	2
4	Divertissement	2008	2013-2014	3
5	Agricole et alimentaire	2008-2009	2008	7
6	Financier (assurances et investissements)	2013	2013	2
7	Fabrication de boisson	2010	2006-2007	6
8	Financier (banque)	2013	2005	40
9	Transport aérien	2007	2007	6
10	Transport de marchandise	2003-2005	2013	12

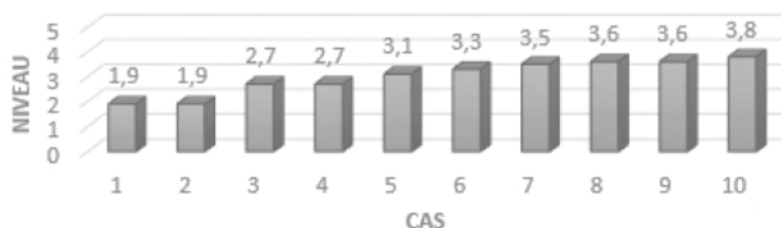
¹ Aucune équipe formelle; des experts sont situés dans les opérations.

fournir des éléments additionnels en regard de l'évolution des pratiques de gestion du changement et de relier le discours des répondants aux réponses du questionnaire. Finalement, les dix organisations ont fourni 38 documents sur leur cadre de référence.

L'analyse des données s'est réalisée via trois types d'analyses successives : (1) analyse de contenu afin de classer le contenu des entrevues en catégories; (2) analyse descriptive afin de présenter les pratiques de gestion du changement; (3) analyse compréhensive pour approfondir et comparer les résultats entre organisations. De façon plus détaillée, l'analyse de conte-

nu a suivi les quatre étapes proposées par Blais et Martineau (2006) : préparation des données brutes; lecture attentive et approfondie; identification et description des premières catégories et; révision et raffinement des catégories. Quant à l'analyse descriptive, elle a permis de présenter de façon factuelle les pratiques de gestion du changement adoptées par chaque cas (Tremblay et Perrier, 2006). Puis, l'analyse compréhensive a permis d'approfondir le degré d'analyse en effectuant des liens entre les données, en faisant ressortir les similitudes et les différences entre les études de cas et de nuancer les données (Tremblay et Perrier, 2006).

Tableau 5 : Niveau de maturité des 10 cas selon le modèle Prosci.



4. Résultats

L'analyse de contenu a relevé que les dix organisations ont mis en place une équipe de gestion du changement ainsi qu'une méthodologie. Sur les dix organisations, quatre ont créé leur méthodologie et mis leur équipe en place la même année. Quatre organisations ont d'abord mis en place une équipe avant de créer leur méthodologie. Deux organisations ont plutôt fait l'inverse. Pour compléter leur équipe de gestion du changement, cinq d'entre elles font appel à des firmes de consultants externes. Les principaux motifs pour cette inclusion sont de répondre à des besoins ponctuels (ressources internes insuffisantes) ou pour accéder à une expertise pointue.

Au niveau de l'évaluation du niveau de maturité, le modèle de Prosci évalue cinq volets : leadership, application, compétences, standardisation et socialisation. Globalement, le niveau moyen pour les dix organisations varie entre 1,9 et 3,8. Pour toutes les organisations, le résultat de certains volets est inférieur à la moyenne, identifiant ainsi les pratiques sur lesquelles prioriser pour améliorer les pratiques et ainsi évoluer au niveau de la maturité. Outre cette évaluation quantitative, les entretiens témoignent que les organisations se situant à un niveau de maturité plus faible font face à des préoccupations associées à la formalisation d'un cadre de référence et/ou à la nécessité de devoir démontrer la légitimité de la pratique au sein de leur organisation. Pour leur part, les organisations se situant à un niveau de maturité élevé, démontrent une plus grande facilité à démontrer la valeur ajoutée de la pratique. Pour ces organisations, il s'agit davantage d'un enjeu de ressources (la demande d'accompagnement dépassant le nombre de ressources internes expertes en gestion du changement).

