Caractérisation, mesure et incidence de l'agilité dans le management des organisations

Nicolas Sabben

▶ **To cite this version:**

Nicolas Sabben. Caractérisation, mesure et incidence de l'agilité dans le management des organisations. Gestion et management. Normandie Université, 2020. Français. NNT : 2020NORMLH30 . tel-03219781

HAL Id: tel-03219781
https://theses.hal.science/tel-03219781

Submitted on 6 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Normandie Université

THESE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité « Sciences de Gestion »

Préparée au sein de « Normandie Université »

Caractérisation, mesure et incidence de l'agilité dans le management des organisations

Présentée et soutenue le 7 décembre 2020
par
Nicolas SABBEN

Thèse soutenue publiquement le (date de soutenance) devant le jury composé de		
M. / Marc BONNET	Professeur des Universités / Lyon	Rapporteur
M. / David AUTISSIER	Maître de Conférences HDR / Paris	Rapporteur
Mme / Sophie CROS	Professeur des Universités / Le Havre	Directeur de thèse
M. / Jean-Fabrice LEBRATY	Professeur des Universités / Lyon	Examinateur
M. / Hervé CHOMIENNE	Maître de Conférences / Yvelines	Examinateur
M. / Samuel GRANDVAL	Maître de Conférences HDR / Le Havre	Examinateur

Thèse dirigée par Sophie CROS, laboratoire NIMEC

Logo Etablissement

Normandie Université

Logo Ecole Doctorale

ED 242 E-GN
Économie-Gestion Normandie

Logo laboratoire

Caen Rouen Le Havre
nimec

Normandie Université n’entend donner ni approbation, ni
improbation aux opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur.

A mon épouse, mes enfants et mes parents,

Remerciements

Il me sera difficile de remercier tout le monde car c'est grâce à l'aide de nombreuses personnes que j'ai pu mener cette thèse à son terme.

En premier lieu, je tiens à remercier Madame Sophie CROS, Professeur à l'Université de Normandie, qui m'a encadré tout au long de cette thèse. Cette thèse est le fruit d'une collaboration de plus de trois années avec elle et c'est à ses côtés que j'ai pu découvrir et apprendre le travail et la méthodologie de la recherche universitaire, la rigueur et la précision que ceux-ci impliquent.

Qu'elle soit aussi remerciée pour sa structure d'esprit, son efficacité, sa disponibilité et pour les nombreux encouragements qu'elle m'a prodigués.

J'adresse tous mes remerciements à Monsieur David AUTISSIER, Directeur de la Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle à l'ESSEC et Maître de conférences à l'Université Paris Est Créteil, référence en management et conduite du changement agiles avec qui j'ai eu le privilège de collaborer lors de missions de conseil et qui a su m'inspirer par ses travaux et la qualité de ses interventions, ainsi qu'à Monsieur Marc BONNET, Adjoint au Directeur Général et Professeur au sein de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Lyon 3, référence en matière de recherche intervention intégrant entre autres l'approche qualimétrique et sensibilisé aux problématiques de gestion de l'insertion et de prévention de l'exclusion sur lesquelles j'interviens dans le cadre de mon activité de conseil, de l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'être rapporteurs de cette thèse.

Monsieur Alexandre MELNIK, Professeur à l'ICN Business School, a été mon directeur de master de recherche pendant 1 an lorsque j'étais de ses élèves, mais il m'a aussi prodigué de nombreux conseils pour bien débuter ma carrière. Qu'il en soit remercié.

Je tiens aussi à remercier les nombreuses personnes ayant participé à mes travaux de recherche-terrain, en particulier les participants aux études exploratoire et approfondie.

Merci également à l'ensemble des personnes avec qui j'ai eu l'occasion de collaborer durant mon expérience professionnelle depuis 2009, dont les centres d'intérêt et les interventions en mission ont inspiré cette thèse.

Enfin je tiens à remercier ma famille et tous les membres de mon entourage, qui ont répondu avec calme et patience aux questions quotidiennes dont je les accablais.

Résumé

Alors que de nombreux pays occidentaux ont entrepris des démarches globales en matière de simplification et de modernisation de la vie économique et l'action publique, la France semble évoluer dans un contexte politique fragile et des prévisions de croissance à présent défavorables. Nous pouvons nous interroger sur la capacité de l'Etat et des entreprises à proposer des dispositifs de régulation et de sécurisation efficaces et réactifs.

Dans le cadre de cette thèse, nous proposons un **modèle** visant à caractériser et à mesurer les processus agiles en matière de conduite du changement. A partir de l'examen de la littérature, la conduite d'une étude exploratoire de plusieurs années sur deux cas d'entreprises et notre expérience décennale de chercheur-praticien, nous avons établi un guide d'entretien et une grille de scoring établissant une échelle de notation d'un *score d'agilité* et servant de base à une seconde étude dite approfondie.

L'étude exploratoire a permis de confirmer l'identification de six variables relatives au concept de management agile et de onze facteurs d'influence des processus de conduite du changement, dont six associés à l'identification du changement et cinq se rapportant aux leviers d'outillage du changement. **L'étude approfondie** a permis d'établir une corrélation entre le **degré d'agilité** d'une organisation et son **niveau de performance.**

Si les résultats viennent confirmer et compléter les intuitions de la réalité opérationnelle, cette thèse a également permis d'établir d'autres corrélations, moins évidentes, et de **mettre à jour des recommandations de pratique**, concernant notamment l'évolution du rôle du manageur dans la motivation de ses équipes, l'importance de la considération de l'individu dans l'usage du mode collaboratif ou encore la nécessaire détermination d'un équilibre agile des processus de changement dans la conduite des activités quotidiennes de l'organisation.

Mots clé : agilité, management, performance, expérimentation, itération, collaboration, socialisation, internalisation, libéralisation

Sommaire

Remerciements 4
Résumé 5
Introduction 8
1ère partie. Cadres de référence des variables relatives au concept de management agile 21
Chapitre 1. Le management agile en matière de conduite du changement 22
Chapitre 2. Le positionnement épistémologique via la recherche-intervention 63
Chapitre 3. Cadre empirique des variables relatives au concept de management agile 81
2ème partie. Caractérisation et incidence des variables relatives au concept de management agile 120
Chapitre 4. Protocole opératoire de l'étude approfondie 122
Chapitre 5. Résultats de l'étude approfondie (1/2) : approche qualimétrique 141
Chapitre 6. Résultats de l'étude approfondie (2/2) : approche statistique 177
Conclusion 240
Bibliographie 267
Table des matières 278
Liste des tableaux 284
Liste des figures 285
Liste des encadrés 287
Liste des graphiques 288
Glossaire 290
Données brutes 292

Introduction

L'objectif de l'introduction est de montrer le caractère exploratoire de la recherche, tenant compte de différentes perspectives, à savoir des entreprises de secteurs différents (privé, public) et de tailles diverses (grandes entreprises, PME/TPE, ETI, start-up).

Nous présentons d'abord les enjeux, la problématique générale et l'hypothèse centrale de notre recherche. Nous définissons ensuite les termes et les principaux concepts avant de partager les cadres de référence (théorique, épistémologique et méthodologique). Enfin nous exposons le cheminement de notre recherche et résumons notre parcours doctoral.

0.1. Présentation de la recherche

Nous définissons d'abord l'objet et le champ de notre recherche avant de présenter la problématique générale, les questions de recherche et notre hypothèse centrale.

0.1.1. Objet de la recherche

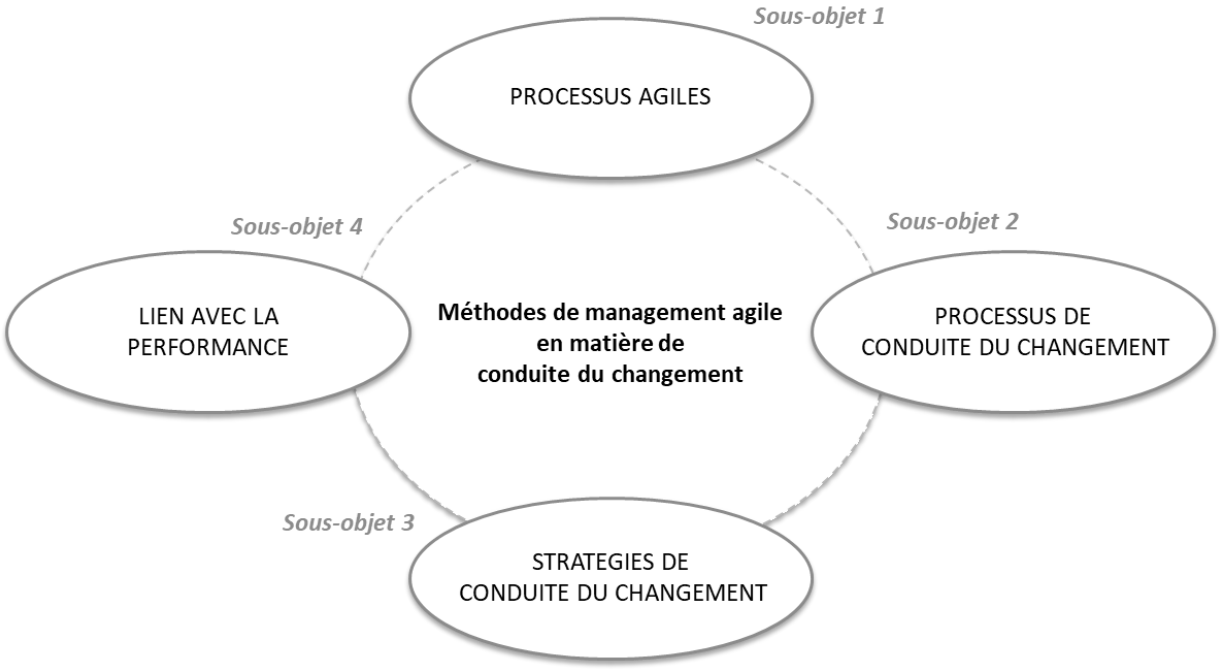
Dans notre cas, l'objet de la recherche est : les méthodes de management agile en matière de conduite du changement, appliquées au champ des organisations (voir encadré 1).

Les méthodes de management agile en matière de conduite du changement, au sens où nous les entendons, se décomposent en quatre sous-objets : les processus agiles d'une entreprise, ses processus de conduite du changement, ses stratégies de conduite du changement et le lien avec la performance (figure 1). Le management agile est d'abord un processus social qui met l'accent sur le comportement des individus (Whitworth & Biddle, 2007). Il se réalise en fonction des facteurs psychologiques de leur motivation (Robert, 2007) étant donné l'importance de l'intégration de processus intuitifs dans la prise de décision rationnelle (Quinet, 1994).
En outre, il est porteur de sens (Maitlis 2005 ; Rouleau, 2005 ; Autissier & Bensebaa, 2006) pour les personnes qui l'expérimentent, sans quoi celles-ci n'adopteront pas le comportement adéquat pour assurer le succès des travaux.
Les méthodes de management agile favorisent la collaboration et l'interaction entre les personnes au sein d'un écosystème, à l'origine d'une meilleure performance pour une organisation donnée (Weick, 1993). Par ailleurs, celles-ci se fondent sur la démarche expérientielle réalisée à travers l'organisation d'ateliers participatifs et la pérennisation du mode collaboratif au sein et en dehors des projets stratégiques d'une organisation (Vandangeon, 2015). Il n'existe plus d'espace de travail mais des *espaces de partage*, plus de collègues de travail mais des *communautés*, plus de conceptuel mais de l'*expérientiel*, plus de communication ascendante et descendante mais de la *proximité*, de l'*alternatif* et de la *transparence*.
Le management agile est une excellente méthode pour se doter d'un dispositif de gestion des risques réactif, de l' « agilité du marché » jusqu'à l' « agilité de la mise en œuvre » (Setili, 2014). En effet, les méthodes de management agile mettent en évidence l'importance d'effectuer des tests et de faire remonter des feed- backs rapides sur les travaux menés et démontrent que ce fonctionnement permet de réduire les coûts liés à la découverte tardive d'anomalies (Berczuk, 2007). L'augmentation des degrés de liberté ou la libéralisation des

marges de manœuvre (Messager, 2013), concept fondamental des méthodes de management agile, favorisent l'esprit d'initiative et sont catalyseurs d'une motivation intrinsèque des équipes.

Concernant les deuxième et troisième sous-objets, la conduite du changement est un élément naturel dans la vie de toute organisation donnée (Tsoukas & Chia, 2002). Afin de mettre en œuvre un mode de management agile, une organisation doit être suffisamment stable pour intégrer ce degré de flexibilité (Weick, 1979) et l'approche agile retenue doit être alignée avec les processus et le fonctionnement de l'organisation à travers des métriques permettant de suivre l'avancement réel de la mise en œuvre (Tudor & Walter, 2006). Le changement est le mot le plus utilisé par les dirigeants et dans les médias (Belahouel 2013) ; il est également mis en œuvre avec trois changements par an par personne contre 1 avant 2000. Aussi 80% des produits qui seront consommés dans 20 ans n'existent pas encore (Christensen 2012).
L'accélération des changements, la nécessité croissante de mobiliser plus d'acteurs internes dans le but de porter des transformations profondes, l'augmentation des attentes en matière de collaboratif et la digitalisation des organisations et processus sont autant de facteurs qui justifient pleinement le passage d'un mode de management instrumental vers un mode de management agile.
Enfin un quatrième sous-objet est le lien entre les méthodes de management agile en matière de conduite du changement et la performance de l'entreprise. La question de la performance est soulevée dans la présentation de notre problématique générale.

Figure 1. Décomposition de l'objet de recherche



Champ des organisations de l'étude

Nous avons observé et étudié notre objet de recherche, les méthodes de management agile en matière de conduite du changement, sur le champ des organisations dont les caractéristiques sont décrites ci-après (voir encadré 1). Vu l'abondance de la littérature sur les organisations et la multitude de définitions existantes, celle que nous donnons à l'organisation ici est fondamentale.

Encadré 1. Définition de l'organisation

Nous avons fait le choix de structurer le champ de recherche de la manière suivante :
Types d'entités : secteur privé, secteur public et start-ups ;
Tranches d'effectifs : < 10 personnes (TPE), 10 à 250 (PME), 251 à 5000 (ETI) et > 5000 (grandes entreprises) ;
Seuils de taux de croissance : 0 à 5%, 5 à 10%, 10 à 25% et > 25%.

La raison principale qui a motivé le choix de notre définition est le fait que notre recherche a l'ambition d'étudier les liens entre les caractéristiques démographiques et économiques de l'organisation (effectif, performance) et son management agile en matière de conduite du changement.

Encadré 2. Définition de la performance

La performance consiste à la fois à afficher des résultats économiques positifs et fidéliser les clients et les collaborateurs, et en attirer de nouveaux.
Pour la mesurer, l'indicateur qui nous semble le plus pertinent est le taux de croissance annuel moyen qui dépend directement des résultats économiques à court terme et des perspectives de l'entreprise à moyen-long termes.

La raison principale qui a motivé le choix de notre définition est le fait que notre recherche a l'ambition d'étudier les liens entre les pratiques des méthodes de management agile en matière de conduite du changement et le taux de croissance annuel moyen.

0.1.2. Problématique de la recherche

Le choix de notre problématique a été identifié à partir du manque de littérature existante sur l'objet d'étude, l'intérêt croissant de la part des organisations en matière de management agile, ainsi que notre expérience personnelle et professionnelle de consultant en management.

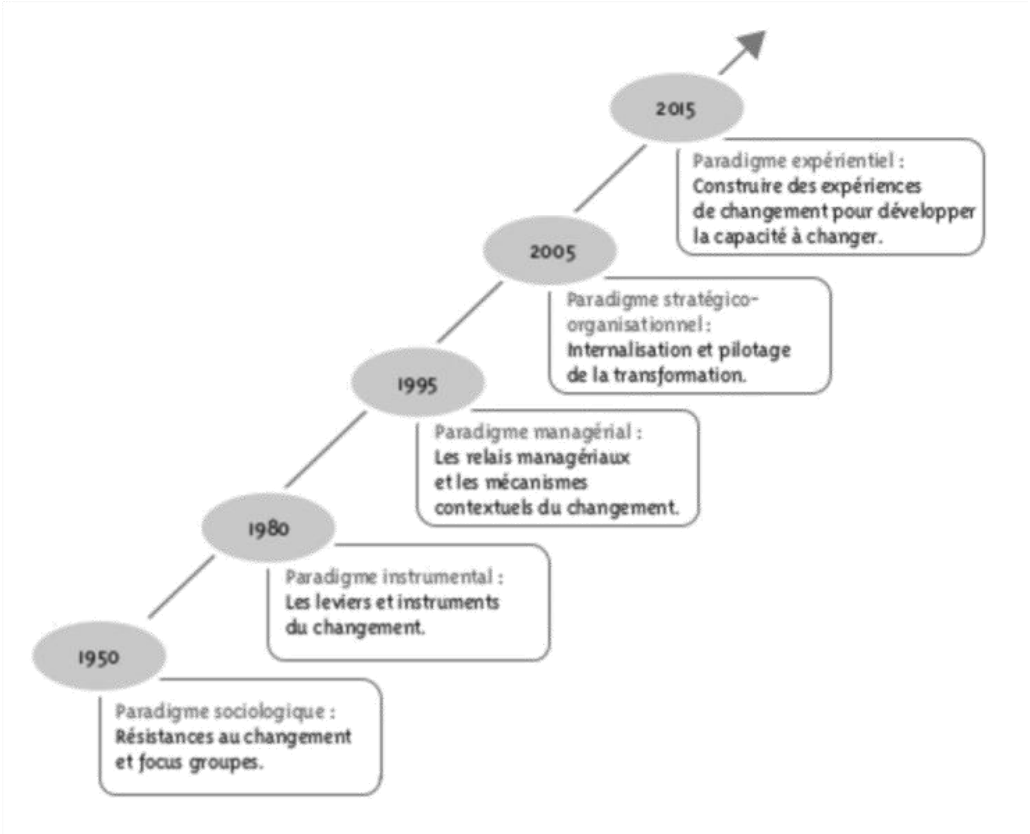
0.1.2.1. Agilité et conduite du changement à l'heure de la transformation numérique

Alors que de nombreux pays occidentaux ont entrepris des démarches globales en matière de simplification et de modernisation de la vie économique et l'action publique, la France semble évoluer dans un contexte politique fragile et des prévisions de croissance à présent défavorables dues à la montée des mouvements sociaux, la vulnérabilité des entreprises françaises face à la survenance de crises et de risques ou encore la menace terroriste demeurant présente sur le territoire. Nous pouvons nous interroger sur la capacité de l'Etat et des entreprises à proposer des dispositifs de régulation et de sécurisation efficaces et réactifs.
Caractéristique de la nouvelle société avec sa révolution informationnelle et ses grandes ruptures industrielles (Barrand, 2007), la transformation numérique doit faire évoluer les modes de management et remettre en cause les conditions d'exercice et les compétences du manager. Le changement est le mot le plus utilisé par les dirigeants et dans les médias (Belahouel 2013) ; il est également mis en œuvre avec trois changements par an par personne contre 1 avant 2000. Aussi 80% des produits qui seront consommés dans 20 ans n'existent pas encore (Christensen 2012). En conséquence de l'omniprésence du concept, les modalités de fonctionnement au travail ainsi que les attentes des collaborateurs ont fortement évolué :

- rareté du temps (68 tâches réalisées par jour),
- omniprésence du changement,
- fonctionnement informationnel (120 pages par jour et par personne),
- attente pédagogique (66 % des salariés veulent davantage d'explications),
- innovation à tous les niveaux et contrainte de la rentabilité.

L'accélération des changements, la nécessité croissante de mobiliser plus d'acteurs internes dans le but de porter des transformations profondes, l'augmentation des attentes en matière de collaboratif et la digitalisation des organisations et processus sont autant de facteurs qui justifient pleinement le passage d'un mode de management instrumental (Kanter, 1992) vers un mode de **management agile** issu du paradigme expérientiel (Autissier, 2013).

Figure 2. Les paradigmes en conduite du changement (Autissier, 2013)



0.1.2.2. Enjeux de la recherche

Hormis Autissier (2010, 2015) et Barrand (2006, 2010), les travaux de recherche autour du concept de management agile en matière de conduite du changement sont peu développés. Plusieurs auteurs ont introduit certaines variables (Weick, 1993 ; Rouleau, 2005 ; Setili, 2014) dont quelques-unes sont d'ailleurs reprises dans notre recherche (voir chapitre 3) mais rarement

en adoptant une démarche globale de réflexion sur la caractérisation et l'incidence de méthodes de management agile en matière de conduite du changement. Messager (2013) et même Barrand (2010) théorisent des concepts puissants sans toutefois apporter d'éléments concrets quant à l'incidence de leur application sur la performance des organisations. En effet, la littérature est encore plus pauvre en matière de mesure de la performance des méthodes de management agile. Nous entendons par performance, la performance de l'entreprise de manière globale, au sens de Savall (1974), consistant à la fois à « survivre à court terme », soit afficher des résultats économiques positifs, et « se développer à moyen-long termes », soit fidéliser les clients ainsi que les collaborateurs et en attirer de nouveaux. A l'inverse, de nombreux ont porté sur les méthodes agiles en matière de développement logiciel (Larman & Basili, 2003 ; Boehm & Turner, 2005 ; Berczuk, & Berger, 2007 ; Boisvert & Trudel, 2011).

L'enjeu de la recherche est d'établir un modèle du processus de conduite du changement via l'usage de méthodes de management agile identifiant les facteurs de performance dans l'identification et l'outillage du changement. Nous souhaitons démontrer que les théories du management agile ne sont pas une simple réaction au changement mais correspondent davantage à un mouvement d'auto-organisation, où la composante du facteur humain est essentielle à sa bonne réalisation (**Conboy & Fitzgerald, 2004**). Il s'agit donc également d'identifier les savoir-faire disponibles et de parvenir à l'adhésion et à l'implication des personnels à la fois de l'encadrement et de l'exécution au sein de l'organisation.

Sur le plan pratique, nous souhaitons contribuer à l'identification et à l'outillage des stratégies de conduite du changement via des méthodes de management agile.

0.1.2.3. Problématique générale et questions de recherche

Notre problématique générale de recherche se décline en différentes questions de recherche :

- Comment caractériser le management agile dans les organisations ?
- Quels sont les facteurs qui influencent les stratégies de conduite du changement dans les organisations ?
- Comment aider les organisations à être ou devenir plus agiles ?
- Dans quelle mesure les méthodes de management agile agissent en faveur de stratégies de conduite du changement performantes et durables, et donc efficientes ?

L'objectif est d'identifier et de caractériser les variables relatives au concept de management agile en matière de conduite du changement et d'analyser leur incidence sur la performance des organisations de l'étude.

0.1.3. Hypothèse de la recherche

Encadré 3. Récapitulatif de la problématique générale

Question de recherche

Dans quelle mesure les méthodes de management agile agissent en faveur de stratégies de conduite du changement performantes et durables, et donc efficientes ?

Hypothèse

Les stratégies de conduite du changement sont performantes et durables si les méthodes de management agile reposent sur des variables endogènes d'ordre social.

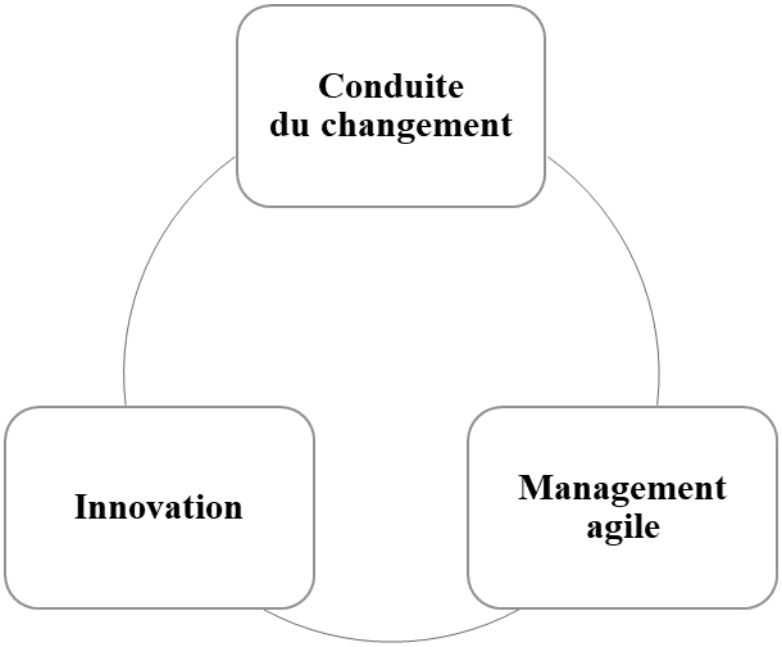
0.2. Cadres de référence de la recherche

Nous présentons le cadre théorique ainsi que les cadres épistémologique et méthodologique utilisés pour mener à bien notre recherche.

0.2.1. Cadre théorique de la recherche

Le choix de nos cadres théoriques a trouvé son origine à partir de l'hypothèse selon laquelle la stratégie de conduite du changement d'une entreprise s'appuie davantage sur les objectifs de projets spécifiques et moins sur le fonctionnement quotidien des opérations, sur lequel nous avons centré notre travail. Les trois cadres théoriques principaux que nous avons sélectionnés apparaissent dans la figure 3, et sont essentiellement orientés sur l'étude de l'intégration du changement dans le fonctionnement quotidien des opérations des organisations.

Figure 3. Les trois cadres théoriques de notre recherche1



Tout d'abord, la théorie de la conduite du changement nous permet d'envisager le changement comme un élément naturel de la vie des organisations (Tsoukas & Chia, 2002), de rappeler qu'une organisation doit être suffisamment stable pour intégrer les vagues de changement (Weick, 1979) et de préciser que le changement doit être aligné avec les processus et le fonctionnement de l'organisation à travers des métriques permettant de suivre l'avancement réel de sa mise en œuvre (Tudor & Walter, 2006).

Ensuite nous avons opté pour une grille de lecture des processus agiles par la théorie du management agile incluant les concepts d'expérimentation et de gestion des risques (Setili, 2014), de collaboration et d'interaction (Weick, 1993), d'itération et de démarche expérientielle (Martin, 1991), de socialisation et logique réseau (Whitworth & Biddle, 2007), de libéralisation des marges de manœuvre (Messager, 2013) et d'internalisation (Maitlis, 2005).

Enfin la théorie de l'innovation via le *design thinking* nous amène à considérer les méthodes de management agile sous l'angle de la rationalité intuitive (Quinet, 1994), de la révolution de la conception (Midler, 1993) et de la confiance créative (Kelley, 2012).

[1] Nous présentons l'ensemble de ces cadres théoriques dans le chapitre 1.

0.2.2. Cadres épistémologique et méthodologique

Le chercheur exerce une activité de consultant en management depuis plus de 10 ans et connaît la plupart des acteurs ce qui a permis que ces derniers puissent s'exprimer ouvertement avec ce dernier. Le chercheur a élaboré des techniques d'investigation, présentées ci-après, qui ont permis de limiter les biais de subjectivité. Les connaissances collectives ont été produites par itération successive pour construire une connaissance partagée fidèle aux principes de l'interactivité cognitive. De chaque situation contingente étudiée, dans chacune des entités visitées, il a été identifié des composants génériques, qui ont conforté l'hypothèse de la contingence générique.

Par ailleurs, suite à un processus interactif, via des ateliers de travail interactifs, il a été construit une représentation commune acceptable par tous. Les biais ont été minimisés afin de pouvoir constituer une base de connaissances d'intention scientifique. La confrontation entre les acteurs et les avis d'experts a permis une co construction de la connaissance selon le principe du diagnostic avec effet-miroir, respectant le principe de l'intersubjectivité contradictoire. La démarche adoptée est bien celle d'une recherche intervention (Savall et al., 1996, 2004, 2007).

Nous avons préféré privilégier la généralisation statistique à la généralisation analytique pour majoritairement consacrer notre recherche à l'identification de corrélations spécifiques et à la découverte de tendances en matière de performance dans les organisations.
L'autre caractéristique majeure de notre méthodologie est l'approche *qualimétrique* qui couple les techniques de recherche qualitatives et quantitatives[2].
Nous avons réalisé des traitements qualitatifs de données qualitatives dans le cadre de l'étude exploratoire d'une part, et de la recherche-intervention sur les questionnaires exploités sous le logiciel SURVIO d'autre part ; ainsi que des traitements quantitatifs de données quantitatives et qualitatives en effectuant des statistiques sur tableur Excel à partir des réponses aux questionnaires (cf. chapitre 5).

En conclusion, notre posture épistémologique et méthodologique s'inscrit dans le cadre de la contingence générique (Savall & Zardet, 2004), à partir de matériaux de recherche-intervention qualimétrique approfondie employant à la fois la généralisation analytique et la généralisation statistique des résultats de recherche.

[2] L'approche qualimétrique s'inscrit dans le courant des « mixed methods », très à la mode outre-Atlantique.

0.3. Cheminement de la recherche

Nous présentons notre parcours doctoral et le plan de la thèse (figure 4).

0.3.1. Parcours doctoral

Intervenant-chercheur au NIMEC au sein de Normandie Université (depuis 2019) et auparavant au sein du laboratoire PRISM de Paris 1 Panthéon Sorbonne (2017 à 2019), notre parcours doctoral a consisté à conduire des recherches-interventions dans diverses organisations.
Nous avons publié nos résultats intermédiaires en français et les avons présentés dans des colloques nationaux et internationaux.

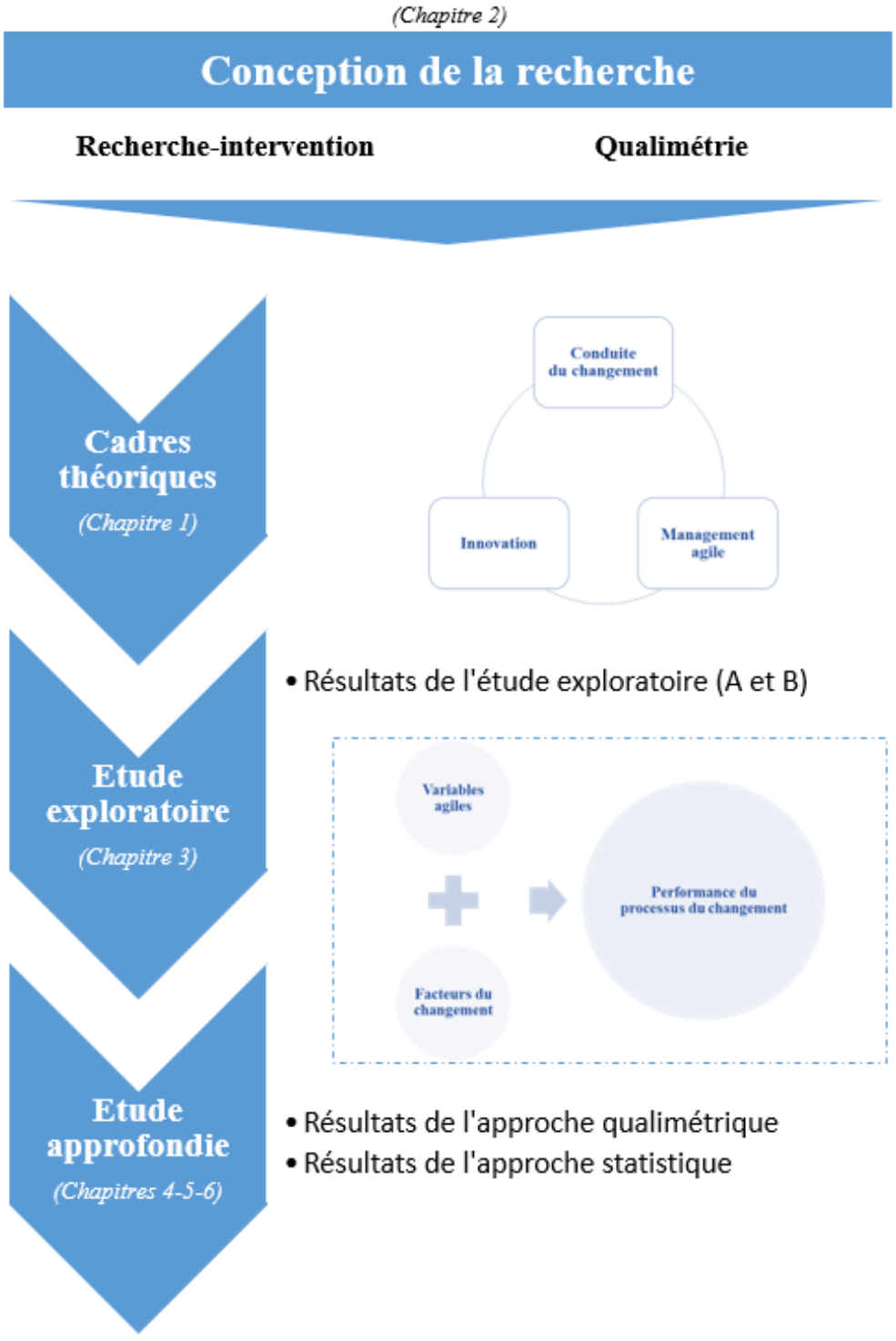
La première année a permis de définir et de préciser nos objets et champs de recherche, à choisir et travailler nos cadres théoriques à partir de la littérature extraite, à penser et à structurer l'étude exploratoire. La deuxième année a été consacrée à la conduite de notre recherche sur le terrain, à la conduite d'entretiens et de questionnaires auprès des organisations et à l'approfondissement des cadres de référence. La troisième année a été dédiée à l'analyse des résultats de l'étude, à l'organisation de réunions de restitution et de présentation des résultats avec les organisations ayant participé aux terrains d'étude, à la rédaction et aux relectures de la thèse.

