

# Quelques thèses récentes sur le changement agile

Revue établie par **Maria Giuseppina Bruna**

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2015/2 (N° 10), PAGES 124 À 130

ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.152.0124

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2015-2-page-124.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.

# Quelques thèses récentes sur le changement agile

*Revue établie par Maria Giuseppina BRUNA*

## Agilité et processus collaboratifs

### **PRISE EN CHARGE DE L'AGILITÉ DE WORKFLOWS COLLABORATIFS PAR UNE APPROCHE DIRIGÉE PAR LES ÉVÉNEMENTS**

**Auteure :** Anne-Marie Barthe

**Thèse de doctorat en Génie Industriel et Informatique** sous la direction d'Hervé Pingaud soutenue le 22/11/2013 à l'École Nationale des Mines d'Albi-Carmaux, dans le cadre de l'École Doctorale Systèmes de Toulouse, en partenariat avec le Laboratoire de recherche Centre de recherche Génie industriel d'Albi.

**Jury :** Achim Karduck (Prés.), Jean-Pierre Bourey et Chihab Hanachi (Rapp.), Hervé Pingaud, Frédéric Benaben, Jean-Pierre Lorré et Nicolas Salatgé.

#### Résumé ■

Face à un écosystème macroéconomique et macrosocial de plus en plus complexe et en perpétuelle transformation (mondialisation, crises, tensions internationales etc.), les organisations sont appelées à concevoir et à déployer de multiples collaborations.

Or, la nature instable de ces collaborations et de l'environnement peuvent compromettre la pertinence des processus définis pour atteindre les objectifs collectifs. Deux problématiques émergent alors de ce constat : comment détecter l'inadéquation des processus exécutés par rapport aux objectifs poursuivis à l'instant  $t$  ? Comment redéfinir la meilleure réponse possible à l'instant  $t$ , dans un laps de temps proche du temps réel (en fonction de la situation de collaboration, de l'avancée de l'exécution des processus, et l'état des acteurs et ressources) ?

Se penchant sur l'apport de l'agilité (et des dispositifs dits « agiles ») aux processus collaboratifs, cette thèse cherche à répondre aux problématiques sus-indiquées, en proposant (i) une définition de l'agilité des processus collaboratifs, (ii) la mise en place d'une architecture orientée services dirigée par les événements (ED-SOA), afin de prendre en compte les événements émis par la collaboration et son environnement, (iii) un al-

gorithme de mesure de distance entre le modèle de la situation collaborative telle qu'elle devrait être et le modèle de la situation telle qu'elle est réellement (détection), et enfin (iv) un algorithme de recommandation d'adaptation des processus collaboratifs. L'implémentation des mécanismes de l'agilité des processus collaboratifs a donné naissance à un prototype open-source.

Les résultats de cette thèse s'inscrivent également au sein des projets ANR SocEDA et EUR FP7 PLAY qui proposent chacun une gestion des processus collaboratifs dans le contexte d'une plateforme dirigée par les événements.

## Quelle agilité dans (et pour) les grandes organisations ?

### **CONCEPTUALISATION DE L'AGILITÉ AU SEIN D'UNE ORGANISATION DE GRANDE TAILLE : LA PRATIQUE D'UN GRAND GROUPE MINIER ET INDUSTRIEL MAROCAIN, L'OFFICE CHÉRIFIEN DES PHOSPHATES**

**Auteure :** Hammad Sqalli

**Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication** sous la direction de Serge Agostinelli soutenue le 26/11/2013 à l'Université d'Aix-Marseille, dans le cadre de l'École Doctorale Cognition, Langage et Education (Aix-en-Provence).

#### Résumé ■

S'intéressant aux défis et enjeux de l'agilité au sein d'une grande entité industrielle caractérisée par une forte complexité, cette thèse originale (y compris par son positionnement disciplinaire) se veut une heuristique de l'agilité dans les grandes entreprises.

Depuis l'avènement des environnements dits turbulents, une réflexion a vu le jour puis s'est développée autour des comportements stratégiques à adopter et des compétences-clés à acquérir afin d'en limiter les effets négatifs. Ce questionnaire a élevé le débat sur les processus d'adaptation en continu des organisations par rapport aux fluctuations exogènes. Ces perturbations peuvent

également provenir de facteurs endogènes qui remodelent les activités et les trajectoires organisationnelles. Les organisations sont alors contraintes à reconfigurer leurs processus pour mieux intégrer les changements. Mieux appréhender les fluctuations amène les organisations à plus d'anticipation, à plus de rapidité d'exécution, à plus de flexibilité et à plus d'apprentissages (apprentissage en continu et en boucle) pour soutenir leurs dynamiques de développement sur la durée, tout autant que pour réagir aux incessantes transformations de leur environnement.