L'analyse descriptive a démontré que huit des dix organisations utilisent un modèle linéaire. Bien que le nombre d'étapes varient d'une organisation à l'autre, elles peuvent se catégoriser, tel qu'illustré au Tableau 6, en trois grandes étapes : Planification, Mise en œuvre et Post Implantation. Six cas utilisent, en tout ou en partie, un modèle issu de firmes de consultants. Les quatre autres se sont inspirés de la littérature (Kotter, Rondeau, Bareil) pour développer leur modèle maison. Les organisations se réfèrent donc à des modèles existants pour bâtir leur cadre de référence.

L'analyse compréhensive des dix cas fait ressortir neuf facteurs facilitant la gestion du changement et trois facteurs faisant obstacle à la gestion du changement. Les facteurs facilitant la gestion du changement sont regroupés en trois catégories : les équipes et acteurs; les pratiques de gestion du changement et; la maturité des pratiques. En ordre d'importance, ces facteurs sont : la prise en compte de l'aspect humain dans toutes les étapes du projet; l'uniformité des pratiques; les compétences politiques et relationnelles des experts en gestion du changement; la flexibilité et la simplicité du cadre de référence; les compétences, l'autonomie et l'imputabilité des managers en gestion du changement; l'intégration de la gestion du changement et de la gestion de projet; la légitimation de la pratique par la haute direction; la diminution du recours à une firme de consultants et; la compétence organisationnelle (institutionnalisation de la pratique). Quant aux facteurs faisant obstacle à la gestion du changement, ces facteurs sont en ordre d'importance : le manque de ressources internes en gestion du changement; le manque de capacité à changer de l'organisation et ; l'imposition d'un cadre de référence.

Tableau 6 : Comparaison des cadres de références des 10 cas.

Cas	Étapes						
	1 – Planification			2 - Mise en œuvre		3 - Post implantation	
1	Évaluation d'opportunité	Analyse préliminaire	Architecture	Conception et réalisation	Implantation	Clôture	
2	Définir et organiser le changement			Mise en œuvre		Suivi	
3	Initialisation		Planification	Exécution		Maîtrise et suivi	Clôture
4	Démarrage		Planification	Exécution et mise en œuvre		Clôture	
5	Conception		Réalisation	Déploiement		Post implantation	
6	Définir		Organiser	Implanter		Talonner	
7	Préparation au changement			Gestion du changement		Renforcement du changement	
8	Évaluation haut niveau	Diagnostic haut niveau et proposition GDC	Diagnostic détaillé et stratégie préliminaire	Stratégie finale et plan détaillé	Mise en œuvre du déploiement et transition aux secteurs d'affaires	Évaluation de l'appropriation	Suivi de l'adoption et de la performance par les secteurs d'affaires
9	(1) l'engagement des parties prenantes, (2) la communication, (3) l'alignement organisationnel, (4) l'apprentissage, (5) la mesure de la préparation ¹⁷						
10	Planification et portée du changement	Plan d'affaires	Réalisation de construction	Préparation finale	Implantation et support		

Au niveau de l'évaluation de l'efficacité ou du succès des interventions en gestion du changement et des projets de changements, l'analyse fait ressortir trois conclusions. D'abord, les instruments permettant de mesurer les interventions en gestion du changement sont rares et s'ils existent, ils sont davantage de nature qualitative (post-mortem de projet, observations et commentaires recueillies sur le terrain, etc.). Ensuite, il est risqué d'aborder uniquement les aspects quantitatifs tels que l'échéancier et le budget comme seuls facteurs pour l'évaluation de l'échec ou du succès d'un changement. En effectuant ainsi, les organisations risquent davantage de faire face à des échecs puisque le fait d'évaluer strictement les projets en terme technique ne permet pas de tenir compte des impondérables qui surviennent en cours de projet et qui, majoritairement, sont associés aux individus. La réussite d'un changement sera augmentée si l'on prend le temps de traiter ces impondérables, et ce, même si cela a pour impact d'augmenter les délais ou de modifier le budget prévu au départ. Finalement, la gestion de projets est davantage axée sur l'aspect technique des projets de changement. De ce fait, les mesures d'évaluation concernant notamment le retour sur investissement peuvent s'effectuer facilement, ce qui permet à la gestion de projet de démontrer plus facilement la valeur ajoutée de ses interventions.