0.3.2. Plan de la thèse

Le plan général de la thèse expose les étapes de mon parcours doctoral à travers la mobilisation des cadres de référence (voir 0.2.) et par l'immersion dans les terrain d'étude (figure 4).

Structurée en deux parties, notre thèse compte trois chapitres dans chaque partie.
La première partie vise à comprendre les contours de notre objet de recherche à travers la présentation détaillée des cadres de référence et des grilles de lecture (chapitre 1), de notre conception de la recherche de terrain (chapitre 2), de la méthodologie et des résultats de l'étude exploratoire réalisée sur deux cas d'entreprises A et B (chapitre 3), permettant de modéliser l'objet et le champ de la recherche, et d'identifier les premières variables relatives au concept de management agile.
La deuxième partie correspond au cœur de notre travail de recherche-terrain à travers la présentation de l'étude approfondie et de son protocole opératoire (chapitre 4), des résultats de l'approche qualimétrique à partir de 250 *verbatim* (chapitre 5) et de l'approche quantitative de type statistique (chapitre 6) de notre étude fondée sur plus de 200 questionnaires.

Figure 4. Cheminement de la recherche



1ère partie. Cadres de référence des variables relatives au concept de management agile

La première partie est structurée en trois chapitres.

Le premier chapitre dresse un portrait de la littérature et des théories existant en conduite du changement, management agile et innovation via le design thinking. Nous avons choisi celles qui nous paraissaient le plus pertinent au regard de notre problématique et l'hypothèse centrale présentées en introduction générale. Le deuxième chapitre expose notre conception de la recherche de terrain afin de démontrer pourquoi la recherche-intervention et la qualimétrie ont été nécessaires pour mener à bien notre recherche. Le troisième chapitre présente la méthodologie et les résultats de l'étude exploratoire de type recherche-intervention réalisée sur deux cas d'entreprises. L'étude des cadres de référence est venue préciser l'objet de la recherche et identifier les premières variables relatives au concept de management agile en matière de conduite du changement.

Chapitre 1. Le management agile en matière de conduite du changement

Les théories mobilisées font référence à trois sous-disciplines, différentes mais imbriquées, des sciences de gestion, à savoir la conduite du changement, le management agile et l'innovation via le *design thinking*. Diverses théories ont été utilisées dans chacune d'entre elles, dont quatre qui sont centrales dans notre thèse : la théorie du changement naturel (**Tsoukas & Chia, 2002**), la théorie du *collective mind* (**Weick, 1993**), la théorie des marges de manœuvre (**Messager, 2013**) et la théorie de la rationalité intuitive (**Quinet, 1994**).

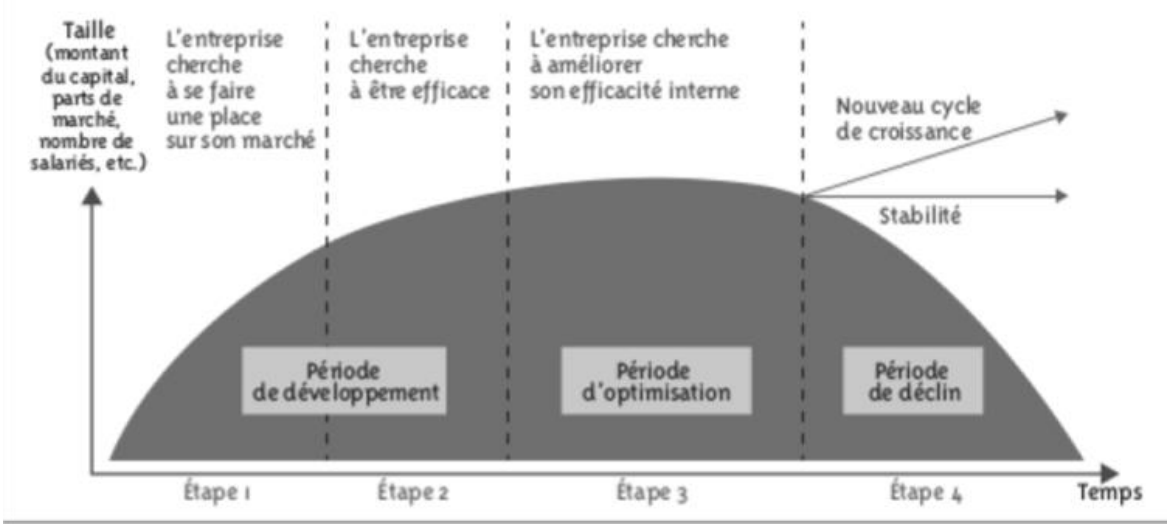
Ces trois cadres théoriques se concentrent sur l'étude des variables relatives au concept de management agile. La théorie de la décision, de la qualité ou des organisations (**Hatch, 1999**) auraient pu également être traitées, toutefois les trois cadres théoriques choisis nous ont semblé les plus pertinents pour identifier et observer les variables relatives au concept de management agile en matière de conduite du changement.

1.1. Les méthodes de conduite du changement

1.1.1. Le changement naturel

Contrairement aux idées préconçues, le changement doit être vu comme un élément naturel de la vie d'une organisation (**Tsoukas & Chia, 2002**), il est ainsi partie intégrante de son cycle de vie (**Flamholtz & Randle, 2007**).

Figure 5. Le cycle de vie des organisations (Flamholtz & Randle, 2007)



Le cycle de vie des organisations présente les phases traversées par une organisation durant son existence. Différents auteurs s'y sont intéressés et ont proposé des approches basées notamment sur la croissance biologique naturelle (Haire, 1959) ou sur le cycle de vie des produits (Hofer, 1975). Ce schéma rappelle le besoin pour une entreprise d'adapter sa stratégie selon ces quatre temps, chacun étant spécifique au contexte de l'entreprise.

A partir de ce constat, la question est moins *pourquoi changer ?* mais davantage *comment une organisation doit être pour mener à bien les changements qui lui sont nécessaires ?* Il est particulièrement intéressant de mettre en avant l'importance du changement vis-à-vis de l'organisation et de démontrer que la seconde n'est qu'une conséquence du processus de conduite du changement. De manière étonnante, la perception en entreprise sur le changement est liée aux approches traditionnelles du concept – *organizational change* – concentrées autour de notions telles que la stabilité ou la routine ; de fait celui-ci serait doté d'un caractère exceptionnel plutôt que naturel.

Au regard des problématiques générationnelles rencontrées au sein de l'entreprise, il est utile de souligner que le changement est, au contraire, une partie inhérente des attentes d'un individu et de sa volonté d'apprendre et d'évoluer, et par concaténation il en est de même pour les organisations au sein desquels les individus évoluent.

Ceci est un défi pour les organisations dans la mesure où cela suggère de remettre en cause les logiques traditionnelles fondées sur le modèle hiérarchique et le système des grades et non à partir des compétences distinctives des individus qui composent ces corps ; non à partir des flux d'échanges et d'interactions entre individus dont les *« particular cognitive representations »* (**Tsoukas & Chia, 2002**) produisent des réflexions uniques.

Enfin **Giroux (1991)** propose de caractériser le changement en fonction de son étendue (global à partiel), de sa profondeur (majeur à marginal) et de son rythme (rapide à lent).

Figure 6. Typologie des changements (Giroux, 1991)

Caractéristiques	Formes	Définitions
Etendue	Globale	*Le changement touche toutes les activités et toutes les unités de l'organisation en commençant par la direction. Il vise une modification à la fois interne et externe.*
	Partielle	*Il concerne une partie de l'organisation. C'est plus simple, mais plus limité. Et en ne faisant évoluer qu'un sous-ensemble, on peut provoquer des effets indirects sur la totalité du système. Quelquefois, il vaut mieux globaliser la réflexion d'emblée.*
Profondeur	Majeure	*Ce type de changement marque une grande différence avec le passé (rupture et discontinuité). Il modifie conjointement des pratiques, des structures, des systèmes d'action, des représentations culturelles, etc...*
	Marginale	*Ce changement ne modifie que des éléments partiels. Il enrichit certaines actions, rend plus efficaces certains processus, apporte des modifications d'usage ou de résultats, etc...*
Rythme	Lent	*Il s'effectue par démarche progressive, graduelle, parfois même à dose homéopathique.*
	Rapide	*Il peut prendre la forme d'une « révolution », avec des bouleversements vifs, violents, forcément perturbateurs. Mais il peut répondre aussi à des urgences.*

Nous cherchons à démontrer et à faire accepter que le changement est un élément naturel de la vie des organisations : son occurrence ne doit pas surprendre, inquiéter ou affaiblir une organisation. Cette variable doit être entendue comme une constante au sein de chaque organisation. En revanche, conduire des travaux de prospective et d'anticipation visant à établir plusieurs stratégies et modes d'action selon des scénarii de projection particuliers est à présent indispensable.

1.1.2. L'efficacité du changement

Le fait de repositionner le concept de changement à sa juste place, devant la science des organisations (**Eccles, 1992 ; Orlikowski, 1996**), est un élément facilitateur dans la compréhension et la mobilisation des entreprises, tâches souvent ardues, sur des projets dits de « transformation ». L'intérêt est de parvenir à les éduquer sur le contenu de leurs activités, forcément non linéaires (**Greenwood & Hinings, 1996**) au regard de la notion d'imprévu inhérente à leur fonction sur le terrain et à la nature des marchés. Leur capacité à y faire face permet d'évaluer leur degré de résilience. Aussi la conscience que le changement détient la primauté devant l'organisation permet d'examiner avec précision comment se déroule le processus de changement et donc d'évaluer la dynamique du changement qui a été accomplie : les retours d'expérience sont souvent négatifs justement car les examens effectués sont trop souvent réalisés a posteriori des projets conduits. Enfin en tenant compte du fait que le changement est un processus qui dépasse l'organisation en place, les porteurs de projet peuvent appréhender le concept et conduire le changement en dépassant à leur tour leur positionnement au sein de l'organisation et leur propre vision de la réalité (**Taylor, 1993**).

Nous voulons démontrer que le changement doit bénéficier de la primauté sur l'analyse des organisations. L'implémentation d'un nouveau modèle organisationnel n'est que la résultante d'un ou plusieurs processus de changement.

1.1.3. La stabilité du changement

Le fait d'affirmer que le changement est un élément naturel de la vie des organisations ne revient pas à dire qu'une organisation change - doit changer - en permanence (**Olikorwski, 1996 ; Weick, 1998**). D'innombrables initiatives ou adaptations sont réalisées chaque jour dans les organisations sans être pourtant à l'origine de transformations ayant un impact sur l'organisation. D'autre part, un processus de changement peut être conduit tout en maintenant la stabilité de l'organisation au sein de laquelle le processus a été mis en œuvre. La référence

au concept de *organizational change* (**Olikorwski, 1996**) révèle ici un intérêt remarquable pour les grandes entreprises, impliquant des initiatives de changement portées par des individus relativement stables. Correctement appliqué, ce concept apparaît comme une clé de réponse inédite visant à réduire la contrainte liée à la « résistance au changement », à laquelle tout projet de transformation doit faire face à un moment ou à un autre, et particulièrement délicate à gérer dans les effectifs d'organisations ayant atteint une masse critique, entre choc intergénérationnel et surmenage opérationnel.

Nous souhaitons prouver que la stabilité d'une organisation, à présent, dépend de sa capacité à intégrer et à optimiser ses processus de changement. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, une organisation qui n'opère pas les réformes nécessaires fait face à un niveau de risque plus élevé qu'une organisation qui les entreprend ; cette dernière peut maîtriser ses risques dans la mesure où elle impulse le changement.

1.1.4. Le changement microscopique

Le changement est appliqué majoritairement via des démarches portées par la hiérarchie dont la visée demeure intacte au niveau du commandement mais peut s'altérer au niveau du personnel d'exécution. Le fait de concevoir la conduite du changement à l'échelle de chaque individu ou chaque groupe d'individus - *microscopic change* (**Tsoukas & Chia, 2002**) - adoptant les mêmes *cognitive representations* assure précisément de maintenir une vision intacte de la stratégie de changement et d'en faire le reflet de l'évolution véritable des événements au sein d'une organisation, en fonction de circonstances localisées et selon les expériences vécues par des individus.

Nous cherchons à mettre en exergue que le processus de changement est pertinent s'il est mené au niveau des individus en étant conscient de leur unicité et en sachant que chacun représente une entité à part entière disposant d'une volonté propre.

1.1.5. Le changement cognitif

Les récentes expériences en entreprises ont démontré les limites des structures organisationnelles hiérarchiques et la faiblesse du fonctionnement pseudo-démocratique majoritaire. Le concept de *organized cognition* (**Weick, 1979**) permet de faire le lien entre le modèle structurel d'une organisation et les interactions sociales générées entre les individus qui

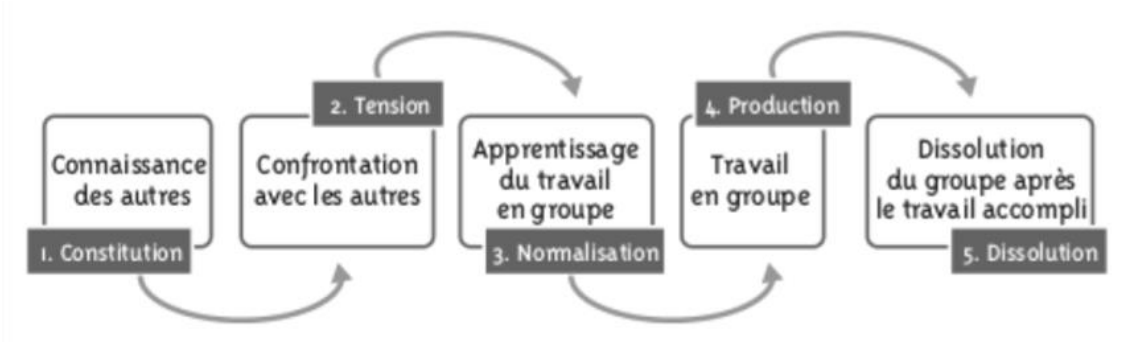
la composent. Par ailleurs, le comportement des individus au sein d'une organisation définit la nature de ces interactions sociales et donc le degré de flexibilité de l'organisation considérée.
Pour un individu, le fait de comprendre son existence et sa mission au sein d'une organisation est le facteur de *organizational reliability* (**Weick, 1979**). Concilier la maîtrise des comportements des individus et le maintien d'un modèle structurel stable est la clé pour pérenniser l'organisation et parvenir ainsi à un haut degré de résilience et de fiabilité (**Hollnagel, Journé & Laroche, 2009**).
Cela implique de connaître et considérer davantage les cartes comportementales des agents afin de pouvoir réinventer les processus selon le cas de figure, autrement dit de penser l'assemblage d'actions indépendantes en cycles séquentiels plutôt qu'une chaine continue d'actions produisant les mêmes effets. Le fait de s'attacher davantage aux comportements permet aussi d'identifier et parfois d'anticiper les vecteurs relationnels entre les individus, et plus simplement les individus pris séparément.

Nous souhaitons mettre en avant que la compréhension et la prise en compte des représentations mentales, des croyances, des préférences et perceptions des divers réalités des individus au sein d'une organisation permettent d'optimiser les processus de changement de l'organisation concernée.

1.1.6. Les dynamiques de groupe

Les facteurs psychologiques de la motivation des collaborateurs sont essentiellement tirés par les liens tissés entre les individus dans le cadre de travaux ou d'activités menés en groupe et les conditions de travail (**Robert, 2007**) qui en découlent au sein de l'environnement donné.
Les groupes évoluent au fil du temps. Leurs membres changent au gré des démissions, des recrutements ou encore des promotions. Parallèlement les tâches et les objectifs d'un groupe évoluent au fur et à mesure que les membres gagnent en expérience. Il semble indispensable alors pour une organisation de comprendre et de maîtriser la dynamique derrière les étapes de développement d'un groupe (**Tuckman, 1965**).

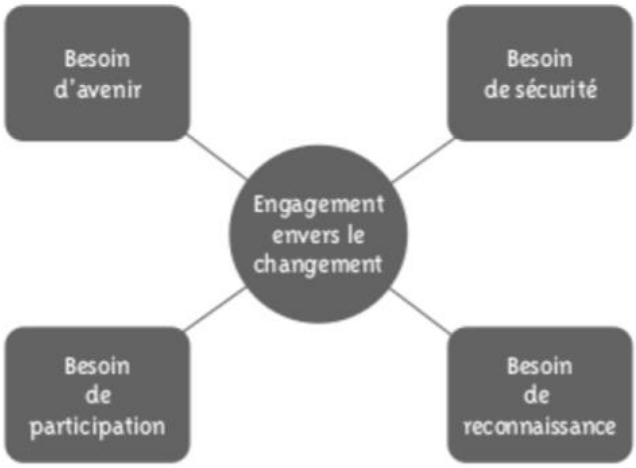
Figure 6. Les étapes de développement d'un groupe (Tuckman, 1965)



Tuckman (1965) distingue cinq étapes dans le développement d'un groupe, ce schéma permet au manager de déterminer le niveau de connaissance entre les individus au sein du groupe, et d'identifier quels leviers de motivation actionner pour répondre le mieux à leurs besoins.

L'humain doit être au centre de la réflexion de toute modélisation d'organisation, et sa valorisation, à travers la prise en compte des compétences et leur évolution, engage des perspectives plus efficientes pour l'organisation qu'une pensée fondée essentiellement sur le modèle des structures. Le positionnement et l'importance des questions proposées amènent les pilotes et responsables de projets de changement à intégrer la dimension humaine propre à la motivation et l'engagement requis par le changement organisationnel (**Autissier & Moutot, 2013**). L'études d'impacts humains (**Autissier & Wacheux, 2006**) établit un diagnostic et un plan d'actions précis en adoptant une perspective humaine du changement. Bâtir une configuration fondée sur l'importance accordée à l'humain pour améliorer l'efficience de l'organisation, et plus globalement pour expliquer la réussite de l'organisation, est le bienvenu. L'apparition de nouveaux profils de leaders est à présent nécessaire, pas seulement orientés croissance mais plutôt comme des représentants au service de la gestion de l'organisation (**Bédard, 2008**) tournés vers plus d'efficience et de satisfaction des collaborateurs.
Une manœuvre intéressante consiste à associer les facteurs humains avec les facteurs de croissance dans l'explication de la réussite de l'organisation afin de s'assurer d'une mobilisation du personnel et de s'inscrire dans une certaine forme de continuité des approches traditionnelles précédemment dispensées au sein des organisations.

Figure 7. L'étude d'impacts humains (Autissier & Wacheux, 2006)



Autissier & Wacheux (2006) proposent l'étude d'impacts humains à partir des travaux de **Maslow (1954)**, celle-ci est structurée autour de quatre familles de besoins visant à améliorer la performance du processus de changement par l'engagement et l'implication des salariés.

Pour un individu donné, la responsabilité d'effectuer tel ou tel choix génère de la motivation si cette personne choisit effectivement (**Robert, 2007**). Cette idée revient à redéfinir, non pas le modèle hiérarchique, mais les modalités de sa mise en application et le fait de laisser la main, ou non, au personnel d'exécution de réaliser certaines tâches plutôt que d'autres. L'intérêt est de parvenir à prédire ou sélectionner les types de personnalités correspondant aux besoins et à la culture de l'organisation tout autant que de favoriser le travail d'équipe et la productivité (**Allport & Odlbert, 1936**). Prévenir l'insatisfaction et chercher à optimiser la satisfaction des individus destinataires du changement sont aussi importants l'un que l'autre et doivent être gérés en parallèle, sans considérer que l'une est l'inverse de l'autre (**Herzberg, 1967**). Les politiques et les démarches imaginées, en suivant la logique de la théorie de la motivation, sont centrées sur l'individu ou sur la perception du manager envers ses employés (**McGregor, 1960**). A contrario, les entreprises abordent le changement sous l'angle institutionnel, il est alors intéressant d'imaginer leurs politiques et démarches en se basant sur les individus. Au sein des organisations, s'intéresser à l'appartenance générationnelle peut mettre en lumière les tendances sociétales actuelles et expliquer l'évolution des comportements professionnels au sein des entreprises concernées (**Lyons & Kuron, 2014**).

Aussi interroger les collaborateurs sur leurs attentes permet également de maintenir de bonnes conditions de travail et de renforcer la dynamique de groupe (**Vroom, 1964**). Ainsi plutôt que d'investir beaucoup de ressources sur le seul résultat, le fait d'identifier précisément les

dimensions problématiques permet une intervention efficiente et intégrée. Au sein des organisations, tenir compte des attentes et des besoins (**Maslow, 1954**) des agents sur le terrain est un moyen visant à accroître la motivation des individus considérés par cet examen. Enfin miser sur les volontés et les qualités du groupe (**Lewin, 1938**) pour parvenir au changement projeté est une démarche intéressante pour les organisations dans la mesure où elle permet d'identifier les agents alliés - *forces propulsives* – des individus récalcitrants - *forces restrictives* (**Lewin, 1947**).

Nous avons l'intention d'établir que la dynamique de groupe et le choix des individus au sein d'un groupe joue un rôle primordial sur les individus du groupe concerné dans leur acceptation ou leur refus des processus de changement à l'œuvre.

1.1.7. Le suivi des métriques

L'approche de changement doit être alignée sur les processus et le fonctionnement de l'organisation, des *métriques* doivent être définis afin de suivre et rendre compte de l'avancement réel de la mise en œuvre (**Tudor & Walter, 2006**). Du *sens* doit être communiqué sur la finalité de la mise en œuvre et le gain que cela apporte sur le terrain pour les équipes. La définition et le suivi d'indicateurs ou *métriques*, par l'utilisation d'outils de traçabilité et de monitoring des implémentations en cours et à venir, permettent d'identifier des opportunités d'investissement et donc de priorisation des actions du plan de conduite du changement, à travers l'établissement et l'usage de tableaux de bord. Si ceux-ci sont établis en tenant compte des besoins des populations cibles du plan de conduite du changement, le tableau de bord peut être un outil puissant de pilotage du changement en proposant de suivre les résultats des actions du plan, les coûts, les livrables et l'efficience des processus de l'organisation.

Figure 8. La performance des organisations (Morin, Guindon & Boulianne, 1996)

Partant du principe que l'évaluation de la performance de l'organisation est à l'origine d'ordre social, les auteurs **Morin, Guindon & Boulianne (1996)** présentent les quatre dimensions de la performance des organisations, cette figure permet d'identifier un nombre intéressant d'indicateurs visant à évaluer le niveau de performance de l'organisation.

Dans la mise en œuvre du changement, les entreprises peuvent tirer partir d'une démarche factuelle fondée sur *« Where are we today, and where do we go now ? »*. En effet, la méthodologie agile facilite la mise en œuvre du changement mais pour être vertueuse, celle-ci doit s'inscrire en cohérence avec les besoins de l'organisation concernée, et à ce titre des outils et des techniques propres à cette dernière doivent être mis en place pour assurer et suivre cette mise en œuvre. La durée moyenne d'un projet est réduite de huit fois avec l'utilisation d'outils de suivi et de monitoring si les indicateurs sont adaptés aux besoins des populations cibles et s'ils ont été pensés en collaboration avec celles-ci. L'utilisation de métriques est l'élément central dans l'évaluation de l'efficience de la mise en œuvre du changement car cette pratique est à la fois factuelle et précise, permettant de suivre les attitudes et les comportements des

individus face au changement en cours afin de procéder à d'éventuels ajustements au niveau de sa mise en œuvre (**Autissier & Moutot, 2013**).
La principale difficulté rencontrée réside dans le cadre de la définition et du choix de ces indicateurs car il est nécessaire de choisir et donc de ne pas tout considérer dans l'évaluation de l'efficience de la mise en œuvre du changement. C'est précisément à cet effet qu'intervient le dialogue avec les utilisateurs et cet échange est l'unique modalité à ce jour pour s'assurer du niveau de qualité et de la livraison *on time* d'un projet.

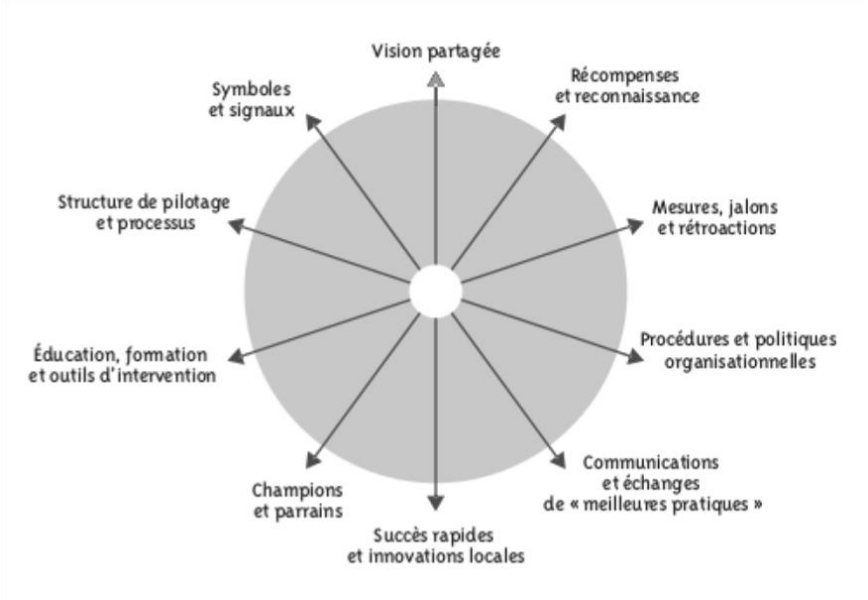
La mise en place d'un dispositif de suivi avec des métriques est naturellement lié à la notion de qualité et par la même cela induit des attentes et des exigences au niveau de l'organisation. Mais comment évaluer la qualité de la mise en œuvre du changement en tenant compte des attentes de chacun ? L'étude d'impacts est un moyen rapide de lister les principaux changements et d'apprécier leur importance, elle permet aux différents individus de prendre conscience de l'importance de certains changements et des principaux champs impactés (**Autissier & Moutot, 2013**). L'enjeu ici est de faire bon usage du compromis en définissant de nouvelles pratiques acceptables par tous. Enfin le succès de la mise en œuvre du changement dépend de façon significative de la volonté initiale des parties prenantes d'aller au bout du projet et de la perception de chacun du projet.

Nous allons illustrer l'importance du métrique dans la mise en œuvre de processus de changement. Moins dans leur définition, le métrique est en revanche essentiel dans l'affinement et la réorientation (le cas échéant) des stratégies de changement à travers l'utilisation et la réalisation (notamment) des études d'impacts.

1.1.8. Le cadençage

Les organisations actuelles doivent s'outiller au niveau stratégique afin de demeurer alertes aux multiples pressions imposées par leur environnement d'activités changeantes (**Kanter, 2001**).

Figure 9. La roue du changement (Kanter, 2001)



La roue du changement (**Kanter, 2001**) est un outil pertinent dans la mesure ou elle propose un cadençage du processus de changement en fonction de son intégration dans les processus opérationnels, soit une évaluation de l'impact du changement sur le quotidien des activités.
L'intérêt est de déterminer les meilleures pratiques du processus opérationnel de changement à partir de l'adaptation initiale de la stratégie nouvellement retenue.
En optimisant le processus de changement, l'enjeu est de limiter voire faire disparaître la contrainte de la *résistance au changement* particulièrement délicate à gérer dans le contexte actuel des conditions de travail au sein des organisations.

Nous voulons démontrer que l'environnement est à considérer dans la concrétisation de processus de changement, moins dans la décision de leur mise en œuvre que dans le timing de leur implémentation.

1.1.9. L'implication

La notion d'indifférence vis-à-vis du changement a trop souvent été assimilée à la notion d'acceptation (**Kotter, 2012**), cette première n'ayant donc pas fait l'objet d'actions spécifiques pour les individus en faisant preuve.

Figure 10. Le modèle de Kotter (1994)

Préparer le changement	Engager le changement
1. Développer l'argumentaire « pourquoi changer maintenant ». 2. Identifier les groupes relais du changement.	3. Avoir une vision du changement en termes de production et de planning. 4. Communiquer la vision du changement.
Ancrer le changement	**Réaliser le changement**
7. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement. 8. Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne.	5. Traiter les obstacles au changement. 6. Avoir des résultats rapides à montrer.

Publié dans la revue Harvard Business Review, le modèle de **Kotter (1994)** expose les huit facteurs d'échec des processus de changement.

La résistance traduit en réalité la volonté de l'agent de maintenir le statu quo : c'est une manifestation des forces restrictives (**Lewin, 1947**).

Figure 11. La théorie des champs de forces (Lewin, 1951)

Lewin (1951) montre l'impact du changement d'état d'un groupe, à travers l'orientation de ses forces (propulsives ou restrictives), sur la mise en œuvre du processus de changement.
Prévenir la détérioration des attitudes des agents en proposant une attitude positive envers le changement (**Greenberg, 2013**) constitue ainsi une opportunité de les remobiliser et les faire adhérer au processus et à la finalité du changement projeté. Devant le nombre croissant et l'intensité accrue des changements, la préparation de ceux-ci apparaît aujourd'hui comme un indispensable en vue de minimiser les échecs de transformation (**Kotter, 1996**). Penser un modèle visant à ordonnancer les réflexions, préparations et étapes de mise en œuvre de projets

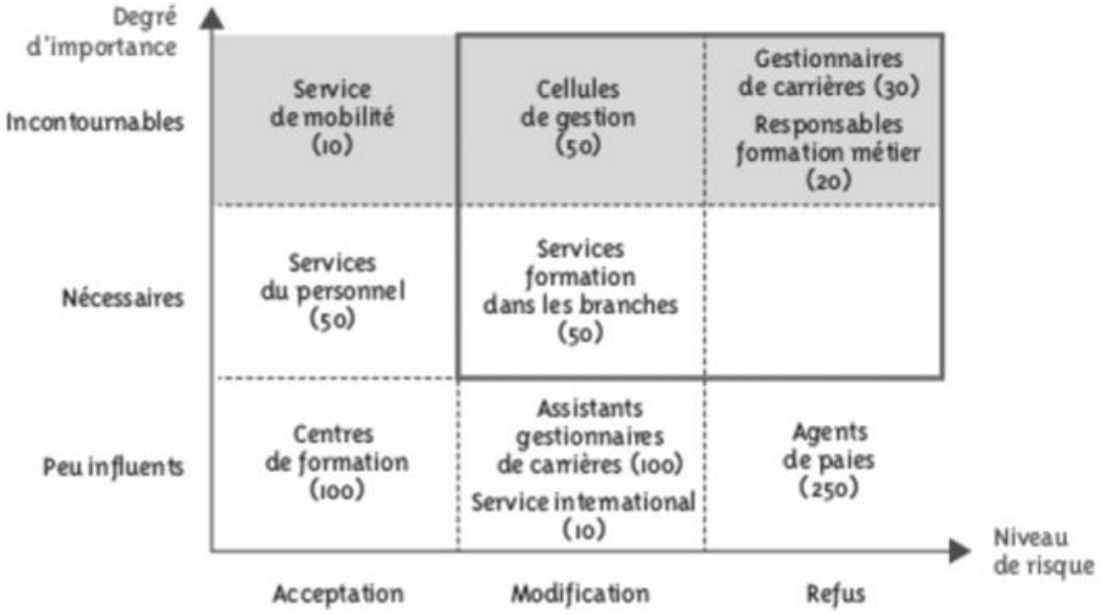
de transformation significatifs s'avère utile. Cela permet d'élaborer et de concrétiser une approche afin d'éviter les erreurs majeures en conduite du changement. Aussi établir un diagnostic humain et dialogique du vécu des opérations menées par les équipes sur le terrain est intéressant en vue de déterminer l'affectivité des individus (**Bareil, 2004**). Un suivi par le dialogue permet aux porteurs du projet de suivre l'évolution de la mise en œuvre du changement par la prise en compte du ressenti et de la perception des agents sur leurs activités et en assurant un niveau d'acceptation et de mobilisation élevé. Le processus de changement évalué en termes de postures (**Kübler-Ross, 1969**) des agents est également une piste utile pour renforcer la dynamique d'adhésion en préconisant des actions de gestion du changement ciblées, spécifiques selon les postures et la psychologie des agents considérés.

Nous souhaitons établir que la posture d'un individu à l'égard de la mise en œuvre de processus de changement influence la perception des autres individus vis-à-vis de ces mêmes processus. Cela renforce l'importance de l'établissement d'une dynamique de groupe positive favorisant la cohésion.

1.1.10. La cartographie des acteurs

La cartographie des acteurs permet de fixer des priorités de besoins en accompagnement des changements (**Autissier & Moutot, 2013**). Ainsi cette approche révèle un intérêt évident dans l'amélioration de l'identification et la connaissance des acteurs à solliciter et à faire intervenir selon les thématiques retenues dans le cadre du projet.
A ce titre, la communication, souvent peu maîtrisée au sein de l'entreprise et en dehors, détient un rôle particulièrement important dans l'optimisation des actions de conduite du changement (**Richardson & Denton, 1996**). Positionner les agents concernés par le changement en fonction de leur comportement en termes de promotion du changement en cours est une opportunité. Cela permet d'identifier plus rapidement envers qui concentrer les efforts de gestion du changement et porter essentiellement la réflexion sur la définition des actions à réaliser (**Autissier & Moutot, 2013**).