L'ensemble de ces mutations amènent les décideurs de tous bords à reconsidérer les hommes, les structures et les capacités organisationnelles dans une visée « agile ». L'agilité organisationnelle, entendue comme l'aptitude à se mouvoir promptement et justement dans des environnements incertains, nécessite d'une investigation qualitative afin de mieux en cerner le concept. Et ce, car l'incomplétude de la littérature évacue les limites d'une notion qui semble figée.

La thèse explore, d'un regard critique, les représentations différenciées du concept d'agilité selon les diverses catégories d'acteurs, elle en étudie l'opérabilité complexe dans les organisations, et cherche enfin à élargir les connaissances existantes en apportant de nouveaux éléments de compréhension tels que la proximité, l'entrepreneuriat, la redéfinition de l'articulation du triptyque réactivité-flexibilité-proactivité... La triangulation entre la flexibilité (des *process* et des structures) de l'entreprise, ses capacités prospectives (anticipation et proactivité) et réactives est tout particulièrement investiguée.

Les résultats empiriques de la thèse sont fondés sur une étude de terrain auprès de l'Office Chérifien des Phosphates, grand groupe industriel « contraint à devenir agile », pour faire face à : une grande volatilité sur ses marchés, à un environnement social mouvant, voire hostile, à de profondes transformations en interne et à une diversification de ses environnements rendant nécessaire l'abandon d'un mode de gestion centralisé au profit de modèles plus flexibles, fluides, adaptables. Dans ce cadre, la thèse analyse le flux de transformations vécues (soient-elles « voulues » ou « subies ») par l'organisation dans un délai rapproché. Elle en dévoile à la fois les contributions positives et les externalités négatives en termes de déstabilisation. Et ce, car, là où la rigueur et le chaos constructif sont tous les deux explicatifs de l'agilité, ils constituent, pris solidairement, un problème d'équilibre entre l' et l'exploitation.

Mettant en lumière les tensions qui se nichent derrière l'unanimité pro-agilité, elle interroge les tensions opposant chaos constructif (inhérent aux étapes d'exploration) et rigueur (propre aux étapes d'exploitation), agilité et agitation, agilité et contrôle, voire parfois agilité et performance.

Cette thèse constitue ainsi une contribution liminaire (mais significative) à une théorie de l'agilité des organisations encore largement embryonnaire.

## Agilité et cycle de vie produit dans les entreprises de sous-traitance

### L'INTRODUCTION DE LA GESTION DU CYCLE DE VIE PRODUIT DANS LES ENTREPRISES DE SOUS-TRAITANCE COMME VECTEUR D'AGILITÉ OPÉRATIONNELLE ET DE MAÎTRISE DU PRODUIT

**Auteure :** Muriel Pinel Milhaud

**Thèse de doctorat en Sciences de l'Ingénieur**

sous la direction de Christian Braesch et de Laurent Tabourot soutenue le 30/05/2013 à l'Université de Grenoble, dans le cadre de l'École doctorale sciences et ingénierie des systèmes, de l'environnement et des organisations (Chambéry), en partenariat avec le laboratoire Systèmes et Matériaux pour la Mécatronique.

**Jury :** Lionel Roucoules (Prés.), Vincent Chapurlat et Christophe Merlo (Rapp.), Aline Berger, Christian Braesch, Laurent Tabourot.

#### Résumé ■

Pour faire face à un environnement en perpétuelle évolution, les entreprises doivent changer et parfois en profondeur. Ces évolutions en principe voulues et contrôlées se font au moyen de projets dits « d'entreprise ». Parmi les buts qu'il s'agit d'atteindre par le biais de ces projets, deux buts majeurs sont identifiables : le développement de l'agilité opérationnelle et la maîtrise des produits. Dans ces travaux de thèse, l'Auteure se focalise le projet PLM (Product Lifecycle Management) et plus particulièrement sur la mise en œuvre du système d'information nécessaire à la gestion du cycle de vie des produits : le système PLM. Ce système d'information coordonne tout ou partie des données liées à la définition, à la réalisation, à l'usage et au retrait des produits. Après un état de l'art permettant de définir de façon précise les concepts liés à la gestion du cycle de vie des produits, une méthode est proposée pour définir le