5. Discussion

Pour accroître l'agilité organisationnelle, la méthodologie de Hassner Nahmias et Perkins (2012), tout comme notre recherche, positionne le concept de maturité comme un incontournable. Ceci implique que la maîtrise et le développement de la pratique de gestion du changement et de l'agilité organisationnelle passent par un processus évolutif misant sur le développement de compétences organisationnelles et de nouveaux rôles managériaux.

Cette maturité devient inévitable dans le contexte actuel de turbulence, contexte qui interpelle justement les organisations à devenir agile. En ce sens, l'agilité signifie d'accueillir le changement, de s'y adapter constamment (Bonner, 2010; Bruce et al., 2004; Cao et Ramesh, 2007; Fernandez et Fernandez, 2008/2009; Hassner Nahmias et Perkins, 2012; Jin-Hai et al., 2003; Joroff et al., 2003). Cette quête de maturité pour accroître l'agilité organisationnelle s'accompagne d'une

internationalisation de la pratique de gestion du changement. Ceci représente bien souvent un changement culturel de la part des organisations car les rôles et les compétences des experts, des managers et des consultants externes sont amenés à évoluer (Denning, 2013; Hassner Nahmias et Perkins, 2012; Joroff et al, 2003; Misra et al., 2010).

Parmi les dix cas sous-études, certaines organisations ayant un niveau de maturité plus élevé ont justement choisi d'internaliser la pratique pour faire face à cette réalité de turbulence. Deux raisons principales sont à la base cette décision d'internalisation : (1) rendre autonome un plus grand nombre d'acteurs à la pratique, ce qui permet de gérer avec plus d'efficacité le nombre élevé de changements ayant cours dans l'entreprise et (2) favoriser la capacité des individus à absorber les changements puisqu'un plus grand nombre d'acteurs possède les compétences nécessaires afin de gérer l'aspect humain des changements.

Ces résultats sont associés au courant de recherche sur la gestion du changement portant sur l'institutionnalisation des pratiques et la capacité organisationnelle à changer. Ce contexte théorique fait ressortir trois éléments pouvant favoriser l'évolution des pratiques de gestion du changement d'une entreprise : (1) adoption d'un cadre de référence formel, (2) diminution du recours aux services de consultants externes et (3) institutionnalisation de la pratique gestion du changement (Beauregard, 2015). Ces éléments semblent augmenter la probabilité de succès associée à la conduite des changements et accroît la maturité des pratiques. De là, d'autres liens s'établissent avec le changement agile.

5.1. Processus de maturité et d'internalisation

Les processus proposés pour accroître l'agilité et pour l'internalisation des pratiques de gestion du changement s'avèrent similaires. Pour l'agilité organisationnelle, Korhonen (2013) propose, pour la première année du processus, de (1) mettre en place une équipe de transformation agile, équipe composée de managers et de consultants externes; de (2) réaliser des activités de démarrage réalisées par des experts reconnus, exemple, des ateliers sur le sujet et; de (3) offrir des formations spécifiques sur la méthodologie. Ceci s'apparente largement aux démarches reportées par les dix cas sous-études et par Lemieux (2013) portant sur l'internalisation de la pratique de gestion du changement.

5.2. Cadre de référence

Le management agile met l'emphase sur des démarches incrémentales (Bonner, 2010; Fernandez et Fernandez, 2008/2009; Hussein et al., 2014; Zheltoukhova, 2014), itératives (Baird et Riggins, 2012; Bonner, 2010; Korhonen, 2013; Vidgen et Wang, 2009) et non-linéaires (Baird et Riggins, 2012). Le tout est appuyé, tel que présenté dans l'approche agile, par des principes d'ajustements rapides, de collaboration, de rétroactions fréquentes, des capacités des managers et des petites équipes auto-organisées. En contrepartie, l'étude des dix cas démontre clairement la prédominance des modèles linéaires (réf. au Tableau 6). Bien que plusieurs critiques soient apportées aux modèles linéaires issus de l'influence de Lewin, la pratique de gestion du changement tarde à se renouveler à cet égard. L'intégration du concept et des principes du management agile, ayant plusieurs similitudes avec l'internalisation de la pratique de gestion du changement, pourrait donc venir enrichir cette dernière.