Figure 12. La cartographie des acteurs (Autissier & Moutot, 2013)



Cette figure permet d'identifier et de caractériser les populations visées par le processus de changement. **Autissier & Moutot (2013)** soulignent que *« cette qualification mesure deux caractéristiques pour chacun des acteurs identifiés : l'importance relative de ces acteurs par rapport à la réussite du projet et le degré de convergence de ces acteurs avec les directions proposées par le projet. »*

Cette première partie a permis de mettre en évidence à la fois l'importance et la complexité pour les organisations d'intégrer et d'appréhender le caractère naturel du changement pour assurer la performance de ses processus. Par ailleurs, les théories du changement cognitif et du changement microscopique, la théorie des dynamiques de groupe, la théorie de l'implication et de la cartographie des acteurs ont souligné la nécessité de considérer et de prioriser la dimension humaine dans la mise en œuvre de processus de changement performants et durables.

1.2. Les méthodes de management agile

La littérature et les travaux de recherche relatifs au management agile qui ont été menés sur le terrain font ressortir les caractéristiques suivantes :

- Expérimentation : test, acceptation de l'échec et capitalisation (**Setili, 2014**)
- Collaboration : pluridisciplinarité et transversalité (dirigeants, métier, techniques… etc.) (**Weick, 1993 ; David, 1996**)
- Itération : visibilité immédiate des travaux réalisés, correction rapide sur les pbs rencontrés (**Martin, 1991 ; Larman & Basili, 2003**)
- Socialisation/logique réseau : « bonding » entre les acteurs, utilisation des nouveaux médias (**Whitworth & Biddle, 2007 ; Desplats, 2009**)
- Redescente des marges de manœuvre : gouvernance fonctionnelle (**Messager, 2013**)
- Internalisation/ancrage : appropriation du sens des démarches conduites (**Maitlis, 2005 ; Rouleau, 2005 ; Autissier & Bensebaa, 2006**).

Ces caractéristiques permettent de démontrer l'intérêt du management agile.

Contrairement à ce que l'on peut entendre ou lire parfois, l'agilité est un concept finalement moins novateur que ce qu'il n'y parait. A titre d'exemple, le concept d'adhocratie développée par Mintzberg (1982) est un type d'organisation au sein de son système théorique. Elle se définit par des caractéristiques propres : spécialisation des tâches horizontales basée sur une formation solide de la part des acteurs (experts…) une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés une tendance à les disperser en petites équipes pour réaliser leur projet (management par projet) l'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes.
De façon synthétique, on peut dire que l'ordre social dans l'organisation adhocratique ne repose plus sur le respect des règles, mais sur un consensus qui émerge d'un dialogue institutionnalisé auquel tout le monde peut participer (ajustement mutuel).

Dans ce modèle, chacun est supposé avoir intégré l'intérêt collectif et parler en son nom. Les décisions sont prises par des individus informés des objectifs stratégiques. Ils sont investis d'une part de responsabilité pour atteindre ces derniers. Les décisions encadrées par des principes d'action remplacent les règles et procédures trop rigides. En effet, dans cette structure, les informations et les processus de décision circulent de façon flexible et informelle pour

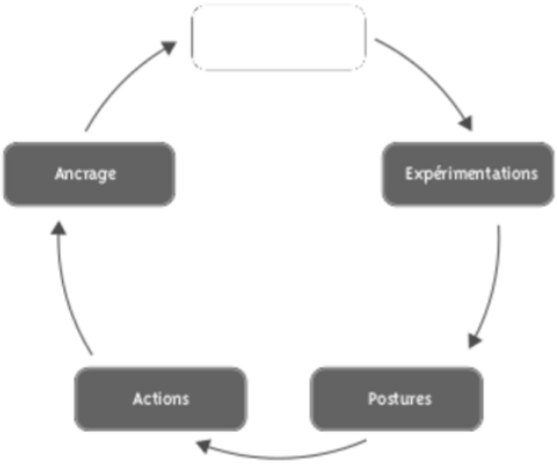
promouvoir l'innovation. Ceci a pour conséquence le débordement de la structure d'autorité quand il le faut. L'adhocratie doit donc recruter des experts – des professionnels dont les connaissances et les aptitudes ont été hautement développées dans des programmes de formation – et leur donner du pouvoir. L'objectif est alors de traiter les aptitudes et les connaissances existantes comme de simples bases sur lesquelles en construire de nouvelles. Néanmoins, la difficulté de l'adhocratie est de faire travailler ces profils ensemble les différents spécialistes doivent joindre leurs forces dans des équipes multidisciplinaires créées chacune pour porter une innovation spécifique.

1.2.1. L'appropriation de sens par l'ancrage et la socialisation organisationnelle

Le management agile est d'abord un processus social qui met l'accent sur le comportement des individus (**Whitworth & Biddle, 2007**) et se réalise en fonction des facteurs psychologiques de leur motivation (**Robert, 2007**) étant donné l'importance de l'intégration de processus intuitifs dans la prise de décision rationnelle (**Quinet, 1994**). En outre, il doit être porteur de sens (**Maitlis 2005 ; Rouleau, 2005 ; Autissier & Bensebaa, 2006**) pour les personnes qui l'expérimentent, sans quoi celles-ci n'adopteront pas le comportement adéquat pour assurer le succès des travaux.

Lors de projets, des actions sont déployées pour accroitre l'adhésion et la participation des bénéficiaires. Les changements sous-tendent très souvent des évolutions comportementales qui sont difficiles à évaluer (**Autisser & Moutot, 2013**). Il n'est pas simple de jauger une évolution de comportements en raison de la dimension contextuelle de l'expression du comportement, mais aussi au vu de la difficulté à établir un lien causal entre une action d'accompagnement et une évolution comportementale.

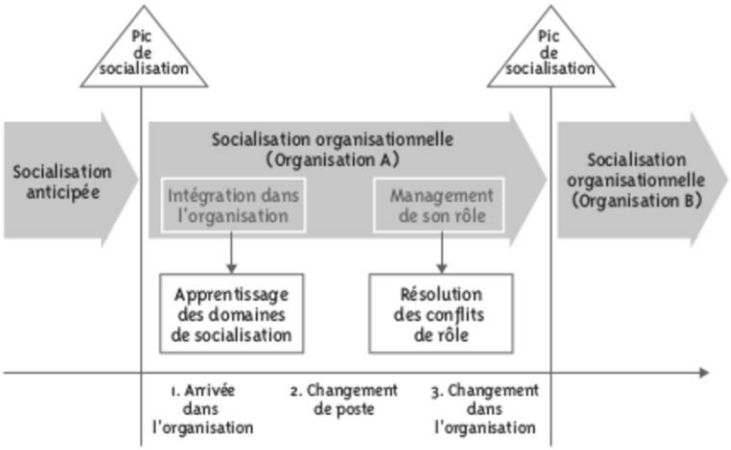
Figure 13. Le modèle des évolutions comportementales (Autissier & Moutot, 2013)



A partir des travaux sur les images **(Morgan, 1986)**, la théorie des organisations (**Hatch, 1999)** et l'apprentissage organisationnel **(Nonaka, 1994 ; Argyris, 1996),** les auteurs **Autissier & Moutot (2013)** exposent ce modèle de questionnement autour de cinq dimensions qui vise à évaluer les évolutions des comportements dans un contexte de changement organisationnel.

La prise en compte du caractère social des méthodes agiles est une des clés menant à leur succès. A ce titre, ces méthodes structurent et influencent le comportement des équipes dans la livraison de leurs travaux, à la fois en tant qu'individus mais aussi entre individus et en tant qu'équipe comme entité unique. L'identité sociale d'un individu et l'effort du travail collectif sont des éléments clé pour réussir à mettre en œuvre des méthodes agiles. Les méthodologies agiles représentent une approche centrée sur les individus. L'examen des processus sociaux (**Lacaze, 2007**) qui contribuent aux succès des projets ou de tout autre initiative menée par des individus ou un groupe d'individus révèle ainsi une importance.

Figure 14. Les étapes de la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007)



Lacaze (2007) propose ici d'identifier les besoins des salariés à chaque étape de la socialisation, de l'arrivée dans l'organisation à leur sortie, afin de les accompagner dans leur prise de poste et le la construction d'un état de confiance leur permettant de fonctionner de manière optimale, ce qui n'est pas toujours le cas **(Vaan Maanen & Schein, 1979)**.

Le processus de socialisation au travail débute avant même l'entrée de l'individu dans l'organisation. Une bonne maîtrise de la socialisation organisationnelle permet de limiter les frustrations au travail et les démissions intempestives (**Lacaze, 2007**). Evaluer et comprendre l'importance de l'identité sociale et de l'effort collectif dans le succès d'équipes agiles est par conséquent intéressant.

La théorie de la qualité permet d'explorer les caractéristiques et les variables associées aux expériences socio-psychologiques des individus au sein d'équipes agiles. Les méthodes agiles définissent les individus au sein d'équipes agiles comme des systèmes socio-psychologiques complexes et adaptables (**Weick, 1993**). C'est cet examen qu'il est intéressant d'effectuer en vue de considérer les agents sur le terrain comme des systèmes réfléchis en mesure de modifier la nature du changement au sein de leur écosystème selon la notion de ***human agency***.

Dans sa dimension sociale, l'agile s'intéresse à la psychologie et caractéristiques amenant à déclencher certains comportements particuliers chez certains individus.

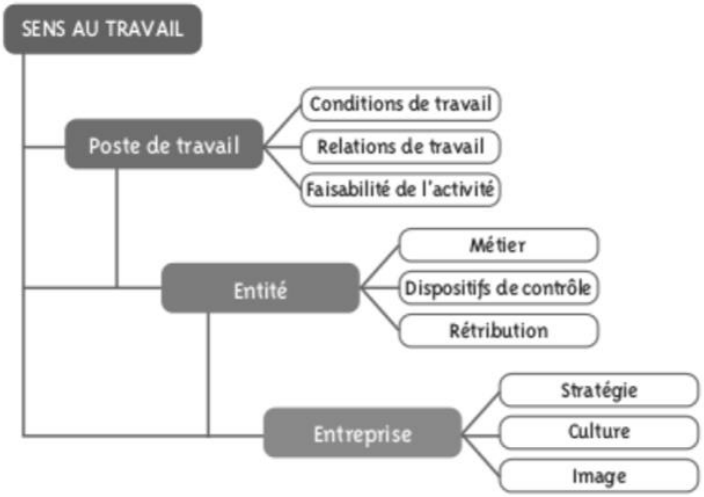
Figure 15. Les ancres de carrière (Foldman & Botino, 1996)

A la manière de **Roe (1956)**, **Foldman & Botino (1996)** proposent d'identifier les ancres de carrière à travers neuf critères, issus des besoins fondamentaux de l'individu bâtis depuis l'enfance et ayant un impact sur ces critères d'ancrage. L'application de ce modèle d'ancres vise à comprendre et à évaluer la raison pour laquelle un individu adopte un comportement spécifique plutôt qu'un autre.

Avec l'avènement de l'ère numérique, les techniques traditionnelles du management fondées sur l'organisation hiérarchique du travail et le concept du *command & control* issu de la culture militaire apparaissent aujourd'hui inefficaces et inadaptées face à une industrie en perpétuelle mutation. Mettre en œuvre l'agilité impose ainsi de redéfinir le rôle du manager et de transformer sa fonction, ce qui révèle une inquiétude pour l'intéressé. Cet examen suggère de tendre vers plus d'efficience dans le fonctionnement et les interactions entre les agents sur le terrain. Le processus de *sensemaking* selon le degré avec lequel le dirigeant s'engage ou influe définit une forme d'interaction propre (**Maitlis, 2005**). Le *sensemaking* est une activité organisationnelle majeure, à l'origine de décisions structurantes pour une organisation et de processus de changement stratégique. D'autre part, ce modèle peut également être perçu à l'échelle de l'individu comme un moyen de construire son identité au sein d'une organisation ; à l'échelle d'une organisation, ce modèle peut permettre de préserver l'image de l'entité ou encore répondre à des événements de rupture (type crises) ayant un impact sur le fonctionnement de l'organisation (**Weick, 1978**).

La théorie du sensemaking prend une nouvelle dimension au sein d'environnements dynamiques et incertains, parmi lesquels justement une quête de sens est à la fois indispensable et un challenge pour parvenir à la compréhension et à la mise en œuvre de l'action collective des individus (**Weick, 1995**).

Figure 16. Le modèle du sens au travail (Autissier & Wacheux, 2006)



A partir des travaux de **Weick (1995)**, **Autissier et Wacheux (2006)** ont proposé un modèle à trois niveaux : le poste de travail, l'entité fonctionnelle, environnement immédiat du poste de travail et l'organisation dans son ensemble. Les auteurs proposent un modèle en neuf éléments visant à poser les bases d'une culture propre en lien avec les pratiques managériales de l'entité concernée.

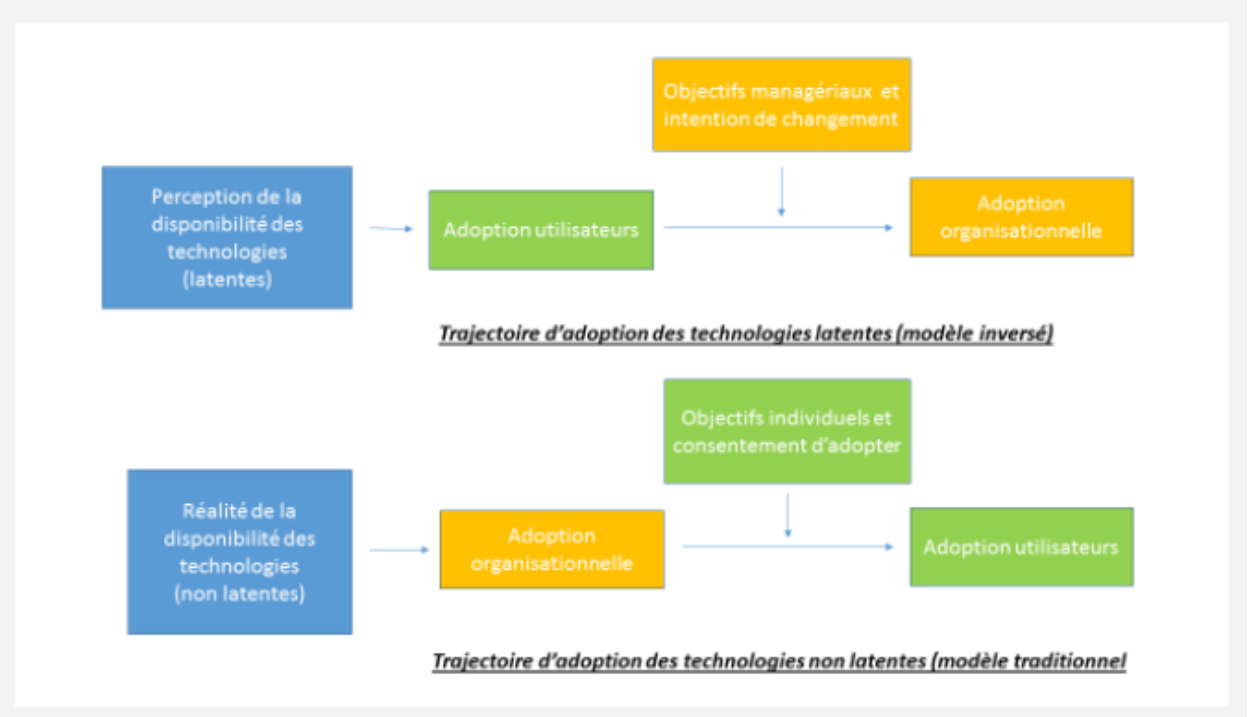
Le fait d'identifier des relais de proximité dans la conduite du changement est une bonne pratique à systématiser (**Rouleau, 2005**). Le sensemaking se manifeste au sein d'organisations parmi lesquelles ses membres sont confrontés à des événements, enjeux et actions de nature imprévue ou du moins inattendue et cela crée une situation de crise de sens le plus souvent suivi d'une crise de confiance des individus les uns envers les autres et envers leur manager (a minima) et parfois même envers l'organisation dans son ensemble. Le sensemaking peut être défini comme une réalité ou réalisation en cours qui émerge d'efforts visant à établir de l'ordre et donner du sens aux événements qui se déroulent ou se sont déroulés ou sont amenés à se dérouler. Le sensemaking est un processus de construction sociale (**Berger & Luckmann,**

1967) par lequel les individus tentent d'interpréter et d'expliquer des événements de leur propre environnement. Le sensemaking permet aux individus de faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté en choisissant de se tourner résolument vers l'action. Le sensemaking intervient à la fois en amont du processus de décision - *clear questions* - et en aval dans sa mise en œuvre - clear answers (**Weick, 1993**).

Abordé précédemment, le sensemaking est un processus fondamentalement social : les individus au sein d'une organisation interprètent et perçoivent leur environnement à travers les interactions entretenues avec d'autres individus, établissant ainsi des personnages ou avatars leur permettant de comprendre le *monde* et d'agir de manière collective (**Weick, 1993 ; Roberts, 2007**). En dépit des enjeux relevés par la nature sociale du sensemaking, les processus sociaux qui lui sont sous-jacents à l'échelle d'une organisation demeurent encore peu examinés (**Éden, 1992**).

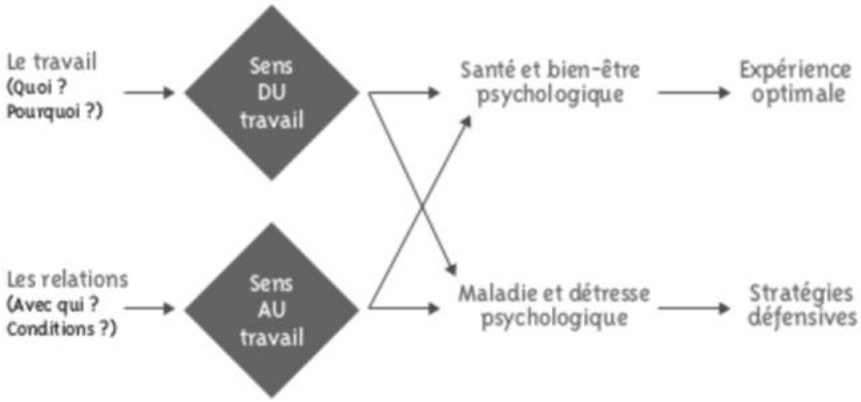
Les modèles d'adoption qui s'appuient sur le séquençage entre adoption primaire et adoption secondaire (Gallivan, 2001) et qu'il l'adapte à l'adoption individuelle et organisationnelle. A l'inverse des modèles traditionnels de l'adoption des outils de gestion, les technologies avec effets de réseau, dont l'utilité marginale s'accroit lorsque la base d'utilisateur augmente (messagerie, e-paiement, visioconférence, etc.), l'acceptation initiale par les utilisateurs est liée à la perception d'une masse critique d'usagers potentiels. Ces technologies sont appelées technologies latentes lorsqu'elles sont préinstallées ou aisément déployables. La crise sanitaire actuelle met notamment en lumière des succès rapides et massifs (Zoom, Teams, WhatsApp…). Elle impose de repenser et d'inverser les modèles d'adoption en proposant une séquence où les technologies latentes sont d'abord adoptées par les utilisateurs avant que l'organisation ne les intègre et les valide.

Figure 17. Les modèles d'adoption traditionnel et inversé (Gallivan, 2001)



En cohérence avec les notions d'auto-organisation et d'auto-inspiration, le concept de l'agilité recherche à développer la motivation intrinsèque des équipes, définie comme la quête de sens que chacun cherche à donner à ses activités. La difficulté réside dans le fait que ce n'est plus au manager de trouver le moyen de motiver ses équipes (la motivation intrinsèque est de la responsabilité de chaque individu), en revanche c'est au manager de maintenir les conditions permettant à chaque membre de l'équipe de garder cette motivation propre à chacun et de développer un modèle de qualité au travail (**Morin, Aubé & Johnson, 2015**).

Figure 17. Le modèle de qualité de vie au travail (Morin, Aubé & Johnson, 2015)



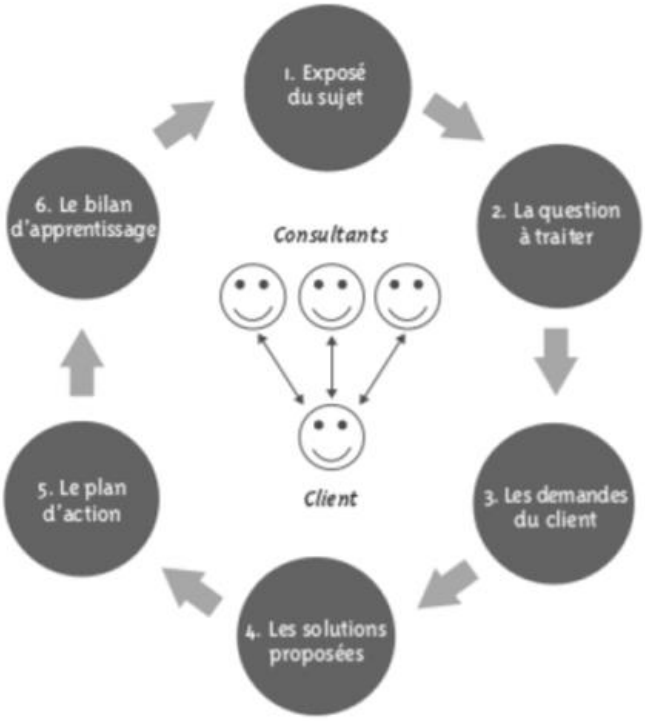
Le modèle de **Morin, Aubé & Johnson (2015)** propose d'évaluer la qualité de vie au travail à partir du sens DU travail et du sens AU travail.
Nous avons l'intention de montrer que le fait de donner du sens aux tâches à réaliser permet le développement des prises d'initiative basées sur des comportements intuitifs et fluidifiant les circuits de validation et de décision.

1.2.2. La prise en compte des besoins du terrain

En amont de la définition et de la mise en œuvre de nouvelles stratégies fondées sur les méthodes agiles, l'évaluation de la capacité de transformation d'une organisation apparaît pertinente au vu de la corrélation observée entre celle-ci et le capital humain (**Autissier, Guillard & Moutot, 2010**). Il faut savoir qu'en tant qu'innovation managériale, le management agile suit le processus d'introduction des innovations managériales (**David, 1996**) et peut ainsi être entendu comme une révolution de la conception visant à répondre aux nouveaux besoins dans un marché plus réactif (**Midler, 1993**). Développer un lien entre le comportement des agents sur le terrain et le comportement de l'institution permet d'évaluer dans quelle mesure les pratiques managériales sont alignées avec la stratégie et quel est l'impact de l'action stratégique au niveau opérationnel (**Jarzabkowki, 2004**). Les méthodes de développement itératives et incrémentales demeurent un facteur d'économie et de meilleure performance que les méthodes de développement linéaires (**Larman & Basili, 2003**).

Le codéveloppement est une démarche structurée orientée vers la résolution de problèmes collectifs avec des rôles bien précis attribués aux différents intervenants. Le principe consiste à ce qu'un groupe de personnes se réunisse et échange autour d'un problème. Celui qui présente le problème à traiter est le client. Les autres jouent le rôle de consultants. Ils ont comme objectif d'aider le client à bien définir son problème, à l'expliquer et à proposer des pistes d'actions.

Figure 18. Le codéveloppement (Payette & Champagne, 2005)



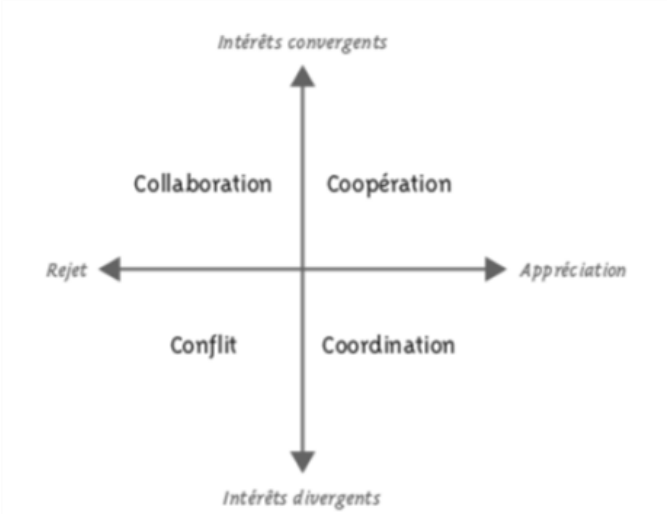
Selon **Payette & Champagne (2005)**, le codéveloppement est un processus structuré autour de six étapes dont l'objectif sert à la résolution de problèmes collectifs, par l'adoption de diverses postures de la part des parties prenantes impliquées dans le processus de codéveloppement.

Nous allons illustrer qu'une stratégie définie via la concaténation des besoins du terrain facilitent les processus de transformation et renforcent l'agilité des équipes.

1.2.3. La collaboration : pluridisciplinarité et transversalité

Les méthodes agiles favorisent la collaboration et l'interaction entre les personnes au sein d'un écosystème, à l'origine d'une meilleure performance pour une organisation donnée (**Weick, 1993**). Par ailleurs, celles-ci se fondent sur la démarche expérientielle réalisée à travers l'organisation d'ateliers participatifs et la pérennisation du mode collaboratif au sein et en dehors des projets stratégiques d'une organisation (**Vandangeon, 2015**). En sus, la mise en place de relations partenariales via l'identification d'intérêts convergents (**Simmel, 1992**) en vue de favoriser l'entraide permet de pallier la peur du changement de certains managers, incapables d'accepter le changement lorsque le mode de fonctionnement a fait ses preuves (**Barrand, 2006**).

Figure 19. La matrice de coopération (Simmel, 1992)



Le concept de *collective mind* (**Weick, 1993**) ou d'esprit collectif ou collaboratif est mis en œuvre par le biais de 3 éléments indispensables à la mise en place d'un tel esprit : contribution (échanges humains), représentation (chaque humain agit et fait agir d'autres humains au sein d'un écosystème propre), subordination (entrecroisement des actions de chacun avec l'écosystème). Plus précisément, le concept de *collective mind* est développé pour expliquer la performance des organisations dans des situations nécessitant une résilience opérationnelle continue. Ce concept est modélisé tel des interactions attentives au sein d'un système social.
Une augmentation de l'attention portée aux interactions sociales entre les individus et la capacité à les comprendre, permet de diminuer les erreurs de l'organisation au sein desquelles ces interactions sociales se déroulent.

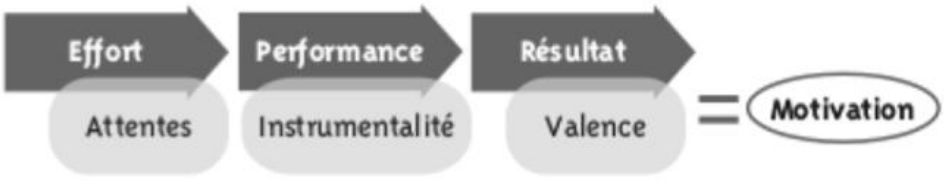
La réflexion académique concernant les processus mentaux collectifs est encore pauvre en dépit des travaux déjà conduits autour du concept de *social cognition*. Réconcilier les préoccupations sur l'étude de l'*individual cognition* avec les théories des organisations est une piste particulièrement pertinente, les études sur l'individu étant encore peu équipées. Le terme *mind* est défini comme la propension d'agir d'une certaine manière (**Ryle, 1949**). Cette idée peut être assimilée au concept de *collective mind* en partant du principe que si l'attention accordée à un groupe est exprimée à travers des actions concrètes, cela contribue à établir un en autre particulière de l'interaction sociale entre la personne accordant cette attention et le groupe concerné. En reprenant les trois variables abordées plus haut, le fait de contribuer, représenter

et se subordonner, sont des actions qui inévitablement constituent un lien propre auprès de n'importe quel individu, et ce faisant le média à travers lequel le *collective mind* se manifeste.

Si le concept de *collective mind* est matérialisé par les interactions d'activités sociales entre les individus et s'il est développé plus ou moins selon le degré d'attention accordée à ces interactions, l'enjeu est de définir et d'évaluer les causes d'une variation de ce degré d'attention. La notion de *social process* (**Mead, 1936**) doit être entendue ici comme un moyen pour un individu d'extraire un sens particulier des interactions qu'il entretient dans le cadre d'une activité sociale avant de les réintroduire selon leur compréhension et perception au sein du système. Ce processus d'interactions ou interactif se répète de façon incessante quelques soient les individus concernés.

Le concept de *collective mind* et de degré d'attention - heed (**Weick, 1993**) - une réponse est apportée à la manière d'analyser un système d'activités sociales au sein duquel des variations de compréhension et de perception surviennent probablement en conséquence de certaines actions précises. Le comportement - *conduct* ou posture tenant compte des attentes et des besoins des autres (**Vroom, 1964**), et l'empathie - *mind* ou l'aptitude à intégrer les sentiments, pensées et volontés des individus aux actions à mener au sein d'une organisation - sont également des facteurs à considérer à cette manière d'analyser.

Figure 20. La théorie des attentes (Vroom, 1964)



Le concept de *collective mind* est pertinent dans le cadre d'activités distribuées et ayant un sens les unes par rapport aux autres - *connected and distributed activities* (**Weick 1993**). En effet, la façon avec laquelle les individus interagissent et font interagir leurs activités entre eux est ce qui génère des comportements vertueux et *mindful*. Le fait d'ignorer les activités qui ne sont pas celles pour lesquelles vous contribuez directement ou celles que vous accomplissez ont

l'impact de vider de sens ces mêmes activités et ont donc un impact négatif sur les individus qui eux sont en charge de leur réalisation (**Bellah, 1991**).

Les nouvelles formes d'organisation, telles que les réseaux ou les structures cognitives nativement, ont une capacité plus importante d'intégrer le *collective mind* que des structures matricielles plus traditionnelles. Toutefois le pré-requis pour l'implémentation du *collective mind* demeure qu'une attention particulière et équivalente doit être accordée aux processus sociaux et aux principes de micro dynamiques (ou dynamiques des individus) qu'aux indicateurs de structure, de stratégie et de population. La mise en place d'un nouveau système d'information au sein d'une institution publique peut mettre en évidence la difficulté que cela représente d'adopter une approche agile compte tenu de la structure bureaucratique de l'entité concernée ; notamment l'attitude et le manque de confiance des décideurs sont des facteurs directs d'échec dans la mise en œuvre d'un esprit collaboratif, essentiel au succès des méthodes agiles (**Berger, 2007**). Cela met en avant la notion de *performance attentive* (**Weick, 1993**) ou *performance résiliente* versus la performance inconsidérée ou la performance dans sa dimension purement économico-productive. Cela fait davantage référence à l'intérêt pour une organisation de développer d'abord sa résilience et ensuite son efficience.

Un autre argument en faveur de l'intégration de la résilience à l'évaluation de l'efficience d'une entité est qu'il est plus aisé de perdre son degré d'attention que d'en faire preuve, et c'est précisément ici que l'auteur introduit le concept de coopération, élément clé du développement du *collective mind*. En effet, une culture qui encourage l'individualisme et les réactions uniquement à court-terme vont le plus souvent négliger la pratique du degré d'attention et de la représentation et de la subordination, en plus de la contribution. Sans les deux premières variables, la capacité de compréhension est de facto limitée et n'est pas à la hauteur d'examiner les conditions de complexité d'un système social complexe. Le concept de *reliable performance*, qui pour fonctionner de manière optimale, doit être doté d'un *collective mind* bien développé sous la forme d'un système complexe, attentif, cimenté par la confiance entre les individus, finalement un système dont les caractéristiques sont en cohérence avec les caractéristiques permettant la pleine compréhension de l'être humain. Les individus en pleine conscience sont capables de distinguer leurs interprétations de leur processus cognitifs automatiques souvent biaisés ou imprécis, puis de les observer voire de les changer (**Dane, 2011**). Dans les démarches expérientielles, l'efficacité du transfert des apprentissages en compétences au travail découlant des formations en organisation est relativement faible (**Saks**

& Haccoun, 2004). Plutôt que de centrer le processus d'acquisition des connaissances autour des contenus et de leur présentation ou autour des besoins de l'apprenant, l'expérimentation et la mise à l'épreuve des idées sont le point de mire de l'apprentissage efficace (**Kolb, 1985**).

Nous voulons établir que plus le degré d'attention accordé à un individu est élevé, plus sa capacité à s'exprimer, à partager et à s'inscrire au sein d'un collectif est grande, et donc son aptitude à être agile.

1.2.4. L'itération

Le management agile est une excellente méthode pour se doter d'un dispositif de gestion des risques réactif, de l'*agilité du marché* jusqu'à l'*agilité de la mise en œuvre* (**Setili, 2014**). En effet, les méthodes agiles mettent en évidence l'importance d'effectuer des tests et de faire remonter des feedbacks rapides sur les travaux menés et démontrent que ce fonctionnement permet de réduire les coûts liés à la découverte tardive d'anomalies (**Berczuk, 2007**).

L'apparition et le développement de méthodes agiles est le résultat d'un climat économique et social tendu au sein duquel la concurrence s'est fortement accrue. En l'espace de quelques mois, une organisation peut apparaître sur un marché et a contrario, disparaître. Pour une organisation donnée, la capacité à faire preuve d'agilité est donc une nécessité et revient donc à assurer la continuité de son existence. La capacité à entrevoir et à capitaliser sur les nouvelles opportunités proposées est la clé de l'agilité (**Tsoukas & Chia, 2002 ; Setili, 2014**) car elle-aussi estime que le changement est un élément naturel de la vie d'une organisation et sans en faire preuve, l'organisation cessera d'exister. L'enjeu n'est alors pas de changer constamment mais d'être en mesure/en capacité de le faire en toute agilité au moment le plus opportun, et identifier en instantané *what to change and what to abandon*.