cahier des charges du système PLM. La définition de cette méthode montre la nécessité d'assurer la cohérence entre les différents modèles du système PLM d'une part et entre les différentes représentations du produit utilisées tout au long de son cycle de vie d'autre part. Un cadre de modélisation basé sur le paradigme systémique, sur le paradigme d'ambivalence et sur des concepts de métamodélisation est alors proposé. Ce cadre de modélisation apporte des éléments de réponse aux besoins de cohérence identifiés. Il supporte également l'adoption du raisonnement synergique indispensable au développement de l'agilité opérationnelle recherchée par l'entreprise. Une expérimentation est réalisée pour illustrer les concepts introduits dans notre cadre de modélisation.

## Agilité, chaîne logistique et systèmes d'information

### **SYSTÈME DE GESTION DES CONNAISSANCES DÉDIÉ À LA CHAÎNE LOGISTIQUE : UNE RECHERCHE INTERVENTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE BONFIGLIOLI TRANSMISSIONS**

**Auteure :** Cécile Gaumand Fougere

**Thèse de doctorat en Sciences de Gestion** soutenue sous la direction de Jean-Claude Bocquet le 15/01/2014 à l'Ecole centrale de Paris, dans le cadre de l'Ecole doctorale Sciences pour l'Ingénieur (Ecole Centrale de Paris), en partenariat avec le Laboratoire génie industriel.

**Jury :** Christophe Max-Olivier Elie-dit-Cosaque (Prés.), Jean-Claude Bocquet, Aurélie Duzert, Cécile Godé-Sanchez, Marie-Laurence Caron-Fasan.

#### **Résumé ■**

pour répondre à une demande de plus en plus exigeante en termes de personnalisation, de délai et de coût, la Chaîne Logistique est appelée à être intégrée et agile. Pour cela, elle se doit de gérer des flux d'information structurés et non structurés au travers de Systèmes d'Information. Contrairement aux premiers, les flux d'information non structurés sont difficilement intégrables car ils échappent à toute logique normative. Ils se développent en situation de travail effective, au travers d'échanges interpersonnels, favorisant le développement et le partage de connaissances. Cependant, de récents travaux en Système de Gestion des Connaissances et traitant de la connaissance dans la Chaîne Logistique positionnent les savoirs issus de ces flux d'informa-

tions non structurées comme une ressource-clé pour le développement de l'agilité des organisations. Ce travail propose de comprendre comment la mise en place d'un ERP (Système d'Information de gestion, couramment utilisé pour gérer la Chaîne Logistique) associée à une démarche de gestion des connaissances peut permettre l'intégration des flux d'information structurés et non structurés dans une Chaîne Logistique intra-organisationnelle. Il s'appuie pour cela sur une recherche-intervention réalisée au sein de la Chaîne Logistique de Bonfiglioli Transmissions, sur une période de trois ans. Cette thèse souligne, d'une part, l'intérêt d'associer Système d'Information de Gestion et Système de Gestion des Connaissances pour intégrer les flux d'information structurés et non structurés de la chaîne logistique et améliorer son efficacité. Elle met ensuite en avant le rôle d'un management orienté relations et connaissances dans la mise en place d'un Système de Gestion des Connaissances recherchant la production de connaissances pour l'amélioration de l'efficacité de la Chaîne Logistique. Enfin, elle met en avant qu'un manque de reconnaissance par l'organisation du mode de fonctionnement centré connaissance naissant de la démarche conduit à la destruction du réseau d'échange des connaissances et à une déstabilisation de l'organisation. L'analyse des résultats de terrain au travers de la Théorie de l'Acteur-Réseau permet de confirmer l'importance des dimensions relationnelles, cognitives et structurelles du capital social organisationnel dans la mise en place d'une démarche de Gestion des Connaissances pour la Chaîne Logistique intra-organisationnelle. Cette thèse conclut en affirmant qu'une démarche de Gestion des Connaissances pour la Chaîne Logistique intra-organisationnelle devrait passer par une articulation cohérente des trois dimensions du capital social par l'organisation.