5.3. Développement de compétences et de capacités

Que ce soit dans les écrits sur l'agilité ou le changement, l'enjeu de compétences et de capacités occupe une place importante. Dans les deux cas, ces notions sont abordées au niveau individuel mais également au niveau organisationnel (CMI, 2012; Jin-Hai et al., 2003; Hassner Nahmias et Perkins, 2012; Prosci, 2004). Au niveau individuel, les experts sont responsables du développement et de la diffusion du cadre de référence; tandis que les managers doivent accepter leur rôle d'agent de changement et développer leurs compétences en ce sens (Lemieux et Hervieux, 2014). A cela s'ajoute les capacités des équipes de travail (Baird et Higgins, 2012; Vidgen et Wang, 2009). Au niveau organisationnel, cela signifie que la gestion du changement est une compétence maîtrisée à tous les niveaux organisationnels (Prosci, 2004); que la gestion de projet implique un portfolio des changements, que les managers intermédiaires soient proactifs dans la gestion des changements et que la haute direction adopte des pratiques de gouvernance agile (CMI, 2012). L'apprentissage au niveau organisationnel se distingue également, pour plusieurs organisations, par l'institutionnalisation d'une nouvelle culture et de nouvelles routines

organisationnelles basées sur la collaboration, le leadership, l'exploration, l'innovation; plutôt qu'une culture axée sur le contrôle, l'autorité, l'optimisation et la planification (Bonner, 2010; Hassner Nahmias et Perkins, 2012; Misra et al., 2010).

5.4. Évaluation de l'efficacité

Le management agile se distingue notamment par les rétroactions et les ajustements rapides (Cao et Ramesh, 2007; Hassner Nahmias et Perkins, 2012; Hussein et al., 2014). Ces pratiques agiles dénoncent donc l'utilisation exclusive d'indicateurs financiers (Hassner Nahmias et Perkins, 2012).

Quant aux dix cas sous-études, la complémentarité entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont été abordés mais surtout les limites des indicateurs quantitatifs. En effet, la gestion des changements implique une gestion des incontournables, élément absent des indicateurs.

5.5 Limites et avenues de recherche

La principale limite en lien avec l'objectif de ce texte et les dix cas sous-études est qu'aucune question précise sur l'agilité organisationnelle n'était incluse dans le guide d'entrevue. En contrepartie, le fait que les résultats sur l'agilité aient émergé des analyses démontrent la pertinence de poursuivre les recherches en ce sens. Une première avenue de recherche serait donc de reprendre la recherche avec les mêmes organisations afin d'aborder la question de l'agilité. Une autre avenue serait de modifier le guide d'entrevue actuelle en ajoutant des questions sur l'agilité organisationnelle et réaliser une recherche auprès de nouvelles organisations.

Il serait alors possible d'entrevue avec plus de précisions l'application des principes agiles par les experts en gestion du changement et de préciser les liens avec l'internalisation des pratiques de gestion du changement et les pratiques agiles. Ceci permettrait notamment d'amener un levier vers le développement et l'adoption de modèle non-linéaire en gestion du changement.

CONCLUSION

La recherche a permis d'identifier les pratiques de gestion du changement de dix organisations

ainsi que les enjeux actuels auxquelles elles font face. Portant une attention particulière au processus d'internalisation, il ressort que les organisations ayant un niveau de maturité plus élevé ont davantage de faciliter à démontrer la valeur ajoutée de la pratique. Ceci est en lien avec la vision holistique proposée par Hassner Nahmias et Perkins (2012), vision qui positionne la gestion du changement au niveau organisationnel (évolution de l'organisation) et non seulement au niveau d'un projet.