La notion d'agilité de la décision consiste à définir la stratégie de développement sur la gestion des risques et l'apprentissage des ressources afin de générer des scénarios alternatifs de développement que nous pourrions définir comme *à la carte*. La notion d'agilité de la mise en œuvre consiste à mener des expérimentations et construire le déploiement de la stratégie à partir des bonnes pratiques identifiées à partir des résultats issus de chaque vague d'expérimentation. Cette notion propose aussi de recourir au modèle de *sensemaking* pour mobiliser autour d'un objectif collectif et donner des marges de manœuvre à tous les niveaux pour assurer un bon niveau d'autonomie.

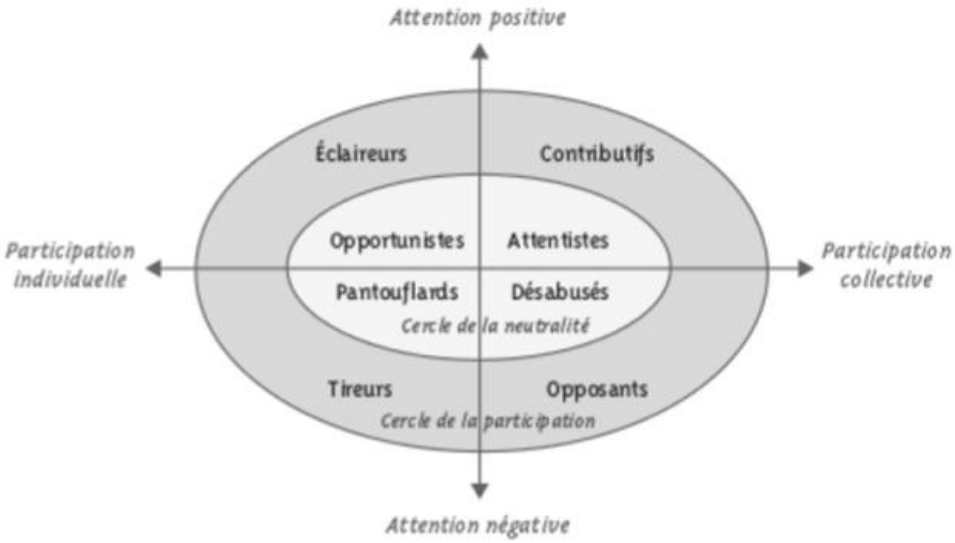
Nous souhaitons évaluer dans quelle mesure la pratique systématique de tests permet de réduire les coûts liés à la mise en œuvre de changements, en exerçant des actions correctives au fil de l'eau plutôt que de remettre en cause l'ensemble des processus de changement.

1.2.5. La libéralisation des marges de manœuvre

La révolution informationnelle a vu apparaître une accélération exponentielle des changements et un transfert inévitable du principe de *Command & Control* vers un mode de management interopérable et agile (**Alberts & Hayes, 2003**). L'augmentation des degrés de liberté ou la libéralisation des marges de manœuvre (**Messager, 2015**), concept fondamental des méthodes de management agile, favorisent l'esprit d'initiative et sont catalyseurs d'une motivation intrinsèque des équipes. La méthode [de management] agile est une *approche itérative et incrémentale* (**Messager, 2015**), menée dans un esprit collaboratif avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients.

Les jeux d'acteurs sont très importants dans les réunions et autres groupes de travail dont l'enjeu est la proposition d'actions d'amélioration et de diagnostics des pratiques des participants.

Figure 21. La matrice des cercles d'attention (Autissier & Moutot, 2013)



Les auteurs **Autissier & Moutot (2013)** ont développé cette matrice afin de faire participer toutes les parties prenantes d'un projet ou d'un processus de changement.

A travers cet outil, l'idée ici est de mettre en place un état d'esprit de construction collective afin d'identifier de manière efficace des décisions et des actions qui font consensus.

Les résultats de décennies de recherche ont démontré la primauté des individus, de leurs interactions plutôt que des outils et des processus ; la primauté de s'adapter au changement plutôt que de suivre un plan prédéfini pour une organisation d'individus. L'identification des marges de manœuvre se fait une fois, avec le CODIR et définit toutes les dimensions sur lesquelles les différents niveaux hiérarchiques auront des marges de manœuvre réelles. Cet exercice va non seulement permettre d'impliquer le terrain (et plus largement tous les acteurs du projet qui s'approprient de nouveau le déploiement du projet), mais également de collecter la matière pour communiquer la cible du projet, le sens et la vision qui lui est donné à tous les niveaux.

Dans certains environnements, généralement conservateurs, la mise en place de dispositifs de management agiles est très délicate dans la mesure où le principe des marges de manœuvre, abordé plus haut, est incompatible avec des procédures internes de répartition des responsabilités. A titre d'exemple, au sein des Armées, des marges de manœuvre ne peuvent être attribuées à plusieurs niveaux hiérarchiques, lesquelles pourraient le cas échéant mettre en péril la réussite d'une mission. Toutefois l'enjeu de *faire plus avec moins* impose des modes de fonctionnement différents et novateurs (**Boisvert & Trudel, 2011**).

Nous allons démontrer que le fait d'accord des marges de manœuvre à un individu améliore son efficience et renforce son attachement à l'organisation ; de facto, c'est l'organisation qui accroit sa résilience.

1.3. L'innovation via le design thinking

1.3.1. Design thinking et agilité

Le design thinking a été théorisé début des années 2000 dans la Silicon Valley suite aux travaux de l'ingénieur David Kelley et du design Tim Brown de l'agence IDEO. La démarche est souvent résumée à une session de brainstorming en équipe ou d'ateliers de créativité avec Post-It. Mais nous allons le voir, c'est un peu plus que ça. Il s'agit d'une démarche qui utilise les outils et les méthodes des designers, pour concevoir des solutions qui répondent à des problèmes utilisateurs que l'on aura préalablement constatés sur le terrain. Ainsi Le Design Thinking n'est pas une méthodologie de gestion de projet mais une approche pour imaginer et concevoir des solutions. Ainsi il n'entre pas dans la famille des approches agiles (comme Scrum, SAFe, XP…) qui ont pour but la réalisation du produit. Cependant, dérouler le processus de création du design thinking ne peut s'appliquer sans adopter une posture d'agilité.

1.3.2. La rationalité intuitive

L'intégration de processus intuitifs dans la prise de décision rationnelle, avec la conceptualisation de la rationalité intuitive, définit le concept de *design thinking*. En cohérence avec les notions d'auto-organisation et d'auto-inspiration, l'autonomie est également une notion essentielle qui vient nourrir le concept de l'agilité. La difficulté pour le manager agile est ici de moduler les différents types d'autonomie qu'il confère à ses équipes, de la plus faible à la plus importante. Ce processus de qualification et de choix prend du temps et le manager agile doit arriver à faire preuve de patience dans un contexte d'urgence et appliquer ainsi le principe de subsidiarité. Un *comportement rationnel* (**Quinet, 1994**) est un comportement approprié à l'accomplissement de l'objectif poursuivi par l'individu dans le cadre d'un système de conditions et de contraintes qui constitue l'environnement dans lequel le comportement prend place et l'individu évolue. Le concept développé désigne une approche de la décision qui prend en compte non seulement des processus de raisonnement (principe d'autonomie propre à un individu évoluant en mode agile) mais aussi les processus générant la représentation subjective en cohérence avec le processus social de l'agilité et les interactions attentives (**Weick, 1993**), perception qu'à l'individu de sa situation de choix.

La délibération ou la prise de décision pour être plus concret, comprend des processus réfléchis mais également des processus intuitifs de reconnaissance de produits ou d'objets à l'aide de

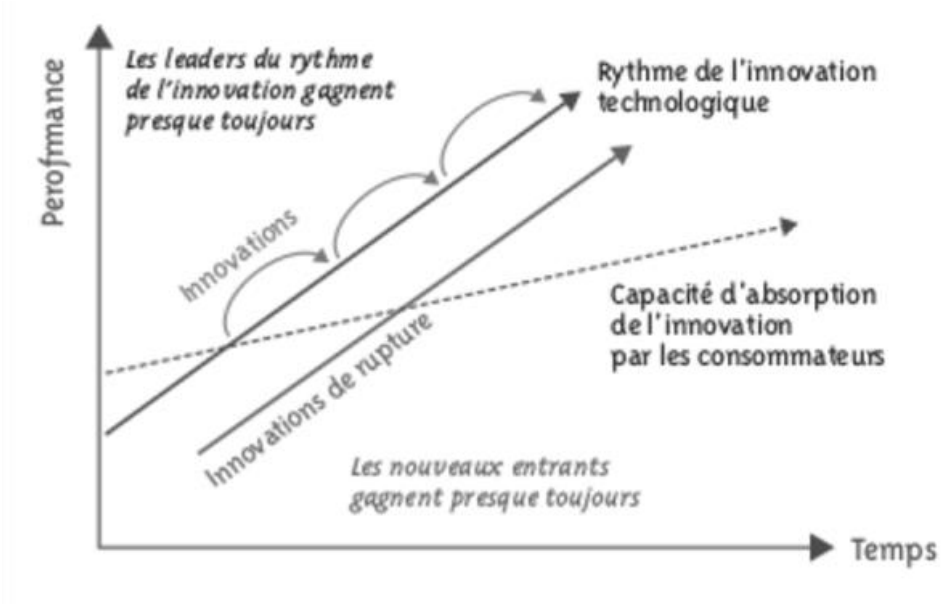
l'expérience acquise antérieurement ; ces derniers participant à l'invention de nouveaux produits ou d'objets qui traitent la délibération ou la décision : ils participent ainsi au processus d'idéation du *design thinking*. La prise de décision se déroule dans le temps même où l'individu construit sa représentation de sa situation de choix, elle consiste d'abord à rechercher ou à concevoir des actions alternatives possibles. Selon le niveau de satisfaction, l'individu peut faire machine arrière ou aller de l'avant, et donc itérer comme bon lui semble. La rationalité qualifie le sujet décidant, elle désigne le recours à sa faculté délibérative.

Nous voulons illustrer que donner les moyens et le temps à un individu de prendre ses propres décisions le concernant augmente son niveau de satisfaction dans son travail. Par ailleurs, adopter la même démarche pour un individu, maintenant à l'égard de l'organisation au sein de laquelle il évolue, augmente son sentiment d'appartenance à celle-ci et par la même, augmente la résilience de celle-ci.

1.3.3. Le management de la conception

La *révolution de la conception* (**Midler, 1993**) en indiquant que sa mise en œuvre est inévitable pour innover de façon régulière et répondre aux nouveaux besoins des clients dans un marché plus réactif. Le domaine de la recherche en management doit être investi de nouvelles théories à tester sur l'ensemble du processus de conception, le *design thinking* par la mise en œuvre du continuum d'agilité est à ce titre une opportunité intéressante. L'organisation de la conception pour l'innovation intensive ou l'innovation de rupture (**Christensen, 1997**) est un sujet d'étude relativement récent en sciences de gestion.

Figure 22. L'innovation de rupture (Christensen, 1997)



Les recherches associées font ressortir trois thèmes centraux : l'articulation entre les projets de développement et les phases amont, le pilotage des projets amont qui, nous le verrons, diffère radicalement des projets de développement de produits, et enfin la question du pilotage stratégique du processus de conception.

La place croissante prise par l'innovation dans la compétition entre les firmes est à l'origine d'un mouvement de rationalisation des processus de conception qui se déploie de l'aval - projet de développement de nouveaux produits - vers l'amont - recherche et avant-projets. Après une première étape où les principes de l'ingénierie concourante ont permis de dépasser les limites des modèles traditionnels de la gestion de projet, on voit maintenant comment cette *révolution de la conception* interroge l'organisation de l'entreprise dans son ensemble.

Les entreprises ne peuvent plus se contenter de gérer efficacement quelques projets, elles doivent répondre à une menace changeante et protéiforme. Afin de proposer un flux régulier de produits et services toujours plus innovants, c'est l'ensemble du processus de conception, de la définition de la stratégie à l'organisation de la recherche, qui doit être repensé, c'est le *design thinking* qui intervient. Ceci est une opportunité de développer un processus d'apprentissage organisationnel, à déployer, les différents modèles se diffusant assez rapidement. Toute la difficulté consiste en effet à aller au-delà des effets de la mode managériale (**Midler, 1986**) pour comprendre et intégrer dans les méthodes de gestion les spécificités propres aux types d'organisation et aux types d'innovation développé (**Lenfle, 2001**).

Les recherches en cours dessinent ainsi les contours d'une théorie contingente du management de la conception à travers le *design thinking*.

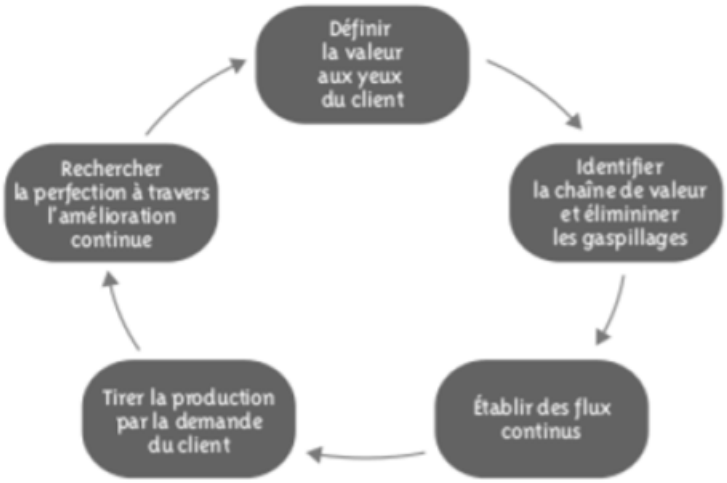
Nous allons mettre en avant que la mise en place de processus de management ou de gestion de la conception de produits ou de services permet naturellement d'initier une réflexion au sein de l'organisation et d'identifier les freins à l'expression d'une efficience optimale.

1.3.4. La conception du changement et sa mise en œuvre

Le lean et l'agile sont des méthodes qui amènent davantage de performance pour une organisation donnée. Le résultat de l'étude démontre que l'agile recouvre une dimension plus large et plus puissante que le lean (**Naramsihan, 2006**). L'amélioration de la performance par l'adhésion à des concepts tels que le lean et l'agilité révèle un intérêt primordial. Le *lean manufacturing* et l'agile du même nom ont également recueillis une attention considérable dans la littérature du management opérationnel. Cependant, de façon quasi paradoxale, ces travaux de recherche ne démontrent pas clairement et précisément en quoi ces deux concepts diffèrent. Étant donné les contraintes sur les ressources et les moyens que rencontrent les organisations pour assurer leur processus d'innovation, il semble utile voire essentiel de développer une compréhension fine de ces deux concepts, en quoi ils diffèrent et quels sont leurs caractéristiques et dimensions constitutives.

S'agissant des leviers de performance des opérations, le *lean*, à la différence de l'agilité, n'intègre pas forcément de processus sociaux et d'interactions entre individus au sein d'un écosystème complexe caractéristique d'une organisation moderne.

Figure 23. Le système lean (Womack & Jones, 2013)



Structuré autour de cinq étapes **(Womack & Jones, 2013)**, le processus *lean* consiste à déterminer la valeur du produit en fonction des besoins du client, puis d'identifier les étapes de la chaine de valeur de ce produit dans le but d'éliminer tout gaspillage ou les étapes qui n'apportent pas de valeur.

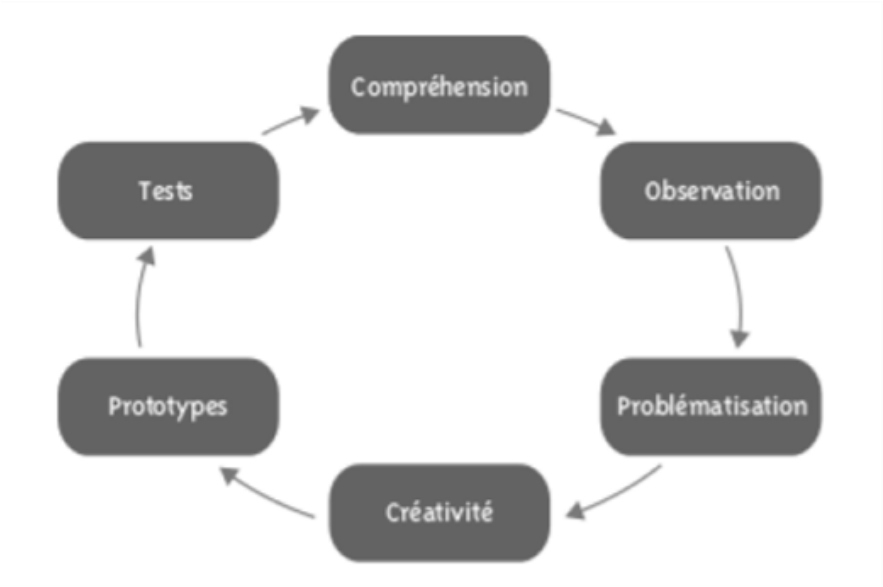
Si l'agilité est vue comme un processus social, ses étapes doivent être définis clairement, de l'amont vers l'aval (**Midler, 1993**). L'identification d'un *continuum de l'agilité* (**Naramsihan, 2006**), des phases amont de la conception du processus ou des processus sociaux, caractéristiques de l'agilité, jusqu'à la mise en œuvre de ces processus sociaux par une conduite du changement entretenue étant donné que cette dernière est le reflet réaliste de ce que doit être une organisation, un organisme qui évolue pour répondre aux problèmes qu'elle rencontre pour dépasser les défis auxquels elle fait face (**Einstein, 1938**).

1.3.5. La confiance créative

Le point central de la confiance créative est de croire en sa propre capacité à changer le *monde qui nous entoure* (ici l'environnement au sein duquel l'individu concerné évolue). Il s'agit d'être convaincu que l'on peut réaliser le projet que l'on a conçu. C'est cette croyance en la capacité créative d'un individu qui est au cœur de l'innovation (**Kelley, 2014**). La confiance créative peut être renforcée et entretenue par l'effort et l'expérience. La créativité est une notion beaucoup plus large et plus universelle que ce qu'on appelle communément les domaines *artistiques*. La créativité peut être définie comme l'utilisation de l'imagination pour créer quelque chose de neuf dans le *monde*. Elle entre en jeu chaque fois que l'on a l'occasion de

générer des idées, des solutions ou des approches nouvelles (**Kelley, 2012**). La confiance créative est une manière d'expérimenter le monde qui génère des approches et des solutions novatrices, et en cela le *design thinking* peut être qualifié de méthode agile dans ses dimensions expérientielle et itérative propre au processus d'idéation et de prototype du *design thinking*.

Figure 24. Le design thinking (Brown, 2009)



Structuré en six étapes **(Brown, 2009)**, le processus de *design thinking* génère des idées issues de l'observation du terrain et plus particulièrement des besoins des utilisateurs finaux du produit ou du service qui sera mis en place. Ces idées sont ensuite testées et mises à jour successivement de manière itérative.

Lorsque des individus transcendent les peurs qui bloquent leur énergie créative, toutes sortes de nouvelles possibilités s'offrent à eux. Au lieu d'être paralysés par l'échec, ils considèrent chaque expérience comme une occasion d'apprentissage. Certaines restent au stade de la planification de projet parce qu'ils ont besoin de tout contrôler. Associer à cette fonction de confiance créative la notion de réflexion créative (**Buzan, 1971**) permettant de structurer les idées et une meilleure appropriation commune de la structure des liens et de la sémantique entre plusieurs concepts sans avoir recours à l'abstraction et l'étendue d'une explication écrite. Dresser le portrait des perceptions des participants quant à un thème donné s'avère intéressant.

Grâce à la confiance créative, ils acceptent plus facilement l'incertitude et sont alors capables de passer à l'action (**Weick, 1993 ; Maitlis, 2005**). Plutôt que de se résigner au statu quo, ou à ce qu'on leur a demandé de faire, ils se sentent libres d'exprimer ce qu'ils pensent et de remettre en question la manière dont les choses sont faites. Ils sont plus courageux et plus persévérants face aux obstacles rencontrés - *reliable performance* (**Weick, 1993**).

Nous allons établir qu'un individu, à qui une organisation permet d'être confiant et à qui une organisation donne les moyens d'exprimer l'étendue de sa créativité, sera déjà apporteur de valeur dans les processus de management de la conception et plus enclin à s'inscrire dans la durée au sein de l'organisation, améliorant à la fois son efficience et son degré de résilience.

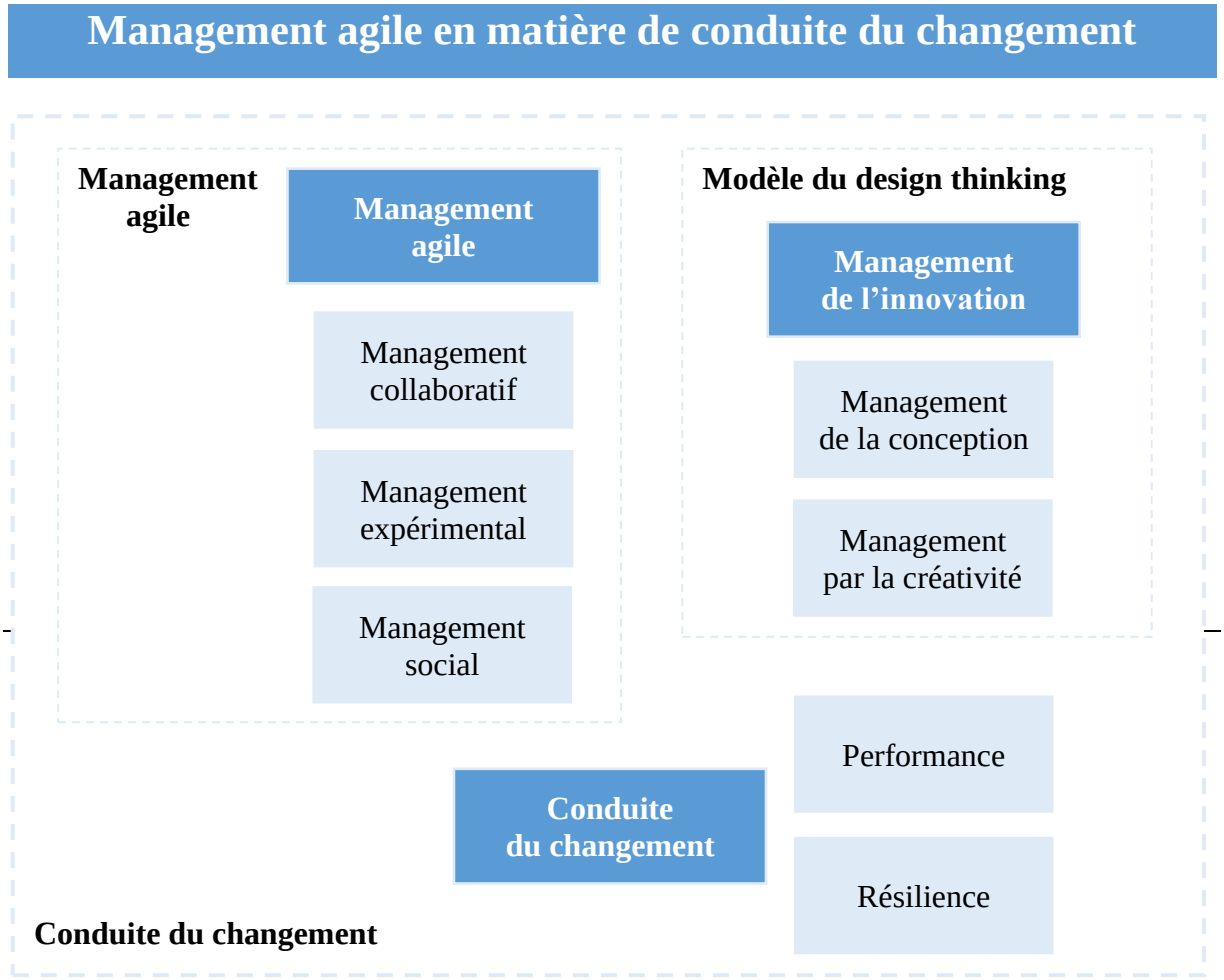
Conclusion du chapitre 1

L'encadré 4 ci-après schématise les cadres théoriques mobilisés dans notre recherche.

Une revue de la littérature en sciences de gestion a permis de démontrer l'articulation entre plusieurs facteurs, au cœur de l'analyse du processus de changement : nécessité du changement, besoin de stabilité pour intégrer un haut degré de flexibilité, motivation intrinsèque des équipes, puis entre les facteurs endogènes, l'adaptation au changement et la performance durable.

Nous avons découvert que les facteurs de performance de processus de changement se situent en particulier dans la capacité des entreprises à développer des pratiques managériales efficaces et adaptées tenant compte des collaborateurs, de leurs comportements, de leurs activités et de leurs attentes à l'égard de celles-ci. Nous retenons spécifiquement de la théorie du changement naturel l'activation du comportement des équipes et le concept de *microscopic change* ; les théories du *collective mind* et des marges de manœuvre sont à l'origine de cette activation comportementale fondée sur la collaboration, la socialisation et la libéralisation, comme variables explicatives du niveau de performance des entreprises et de leurs stratégies de conduite du changement.

Encadré 4. Modélisation des cadres théoriques dans l'objet de recherche



Chapitre 2. Le positionnement épistémologique via la recherche-intervention

Ce deuxième chapitre présente les trois principaux modes de production de connaissances en sciences de gestion et justifie le choix d'une approche hybride de type qualimétrique ; puis nous exposons les différentes formes d'intervention de la recherche avant de développer les raisons pour lesquelles nous avons opté pour un protocole de type recherche-intervention.
Nous présentons enfin la méthodologie de notre recherche à travers la réalisation d'une étude exploratoire et d'une étude approfondie.

2.1. Les modes de production de connaissances

Nous exposons dans un premier temps les modes de production de connaissances en sciences de gestion avant d'introduire et de développer la contingence générique et la qualimétrie comme fondements de notre positionnement épistémologique dans le cadre de la recherche.

2.1.1. Du positivisme au constructivisme

Le mode positiviste affiche une séparation stricte entre l'objet et le sujet de recherche. Le rôle du chercheur est de bâtir un modèle venant expliquer les faits observés à partir d'hypothèses formulées en amont. La démarche méthodologique est du type hypothético-déductif.

Le mode interprétatif place l'objet et le sujet de recherche dans une situation d'interactivité. Le rôle du chercheur est d'interpréter un phénomène social à partir des attitudes d'un ou plusieurs individus, conduisant à caractériser ce mode d'immersion dans la réalité sociale des individus.

Le mode constructiviste s'inscrit dans un projet de changement d'une situation donnée au sein d'une organisation donnée. L'objet et le sujet de recherche interagissent fortement, le premier n'est pas arrêté et fait l'objet de plusieurs itérations au rythme des échanges entre les acteurs concernés par la recherche. La difficulté réside dans le fait que le chercheur doit faire cohabiter ses souhaits, ses difficultés, avec les attentes des acteurs de terrain.
Nous pouvons caractériser ce mode de production de connaissances comme un processus de co-construction de l'objet de recherche à « visée transformative » permettant d'agir en vue de transformer une situation, ce qui constitue la principale différence avec le mode interprétatif.

2.1.2. La contingence générique

La contingence générique défend le principe selon lequel il existe des éléments communs (Savall & Zardet, 2004) à des cas d'étude dont les composants semblent différents. Deux types de généralisation existent : la généralisation analytique (Yin, 1984) qui généralise les faits observés à une théorie via les processus d'abstraction et de contextualisation et la généralisation statistique (David, 2003). La contingence générique propose une nouvelle approche, entre les modes positiviste et constructiviste, et constitue ainsi une opportunité de combiner des logiques inductives – construire les théories à partir des cas – et déductives – utiliser les données pour tester les théories (Eisenhardt & Graebner, 2007) – dans le but de produire des connaissances scientifiques transcendant les limites de chacun de ces deux modes de production.

La volumétrie de notre échantillon bénéficie par défaut d'un caractère généralisable quant aux résultats obtenus avec plus de 200 entreprises étudiées. Par ailleurs, nous sommes parvenus à démontrer l'existence d'éléments communs à des cas d'étude dont les caractéristiques étaient différentes (type d'entité, tranche d'effectif…).

2.1.3. La formulation des hypothèses

Les hypothèses de la recherche sont issues de l'analyse de la littérature (voir chapitre 1) et l'étude exploratoire permet de les tester (voir chapitre 3). Ainsi certaines hypothèses peuvent ne pas être vérifiées dans le troisième chapitre et d'autres à l'inverse peuvent être formulées à partir des résultats de l'étude exploratoire.

2.1.4. La qualimétrie

2.1.4.1. Origine et définition

Origine

La qualimétrie trouve son origine dans le manque de fiabilité des informations utilisées comme base de la recherche en sciences de gestion (Savall, 1986). Les chercheurs ont ainsi préconisé la combinaison des analyses qualitatives et quantitatives afin d'élargir les caractéristiques des données collectées aux pratiques managériales et plus seulement aux résultats économiques. En cohérence avec notre hypothèse centrale, la qualimétrie a semblé utile pour mesurer l'incidence des variables agiles et des facteurs du changement sur la performance des organisations.

Définition

Partie intégrante des *mixed methods*, combinant l'analyse qualitative et l'analyse quantitative, l'approche qualimétrique vise à bénéficier d'une meilleure qualité-validité des résultats (Savall, 1986 ; Savall & Zardet, 1987, 2004). La qualimétrie ne cherche pas simplement à combiner les analyses qualitative et quantitative, mais vise à obtenir une représentation plus précise des pratiques managériales et de leur impact sur la performance de l'entreprise. Elle propose trois concepts épistémologiques : **l'interactivité cognitive** (ou interactivité entre chercheurs et praticiens, ce qui est le cas puisque le chercheur est doctorant professionnel, voir 2.3.), **l'intersubjectivité contradictoire** (se vérifie par les liens du chercheur avec des chercheurs pour qui le terrain d'étude est inconnu et la variété des acteurs rencontrés par le chercheur dans le cadre de l'étude approfondie, voir 4.1.) et la **contingence générique** qui propose des modèles applicables à différents types d'entreprises (se confirme par les résultats de l'étude approfondie, voir 2.1.2.) sans ôter leurs spécificités.

La démonstration qualimétrique comporte les caractéristiques suivantes : l'immersion terrain (c'est le cas à travers les études proposées dans le cadre de la thèse), le traitement qualitatif des données (c'est le cas par la synthèse et l'organisation des *verbatim*, et l'analyse des données de questionnaires issus de l'étude approfondie) et le traitement quantitatif des données (c'est le cas par la répartition des *verbatim* en fonction de diverses perspectives et l'analyse des données de questionnaires). Le tableau 1 expose les différents types de traitements par type de données. Les protocoles opératoires de ces traitements sont présentés à mesure de la présentation des résultats de notre recherche, dans les chapitres qui suivent.

Tableau 1. Approche qualimétrique de notre recherche

	Données	
	Qualitatives	Quantitatives
Traitement qualitatif	Synthèse et organisation de +250 *verbatim* *(sous le logiciel SURVIO)*	Analyse des données de +200 questionnaires *(sous le tableur Excel)*
Traitement quantitatif	Répartition des *verbatim* selon diverses perspectives *(sous le logiciel SURVIO)*	Analyse des données de +200 questionnaires *(sous le tableur Excel)*

2.1.4.2. La qualité des données

En pleine immersion sur le terrain, le chercheur doit veiller à demeurer indépendant à l'égard des données qu'il collecte et qu'il utilise lui-même en tant que praticien. Plusieurs techniques ont été mises en œuvre dans le cadre de notre recherche pour s'assurer du respect du principe d'indépendance scientifique (Savall, 1986). Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé plusieurs sources pour collecter les données :

- la consultation de documents internes, détenus par les acteurs de terrain concernés ou non par les processus de changement et dont l'origine est nécessairement plurielle
- la réalisation de réunions et d'entretiens, en présence des acteurs de terrain concernés par les processus de changement et donc nécessairement dotés de profils divers

- l’observation du quotidien des organisations étudiées par le biais d’une présence sur site à proximité des pratiques managériales observées

Par ailleurs, le chercheur a réalisé son travail terrain en suivant une approche scientifique que nous exposons ici et en cohérence avec les conditions d’efficacité de la recherche-intervention préconisées par Savall (1986) :

- le travail terrain s’inscrit dans le cadre d’une intervention structurée avec la définition d’objectifs précis, la délimitation d’un périmètre, le déroulement d’une méthodologie (souvent appelée démarche en pratique) et le respect d’un planning de réalisation
- le travail terrain est conduit par le chercheur ET son homologue au sein de l’entreprise concernée par l’étude
- le travail terrain conduit sur la production de livrables délivrant des résultats nouveaux pour l’entreprise concernée par l’étude
- enfin les résultats sont présentés aux parties prenantes de l’étude et diffusés de manière anonyme, uniquement aux personnes désignées par l’entreprise

2.2. Les formes d'intervention de la recherche

Après avoir présenté les trois principaux modes de production de connaissances en sciences de gestion, nous allons à présent rappeler les différentes formes d'intervention des chercheurs au sein des organisations.

2.2.1. L'observation participante

Au demeurant intéressante, cette pratique suppose que l'observateur demeure à distance de l'environnement et des acteurs étudiés ; en pratique, ces derniers lui proposent au contraire de remplir une mission et des tâches précises. De plus, le concept d'observation implique que le chercheur adopte une posture essentiellement contemplative sans agir pour corriger ou modifier une situation donnée au sein de l'organisation.