### **LES SYSTÈMES D'INFORMATION URBANISÉS : ÉTUDE ET ANALYSE DE LEUR PERFORMANCE**

**Auteure :** Leila Trabelsi

**Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion** sous la direction de Jacques Spindler soutenue le 14/11/2014 à l'Université de Nice, dans le cadre de l'Ecole doctorale Droit et Sciences Politiques, Economiques et de Gestion, en partenariat avec le laboratoire Groupe de recherche en management (EA 4711).

## Résumé ■

L'urbanisation des Systèmes d'Information (SI) est une démarche efficace pour la maîtrise de la complexité de l'organisation. Elle renforce la cohérence du SI et permet de l'aligner sur sa stratégie globale. Elle permet également d'aboutir à l'agilité du SI. Cette démarche présente des avantages considérables comme la réduction des coûts informatiques, un meilleur positionnement dans un environnement concurrentiel et une intégration des innovations technologiques afin de garantir l'évolutivité du SI. Par conséquent, l'inscription d'une entreprise dans un projet de refonte d'un SI devient primordiale. Comprendre le succès des SI est un défi complexe ou une réflexion sur l'évaluation des SI doit être appropriée pour capturer l'ampleur des besoins des utilisateurs et des retombées organisationnelles du SI Urbanisé (SIU). L'objet de ce travail est d'évaluer le succès du SI avant et après une démarche d'urbanisation que nous avons accompagnée et modélisée. Cette recherche fournit l'une des premières validations empirique quantitative de la performance des SIU et identifie les dimensions qui agissent sur la perception de l'utilisation et les bénéfices nets du SIU. Le travail constitue un apport liminaire à l'étude et à la compréhension de la dynamique de changement d'un SI existant à un SIU.

## STRATÉGIES D'IMPLANTATION DES PLATES-FORMES LOGISTIQUES : VERS UN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT GLOCAL ET DURABLE : LE CAS DE LA RÉGION RHÔNE-ALPES

**Auteure :** Denise Ravet

**Thèse de doctorat en Sciences de Gestion** sous la direction de Frédéric Carlier soutenue en 2012 à l'Université de Caen

## Résumé ■

Dans un contexte de globalisation, les plates-formes logistiques de distribution participent à la compétitivité des entreprises et à la performance du *supply chain management* notamment en gérant l'articulation entre les avantages coûts recherchés sur les marchés mondiaux et les avantages valeur recherchés sur les marchés locaux par la flexibilité, le service client, la contribution aux défis environnementaux. L'évolution des localisations des plates-formes produit des impacts sur la performance des entreprises et doit donc être évaluée par des indicateurs clés de performance. Afin de les identifier, l'étude des différentes stratégies

*supply chain* globale, locale, durable, *lean*, *agile*, *leagile* permet d'expliquer les objectifs poursuivis lors des évolutions des plates-formes logistiques. L'alignement des différentes stratégies générales, marketing, distribution, développement durable, logistiques permet d'identifier des mobilités *lean*, *agile* et *leagile* des plates-formes logistiques avec les indicateurs de performance associés. Une étude qualitative, avec plusieurs études de cas a été réalisée auprès des directions *supply chain*, financières de leaders de la distribution spécialisée et des prestataires logistiques sur le territoire de la région Rhône-Alpes. L'analyse des données réalisée sur le logiciel NVivo a permis de faire émerger des indicateurs de performance pour évaluer les évolutions des plates-formes logistiques. La contribution de la recherche est de caractériser la *supply chain* glocal, de présenter une typologie des mobilités des plates-formes logistiques et d'identifier les indicateurs-clés de performance liés aux évolutions des plates-formes logistiques.

## MAÎTRISE DES INCERTITUDES DE L'ENVIRONNEMENT DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE : UNE ANALYSE AU REGARD DU DÉCALAGE ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE

**Auteure :** Salomé Rueil

**Thèse de Doctorat en Sciences de gestion** sous la direction de Karine Evrard Samuel soutenue le 29/08/2013 à l'Université de Grenoble, dans le cadre de l'École doctorale sciences de gestion, en partenariat avec le Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion.

**Jury :** Marie-José Avenier (Prés.), Karine Evrard Samuel et Christophe Quiquempoix (Rapp.), Nathalie Fabbe-Costes et Jean Fabrice Lebraty.

## Résumé ■

Les entreprises industrielles évoluent dans un environnement de plus en plus fluctuant. L'incertitude qui les entoure (tant dans la prise de décision dans les processus productifs et commerciaux) est reconductible, à la fois, à l'amont et à l'aval de la chaîne logistique, mais aussi à la configuration interne de la chaîne (y compris les choix techniques et technologiques qui sont tour à tour opérés), aux systèmes d'information ou encore aux comportements organisationnels néfastes.