Ces mêmes organisations accordent une attention particulière à rendre autonome un plus grand nombre d'acteurs à la pratique; ce qui est essentiel à la mise en place de l'agilité (intervention de tous les niveaux hiérarchiques), tel que signalé par Hassner Nahmias et Perkins (2012). Finalement, ces organisations favorisent également la capacité des individus à absorber les changements, caractéristique propre à l'agilité selon Hassner Nahmias et Perkins (2012).

BIBLIOGRAPHIE

Agile Manifesto (2001), Principes sous-jacents au manifeste, <http://agilemanifesto.org/iso/fr/principles.html>, consulté le 10 avril 2015 sur <http://agilemanifesto.org/iso/fr/principles.html>

Baird, A. & Rigins, F.J. (2012), Planning and Sprinting : Use of a Hybrid Project Management Methodology within a CIS Capstone Course, *Journal of Information Systems Education*, 23(3), 243-257.

Beauregard, M. (2015), *Diversité et évolution des pratiques de gestion du changement dans les entreprises québécoises*, mémoire, Université du Québec à Montréal.

Blais, M. & Martineau, S. (2006), L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.

Bonner, N.A. (2010), Predicting Leadership Success in Agile Environments : an Inquiring Systems Approach, *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 13(2), 83-103.

Bruce, M.; Daly, L. & Towers, N. (2004), Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations & Production Management*, 24(1/2), 151-170.

Cao, L. & Ramesh, B. (2007), Agile Software Development : Ad Hoc Practices of Sound Principles? *IT Pro*, IEEE, March-April, 41-47.

CMI (2012), Organizational Change Management Maturity, Change Management Institute, récupéré de <https://www.change-management-institute.com/organisational-change-maturity-model-2012>

Denning, S. (2013), Why Agile can be a game changer for managing continuous innovation in many industries, *Strategy & Leadership*, 41(2), 5-11.

Fernandez, D.J. & Fernandez, J.D. (2008/2009), Agile Project Management : Agilism versus Traditional Approaches, *The Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10-17.

Goldstein, Z.; Petrie, D. & Sherif, Y. (2010), Finding middle ground management strategy for software development, *Information Management & Computer Security*, 18(3), 185-197.

Hassner Nahmias, Anat & Perkins, Caroline (2012), *The Agile Change Methodology : a researched organizational change maturité model helping organizations become agile, a proven change management method*, Lambert Academic Publishing.

Hussein, B.; Hammound, M.; Bazzi, H. & Haj-Ali, A. (2014), PRISM-Process Reengineering Integrated Spiral Model : An Agile Approach to Business Process Reengineering (BPR), *International Journal of Business and Management*, 9(10), 134-142.

Jin-Hai, L.; Anderson, A.R. & Harrison, R.T. (2003), The evolution of agile manufacturing, *Business Process Management Journal*, 9(2), 170-189.

Joroff, M.L.; Porter, W.L.; Feinberg, B. & Kukla, C. (2003), The agile workplace, *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), 293-311.

Korhonen, K. (2013), Evaluating the impact of an agile transformation: a longitudinal case study in a distributed context, *Software Qualitative Journal*, 21(4), 599-624.

Lehmann, V. (2010), Connecting changes to projects using a historical perspective: towards some new canvases for researchers, *International Journal of Project Management*, 28, 328-338.

Lemieux, N. (2013), Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise, *Question(s) de management*, 3, 67-79.

Lemieux, N. & Hervieux, N. (2014), La gestion des changements organisationnels : intervention des professionnels RH et des gestionnaires, *Effectif*, septembre/octobre, 22-25.

Misra, S.C.; Kumar, V. & Kumar, U. (2010), Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development projects, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(4), 451-474.

Prosci (2004). *Prosci's Change Management Maturity Model*. Récupéré de <http://www.change-management.com/Prosci-CM-Maturity-Model-writeup.pdf>

Thiétart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.). Paris : Dunod, 192-227.

Tremblay, R. & Perrier, Y. (2006). *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel* (2e éd.). Les Éditions de la Chenelière inc.

Vidgen, R. & Wang, X. (2009), *Coevolving Systems and the Organization of Agile Software Development*, *Information Systems Research*, 20(3), 355-376.

Zheltoukhova, K. (2014), *HR : Getting smart about agile working*, Research Report, CIPD.