2.2.2. La conception par l'introspection organisationnelle

Cette pratique vise à concevoir des outils de gestion à destination des acteurs de terrain leur permettant de développer une capacité de réflexion à l'égard de leur environnement de travail et contribuant à l'amélioration des pratiques de gestion de l'entreprise. Le cas de la conception par l'introspection organisationnelle repose sur l'idée selon laquelle *« les actes introspectifs sont des actions conduisant à s'interroger sur les actes qu'ils produisent et leurs effets sur la performance économique et sociale de l'entreprise »* (Plane, 2003).
Avec l'objectif de contribuer à la performance de l'entreprise par l'amélioration des pratiques de gestion, cette pratique offre des perspectives intéressantes en faveur de la recherche en sciences de gestion. Toutefois le processus de ce type de conception, bien qu'interrogeant les acteurs de terrain sur leurs pratiques de gestion (introspection), ne suppose pas l'implication concrète de ceux-ci mais une simple réflexion d'ordre mental.

2.2.3. La recherche-action

A la différence de l'observation et de la conception, cette pratique correspond l'analyse de cas de terrain et vise à mener des observations, certes, mais approfondies par un travail de terrain (Savall, 1974) justifiant ainsi l'utilité pratique de la recherche (Lewin, 1946) qui se traduit par des relations collaboratives entre chercheurs et praticiens, et dont la finalité est la résolution de problématiques réelles d'entreprises (pratique) et la production de connaissances (théorique).

2.2.4. La recherche-intervention

2.2.4.1. Origine et définition

Origine

Apparue à la fin des années 1960, le protocole de la recherche-intervention trouve son origine dans la critique faite à l'égard des connaissances produites en sciences de gestion, caractérisées comme théoriques en l'absence d'interactivité cognitive et peu adaptées à la réalité opérationnelle du terrain que la recherche en sciences de gestion est supposée servir.

Les chercheurs considèrent les sciences de gestion trop éloignées des enjeux des organisations auxquels les acteurs de terrain (ou praticiens) sont confrontés, et en particulier sur le caractère opérationnel des connaissances produites, soit la déclinaison en actions concrètes sur le terrain.

Ainsi progressivement, des approches alternatives sont apparues, fondées sur l'interaction entre le chercheur et le praticien, dans le but de servir l'objet de recherche à la fois d'un point de vue théorique et méthodologique (sciences de gestion), mais également pratique (terrain).

Le protocole de la recherche-intervention s'inscrit pleinement dans le cadre du développement de ces approches qui ont connu un essor ces deux dernières décennies.

Définition

La recherche-intervention (Moisdon, 1984 ; Hatchuel & Molet, 1986 ; David, 2002 ; Hatchuel & David, 2008), à la différence de la recherche-action, ne contraint pas le chercheur à s'engager à transformer les pratiques de l'organisation étudiée (Savall, 1974). Son processus vise à « décrire, expliquer et prescrire » (Savall & Zardet, 2004) des comportements observés dans le cadre de la mise en œuvre de ce type de protocoles et s'inscrit dans le cadre de l'*Evidence-Based Management* (Cappelleti & Savall, 2014) qui propose de s'interroger sur l'écart entre théorie et pratique en sciences de gestion.

Travaux

Les travaux novateurs en matière de recherche intervention ont été menés au sein de l'ISEOR et font référence notamment à l'œuvre de Perroux et ses concepts d'unité active (énergie, projet vers le processus de transformation) et de pilotage négocié (intelligence collective, toilettage, synchronisation). L'œuvre de Perroux est riche, parfois contradictoire et nous privilégierons un axe de recherche, lié à la place de l'homme dans le développement.

La redécouverte de pensées comme celle de Perroux est alors une source d'inspiration pour situer l'action des gestionnaires dans des organisations floues, étendues, aux contours mal définis et caractérisées par des logiques de travail collaboratif. Chez Perroux, le développement ou « la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global » est au cœur des systèmes économiques. Le développement ajoute donc à la croissance un changement transversal en lequel R. Aron voit « une transformation qualitative dont les résultats sont mesurables ».

L'œuvre de Perroux annonce plusieurs fondements de la théorie de la contingence. On en mentionnera deux : la création et la diffusion de l'innovation. Premièrement, à travers les notions d'espace, de pôles de développement et d'industrie motrice, Perroux envisage l'action qu'exercent les organisations sur le développement. « Un pôle de développement est une unité économique motrice ou un ensemble formé par de telles unités. Une unité simple ou complexe – une industrie, une combinaison d'industrie – est motrice quand elle exerce sur d'autres unités avec qui elle est en relation, des effets d'entraînement. » (Perroux, 1964). Le thème de l'exclusion de certains acteurs dans les processus de changements organisationnels n'est pas le centre des préoccupations de théories comme la contingence ou encore l'évolutionnisme. Pour Perroux, il faut faire évoluer l'entreprise vers le progrès, l'œuvre de l'économiste a ainsi fécondé les travaux des gestionnaires dont un des tenants est Savall (Perroux, 1979) et donné naissance à l'analyse socio-économique.

Un système de pilotage ne concerne pas uniquement une organisation mais un système d'offre et de demande et donc une communauté humaine. Il groupe fournisseurs, clients et utilisateurs de chiffres ce qui n'est pas sans rappeler le concept de pôle de développement de Perroux. La performance s'étend à des communautés humaines véritables entreprises étendues. La littérature sur les phases d'ingénierie simultanée dans les projets automobiles, évoque très largement les systèmes d'« open book » et la possibilité pour une communauté d'acteurs de disposer de chiffres, véritables référentiels communs à une performance collective associant clients et fournisseurs. La superposition entre performance et développement est particulièrement perceptible dans les indicateurs que les systèmes de pilotage ont à produire (tableau 5). Si beaucoup de ratios assurent aux acteurs, qui parfois les manipulent, un positionnement marketing, les communautés humaines ont également besoin de tendances liées à leur propre développement.

Itération sur l'objet de recherche

L'objet de recherche n'est pas identifié et validé en amont de la réalisation du processus de la recherche, sans quoi l'objet de recherche ne tiendrait pas compte du contexte spécifique auquel les acteurs du terrain doivent faire face. L'objet de recherche peut d'ailleurs être défini à partir de l'étude des problématiques prioritaires affectant le terrain.

2.2.4.2. Le principe de flexibilité méthodologique

En pleine immersion sur le terrain, le chercheur est contraint d'adapter sa recherche à un environnement lui-même sous contrainte : ressources, temps… etc. Tout en maintenant une méthodologie rigoureuse, le chercheur doit adopter le principe dit de flexibilité méthodologique (Girin, 1989, 1990) afin de parvenir au consensus et saisir les opportunités qui s'offrent à lui.

L'auteur précise la posture du chercheur *« tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler ».*

L'étude exploratoire des cas d'entreprises A et B est un exemple d'application de ce principe à double titre : l'opportunisme d'abord dans la mesure où les deux organisations A et B ont initié des projets de changement au moment de l'étude ; la méthodologie d'autre part, puisque l'étude a permis de recueillir des données fiables grâce à une période d'immersion longue (plusieurs années) sur le terrain et à la validité de celles-ci directement par les acteurs de terrain (réunions de présentation et de restitution des résultats, voir 2.5.3.).

2.2.4.3. Le principe de collaboration par l'immersion terrain

En pleine immersion sur le terrain, le chercheur se situe dans une relation interactive avec son terrain et les acteurs qui le composent. Girin (1986) définit cette relation de la manière suivante :

- *« les connaissances sont élaborées par les chercheurs à partir d'un travail de terrain*
- *le travail de terrain est susceptible de s'infléchir en fonction des faits et des situations*
- *les acteurs de terrain sont fortement impliqués dans le processus de la recherche*
- *enfin les chercheurs-intervenants conservent la responsabilité de l'analyse »*

Van de Ven & Johnson (2006) ajoutent par ailleurs que, pour que cette recherche collaborative soit optimale, elle doit reposer sur la « *coproduction des connaissances »* entre les chercheurs

et les praticiens et *« l'arbitrage contradictoire »* qui cherche à challenger les observations des premiers par une analyse critique des seconds.

Tableau 2. Présentation des quatre démarches de recherche en sciences de gestion (David, 1999)

	Objectif	
	Construction mentale	*Construction concrète*
Démarche	Observation participante ou non	Recherche-action
	Conception en chambre de modèles de gestion	Recherche-intervention

2.3. Le rôle du chercheur-praticien

Théorisé par le courant *ODC, organizational development & change* (Lewin, 1946), le rôle du praticien dans la mise en œuvre de protocoles recherches-interventions est central puisque la recherche ne doit pas simplement apporter des connaissances scientifiques, mais bénéficier à l'organisation concernée à travers l'optimisation de sa performance justifiant ainsi l'**utilité de la recherche** (Mohrman & Lawler, 2011). Doctorant professionnel, l'auteur de la thèse est un chercheur-praticien en référence au principe d'interactivité cognitive (Savall & Zardet, 2004). Dans le cadre de cette recherche, le chercheur a assumé sa subjectivité et s'est pleinement impliqué dans la vie des organisations aux côtés des acteurs concernés (immersion terrain).

2.3.1. L'approche *ODC*

Le développement organisationnel est défini comme le « processus par lequel une entreprise optimise sa performance […] en réaction à un environnement en évolution permanente, une réponse à la crise, ou la décision délibérée d'un dirigeant » (Chen, Suen, Lin, Shieh, NACS). Le changement organisationnel ne réussit pas uniquement grâce à ce processus d'ajustement mais nécessite également des pratiques managériales adéquates.

À ce titre, Sorensen et Yaeger (2014) identifient plusieurs points communs entre la recherche intervention socio-économique et d'autres approches d'intervention ODC très connues aux États-Unis. Le premier est l'utilité de la recherche (Mohrman & Lawler, 2011). Cette conception de la recherche en sciences de gestion comme contribution à l'amélioration des pratiques et des performances organisationnelles semble a priori être mieux acceptée aux États-Unis qu'en France. Le deuxième porte sur l'objet de recherche lui-même : la recherche est orientée vers l'action (« action-oriented »), c'est-à-dire une recherche avec les praticiens plutôt que sur les praticiens. Enfin, la recherche doit contribuer à la fois à l'organisation concernée et à la connaissance scientifique en management.

Ils identifient aussi les différences, qui, selon eux, constituent la valeur ajoutée discriminante de la recherche-intervention socio-économique par rapport autres méthodes de rechercheaction. L'aspect économique de la gestion et du management des organisations77 est bien articulé aux aspects comportementaux. Ceci se retrouve autant dans l'objectif des interventions conduites par les chercheurs, -améliorer la performance économique-, que dans la méthodologie déployée, -mesure, calcul et prise en compte des coûts-performances cachés-.

En effet, certains auteurs soulignent le manque d'articulation dans le courant traditionnel de l'ODC entre les facteurs sociaux et économiques et soulignent la complémentarité entre l'immersion au terrain de l'approche ODC et l'entrelacement socio-économique et qualitatif quantitatif de la recherche-intervention socio-économique (Gephart & al., 2014).

2.3.2. L'approche *ODC* de l'ISEOR

La recherche-intervention socio-économique est un point de vue d'observation scientifique des phénomènes de métamorphose organisationnelle, puisqu'ils apparaissent dans les interactions en tout genre entre chercheurs et praticiens. Elle permet aussi de mesurer les impacts de ces changements sur la performance de l'entreprise, au cours du processus d'intervention. Ce processus comporte deux principales techniques : agir sur les trois axes de la dynamique du changement et mettre en place la démarche HORIVERT.

Les trois axes de la dynamique du changement sont connus sous le nom de « trièdre » ; c'est l'alternance des trois qui constituent la dynamique du changement organisationnel insufflée par la recherche-intervention socio-économique.
Le premier axe « processus d'amélioration » propose une phase de diagnostics qualitatifs et quantitatifs, suivis de projets d'innovation socio-économique, de leur mise en œuvre et l'évaluation périodique des résultats. Le deuxième axe « outils du management » permet à la fois de renforcer la qualité du pilotage des équipes et des activités par les managers et de soutenir leur passage à l'acte dans la dynamique du changement. Le troisième axe correspond aux « décisions politiques et stratégiques » qui sont prises au fil du processus de changement en fonction de la stratégie de l'entreprise. Cet axe est primordial dans la mesure où la nature et la portée des décisions prises dessinent l'ambition stratégique du changement de la direction et ses résultats. Un quatrième axe, représenté sous la forme d'une spirale, exprime le caractère temporel du processus, fondamental dans le changement. Le processus est progressif et s'inscrit dans un temps relativement long de plusieurs mois, années, décennies. La dynamique du changement vise à intégrer des apports synchronisés et incrémentaux sur les trois axes précédents. Les avancées sur chaque axe produisent des effets évalués régulièrement et génèrent des décisions sur les deux autres axes dans un processus de nature heuristique.

La démarche « HORI-VERT » comporte une double action pour conduire le changement : une action horizontale dédiée à la direction et l'encadrement, synchronisée avec une action verticale dans différents périmètres de l'entreprise. La méthode présente plusieurs caractéristiques

destinées à améliorer l'efficacité du changement (Savall & Zardet, 1987). Il s'agit d'une démarche globale et très structurée : l'action implique l'ensemble des catégories d'acteurs (direction générale, encadrement et personnel). L'action horizontale rend compte du niveau de cohésion entre les managers et des décisions stratégiques. L'action verticale ciblée sur quelques périmètres de l'entreprise permet d'identifier des phénomènes locaux et le gisement de coûts-performances cachés qui permettront d'autofinancer des améliorations de la qualité du management, du fonctionnement des activités et des services produits pour les clients. Il convient de prêter attention au rythme et à la cadence d'implantation de la démarche HORIVERT pour veiller à l'effective mise en place des changements organisationnels souhaités.

Ainsi le chercheur a fait le choix de *« laisser parler les données »* (Glaser & Strauss, 1967) en cohérence avec les fondements de la *grounded theory* et l'affirmation qui vise à donner du sens aux données collectées, dans le respect des conditions d'efficacité de la recherche-intervention préconisées par Savall (1986) et abordées plus haut (voir 2.1.4.2.).

2.4. La méthodologie de notre recherche

Structuré en trois étapes (figure 25), notre processus méthodologique de recherche a été réalisé sur la base d'un protocole de recherche-intervention. Nous proposons des études terrain à la fois exploratoire (entreprises A et B) et approfondie (217 questionnaires) en adoptant une posture épistémologique qui s'inscrit dans le cadre de la contingence générique.

Figure 25. Processus méthodologique de notre recherche

2.4.1. Les cadres théoriques

A partir du projet de recherche et sur les conseils de la directrice de thèse, le chercheur a proposé une première proposition de cadres théoriques, la théorie des organisations en faisait notamment partie. Après examen plus approfondi de la littérature et compte tenu de l'avancement de l'étude exploratoire, certaines des théories identifiées sont apparues secondaires – à la lumière des premiers résultats exploratoires – et d'autres, à l'inverse, ont attiré notre attention, notamment l'importance de la théorie autour du concept de changement naturel. Enfin l'étude approfondie a permis une nouvelle itération et la confirmation du choix final des cadres théoriques à partir des résultats de cette seconde étude, en particulier s'agissant des théories en lien avec les notions de management collaboratif et de management expérimental.

2.4.2. L'étude exploratoire

Réalisée entre 2015 et 2018, l'étude exploratoire s'est fondée sur un protocole (voir chapitre 3) de recherches-interventions dans deux entreprises, appelées A et B. Cette étude a été utile pour mieux appréhender l'objet et le champ de la recherche mais surtout afin de saisir concrètement, et en pratique, l'effet de l'application de méthodes de management agile en matière de conduite du changement. Conformément aux principes de flexibilité méthodologique et d'indépendance scientifique, l'étude exploratoire a essentiellement opté pour les techniques EDO (entretiens, documents, observations) dans le but de fiabiliser les informations recueillies et IRIS (intention

de recherche intervention scientifique) qui conditionne l'efficacité du protocole de recherche-intervention.

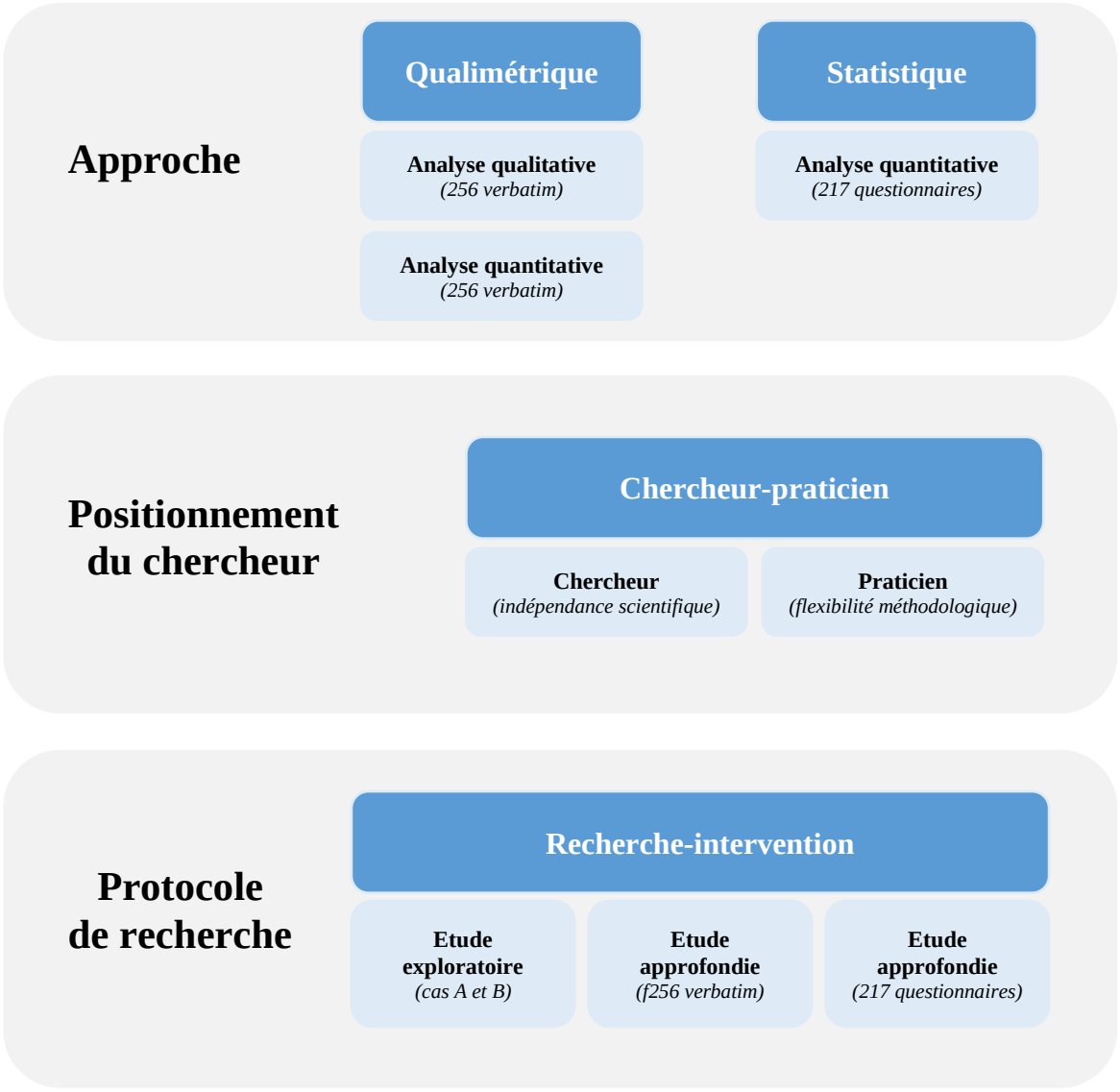
2.4.3. L'étude approfondie

Réalisée entre 2018 et 2019, l'étude approfondie s'est fondée sur un protocole (voir chapitre 4) de type recherches-interventions auprès de 217 entreprises par le recueil de questionnaires à l'aide du logiciel Survio. Ce recueil a été réalisé par la conduite de rendez-vous physiques et virtuels. L'étude a permis d'enrichir les hypothèses issues des résultats de l'étude exploratoire. A la demande de l'échantillon, nous avons remis une synthèse des résultats en janvier 2020 à la suite de quoi nous avons été sollicités pour réaliser d'autres restitutions auprès des dirigeants des entreprises ayant participé à l'étude et d'autres hors périmètre mais ayant entendu parler de notre étude. A l'issue de l'étude exploratoire, nous avons rapidement identifié le besoin d'une meilleure représentativité des résultats, l'étude exploratoire ayant été menée sur seulement deux cas d'entreprises (A et B). Les résultats de l'étude approfondie vont permettre de pouvoir ouvrir l'analyse et tester les hypothèses à d'autres contextes d'entreprises.

Conclusion du chapitre 2

Nous avons posé nos cadres épistémologique et méthodologique concernant notre recherche de terrain fondée sur un protocole de recherches-interventions. Nous avons exposé le processus méthodologique de notre recherche avec le choix d'une étude exploratoire et d'une étude approfondie dans le respect des principes de flexibilité méthodologique et d'indépendance scientifique qui s'inscrivent dans le cadre de la contingence générique (encadré 5).

Encadré 5. Modélisation des cadres épistémologique et méthodologique de la recherche



Chapitre 3. Cadre empirique des variables relatives au concept de management agile

En lien avec notre cadre méthodologique général présenté dans le chapitre précédent, la première étape a consisté à examiner quelles étaient les méthodes de management agile de deux entreprises en matière de conduite du changement. Cette étude exploratoire a permis de dessiner les contours de l'objet et du champ de la recherche afin d'orienter l'étape suivante, l'étude qualimétrique approfondie auprès de 217 organisations.

Notre troisième chapitre se décompose en trois parties : la présentation de la méthodologie opératoire de cette étude exploratoire (3.1.) qui a confirmé six variables relatives au concept de management agile et onze facteurs d'influence du processus de changement (3.2.) ; permettant un premier essai de modélisation des facteurs de performance de la conduite du changement au sein des organisations (3.3.).

3.1. Protocole opératoire de l'étude exploratoire

L'étude exploratoire analyse deux cas d'entreprises (A et B) pour lesquels des recherches-interventions ont été conduites pendant plusieurs années. Le chercheur y a mené des missions de conseil et c'est grâce à ces relations que nous avons eu accès aux nombreuses données sur ces deux cas. Elles nous permettent d'appréhender les problématiques d'entreprises à l'égard de méthodes de management agile en matière de conduite du changement.

3.1.1. Présentation de l'entreprise A

Nous avons observé une entreprise dont les principales activités s'articulent autour de la gestion de l'environnement. Structurée autour de six métiers, cette entreprise dénombre un effectif de plusieurs milliers de collaborateurs, toutefois notre champ d'intervention s'est restreint à un service doté d'un effectif de deux-cents personnes.

Dans le cadre d'un nouveau contrat avec son autorité délégante, l'entreprise A a lancé un important programme de transformation permettant de piloter de façon centralisée, automatique et collaborative l'ensemble des activités du service en temps réel et en toute transparence avec son autorité délégante. La mise en œuvre de ce programme s'appuie sur l'expression de besoins synthétisée de la manière suivante :

- une gestion centralisée des processus métiers
- un outillage informatique évolutif permettant de piloter ces processus en temps réel grâce à des règles automatiques et les mettre à disposition du client en toute transparence

La complexité de ce programme de transformation et son niveau d'ambition requièrent la mise en place d'un *PMO* (*project management office)*, c'est la raison pour laquelle nous avons pu accompagner l'entreprise A dans la mise en place d'un dispositif de pilotage et dans la définition d'un nouveau modèle d'organisation des projets s'inscrivant dans le cadre de ce programme, qui se veut centralisé, transparent et collaboratif, et enfin orienté autour des *data* collectées par l'outillage informatique à bâtir.

L'organisation du service est peu agile, en raison d'une remontée parcellaire des informations de la part des collaborateurs aux entités décisionnaires, ralentissant ainsi la prise de décisions et le pilotage global des projets. De même, les retours d'expérience ne sont pas systématiques et non ancrées dans les modèles mentaux des équipes, ce qui limite les vagues d'apprentissage inter projets et inter activités au sein du service. Enfin les managers ne parviennent pas à tenir le cap d'une application rigoureuse, souple et intelligente, de méthodologies adaptées à la mise en œuvre de ce type de programme de transformation.

3.1.2. Présentation de l'entreprise B

Nous avons observé un département d'un ministère régalien dont les principales activités s'articulent autour de la gestion de la sécurité. Structuré autour de 3 pôles d'activités, ce département dénombre un effectif de plus de 5.000 collaborateurs.

Dans le cadre d'une montée en compétence imposée au service dans un contexte budgétaire restreint, nous avons accompagné le département afin de définir un nouveau modèle d'organisation et de management, plus efficace et plus réactif, en mesure d'adapter le fonctionnement de ses services en fonction de la nature de la demande qui lui est adressée.

L'organisation des pôles du département est faiblement agile et redondante. La connaissance et la perception de l'organisation en interne est inégale (notamment au niveau de la direction), ceci révèle une pérennité fragile de l'organisation et de ses modalités de gouvernance et un manque de clarté dans les principes de gestion et d'organisation.

En outre, l'identité historique et les modes traditionnels de fonctionnement du département sont profondément ancrés dans les schémas mentaux des effectifs, lesquels peuvent augmenter les temps de réponse et provoquer des doublons dans la réalisation des tâches (démobilisation et frustration). Le département ne dispose pas d'indicateurs dans la conduite de ses activités opérationnelles et les faibles interactions entre les pôles font ressortir un manque à gagner en termes de performance, lequel dévalorise le département en interne et vis-à-vis de son réseau de partenaires. L'éventail des services de sécurité est relativement vaste. Les services sont peu formalisés auprès des partenaires et la capacité d'innovation est peu partagée à la fois en interne et vis-à-vis de l'extérieur. Pensés en silo hors de logiques d'urbanisation, les outils demeurent artisanaux par rapport à l'état de l'art et font apparaître des vulnérabilités.

L'interface de communication entre les pôles et vers l'extérieur repose uniquement sur la messagerie et représente un point de faiblesse au niveau opérationnel mais aussi en matière de coordination interne. Etant donné l'outillage, l'affectation de ressources supplémentaires est complexe et l'absence de documentation interne ainsi que le manque de méthodologies éprouvées sont des freins à la mise en œuvre du principe de subsidiarité et de l'ouverture des responsabilités.

Le département n'a pas la compétence pour fournir des services sur l'ensemble du périmètre métier de la gestion de la sécurité. Certains pôles sont relativement bien pourvus en effectifs et en compétences mais leur répartition n'y est pas pérenne. D'autres pôles ont exprimé un besoin clair en effectif pour faire face aux montées en charge. Certaines compétences spécifiques sont nécessaires.

3.1.3. Collecte et traitement des données de recherche-intervention

Les techniques de collecte de données que nous avons utilisées sont en cohérence avec les conditions d'efficacité de la recherche-intervention présentée dans le chapitre 2. Ainsi pour les deux cas A et B, nous avons notamment collecté et analysé des documents internes, conduit des diagnostics et effectué des entretiens avec les dirigeants et acteurs-clé des stratégies de conduite du changement des deux entreprises, en déroulant les démarches suivantes en trois temps.

3.1.3.1. Entreprise A

Phase 1 : Diagnostic du dispositif PMO existant

Au-delà d'un recueil documentaire particulièrement riche, nous avons effectué deux ateliers d'immersion (3h30) avec les différents métiers. En outre, nous avons mené un atelier *mapping* avec les métiers (2h). Par la suite, nous avons conduit une réunion avec les représentants métier afin de leur présenter les résultats de la réflexion.

Phase 2 : Mise en place du dispositif de PMO cible

Nous avons animé un atelier *sizing* (2h) avec les domaines fonctionnels pour identifier la volumétrie et la variété des *data* associées aux différents projets du programme afin de bâtir un modèle d'organisation des projets autour des *data*, tel que le besoin l'exprimait. Par ailleurs, le travail sur les processus de gestion de la cellule PMO cible à partir de cet atelier a été effectué en mode plateau afin de partager la réflexion et restituer les échanges en *live.*

A l'issue de la phase, une réunion de validation des processus cibles a eu lieu lors d'un comité de pilotage puis d'un comité de direction du programme.

Phase 3 : Animation du dispositif de PMO cible

Nous avons mené un entretien avec les gestionnaires des ressources humaines concernés (3h). Nous avons établi des questionnaires visant à définir des trajectoires individualisées et les avons transmis aux représentants des données (*data stewards*) et des métiers (*data owners*) du service. Un séminaire (½ journée) a été organisé en présence de l'ensemble des parties prenantes au sein du service et des sessions de formation ont été planifiées.

3.1.3.2. Entreprise B

Phase 1 : Analyse de la situation de l'organisation actuelle du service

Nous avons réalisé une réunion structurante (2h) et trois entretiens semi-directifs de recueil (3h). Nous avons opté pour une typologie d'entretien selon trois périmètres géographiques et structurels : en central, en local et auprès des clients du service.

Phase 2 : Définition des hypothèses d'organisation du service

Nous avons réalisé une réunion structurante (2h) correspondant à un RETEX à l'issue du POC (*proof of concept*) réalisé. Pour le POC, un principe d'organisation cible a été proposé en co-définition avec les parties prenantes puis testé en fonction d'un protocole expérimental établi cette fois-ci en co-construction, précisant les rôles de chacun à travers une logique stricte d'autodétermination fondée sur la motivation intrinsèque. Nous avons opté pour une typologie en vagues d'expérimentation successives pour chaque principe d'organisation cible proposé : gouvernance fonctionnelle, adaptation de l'offre de service, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, adoption du DevOps pour l'intégration de systèmes…

Ensuite pour chaque principe d'organisation proposé, nous avons testé les principales situations de management. À l'issue de la vague d'expérimentation, nous avons pu définir un modèle d'organisation et de management à partir de la consolidation des principes d'organisation cibles testés et des modes de management associés à chacun de ces principes.

Phase 3 : Déclinaison de l'organisation cible en fonction des ambitions stratégiques

Nous avons réalisé une réunion structurante (2h) et deux entretiens de qualification (1h30). Nous avons opté pour une typologie unique d'entretiens regroupant les parties prenantes du POC pour chaque principe d'organisation testé afin de décliner le modèle d'organisation cible retenu ainsi que ses modes de management associés.

C'est par un processus d'analyse approfondie de ces matériaux empiriques, puis un effort de concaténation-synthèse des résultats et enfin grâce à la littérature, présentée en chapitre 1, que nous avons pu effectuer des regroupements de variables et ainsi identifier six variables relatives au concept de management agile et onze facteurs d'influence du processus de changement.

Le tableau 3 présente les principales caractéristiques des entreprises A et B et récapitule la méthodologie opératoire de notre étude exploratoire.

Tableau 3. Synthèse de la méthodologie opératoire de l'étude exploratoire

	Entreprise A	Entreprise B
Secteur	Services (privé)	Industrie et Services (public)
Effectif	200 salariés	> 5000 salariés
Pôle / métier	6	3
Date des matériaux	2015-2018	2017-2018
Nombre de réunions	3 avec les resp. métier (1h) 1 avec le DG (1h)	3 avec les resp. de pôle (2h) 1 avec le DG (1h)
Nombre d'entretiens terrain	2 immersions (3h30) 1 mapping (2h) 1 sizing (2h) 1 GRH (3h) 1 séminaire (½ journée)	3 de recueil (3h) 2 de qualification (1h30)

Dans les deux cas d'entreprises, nous avons mobilisé une méthodologie qualitative, fondée sur une approche clinique, qui associe diagnostic et thérapeutique (M. Avenir, 1989).

Nous avons observé les deux entreprises sur une durée de plusieurs mois, et avons inscrit les modifications et transformations de l'objet d'étude puis mené une interprétation des observations empiriques, selon les procédures énoncées par M.H. Rispal (M.H. Rispal, 2002).

L'étude clinique a pour avantage de proposer une vision alternative de l'organisation (F. Wacheux, 1996). L'observation a été de type direct, sous forme participative.

3.2. Résultats de l'étude exploratoire

Nous avons choisi de structurer les résultats de l'étude exploratoire en présentant une synthèse des principaux résultats par phase de chaque cas d'entreprise (A et B), puis les résultats issus des variables relatives au concept de management agile en matière de conduite du changement et enfin les résultats issus des facteurs d'influence du processus de changement.

3.2.1. Synthèse des résultats par phase

3.2.1.1. Entreprise A

Phase 1 : Diagnostic du dispositif PMO existant

La première phase nous a permis de collecter et d'analyser les documents clé, d'identifier les parties prenantes et de les sensibiliser aux enjeux d'un pilotage efficace et d'un modèle agile d'organisation des projets. Nous avons par ailleurs identifié l'organisation actuelle des projets. A l'issue de la première phase, nous avons bâti un organigramme des projets et établi un rapport de diagnostic sur le dispositif PMO existant définissant des pistes d'amélioration.

Phase 2 : Mise en place du dispositif de PMO cible

La deuxième phase nous a permis de formaliser la charte d'organisation du dispositif de PMO cible, de modéliser les processus de gestion et de suivi des délais et des coûts, des changements et des risques, de la communication, et de définir les modalités d'appui du dispositif de PMO cible auprès des chefs de projet.

Phase 3 : Animation du dispositif de PMO cible

La troisième phase nous a permis de mettre en place l'organisation PMO de manière concrète à travers des formations aux équipes projet concernant le dispositif de pilotage et un apport méthodologique quotidien aux chefs de projet et responsables métier.