La présente thèse a pour objectif de comprendre la manière dont les entreprises industrielles gèrent les incertitudes présentes dans l'environnement de leurs chaînes logistiques. Cette

recherche se déroule en deux étapes : une étude préliminaire et une investigation principale. L'observation participante menée en étude préliminaire a permis de montrer qu'une entreprise réputée en management de la chaîne logistique a choisi de restructurer ses ressources afin de diminuer la vulnérabilité de sa chaîne logistique. Ainsi, l'étude principale s'articule autour de l'approche basée sur les ressources et du courant des capacités dynamiques. La revue de la littérature montre que l'agilité et la résilience sont deux capacités dynamiques du management de la chaîne logistique. Mobilisant la méthode des cas comme heuristique permettant d'organiser la recherche, six études de cas sont menées au sein d'entreprises industrielles de taille hétérogène et de secteurs d'activité variés. Une fois les données collectées et codées sous forme de codage multithématique sur le logiciel NVIVO 8, les résultats s'organisent autour du protocole de cas. Ils retracent les incertitudes rencontrées par les entreprises industrielles et s'attachent à montrer quels outils, pratiques et stratégies sont développés pour diminuer la vulnérabilité. Ces outils, pratiques et stratégies sont des construits des capacités dynamiques et permettent d'identifier si les entreprises font preuves d'agilité et de résilience. Puis, les résultats montrent les difficultés au développement des capacités dynamiques et l'analyse identifie le manque de connaissance en management de la chaîne logistique comme barrière principale. La discussion de la thèse s'oriente autour de la connaissance comme réponse à l'incertitude. La thèse met en avant un décalage entre des connaissances académiques avancées en management de la chaîne logistique et des connaissances plus restreintes en entreprises. La littérature académique s'intéresse principalement aux entreprises matures en management de la chaîne logistique. Cependant, elles ne sont pas représentatives des autres entreprises industrielles. En s'intéressant au lien entre recherche, enseignement et pratique, il est possible d'identifier que le manque de connaissance en management de la chaîne logistique laisse un espace à la création d'effets de mode à la fois dans le monde de la pratique et de la recherche. Finalement, la thèse met en avant les conditions d'émergence de formes d'isomorphisme institutionnel dans les institutions universitaires, engendrant des effets de mode dans les travaux académiques, le tout n'ayant qu'un lien relatif avec la réalité empirique.

## DYNAMIQUE DE L'INNOVATION ET INDUSTRIALISATION DU CYCLE DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

**Auteur :** Mandack Gueye

**Thèse de Doctorat en Sciences économiques** sous la direction de Hervé Magnouloux soutenue le 13/12/2013 à l'Université Aix-Marseille, dans le cadre de l'Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille, en partenariat avec le Centre d'études et de recherche en gestion.

**Jury :** Jean-Pierre Centi (Prés.), Célestin Mayoukou et François Facchini (Rapp.), Bernard Haudeville. Hervé Magnouloux

### Résumé ■

La dynamique d'hypercompétition qui sévit dans notre économie mondialisée met toutes les entreprises dans un contexte de sélection compétitive. L'obtention du Graal de cette nouvelle économie, en l'occurrence l'avantage concurrentiel, dépend principalement de la faculté de ces entités créatrices de valeur à accroître leur capacité d'innovation, leur aptitude au changement et leur agilité stratégique. L'information et/ou les connaissances renseignant sur l'évolution de l'environnement des entreprises s'affirment comme des ressources-clés stimulant la créativité et permettant l'agilité stratégique au sein d'une organisation. De là l'impérieuse nécessité d'optimiser la gestion de l'information et la production de connaissances. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication apparaissent dans ce contexte comme un support d'optimisation de l'évolution de données brutes gravitant autour des environnements stratégiques en connaissances (cycle de l'intelligence économique). Leur caractère de levier d'innovation réside en effet dans leur capacité à industrialiser la production de connaissances. Cependant, la subjectivité de la capacité d'absorption de nouvelles informations et la dimension tacite de la connaissance font que les technologies informatiques sont incapables d'automatiser parfaitement le cycle de l'intelligence économique. Cette thèse en intelligence économique restitue l'enjeu stratégique posé aux entreprises par la collecte, le stockage et l'utilisation de données, la récolte et le traitement de l'information ainsi que la captation et le développement des connaissances. Elle met l'accent sur les défis (opportunités et risques) de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication appréciées comme des leviers d'agilité organisationnelle et des piliers d'une nouvelle gestion concurrentielle.