3.2.1.2. Entreprise B

Phase 1 : Analyse de la situation de l'organisation actuelle du service

La première phase nous a permis d'établir une photographie de l'existant afin d'en dégager les grands constats pour chaque d'analyse défini.

A l'issue de la première phase, nous sommes parvenus à identifier des opportunités clé en vue de la définition de principes d'organisation cibles pour chaque axe d'analyse défini.

Phase 2 : Définition des hypothèses d'organisation du service

La deuxième phase nous a permis de définir des hypothèses d'organisation viables et de retenir un scénario cible ferme pour chaque principe d'organisation cible testé.

Phase 3 : Déclinaison de l'organisation cible en fonction des ambitions stratégiques

La troisième phase nous a permis d'établir une feuille de route des projets à réaliser pour sécuriser la mise en œuvre du modèle d'organisation consolidé à partir du scénario cible retenu en phase précédente.

3.2.2. Résultats issus des variables relatives au concept de management agile

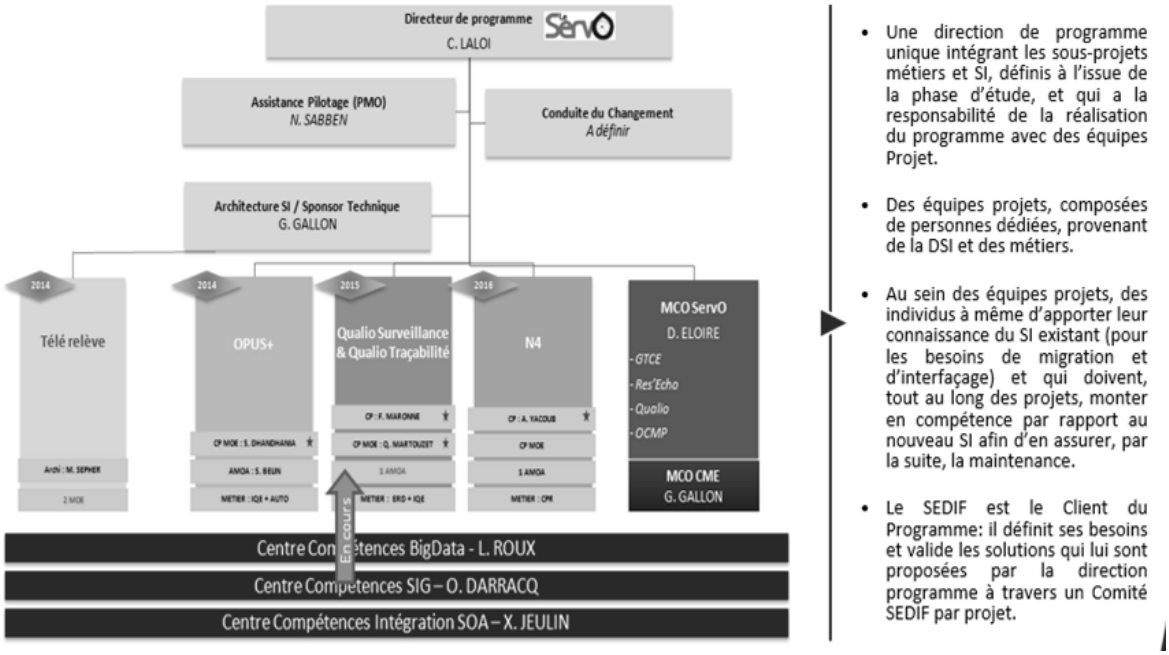
3.2.2.1. L'ancrage et la collaboration

Entreprise A

Le modèle d'organisation défini au niveau programme (figure 26) a permis de fluidifier la circulation des informations entre la direction programme et les directions projet, entre les équipes projet entre elles et au sein de celles-ci, à travers :

- une direction de programme unique intégrant les sous-projets métier et techniques et qui partage la responsabilité de la réalisation du programme avec les équipes projet
- des équipes projet, composées de personnes dédiées, provenant à la fois de directions métier et de la DSI (direction des systèmes d'information)
- des individus à même d'apporter leur expertise du système d'information existant (pour les besoin de migration et d'interfaçage) et qui doivent, tout au long des projets, monter en compétence par rapport au nouveau système d'information afin d'en assurer, par la suite, la maintenance

Figure 26. Organisation des projets dans le cadre du programme de transformation (entreprise A)

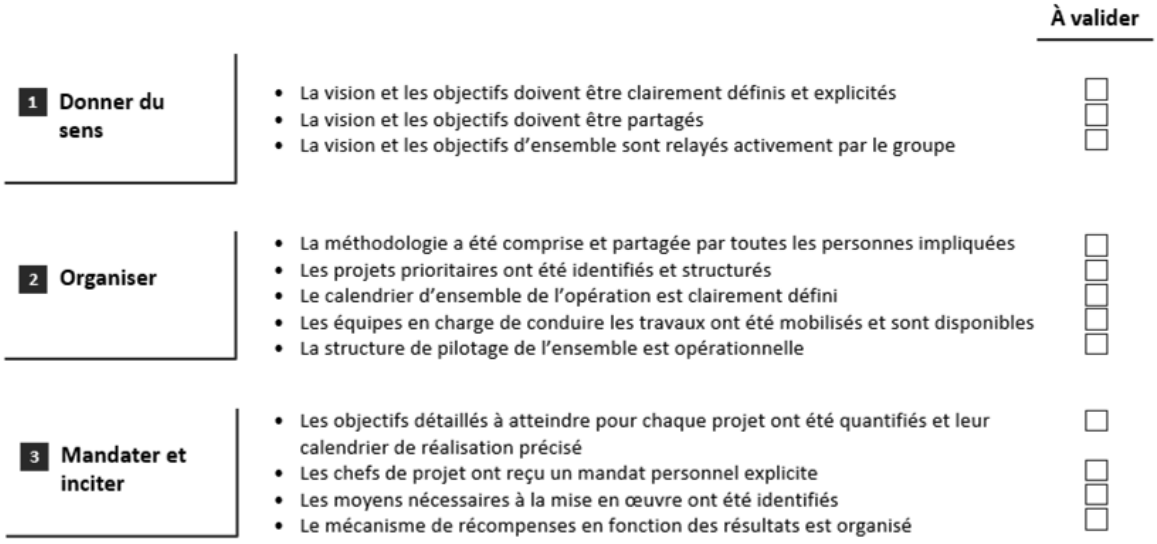


Fonction	Responsabilités
Directrice du Programme	Responsable de la conduite du Programme dans les conditions de coûts, qualité, délais définies au démarrage. À ce titre, elle dispose des missions suivantes : • Fixer les objectifs du Programme • Valider l'organisation du Programme • Contrôler l'avancement et la réalisation des objectifs • Assurer la cohérence et la coordination globale du Programme • Veiller à l'affectation des ressources nécessaires (internes et externes) • Porter la communication autour du projet

PMO et support change	PMO
	• Élabore le planning global du Programme sur la base des différents plannings des projets et en assure le suivi,
	• Consolide et gère les dépendances entre projets
	• Met à disposition des projets les modèles de livrables (structure, niveau de détail,...),
	• Assure le suivi du Programme :
	  • Prépare, anime les réunions de suivi du projet et rédige les comptes-rendus associés
	  • Assiste la directrice du Programme à la préparation du comité de pilotage ServO
	  • Assure le Reporting du Programme
	  • Consolide les fiches de risques, de demandes de modification et d'alertes du Programme
	  • Participe à la résolution des risques et des alertes du Programme
	• Assure le contrôle Qualité:
	  • Rédige le PAQ et en coordonne les évolutions
	  • En contrôle le respect de l'application
	  • Planifie les contrôles qualité prévus au PAQ et s'assure de la conformité des résultats
	  • Propose des actions correctives / préventives
	Change
	• Définit le plan de conduite de changement et le fait valider par la directrice et le sponsor du Programme
	• Coordonne et suit l'exécution du plan de conduite de changement
	• Mène des enquêtes afin de mesurer les résultats des opérations de conduite de changement et apporte les modifications nécessaires
	• Définit, en collaboration avec l'institut de formation de Veolia, un plan d'évolution des compétences au regard des nouvelles exigences métiers

D'autre part, un plan de conduite du changement a été défini et a permis de donner du sens à la démarche de transformation.

Figure 27. Présentation des objectifs stratégique du plan de conduite du changement (entreprise A)



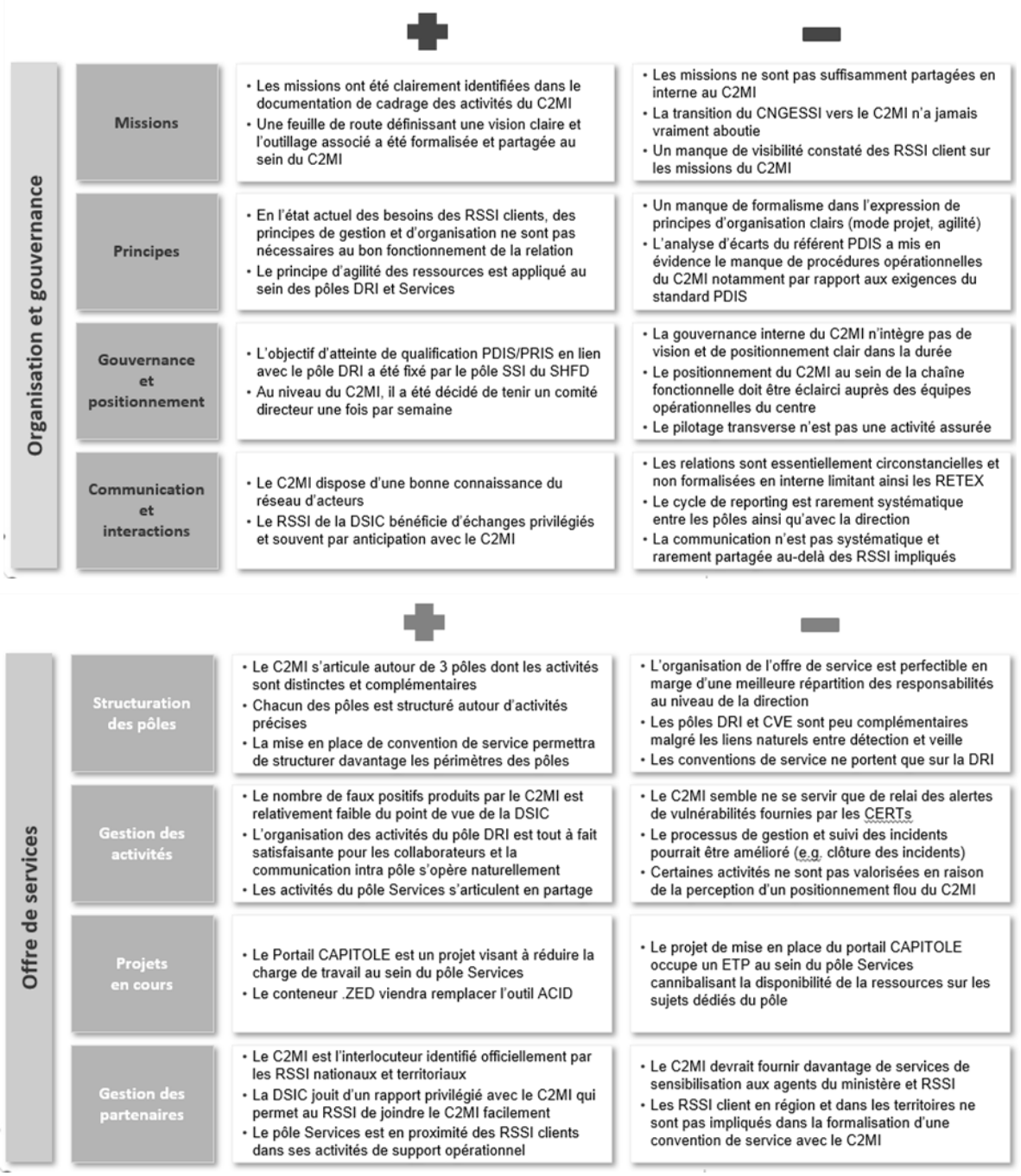
Entreprise B

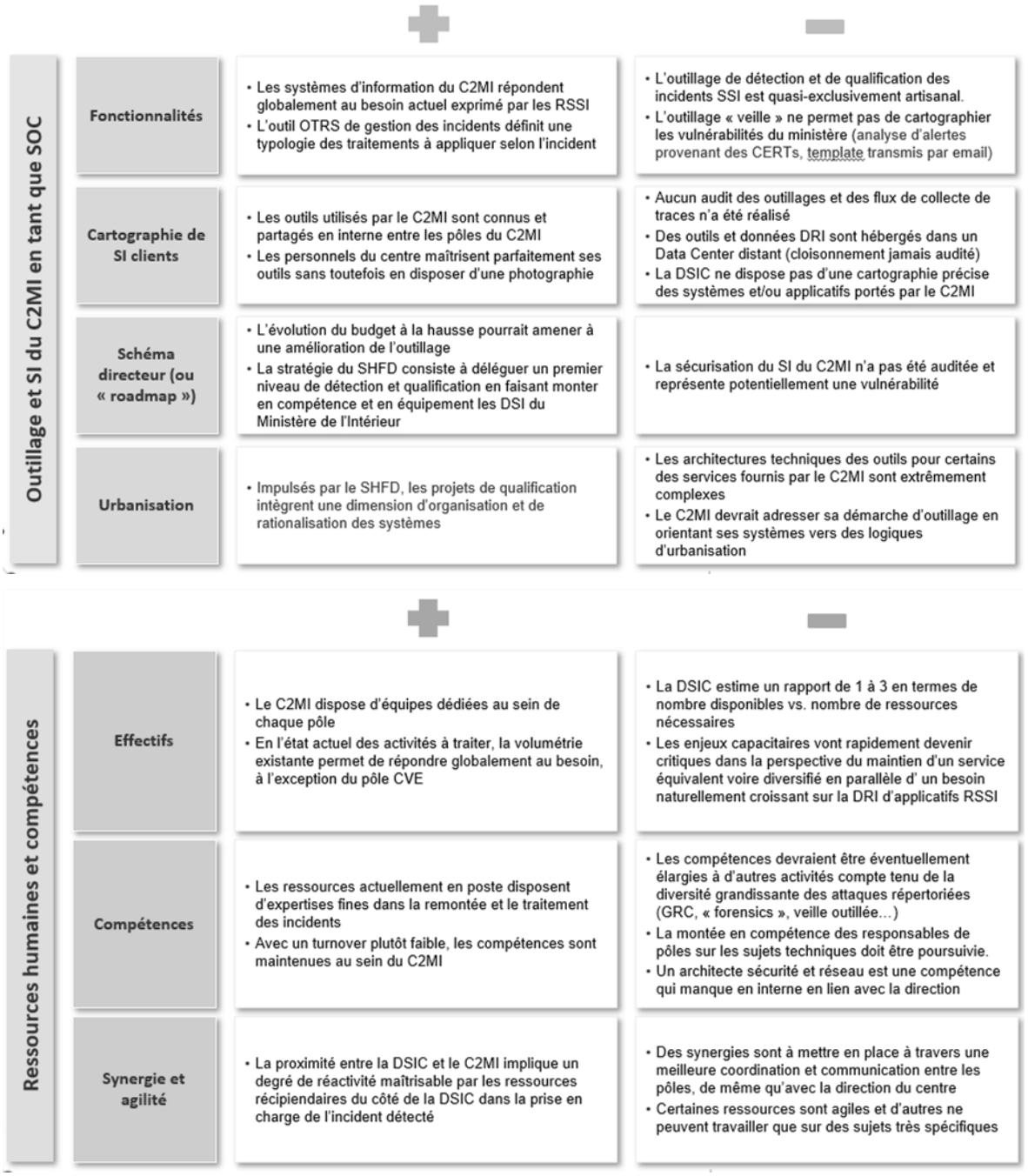
La constitution de groupes de travail entre les pôles et les échanges de chacun sur leur perception de la culture du métier de la sécurité a permis une montée en compétence de certains effectifs et a facilité la mise en œuvre du nouveau modèle d'organisation retenu.

Pour mettre en œuvre le modèle d'organisation cible, un plan de recrutement de plusieurs dizaines de collaborateurs a été établi et des fiches de poste ont été rédigées en cohérence avec les nouvelles missions définies. En outre, un plan d'accompagnement des ressources existantes et entrantes a été élaboré afin de donner du sens au plan de transformation, lequel a permis de mobiliser ce nouveau capital humain. Enfin le travail réalisé sur l'ensemble des valeurs sociales, valeurs professionnelles mais aussi le vécu de l'organisation et du management a facilité la capacité du département à se transformer grâce à l'identification de valeurs partagées par les membres d'une même entité.

Nous avons également laissé la place à l'écoute et à l'échange dans le cadre d'ateliers de recueil de l'existant (figure 28), en vue de faciliter l'introspection indispensable pour l'appropriation des collaborateurs sans pour autant rester sur des schémas établis.

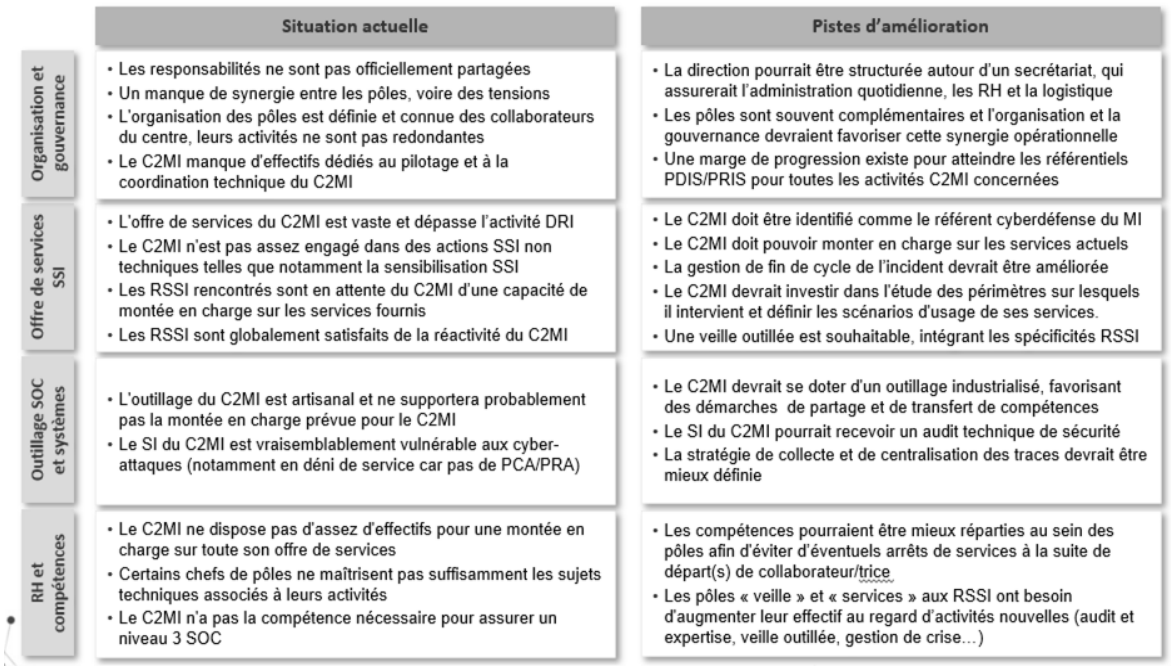
Figure 28. Synthèse de l'existant par axe d'analyse (entreprise B)





Par ailleurs, nous avons identifié en amont les comportements (figure 29) qui étaient souhaités par le département et nous nous sommes limités à faire évoluer des comportements de l'univers professionnel pour ouvrir et rendre plus transparentes les réflexions et laisser de la place à l'initiative et au volontariat de la part des équipes.

Figure 29. Synthèse des pistes sur les comportements souhaités (entreprise B)



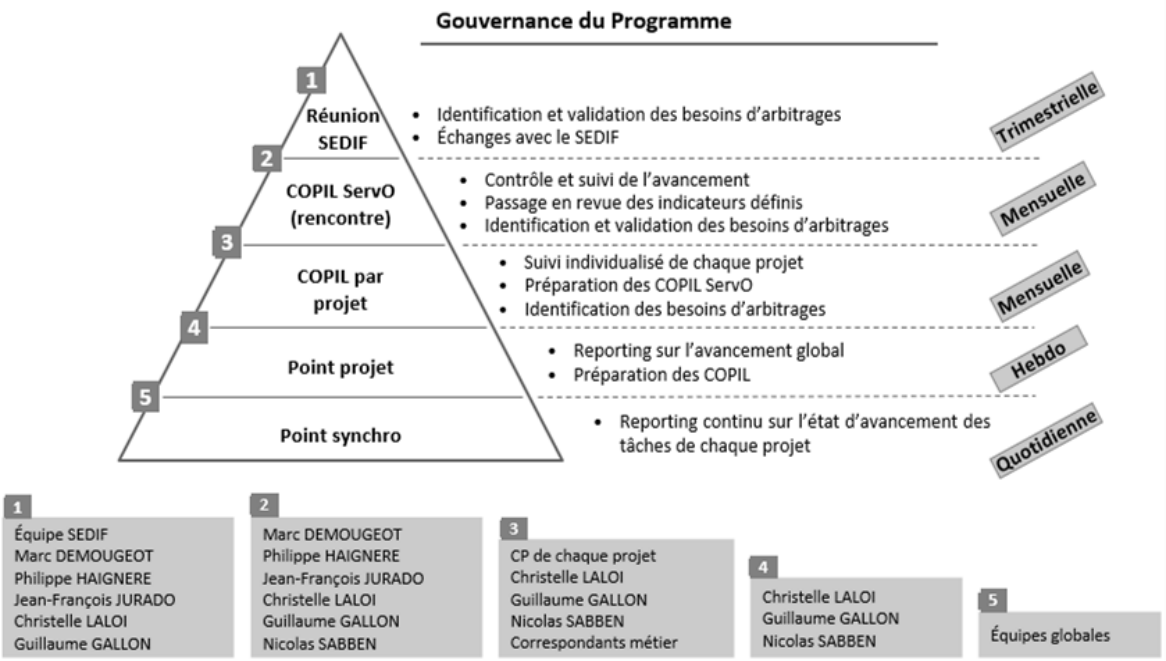
	Situation actuelle	Pistes d'amélioration
Organisation et gouvernance	• Les responsabilités ne sont pas officiellement partagées • Un manque de synergie entre les pôles, voire des tensions • L'organisation des pôles est définie et connue des collaborateurs du centre, leurs activités ne sont pas redondantes • Le C2MI manque d'effectifs dédiés au pilotage et à la coordination technique du C2MI	• La direction pourrait être structurée autour d'un secrétariat, qui assurerait l'administration quotidienne, les RH et la logistique • Les pôles sont souvent complémentaires et l'organisation et la gouvernance devraient favoriser cette synergie opérationnelle • Une marge de progression existe pour atteindre les référentiels PDIS/PRIS pour toutes les activités C2MI concernées
Offre de services SSI	• L'offre de services du C2MI est vaste et dépasse l'activité DRI • Le C2MI n'est pas assez engagé dans des actions SSI non techniques telles que notamment la sensibilisation SSI • Les RSSI rencontrés sont en attente du C2MI d'une capacité de montée en charge sur les services fournis • Les RSSI sont globalement satisfaits de la réactivité du C2MI	• Le C2MI doit être identifié comme le référent cyberdéfense du MI • Le C2MI doit pouvoir monter en charge sur les services actuels • La gestion de fin de cycle de l'incident devrait être améliorée • Le C2MI devrait investir dans l'étude des périmètres sur lesquels il intervient et définir les scénarios d'usage de ses services. • Une veille outillée est souhaitable, intégrant les spécificités RSSI
Outillage SOC et systèmes	• L'outillage du C2MI est artisanal et ne supportera probablement pas la montée en charge prévue pour le C2MI • Le SI du C2MI est vraisemblablement vulnérable aux cyber-attaques (notamment en déni de service car pas de PCA/PRA)	• Le C2MI devrait se doter d'un outillage industrialisé, favorisant des démarches de partage et de transfert de compétences • Le SI du C2MI pourrait recevoir un audit technique de sécurité • La stratégie de collecte et de centralisation des traces devrait être mieux définie
RH et compétences	• Le C2MI ne dispose pas d'assez d'effectifs pour une montée en charge sur toute son offre de services • Certains chefs de pôles ne maîtrisent pas suffisamment les sujets techniques associés à leurs activités • Le C2MI n'a pas la compétence nécessaire pour assurer un niveau 3 SOC	• Les compétences pourraient être mieux réparties au sein des pôles afin d'éviter d'éventuels arrêts de services à la suite de départ(s) de collaborateur/trice • Les pôles « veille » et « services » aux RSSI ont besoin d'augmenter leur effectif au regard d'activités nouvelles (audit et expertise, veille outillée, gestion de crise…)

3.2.2.2. La socialisation organisationnelle

Entreprise A

Initialement limitée dans la remontée des informations depuis le terrain et la redescente des informations auprès de celui-ci, une structure de gouvernance adaptée (figure 30) a permis d'identifier et de valider naturellement les besoins d'arbitrages, de suivre l'avancement opérationnel du programme et de passer en revue les indicateurs de performance définis, de suivre de manière individualisée chaque projet du programme et de produire un reporting continu sur l'état d'avancement des tâches de chaque projet, créant ainsi des liens forts entre chaque acteur de chaque projet.

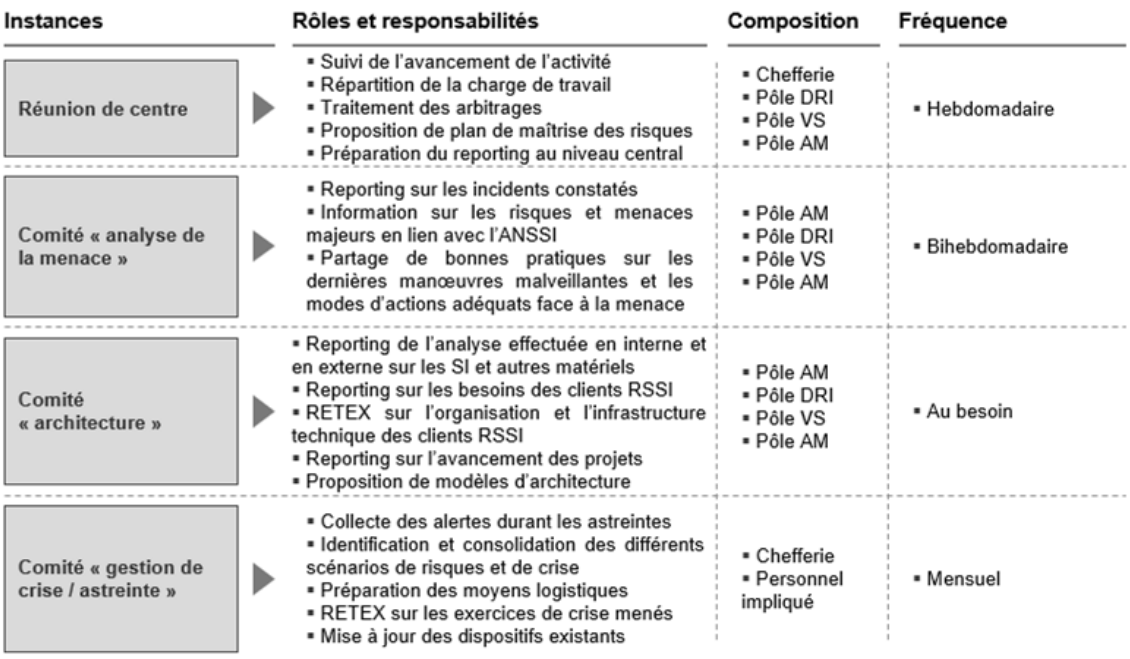
Figure 30. Présentation de la structure de gouvernance adaptée (entreprise A)



Entreprise B

La mise en œuvre d'une vision stratégique et d'une déclinaison opérationnelle partagées ainsi que la mise en place de centre de services partagés entre les pôles et au niveau des différentes directions du département ont permis de gagner en performance et sur la qualité et réactivité du service rendu. Une structure de gouvernance renforcée (figure 31) a permis de multiplier les interactions entre les acteurs internes et à l'extérieur et d'automatiser les remontées et les descentes d'information, d'accélérer le traitement des alertes et de fluidifier les circuits de communication par la systématisation du partage de RETEX et l'utilisation des nouveaux médias. Dans cette situation, les responsables de pôle, alors impliqués dans la structure de gouvernance du département, ont pu se positionner comme des relais naturels du changement dans le cadre de l'évolution du modèle d'organisation et intervenir auprès de leurs équipes dans la compréhension et la mise en pratique des nouveaux usages vers une plus grande performance.

Figure 31. Présentation de la structure de gouvernance renforcée (entreprise B)



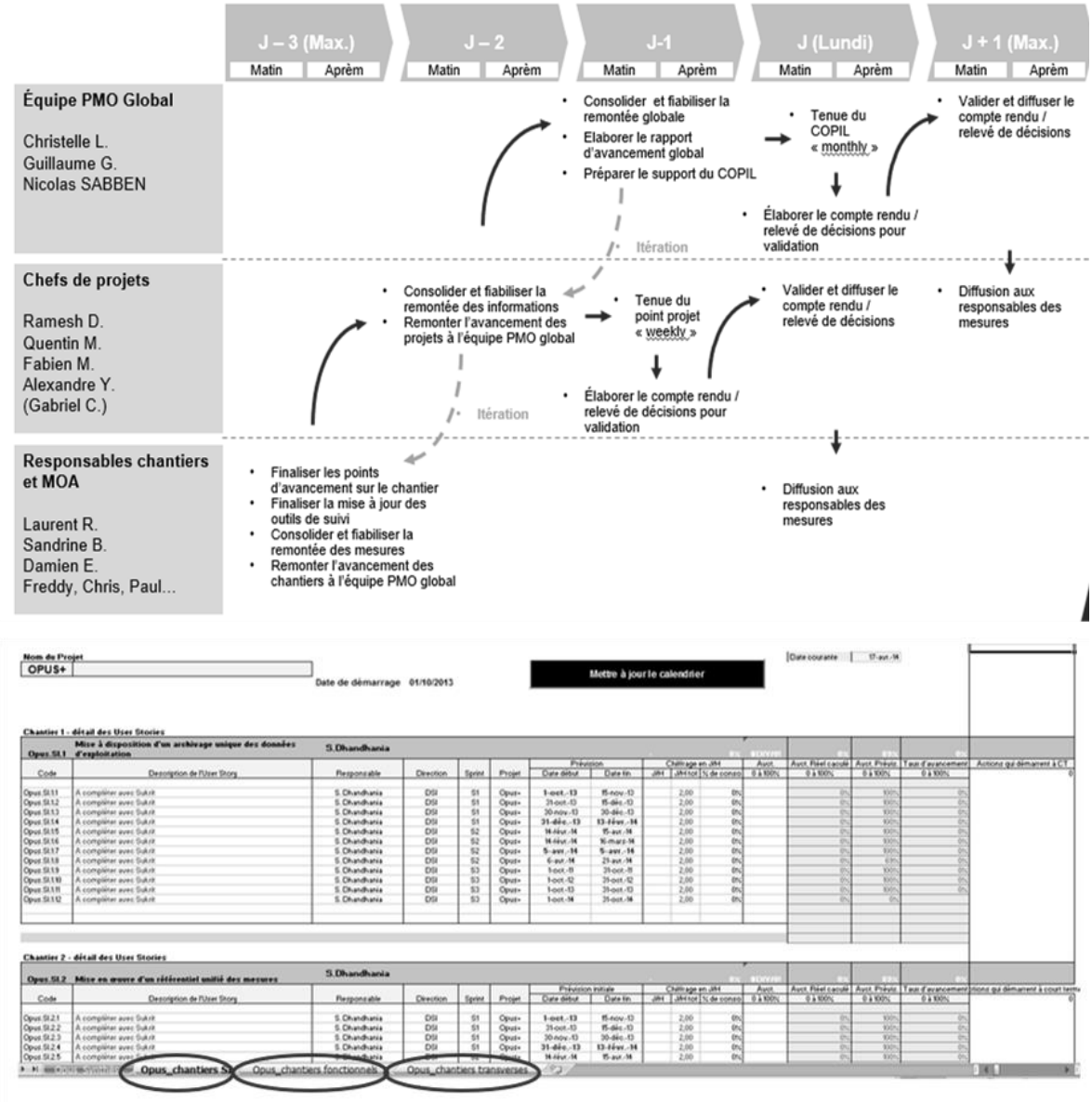
Instances	Rôles et responsabilités	Composition	Fréquence
Réunion de centre	▪ Suivi de l'avancement de l'activité ▪ Répartition de la charge de travail ▪ Traitement des arbitrages ▪ Proposition de plan de maîtrise des risques ▪ Préparation du reporting au niveau central	▪ Chefferie ▪ Pôle DRI ▪ Pôle VS ▪ Pôle AM	▪ Hebdomadaire
Comité « analyse de la menace »	▪ Reporting sur les incidents constatés ▪ Information sur les risques et menaces majeurs en lien avec l'ANSSI ▪ Partage de bonnes pratiques sur les dernières manœuvres malveillantes et les modes d'actions adéquats face à la menace	▪ Pôle AM ▪ Pôle DRI ▪ Pôle VS ▪ Pôle AM	▪ Bihebdomadaire
Comité « architecture »	▪ Reporting de l'analyse effectuée en interne et en externe sur les SI et autres matériels ▪ Reporting sur les besoins des clients RSSI ▪ RETEX sur l'organisation et l'infrastructure technique des clients RSSI ▪ Reporting sur l'avancement des projets ▪ Proposition de modèles d'architecture	▪ Pôle AM ▪ Pôle DRI ▪ Pôle VS ▪ Pôle AM	▪ Au besoin
Comité « gestion de crise / astreinte »	▪ Collecte des alertes durant les astreintes ▪ Identification et consolidation des différents scénarios de risques et de crise ▪ Préparation des moyens logistiques ▪ RETEX sur les exercices de crise menés ▪ Mise à jour des dispositifs existants	▪ Chefferie ▪ Personnel impliqué	▪ Mensuel

3.2.2.3. La prise en compte des besoins du terrain et l'itération

Entreprise A

Nous avons mis en place un processus itératif de remontée et de suivi des besoins du terrain à fréquence hebdomadaire, mais qui offre la possibilité d'être alimenté sur une base quotidienne. Par ailleurs, nous avons développé un outil centralisé auprès des responsables projet permettant la planification et le suivi des *User Stories* (chantiers SI) et des mesures (autres chantiers) pour chaque projet dans le cadre du programme de transformation.