Recension de l'article Camps,  
J. (et al.)

Par Laurent GIRAUD

---

**INDIVIDUAL PERFORMANCE IN TURBULENT ENVIRONMENTS: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY AND EMPLOYEE FLEXIBILITY. IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (à paraître).**

L'agilité individuelle et l'apprentissage organisationnel sont des outils cruciaux pour l'entreprise, notamment dans un contexte de changements organisationnels profonds ou fréquents. Camps et ses collègues ont ainsi voulu vérifier si la performance individuelle était bien influencée par la flexibilité individuelle et la capacité d'apprentissage organisationnel, et ce, en observant une organisation opérant dans un environnement turbulent. L'analyse de leurs données (en méthodes d'équations structurelles) démontre en effet le rôle médiateur total de la flexibilité individuelle entre la capacité d'apprentissage organisationnel et la performance individuelle. En d'autres termes, la possibilité d'expérimenter, de prendre des risques ou de prendre part aux décisions permet aux salariés d'être plus performants dans un contexte instable, mais seulement si ceux-ci sont flexibles (c'est-à-dire polyvalents, sachant anticiper et s'adapter). Cette étude suggère ainsi que les outils de gestion stratégique des ressources humaines permettant de créer une capacité d'apprentissage organisationnel nécessitent d'avoir au préalable développé l'agilité de la main d'œuvre.

Recension de l'ouvrage

« Le changement agile »

Par Isabelle VANDANGEON

---

**LE CHANGEMENT AGILE : SE TRANSFORMER RAPIDEMENT ET DURABLEMENT**

David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT  
Éditions Dunod, 2015, 186 pages

Le changement agile n'est pas un autre livre sur le changement, mais un livre pour apprendre à changer autrement. A l'ère du numérique, où la technologie impose aux entreprises un rythme de transformation continue, où les outils digitaux mobilisent chez les individus de nouvelles zones neuronales et développent de nouvelles formes de connexions, peut-on continuer à conduire des projets de changement comme avant ? Le défi lancé par cet ouvrage vise donc à dépasser le changement instrumental et managérial, pour s'orienter vers un changement expérientiel et comportemental. Pour présenter ce nouveau défi l'ouvrage s'organise autour de 5 chapitres qu'il est possible de lire séparément selon l'objectif du lecteur.

Partant des anciens modèles théoriques, le premier chapitre souligne le tournant pris progressivement par les écrits sur le changement organisationnel et stratégique. Il permet de replacer au centre du débat les éléments d'un nouveau changement reposant sur la co-construction, la collaboration, l'expérimentation, signalant ainsi l'oubli des premières approches du changement basées sur l'expérience vécue par les acteurs. Paradoxalement l'instigateur de ce retour aux sources est le développement du digital. Le second chapitre insiste donc sur le rôle du digital qui contraint les entreprises à penser le changement différemment, et devient en parallèle une ressource essentielle pour accompagner et faciliter le changement continu. Ces nouvelles bases posées, le chapitre 3 présente le modèle de « changement AGILE » permettant de répondre à ces nouveaux défis. Les méthodes dites AGILE, qui se sont développées avec la recrudescence des projets informatiques, invitaient à dépasser l'approche séquentielle d'un projet pour inscrire les besoins et l'expérience des utilisateurs au cœur du développement informatique. S'inspirant de cette centralité des métiers le modèle de changement AGILE propose un processus en 3 phases : définir expérimenter et ancrer. Ces trois phases sont détaillées dans le chapitre 4 qui recense 10 outils clés pour les déployer. En guise de conclusion le chapitre 5 expose

4 cas pratiques d'entreprise s'étant engagées dans une démarche de changement AGILE (Société Générale, COVEA, EDF et la SNCF). S'appuyant sur des références théoriques solides, cet ouvrage propose donc une autre vision de la conduite du changement et montre comment déployer une démarche de changement qui replace l'individu, sa capacité créative et de changement au centre du processus. Il s'adresse donc tout autant à des enseignants-chercheurs soucieux de s'inscrire dans ce tournant théorique qu'à des praticiens se questionnant sur la façon de conduire un changement continu.