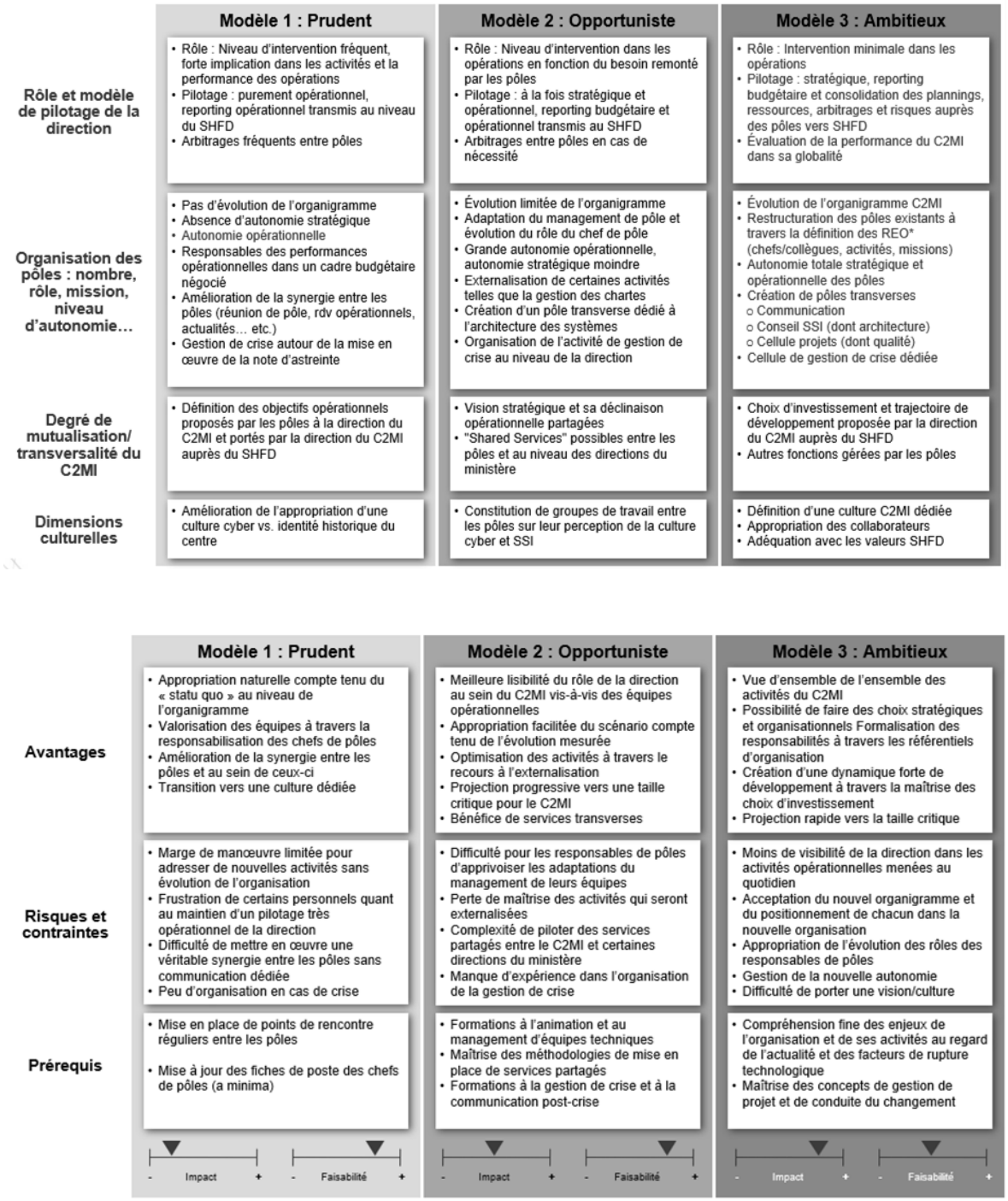
Figure 32. Présentation du processus itératif de suivi des besoins du terrain (entreprise A)



Entreprise B

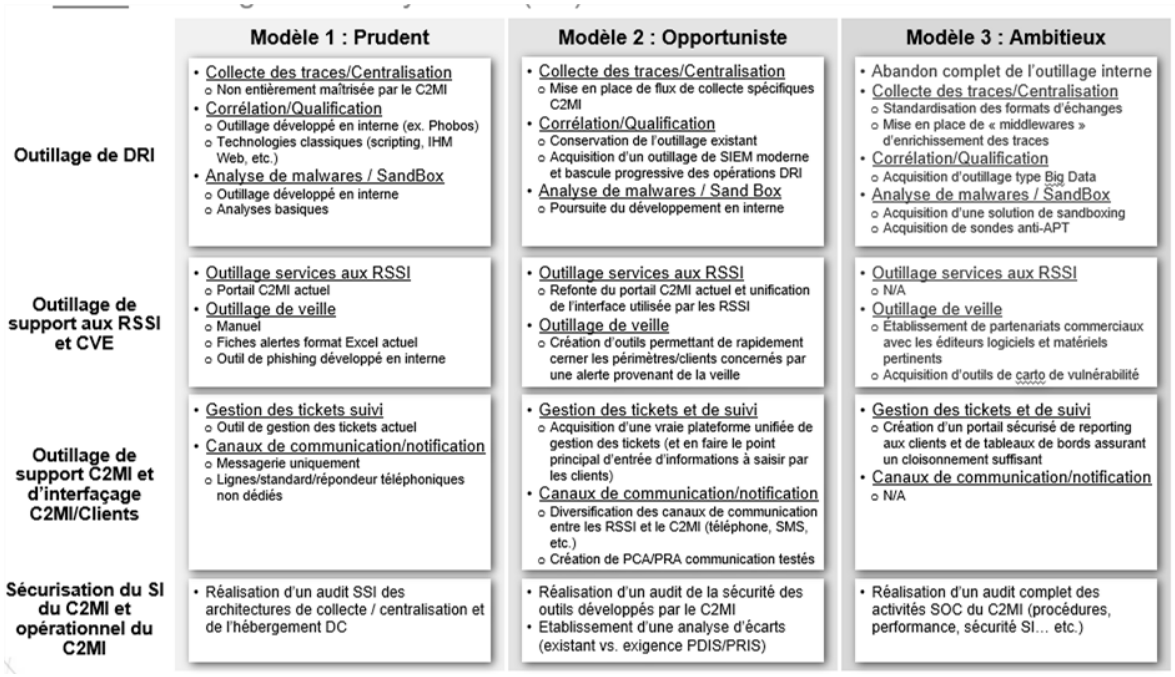
Les périodes de tests réalisées sur l'organisation nous ont permis d'identifier différents scénarii sur chaque axe d'analyse. De manière itérative, nous sommes parvenus à retenir un scénario en cohérence avec les besoins du terrain.

Figure 33. Présentation de la synthèse de l'analyse des scénarii (entreprise B)

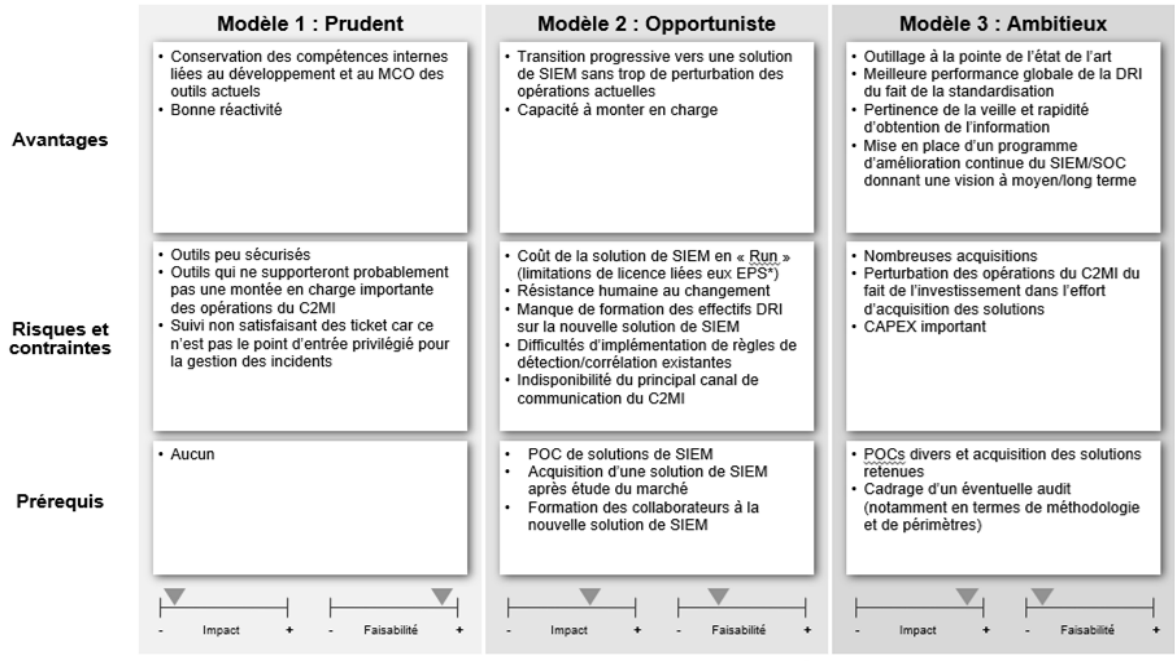


	Modèle 1 : Prudent	Modèle 2 : Opportuniste	Modèle 3 : Ambitieux
Services fournis par le C2MI	• Services DRI o Réétude des objectifs de détection par client o Plus de rigueur sur la clôture des incidents o Montée progressive en maturité vers PDIS o Niv1 partagé avec les DSI (détection, triage) o Consolidation des opérations Niv2 • Service support aux RSSI o Délégation gestion des chartes aux RSSI o Faire aboutir projet CAPITOLE à court terme o Abandon des tâches parasites (gestion des accès au bâtiment par exemple) • Services CVE o Cartographie systèmes/logiciels clients o Capitalisation post-incident o Plus de sensibilisation • Autres : o Aucun nouveau service n'est créé	• Services DRI o Niv1 virtuel (complètement délégué aux DSI) o Assistance mise en place SOC niv1 des DSI o Coordination des opérations des SOC niv1 o Montée en maturité du Niv2 vers PDIS+PRIS o Gestion des incidents conforme ISO27035 o Niv3 externalisé aux partenaires • Service support aux RSSI o Activités de sensib. accrues + conseil SSI o Web réputation pour gestion des listes de filtrage proxy ORION • Services CVE o Management/scans de vulnérabilités o Threat intelligence/anticipation des menaces • Autres : o Service d'audit SSI auprès des DSI (à la clé : meilleur appropriation des périmètres)	• Services DRI o Création d'un embryon de DRI Niv3 (forensics, analyse poussée, etc.) o Qualifications PDIS et PRIS o Hunting, contre-attaque, honeypots… etc. • Service support aux RSSI o Coordination des opérations en cas de crise o Pilotage et implémentation du processus d'amélioration opérationnelle continue • Services CVE o Veille compromission Web classique, Deep Web et Dark Web o Campagnes de sensibilisation contre les attaques par ingénierie sociale • Autres : o Intégration de la sécurité dans les projets des DSI
Synergies internes entre pôles voire services internes transverses	• Répartition des possibilités de contact tél. par les clients sur tous les pôles • Administration des systèmes du C2MI (MCO, sécurisation, architecture… etc.)	• Compétences de « scripting » de DRI disponibles pour les besoins de tous les pôles • Complémentarité forte dans la proposition de services DRI/CVE	• Mise en place d'une véritable gestion de la qualité des services (ISO9000, ITILv3, etc.)
Périmètres	• DRI/CVE : Délégations limitées aux DSI centrales du MININT • Périmètre techniques : SI des DSI du MININT tels que couverts aujourd'hui	• DRI/CVE : Central et territorial • Périmètre techniques : totalité des SI des DSI du MININT	• DRI/CVE : Central et territorial • Périmètre techniques : totalité des SI des DSI du MININT + SI bureautiques ATE
Formalisations	• Finalisation de la formalisation de tous les services, des procédures et fiches de postes associées • Amélioration du processus d'astreinte	• SLA complet signé avec toutes les directions centrales sur au moins les activités DRI (précisant notamment les modalités de crise)	• SLA complet signé avec tous les clients (ATE compris) sur tous les services du C2MI (précisant notamment les modalités de crise)

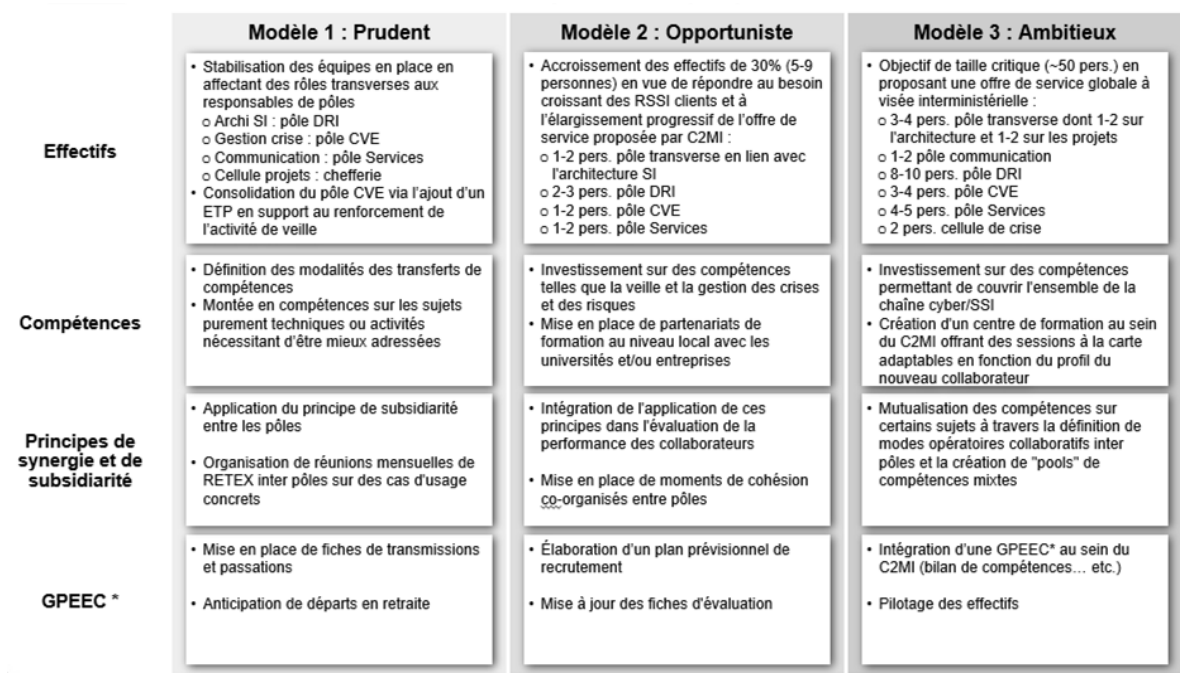
	Modèle 1 : Prudent	Modèle 2 : Opportuniste	Modèle 3 : Ambitieux
Avantages	• Meilleure adéquation du service DRI aux besoins spécifiques des clients • Réduction charge de travail et faux positifs au niv1 • Amélioration de la veille cyber • Augmentation de la satisfaction des RSSI	• Elimination charge de travail niv1 • Participations en ressources des DSI aux opérations du C2MI	• Développement d'un niv3 pointues pouvant être mises à disposition d'autres partenaires sous forme d'un nouveau service (à terme) • Possibilité d'intervenir pour des OIV
Risques et contraintes	• Incapacité à répondre à toutes les attentes exprimées par les RSSI rencontrés lors de la phase 1de l'audit • Contraintes sur l'axe ressources humaines • Effort de formalisation des opérations du C2MI pouvant perturber le quotidien	• Echec de coordination des SOC niv1 situés dans les DSI suite au manque de formalisation et d'uniformisation des procédures • Perturbation des opérations du C2MI issue de mauvaises pratiques d'escalade d'incidents • Problématiques liées à la compatibilité des outillages entre le C2MI est les DSI	• Difficultés d'acquisition de compétences niv3 • Temps important dédié à la R&D versus sous-utilisation de l'effectif niv3 • Manque de maîtrise du périmètre ATE (manque de proximité avec les DSI/RSSI hors MININT) • Difficultés techniques dans la collecte/centralisation des traces ATE
Prérequis	• Évolution de l'organisation, voire intégration de nouvelles ressources	• Formalisation de toutes les procédures opérationnelles • Formalisation des interfaces avec les DSI et les partenaires	• Maîtrise du périmètre MININT avant ouverture à l'ATE
	- Impact + - Faisabilité +	- Impact + - Faisabilité +	- Impact + - Faisabilité +



	Modèle 1 : Prudent	Modèle 2 : Opportuniste	Modèle 3 : Ambitieux
Outillage de DRI	• Collecte des traces/Centralisation o Non entièrement maîtrisée par le C2MI • Corrélation/Qualification o Outillage développé en interne (ex. Phobos) o Technologies classiques (scripting, IHM Web, etc.) • Analyse de malwares / SandBox o Outillage développé en interne o Analyses basiques	• Collecte des traces/Centralisation o Mise en place de flux de collecte spécifiques C2MI • Corrélation/Qualification o Conservation de l'outillage existant o Acquisition d'un outillage de SIEM moderne et bascule progressive des opérations DRI • Analyse de malwares / Sand Box o Poursuite du développement en interne	• Abandon complet de l'outillage interne • Collecte des traces/Centralisation o Standardisation des formats d'échanges o Mise en place de « middlewares » d'enrichissement des traces • Corrélation/Qualification o Acquisition d'outillage type Big Data • Analyse de malwares / SandBox o Acquisition d'une solution de sandboxing o Acquisition de sondes anti-APT
Outillage de support aux RSSI et CVE	• Outillage services aux RSSI o Portail C2MI actuel • Outillage de veille o Manuel o Fiches alertes format Excel actuel o Outil de phishing développé en interne	• Outillage services aux RSSI o Refonte du portail C2MI actuel et unification de l'interface utilisée par les RSSI • Outillage de veille o Création d'outils permettant de rapidement cerner les périmètres/clients concernés par une alerte provenant de la veille	• Outillage services aux RSSI o N/A • Outillage de veille o Etablissement de partenariats commerciaux avec les éditeurs logiciels et matériels pertinents o Acquisition d'outils de carto de vulnérabilité
Outillage de support C2MI et d'interfaçage C2MI/Clients	• Gestion des tickets suivi o Outil de gestion des tickets actuel • Canaux de communication/notification o Messagerie uniquement o Lignes/standard/répondeur téléphoniques non dédiés	• Gestion des tickets et de suivi o Acquisition d'une vraie plateforme unifiée de gestion des tickets (et en faire le point principal d'entrée d'informations à saisir par les clients) • Canaux de communication/notification o Diversification des canaux de communication entre les RSSI et le C2MI (téléphone, SMS, etc.) o Création de PCA/PRA communication testés	• Gestion des tickets et de suivi o Création d'un portail sécurisé de reporting aux clients et de tableaux de bords assurant un cloisonnement suffisant • Canaux de communication/notification o N/A
Sécurisation du SI du C2MI et opérationnel du C2MI	• Réalisation d'un audit SSI des architectures de collecte / centralisation et de l'hébergement DC	• Réalisation d'un audit de la sécurité des outils développés par le C2MI • Etablissement d'une analyse d'écarts (existant vs. exigence PDIS/PRIS)	• Réalisation d'un audit complet des activités SOC du C2MI (procédures, performance, sécurité SI… etc.)



	Modèle 1 : Prudent	Modèle 2 : Opportuniste	Modèle 3 : Ambitieux
Avantages	• Conservation des compétences internes liées au développement et au MCO des outils actuels • Bonne réactivité	• Transition progressive vers une solution de SIEM sans trop de perturbation des opérations actuelles • Capacité à monter en charge	• Outillage à la pointe de l'état de l'art • Meilleure performance globale de la DRI du fait de la standardisation • Pertinence de la veille et rapidité d'obtention de l'information • Mise en place d'un programme d'amélioration continue du SIEM/SOC donnant une vision à moyen/long terme
Risques et contraintes	• Outils peu sécurisés • Outils qui ne supporteront probablement pas une montée en charge importante des opérations du C2MI • Suivi non satisfaisant des ticket car ce n'est pas le point d'entrée privilégié pour la gestion des incidents	• Coût de la solution de SIEM en « Run » (limitations de licence liées eux EPS*) • Résistance humaine au changement • Manque de formation des effectifs DRI sur la nouvelle solution de SIEM • Difficultés d'implémentation de règles de détection/corrélation existantes • Indisponibilité du principal canal de communication du C2MI	• Nombreuses acquisitions • Perturbation des opérations du C2MI du fait de l'investissement dans l'effort d'acquisition des solutions • CAPEX important
Prérequis	• Aucun	• POC de solutions de SIEM • Acquisition d'une solution de SIEM après étude du marché • Formation des collaborateurs à la nouvelle solution de SIEM	• POCs divers et acquisition des solutions retenues • Cadrage d'un éventuelle audit (notamment en termes de méthodologie et de périmètres)
	- Impact + - Faisabilité +	- Impact + - Faisabilité +	- Impact + - Faisabilité +



A titre d'exemple, nous avons mené une expérimentation sur la situation de management suivante : organiser l'activité des collaborateurs.

Pour cette situation précise, nous avons défini un parcours d'appropriation en deux temps en menant d'abord l'expérimentation en mode *lab.* (la situation a été testée de manière isolée, seuls les acteurs prévus dans le protocole d'expérimentation ont participé) puis en mode immersion (la situation a été testée de manière généralisée à l'ensemble du département).

S'agissant de l'expérimentation en mode *lab*., un facilitateur a été désigné afin de fluidifier le jeu des acteurs et le déroulement de la simulation : selon la nature et la typologie d'activités à organiser, un acteur spécifique disposant des compétences appropriées a été proposé à l'initiative du facilitateur sous couvert de validation par le cercle d'acteurs concernés ; il a pris la parole et a mené l'expérimentation « organiser l'activité des collaborateurs » à travers la proposition d'un outil (ici faire des métaplans). Le rôle du facilitateur a été d'établir un kit d'utilisation d'un métaplan afin de s'assurer de l'appropriation du cercle des acteurs concernés à cet outil en particulier.

3.2.2.4. La libéralisation des marges de manœuvre

L'intervention dans les opérations de certains effectifs en fonction du besoin remonté et non de manière hiérarchique a eu un effet de levier sur la motivation intrinsèque des équipes (la mise en place de services transverses) : dès lors que les principes organisationnels cibles ont été partagés (figure 34), les responsables de pôle ont lancé des consultations auprès de leurs équipes respectives afin de recueillir les besoins et partager leurs orientations en matière d'organisation du reste à faire ou encore sur le développement d'activités futures : un nouveau système de pilotage est ainsi né, alimenté directement par le « terrain ».

Figure 34. Principes organisationnels de l'organisation cible (entreprise B)

Points clé	Description	Évolution
Évolution de l'organisation	▪ L'organisation du C2MI au niveau de la chefferie permettrait un double pilotage, à la fois stratégique (pilotage du centre) et opérationnel (pilotage des pôles). ▪ De plus, l'organisation future se maintiendrait autour de 3 pôles dont l'un 1 serait transverse et 2 pôles opérationnels structurés via des sections distinctes.	▪ Moyenne
Travail en synergie	▪ L'organisation du C2MI telle qu'elle a été retenue dans le scénario suggère un **travail en parfaite synergie entre les 3 pôles** et de nombreux échanges avec la chefferie et le SHFD en central afin de porter le centre au niveau de l'ATE et de communiquer sur ses réalisations de façon régulière via une comitologie dédiée.	▪ Moyenne
Création de services transverses	▪ Le besoin de disposer d'un pôle dédié à l'analyse de la menace positionné en transverse au sein du C2MI a été identifié, dont les missions s'articulerait autour de l'architecture des systèmes, du conseil aux RSSI et de l'analyse de risques. ▪ Le besoin d'un pôle RH et budget en qualité de support a été identifié afin d'assurer les missions d'administration du personnel en local et le suivi des frais. ▪ Le besoin d'une cellule de gestion de crise et communication a été identifié.	▪ Forte
Évolution de l'activité des pôles	▪ À partir de la 2ème année et selon le niveau du volume d'activités, le fonctionnement et l'organisation du C2MI pourront être amenés à évoluer en fonction des besoins exprimés par les pôles et remontés par les RSSI clients et selon l'ouverture de recrutements prévus par le SGG.	▪ Faible à court terme

Par ailleurs, la mise en place de services transverses en faveur de plusieurs pôles a permis de lever les arbitrages sur les obstacles actuels et potentiels entre les pôles (figure 35).

Figure 35. Activités et compétences clé des services transverses (entreprise B)

Activités cibles	Description
Coordination et supervision des activités de support opérationnel	▪ Poursuivre la mise en œuvre du portail CAPITOLE ▪ Assurer une simple coordination supervision des tâches logistiques et administratives ▪ Transférer la gestion des chartes vers les RSSI clients
Veille et communication	▪ Garantir une continuité des opérations sur les missions actuelles du pôle ▪ Mettre en place et maintenir une centralisation des sources de veille (ANSSI, éditeurs, etc.) ▪ Gérer le canal de diffusion de la veille vers les RSSI clients en vérifiant la pertinence des alertes par rapport à la connaissance des SI et des métiers clients ▪ Coordonner les opérations de détection Niveau 1 des DSI qui en ont la maturité ▪ Standardiser les formats d'échange et les procédures d'escalade à DRI pour le Niveau 2 ▪ Maintenir les sites de communication du C2MI
Promotion de la synergie inter pôles	▪ Capitaliser sur une connaissance fine des activités du centre ▪ Collaborer avec le pôle DRI et le pôle Analyse de la menace lors des comités pour définir les stratégies de détection et de réaction à incidents ▪ Collaborer avec le pôle Analyse de la menace pour définir les objectifs de détection à faire implémenter en Niveau 1 par les DSI qui en ont la maturité ▪ Assister à la mise en œuvre des plans d'amélioration continue de la SSI interne

Activités cibles	Description
Analyse de la menace	▪ Assurer une veille sur les menaces émergentes ▪ Analyser et capitaliser sur les CR post-incidents afin d'appliquer les leçons apprises à d'autres périmètres de manière préventive et proactive ▪ Définir des Indicateurs de compromission pour la construction de stratégies de détection ▪ Cartographier les matériels, logiciels et les architectures des SI clients ▪ Etude des risques, conseil et priorisation des objectifs de détection ▪ Analyse des menaces et objectifs de détection spécifiques aux périmètres de l'ATE directement avec les instances concernées
SSI interne / MCO	▪ Adapter la PSSI du C2MI ▪ Evaluer le niveau de sécurité des équipements et de l'architecture du SI du C2MI ▪ Assurer une veille sur les avis de vulnérabilité produits par le pôle « Veille et Services » qui pourraient concerner le SI du C2MI ▪ Participer à la mise en œuvre des plans d'amélioration continue de la SSI interne (notamment la mise à niveau PDIS : étude des exigences de cloisonnement… etc.) ▪ Garantir l'administration des systèmes et de la MCO du SI du C2MI
Promotion de la synergie inter pôles	▪ Assister le pôle DRI dans la conception de stratégies de détection/qualification adaptées à l'outillage en place et assister le pôle Veille Services dans la définition des objectifs de détection de Niveau 1 à implémenter auprès des DSI qui en en ont la maturité ▪ Collaborer sur la rédaction des procédures opérationnelles notamment gérant les cas de crise

Le dispositif de pilotage porté par le « terrain » (figure 36) a été pensé à plusieurs niveaux (direction, pôles, fonctions support… etc.) et a permis de responsabiliser chacun en affectant une fonction de pilotage spécifique à chaque niveau : projets, qualité, communication… etc.

Figure 36. Dispositif de pilotage orienté « terrain » (entreprise B)

Missions internes	Responsabilités	Intervenants
1 Assurer une veille complémentaire à la détection	▪ Produire un panorama des menaces actuelles ▪ Établir une cartographie des SI critiques utilisés au sein du MinInt et identifier les risques ▪ Procéder à des analyse de vulnérabilité des systèmes critiques du MinInt ▪ Modéliser les processus d'attaques les plus fréquents en collaboration avec le pôle DRI	▪ Pôle Veille Services ▪ Pôle DRI
2 Détecter et répondre aux incidents	▪ Détecter les attaques sur le SI du ministère ▪ Piloter le dispositif de réponse aux incidents SSI en relation avec le centre opérationnel de la SSI (ANSSI) ▪ Maintenir et développer les systèmes contribuant à la détection, analyse et traitement	▪ Pôle DRI
3 Suivre le processus de gestion des incidents	▪ Assurer un suivi du processus de gestion des incidents en lien ▪ Réaliser des RETEX post-détection ▪ Communiquer les restitutions effectuées aux RSSI concernés ▪ Proposer des améliorations sur le processus	▪ Pôle DRI
4 Assurer un appui aux acteurs	▪ Renforcer la communication et sensibilisation SSI au niveau des autorités, des acteurs plus opérationnels et des agents du ministère ▪ Contrôler l'application des règles de sécurité et veiller à la conformité des usages du matériel ▪ Assurer une veille technologique en matière de méthodologies et d'outils SSI	▪ Pôle Veille Services

Missions internes	Responsabilités	Intervenants
5 Piloter l'activité et mesurer la performance	▪ Définir et mettre en œuvre les modalités de gouvernance ▪ Définir les modalités de fonctionnement du mode projet et des démarches de gestion de la qualité ▪ Assurer une communication cohérente interne et mener des actions de sensibilisation externe ▪ Élaborer des outils simples de mesure de la performance globale ▪ Tableaux de bord ▪ Reporting d'activité ▪ Mesure de la valeur ajoutée dans l'identification et le traitement de certains incidents	▪ Chefferie du C2MI
6 Faire évoluer l'organisation	▪ Mener des réflexions sur l'organisation future du C2MI au regard de l'évolution des enjeux sécuritaires et des compétences à développer ▪ Proposer des améliorations et des évolutions dans les processus de gestion et procédures opérationnelles de fonctionnement : ▪ Processus de pilotage stratégique, économique et opérationnel ▪ Procédures opérationnelles de détection et de suivi d'un incident	▪ Chefferie du C2MI

La mise en application du dispositif de pilotage a été conditionnée par l'élaboration d'une feuille de route et la conception de fiches chantiers dont les responsables ont été identifiés sur la base du volontariat.

Figure 37. Présentation de la feuille de route des principaux chantiers (entreprise B)

Chantier	Actions à mener	Responsable	Date
Fonctionnement du C2MI	▪ Garantir un encadrement de la chefferie dans le portage des objectifs internes ▪ Connaître les principes organisationnels	▪ Chefferie ▪ Pôles	▪ À partir de mi-déc. 2016
Processus cibles	▪ Identifier les activités de pilotage à mener ▪ S'approprier les processus ▪ Élaborer/Produire la documentation associée (logigrammes, fiches d'opportunité…)	▪ Chefferie ▪ Pôles	▪ À partir de Janv. 2017
Ressources et compétences clés	▪ Établir un plan de recrutement prévisionnel ▪ Rédiger les fiches de poste en lien avec les nouvelles missions ▪ Rattachement hiérarchique ▪ Valider la classification des postes au sein de la nomenclature MinInt ▪ Établir un plan d'accompagnement dédié ▪ Contexte MinInt ▪ Contexte SHFD et C2MI ▪ Actions spécifiques de formation	▪ Chefferie ▪ SHFD central	▪ À partir de mi-déc. 2016
Élaborer des plans de sensibilisation et de communication	▪ Élaborer des plans de sensibilisation interne et de communication externe : ▪ Identifier les messages clés ▪ Identifier les canaux de diffusion ▪ Identifier les supports à produire	▪ Chefferie ▪ SHFD central	▪ À partir de Janv. 2017
Piloter l'activité et mesurer la performance	▪ Mettre en œuvre les instances de pilotage et de gouvernance ▪ Piloter l'activité en fonction des indicateurs de suivi et de performance définis dans les processus	▪ Chefferie ▪ Pôles	▪ À partir de Janv. 2017

3.2.3. Résultats issus des facteurs d'influence du processus de changement

3.2.3.1. Facteurs d'identification du changement

Le changement naturel

Dans le cas de l'entreprise A, le changement est naturel dans la mesure où il répond à un besoin opérationnel dépendant de l'évolution du contrat avec l'autorité délégante. Celle-ci est certes contrainte de changer, toutefois c'est l'évolution naturelle de son métier qui impose l'initialisation du processus de changement de son organisation, ici la nécessité de moderniser ses processus métier via l'implémentation d'un outillage informatique automatisé, afin de répondre aux exigences sur les temps de réponse qui lui sont imposés. Un nouveau dispositif de pilotage ainsi qu'un nouveau modèle d'organisation orienté autour des *data*, plus réactif, ont donc été mis en place.

Dans le cas de l'entreprise B, le changement est naturel dans la mesure où il répond à un besoin opérationnel au vu de l'évolution de la menace terroriste depuis 2015. Le département est certes

contrainte de s'adapter, mais c'est l'évolution naturelle de son métier qui impose la conduite du changement de l'organisation, ici la nécessité de monter en compétence via la création de nouveaux services et le recrutement de nouveaux collaborateurs afin de détecter et réagir plus vite à la diversité des menaces qui lui sont adressées. Un nouveau modèle d'organisation et de management, plus efficace, a donc été mis en place.

Le changement microscopique

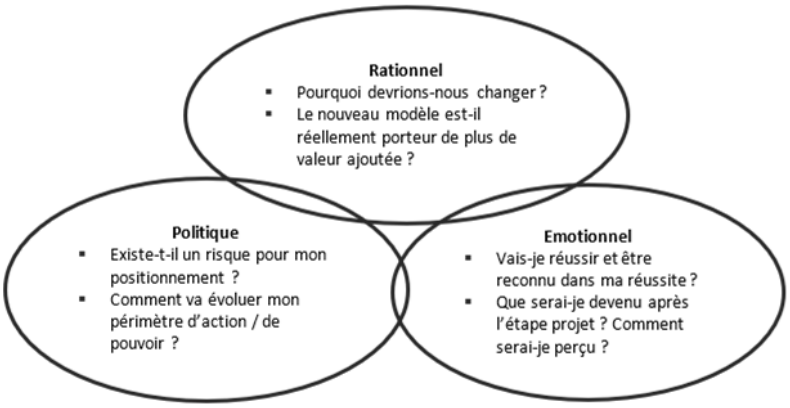
Dans le cas de l'entreprise A, le changement a été mis en œuvre au niveau individuel à travers la conduite d'ateliers opérationnels avec les métiers concernés par la modernisation des outils. Ainsi une cellule de changement dédiée a été mise en place pour accompagner et expliquer aux métiers dans quelle mesure leurs outils allaient évoluer et quels étaient les impacts dans leur utilisation de ceux-ci.

Dans le cas de l'entreprise B, le changement a été mis en œuvre au niveau de chaque pôle à travers la réalisation d'un bilan de compétences avec les métiers existants et concernés par la montée en compétence, et par le biais d'ateliers d'identification du besoin en compétences (pour lesquels les bilan de compétences ont été utiles) visant à l'élaboration d'un plan de recrutement pour les métiers qui seront nouvellement créés (non existants) mais au demeurant concernés par la montée en compétence.

Le changement cognitif

Dans les deux cas d'entreprises (A et B), les réactions cognitives ont mobilisé trois dimensions en cohérence avec les théories de Weick exposées dans la littérature (voir chapitre 1). Traiter l'aspect rationnel constitue un point de départ, le traitement de la dimension émotionnelle ou *cognitive* est incontournable pour maîtriser la mise en œuvre du processus de changement.

Figure 38. Réactions cognitives au changement



Dans les deux cas d'entreprises (A et B), nous avons ainsi étudier la dimension cognitive des individus concernés par le changement en mettant en pratique les travaux de Weick au sujet des concepts de *collective mind* et *organized cognition* : nous avons accordé un **degré d'attention** – *heed* – très fort à l'égard de chaque individu concerné par le changement, analysé leurs **comportements** – *conduct* – sur tout le processus de changement et évalué l'impact de ceux-ci sur le processus de changement – *mind* – ou leur capacité à intégrer le changement dans les pratiques au quotidien (tableau 4).

Tableau 4. Grille d'évaluation du changement des comportements

Comportement	1		2		3		4		5	
TRAVAIL D'EQUIPE	☐	Ne communique jamais avec les autres ateliers (HCN/ADN) ou autres métiers.	☐	Communique parfois avec les autres ateliers (HCN/ADN) ou autres métiers.	☐	Coopère parfois avec les autres ateliers (HCN/ADN) ou autres métiers.	☐	Coopère souvent avec les autres ateliers (HCN/ADN) ou autres métiers.	☐	Anticipe et prend en compte les conséquences de ses actions sur les autres ateliers ou autres métiers.
	☐	Ne communique jamais avec la fabrication	☐	Communique parfois avec la fabrication	☐	Coopère parfois avec la fabrication	☐	Coopère souvent avec la fabrication	☐	Anticipe et prend en compte les conséquences de ses actions sur la fabrication
	☐	N'accepte pas de regard extérieur sur son travail	☐	Accepte difficilement la critique	☐	Entend les critiques mais ne se remet pas en cause systématiquement	☐	Est ouvert aux critiques, et sait se remettre en cause	☐	Demande l'avis des autres et se remet en cause naturellement
	☐	Refuse d'aider les autres.	☐	N'aide que très rarement les autres et seulement si c'est une obligation	☐	Aide parfois les autres si quelqu'un lui demande de l'aide	☐	Aide souvent les autres.	☐	Demande si les autres ont besoin d'aide et propose spontanément son aide
	☐	Dénigre régulièrement le travail des autres.	☐	Considère implicitement que le travail des autres n'apporte pas de valeur ajoutée	☐	Est indifférent au travail des autres.	☐	Prend en compte le travail des autres et l'intègre dans son propre travail	☐	Reconnait et apprécie la valeur ajoutée apportée par les autres et le fait savoir
CULTURE PLANNING ET ANTICIPATION	☐	Moins de 20% des interventions de maintenance sont planifiées (hors urgence 1)	☐	Moins de 50% des interventions de maintenance sont planifiées (hors urgence 1)	☐	Plus de 50% des interventions de maintenance sont planifiées (hors urgence 1)	☐	Plus de 80% des interventions de maintenance sont planifiées (hors urgence 1)	☐	Plus de 95% des interventions de maintenance sont planifiées (hors urgence 1)
	☐	Le planning négocié (fin des travaux) est respecté dans moins de 20% des cas	☐	Le planning négocié (fin des travaux) est respecté dans moins de 50 % des cas	☐	Le planning négocié (fin des travaux) est respecté dans plus de 50% des cas	☐	Le planning négocié (fin des travaux) est respecté dans plus de 75% des cas	☐	Le planning négocié (fin des travaux) est respecté dans plus de 90% des cas
	☐	N'est jamais préparé pour une intervention (outil, info, pièces, contact réalisateur)	☐	Est rarement préparé pour une intervention (outil, info, pièces, contact réalisateur)	☐	Est parfois préparé pour une intervention (outil, info, pièces, MO)	☐	Est souvent préparé pour une intervention (outil, info, pièces, MO)	☐	Est toujours préparé, y compris en cas de problème, pour une intervention (outil, info, pièces, MO)
	☐	Est désarmé devant une situation imprévue	☐	Redoute fortement une situation imprévue	☐	S'adapte difficilement à une situation imprévue et ne la gère pas efficacement	☐	S'adapte généralement bien à une situation imprévue et la gère relativement efficacement	☐	La situation imprévue est gérée au mieux de façon systématique avec des rôles et responsabilités définies
	☐	N'organise jamais moi-même le travail de l'équipe	☐	Définit la répartition des tâches de manière du travail de l'équipe	☐	Définit au mieux la répartition des tâches de manière du travail de l'équipe et fixe des objectifs de délai	☐	Définit au mieux la répartition des tâches de manière du travail de l'équipe, fixe des objectifs de délai, coûts, et qualité	☐	Définit au mieux la répartition des tâches de manière du travail de l'équipe, fixe des objectifs de délai et coûts et contrôle la réalisation
GESTION ET OPTIMISATION DES COUTS	☐	N'analyse pas la pertinence et le coût de l'ODM	☐	Analyse rarement la pertinence de l'ODM avant de l'inscrire au planning de maintenance	☐	Analyse parfois la pertinence de l'ODM et son coût avant de l'inscrire au planning de maintenance	☐	Analyse généralement la pertinence de l'ODM et son coût avant de l'inscrire au planning de maintenance	☐	Analyse généralement la pertinence de l'ODM et son coût avant de l'inscrire au planning de maintenance et sa rentabilité après réalisation
	☐	Ne s'occupe pas des coûts, n'a pas défini d'indicateurs clés de son secteur	☐	Ne formalise pas d'objectifs coûts pour les indicateurs de son secteur	☐	Suit épisodiquement l'évolution des coûts et indicateurs de son secteur	☐	Suit régulièrement l'évolution des coûts et indicateurs de son secteur	☐	Suit et challenge les indicateurs clés, stimule la prise d'actions pour dépasser les objectifs de coûts fixés.
	☐	Ne connait pas le budget alloué à son secteur	☐	Connait le budget alloué à son secteur mais ne le contrôle pas.	☐	Connait et contrôle parfois son budget (moins de 1fois par mois)	☐	Connait et contrôle son budget régulièrement (au moins 1 fois par mois)	☐	Connait et contrôle son budget et ses engagements de dépenses et anticipe les dérives.
	☐	N'organise pas les interventions des entreprises intervenantes.	☐	Organise les interventions des entreprises intervenantes, sans tenir compte d'objectifs (qualité, coûts, délais)	☐	Organise les interventions des entreprises intervenantes en fixant parfois des objectifs (qualité, coûts, délais)	☐	Organise les interventions des entreprises intervenantes en fixant systématiquement des objectifs (qualité, coûts, délais)	☐	Anime la relation avec l'entreprise intervenante comme un partenariat fondée sur des objectifs d'excellence (qualité, coûts, délais) partagés
ENGAGEMENT PERSONNEL	☐	Se limite à son seul domaine d'affectation et refuse tout autre type d'implication	☐	S'implique rarement dans des sujets dépassant son propre domaine	☐	S'implique occasionnellement si on lui demande dans des sujets dépassant son propre domaine	☐	S'implique régulièrement dans des sujets dépassant son propre domaine	☐	Appréhende et propose de s'impliquer dans des sujets dépassant son propre domaine
	☐	Ignore le problème que tout le monde peut observer	☐	Attend le problème pour réagir partiellement	☐	Réagit comme il est coutume de réagir en pareil	☐	Evite d'attendre le problème et s'il survient, prend les actions au delà du stricte nécessaire	☐	Anticipe les problèmes en proposant des solutions avant qu'il ne soit trop tard
	☐	Ne montre pas d'engagement dans la réalisation des tâches qui lui incombe	☐	Montre peu d'engagement dans la réalisation des tâches qui lui incombe	☐	Montre un bon engagement dans la réalisation des tâches qui lui incombe mais de manière irrégulière	☐	Montre un bon engagement dans la réalisation des tâches qui lui incombe et de manière régulière	☐	Est très fortement engagé dans le succès de la tâche à réaliser à chaque instant
	☐	Ne fait jamais de ronde	☐	Fait parfois des rondes mais ne rend pas compte des dysfonctionnements observés	☐	Fait parfois des rondes et rend compte des dysfonctionnements observés	☐	Fait des rondes régulièrement et rend compte des dysfonctionnements observés	☐	Fait des rondes régulièrement, rend compte des dysfonctionnements observés, et s'attache à vérifier qu'ils sont supprimés.
	☐	Ne respecte pas son outil de travail	☐	Néglige son outil de travail	☐	Prend soin de son outil de travail occasionnellement	☐	Prend régulièrement soin de son outil de travail	☐	Gère son outil de travail en bon père de famille
	☐	Ne peut pas réaliser une tâche seul	☐	Peut réaliser une tâche avec beaucoup d'aide d'une tierce personne	☐	Peut réaliser une tâche avec l'aide d'une tierce personne	☐	Peut réaliser une tâche avec une aide très limitée	☐	Est complètement autonome dans la réalisation d'une tâche qu'il gère comme un projet (objectifs, planning, ressources, mesure de l'avancement)
RIGUEUR	☐	Ne respecte pas les règles de sécurité et autres procédures.	☐	Respecte rarement les règles de sécurité et autres procédures.	☐	Respecte et fait respecter occasionnellement les règles de sécurité et autres procédures.	☐	Respecte et fait respecter régulièrement les règles de sécurité et autres procédures.	☐	Respecte et fait respecter systématiquement les règles de sécurité et autres procédures.
	☐	Ne participe pas aux réunions AMDEC	☐	Participe rarement aux AMDEC	☐	Participe régulièrement aux AMDEC	☐	Participe activement aux AMDEC. Est force de proposition et de support	☐	Participe activement aux réunions et aide à la préparation ou au compte rendu des AMDEC
	☐	L'ordre du jour des réunions n'est jamais respecté (début et fin à l'heure)	☐	L'ordre du jour des réunions est rarement respecté (début et fin à l'heure)	☐	L'ordre du jour des réunions est parfois respecté (début et fin à l'heure)	☐	L'ordre du jour des réunions est régulièrement respecté (début et fin à l'heure)	☐	L'ordre du jour des réunions est systématiquement respecté (début et fin à l'heure)
	☐	Aucun plan d'actions aux réunions	☐	Le plan d'action est rarement rédigé à chaque réunion	☐	Le plan d'action est parfois rédigé et revue à chaque réunion	☐	Le plan d'action est régulièrement et revue à chaque réunion	☐	Le plan d'action est systématiquement rédigé et revue à chaque réunion
	☐	Les délais fixés pour la réalisation des actions ne sont jamais respectés	☐	Les délais fixés pour la réalisation des actions sont rarement respectés	☐	Les délais fixés pour la réalisation des actions sont parfois respectés	☐	Les délais fixés pour la réalisation des actions sont régulièrement respectés	☐	Les délais fixés pour la réalisation des actions sont toujours respectés

L'efficacité du changement

Dans les deux cas d'entreprises (A et B), la mise en œuvre du changement s'est heurtée à quatre catégories d'obstacles dites « classiques », dans la mesure où le chercheur les a régulièrement rencontrées sur diverses missions de conseil.

Tableau 5. Catégories d'obstacles rencontrées par les entreprises A et B

Un encadrement peu mobilisé	Des craintes	Une remise en cause difficile	Une forte inertie
- Position délicate - Perte de marge de manœuvre - Système « imposé »	- Surcharge de travail - Réduction d'effectifs - Ne pas y arriver	- Evolution des métiers, des organisations - Des bénéfices incertains - Des responsabilités différentes	- La mémoire d'échecs antérieurs - Un « système déjà optimisé » - D'autres projets jugés plus prioritaires

A partir de ces catégories d'obstacles, un dispositif de test a été défini par la mise en place de vagues de changement itératives sur des périmètres prédéfinis. Dans le cas de l'entreprise A, cela s'est matérialisé par l'allotissement de la conception, du développement et de l'intégration des composants techniques du nouvel outillage informatique. Dans le cas de l'entreprise B, cela s'est manifesté par un test de déploiement d'un seul principe organisationnel (voir figure 34) à la fois ; dès lors que ce principe avait été expliqué aux équipes et intégré par celles-ci dans le fonctionnement du quotidien, un autre principe organisationnel était déployé, et ains de suite pour chaque principe.

La stabilité du changement

Dans les deux cas d'entreprises, compte tenu du fonctionnement peu agile de l'organisation et des métiers, ainsi que l'identité historique des deux structures ancrée dans les schémas mentaux des effectifs, la réussite des processus de changement dépendait nécessairement d'une certaine forme de stabilité intégrée aux dynamiques des deux processus de changement. Dans le cas de l'entreprise B, cette stabilité a été mise en œuvre par le maintien de chaque individu à son poste et sur le même périmètre afin d'intégrer le changement de la meilleure des façons (compte tenu de son caractère prioritaire) alors que les plans annuels de mobilité prévoient généralement des mouvements plus réguliers au sein de ce ministère.

Le cadençage du changement : conception et mise en œuvre

Dans les deux cas d'entreprises, le cadençage du changement a été soigneusement pensé compte tenu d'un fonctionnement qui s'est progressivement détérioré mais maintenu depuis plusieurs décennies au sein du département.

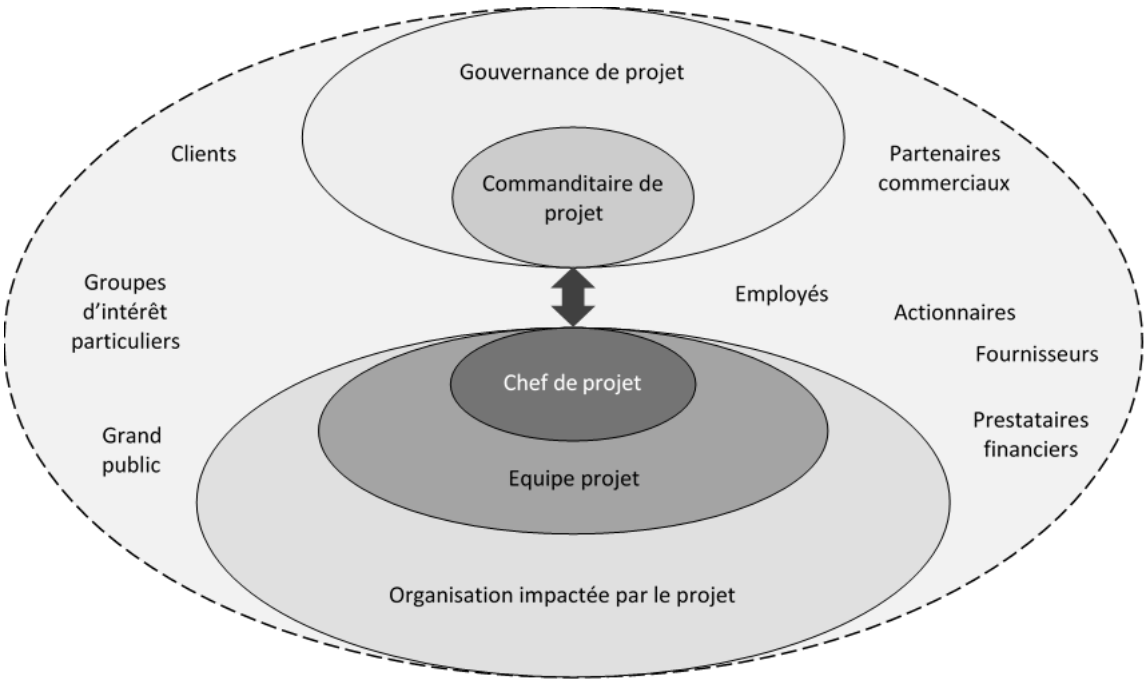
A partir de ce constat, les autorités du département n'ont pas fait d'annonce particulière d'un processus de changement d'ampleur ; en revanche un communiqué sur les enjeux opérationnels du métier de la gestion de l'environnement (entreprise A) et de la sécurité (entreprise B), en pleine évolution, a été transmis aux différents métiers des deux entreprises en leur laissant la responsabilité de diffuser cette information aux équipes et d'indiquer, selon eux, quels étaient les trois enjeux qui leur semblaient prioritaires afin d'intégrer ces évolutions.
Lors de la mise en œuvre du processus de changement, une attention particulière était accordée au suivi de la prise en compte des réponses aux enjeux formalisés par les pôles et les métiers.

3.2.3.2. Facteurs d'outillage du changement

La cartographie des acteurs

Dans les deux cas d'entreprises, nous avons procédé à l'identification des parties prenantes en distinguant différentes familles d'acteurs : les acteurs principaux, les acteurs secondaires et les acteurs dits *périphériques*. Chaque acteur a ensuite été positionné en fonction de son attitude et de son comportement à l'égard des processus de changement à partir de la grille d'évaluation du changement des comportements (voir Tableau 4) dans le but de d'anticiper les difficultés, maîtriser le changement et l'orienter en cas de besoin.

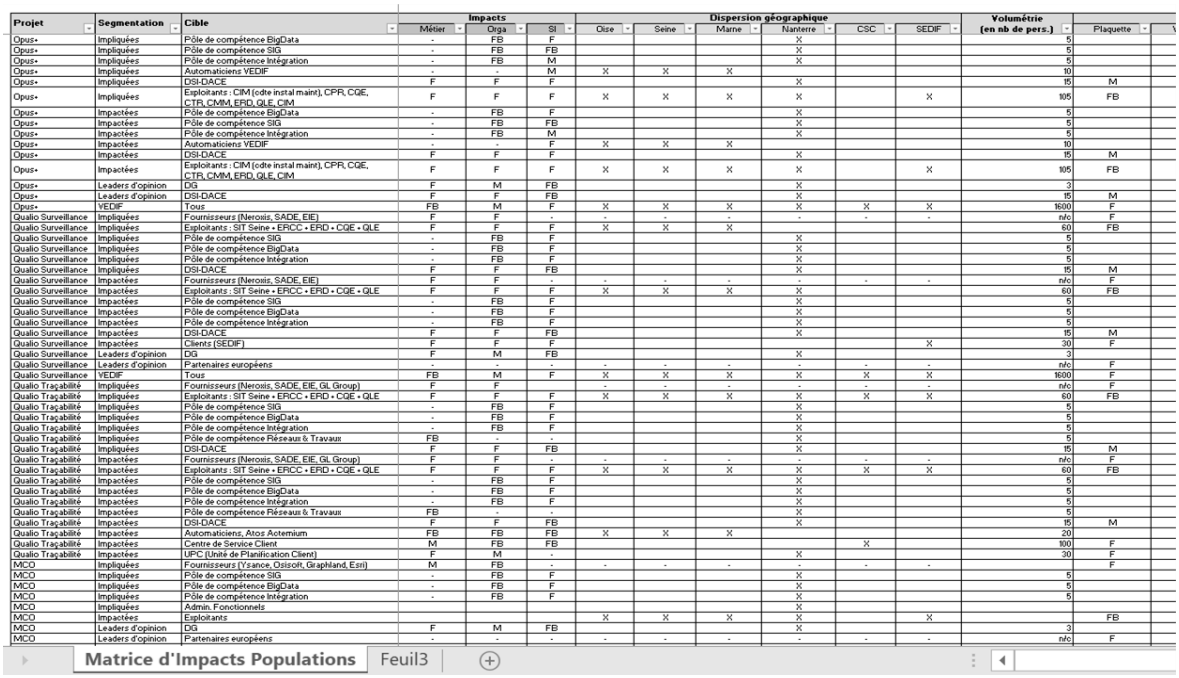
Figure 39. Modèle de cartographie des acteurs



Les dynamiques de groupe

Dans le cas de l'entreprise A, nous avons réalisé une matrice d'impacts caractérisant, pour chaque population d'acteurs, les natures d'impacts, les éléments de dispersion géographique, la volumétrie en nombre de personnes, le degré de réceptivité par type de média et d'événement et enfin la sensibilité au changement.

Tableau 6. Identification des dynamiques de groupe par la matrice d'impacts humains (entreprise A)



Projet	Segmentation	Cible	Impacts			Dispersion géographique						Volumétrie		
			Métier	Orga	SI	Oise	Seine	Marne	Nanterre	CSC	SEDIF	(en nb de pers.)	Plaquette	
Opus+	Impliquées	Pôle de compétence BigData	-	FB	F				X			5		
Opus+	Impliquées	Pôle de compétence SIG	-	FB	FB				X			5		
Opus+	Impliquées	Pôle de compétence Intégration	-	FB	M				X			5		
Opus+	Impliquées	Automaticiens VEDIF	-	-	M	X	X	X				10		
Opus+	Impliquées	DSI-DACE	F	F	F				X			15	M	
Opus+	Impliquées	Exploitants : CIM (cdre instal maint), CPR, CQE, CTR, CMM, ERD, QLE, CIM	F	F	F	X	X	X	X		X	105	FB	
Opus+	Impactées	Pôle de compétence BigData	-	FB	F				X			5		
Opus+	Impactées	Pôle de compétence SIG	-	FB	FB				X			5		
Opus+	Impactées	Pôle de compétence Intégration	-	FB	M				X			5		
Opus+	Impactées	Automaticiens VEDIF	-	-	F	X	X	X				10		
Opus+	Impactées	DSI-DACE	F	F	F				X			15	M	
Opus+	Impactées	Exploitants : CIM (cdre instal maint), CPR, CQE, CTR, CMM, ERD, QLE, CIM	F	F	F	X	X	X	X		X	105	FB	
Opus+	Leaders d'opinion	DG	F	M	FB				X			3		
Opus+	Leaders d'opinion	DSI-DACE	F	F	FB				X			15	M	
Opus+	VEDIF	Tous	FB	M	F	X	X	X	X	X	X	1600	F	
Qualio Surveillance	Impliquées	Fournisseurs (Neroxis, SADE, EIE)	F	F	-	-	-	-	-	-	-	n/c	F	
Qualio Surveillance	Impliquées	Exploitants : SIT Seine • ERCC • ERD • CQE • QLE	F	F	F	X	X	X	-	-	-	60	FB	
Qualio Surveillance	Impliquées	Pôle de compétence SIG	-	FB	F				X			5		
Qualio Surveillance	Impliquées	Pôle de compétence BigData	-	FB	F				X			5	-	
Qualio Surveillance	Impliquées	Pôle de compétence Intégration	-	FB	F				X			5		
Qualio Surveillance	Impliquées	DSI-DACE	F	F	FB				X			15	M	
Qualio Surveillance	Impactées	Fournisseurs (Neroxis, SADE, EIE)	F	F	-	-	-	-	-	-	-	n/c	F	
Qualio Surveillance	Impactées	Exploitants : SIT Seine • ERCC • ERD • CQE • QLE	F	F	F	X	X	X	X			60	FB	
Qualio Surveillance	Impactées	Pôle de compétence SIG	-	FB	F				X			5		
Qualio Surveillance	Impactées	Pôle de compétence BigData	-	FB	F				X			5		
Qualio Surveillance	Impactées	Pôle de compétence Intégration	-	FB	F				X			5		
Qualio Surveillance	Impactées	DSI-DACE	F	F	FB				X			15	M	
Qualio Surveillance	Impactées	Clients (SEDIF)	F	F	F						X	30	F	
Qualio Surveillance	Leaders d'opinion	DG	F	M	FB				X			3		
Qualio Surveillance	Leaders d'opinion	Partenaires européens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n/c	F	
Qualio Surveillance	VEDIF	Tous	FB	M	F	X	X	X	X	X	X	1600	F	
Qualio Traçabilité	Impliquées	Fournisseurs (Neroxis, SADE, EIE, GL Group)	F	F	-	-	-	-	-	-	-	n/c	F	
Qualio Traçabilité	Impliquées	Exploitants : SIT Seine • ERCC • ERD • CQE • QLE	F	F	F	X	X	X	X	X	X	60	FB	
Qualio Traçabilité	Impliquées	Pôle de compétence SIG	-	FB	F				X			5		
Qualio Traçabilité	Impliquées	Pôle de compétence BigData	-	FB	F				X			5		
Qualio Traçabilité	Impliquées	Pôle de compétence Intégration	-	FB	F				X			5		
Qualio Traçabilité	Impliquées	Pôle de compétence Réseaux & Travaux	FB	-	-				X			5		
Qualio Traçabilité	Impliquées	DSI-DACE	F	F	FB				X			15	M	
Qualio Traçabilité	Impactées	Fournisseurs (Neroxis, SADE, EIE, GL Group)	F	F	-	-	-	-	-	-	-	n/c	F	
Qualio Traçabilité	Impactées	Exploitants : SIT Seine • ERCC • ERD • CQE • QLE	F	F	F	X	X	X	X	X	X	60	FB	
Qualio Traçabilité	Impactées	Pôle de compétence SIG	-	FB	F				X			5		
Qualio Traçabilité	Impactées	Pôle de compétence BigData	-	FB	F				X			5		
Qualio Traçabilité	Impactées	Pôle de compétence Intégration	-	FB	F				X			5	-	
Qualio Traçabilité	Impactées	Pôle de compétence Réseaux & Travaux	FB	-	-				X			5		
Qualio Traçabilité	Impactées	DSI-DACE	F	F	FB				X			15	M	
Qualio Traçabilité	Impactées	Automaticiens, Atos Actemium	FB	FB	FB	X	X	X				20		
Qualio Traçabilité	Impactées	Centre de Service Client	M	FB	FB					X		100	F	
Qualio Traçabilité	Impactées	UPC (Unité de Planification Client)	F	M	-				X			30	F	
MCO	Impliquées	Fournisseurs (Ysance, Osisoft, Graphland, Esri)	M	FB	-	-	-	-	-	-	-		F	
MCO	Impliquées	Pôle de compétence SIG	-	FB	F				X			5		
MCO	Impliquées	Pôle de compétence BigData	-	FB	F				X			5		
MCO	Impliquées	Pôle de compétence Intégration	-	FB	F				X			5		
MCO	Impliquées	Admin. Fonctionnels							X					
MCO	Impactées	Exploitants				X	X	X	X		X		FB	
MCO	Leaders d'opinion	DG	F	M	FB				X			3		
MCO	Leaders d'opinion	Partenaires européens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	n/c	F	

Matrice d'Impacts Populations | Feuil3

Les conditions de travail

Dans le cas de l'entreprise A, les périodes de tests réalisées sur l'organisation et les différents modes de fonctionnement mis en place dans le cadre des expérimentations (voir figure 33) nous ont permis de d'étudier l'impact des conditions de travail et de désamorcer les comportements confrontationnels observés lors de la phase de diagnostic, notamment :

- Tensions très vives entre les employés de longue date et les collaborateurs plus récents dues à un poids important accordé à l'identité historique du département : les équipes sont peu efficaces dans des configurations intergénérationnelles, les temps de traitement des opérations sont plus longs et les risques d'erreurs sont plus importants ;
- Tensions très vives entre les responsables de pôle et la direction du département dues à un manque de clarté dans les principes de gestion et d'organisation et à une

méconnaissance des sujets opérationnels de la part de la direction : les réunions de coordination et de pilotage sont de moins en moins fréquentes et l'information ne circule pas de façon fluide dans un contexte où celle-ci est la préoccupation majeure.

En réponse à ces comportements, nous avons ciblé nos expérimentations sur des mises en situation collectives en ayant au préalable mis en œuvre une démarche individualisée d'identification des comportements permettant de valoriser le capital humain, notamment :

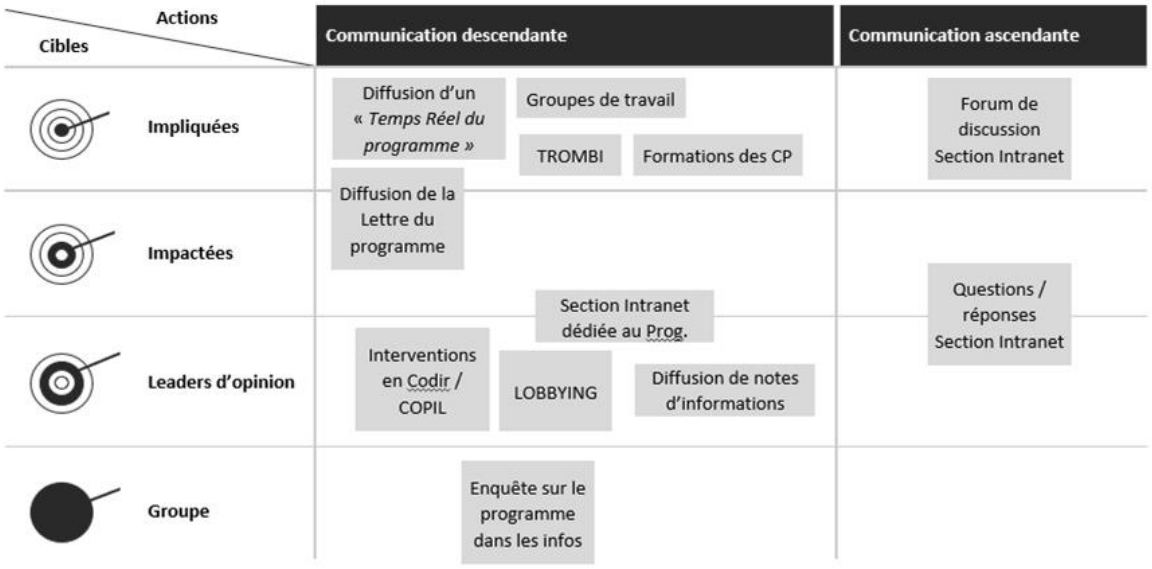
- Réunion de coordination en mode reverse mentoring : nous avons mis en place une réunion de coordination ou la prise de décision a été assurée par les responsables de pôle. La direction a pu appréhender la posture d'un responsable de pôle et prendre conscience du manque de marge de manœuvre auxquels ils étaient contraints ;
- Tâche quotidienne en mode full agile : nous avons fait participer une équipe intergénérationnelle sur un cycle complet de réalisation d'une tâche. Chaque employé a pu identifier et exprimer les besoins de chacun et prendre conscience de l'impact du manque d'efficacité du service rendu.

Aussi ces expérimentations ont également permis d'identifier quels scénarii organisationnels (figure 33) pourraient convenir à la culture des équipes et permettre de mieux maîtriser les risques. Pour chaque expérimentation, nous avons scénarisé un parcours d'appropriation structuré autour d'un facilitateur neutre qui a assuré la régulation des échanges et des participants (actifs) qui ont identifié et ont construit progressivement les contenus des messages en équipe, permettant à chacun de « prendre en main » la méthodologie expérimentale et monter en compétence sur le fond des idées.

L'implication

Dans le cas de l'entreprise A, à partir de l'identification des dynamiques de groupe issue de la matrice d'impacts humains, nous avons cadré et élaboré une stratégie de communication visant à susciter l'adhésion et favoriser l'implication des personnels concernés par le programme de transformation.

Figure 40. Méthode d'implication par une stratégie de communication (entreprise A)

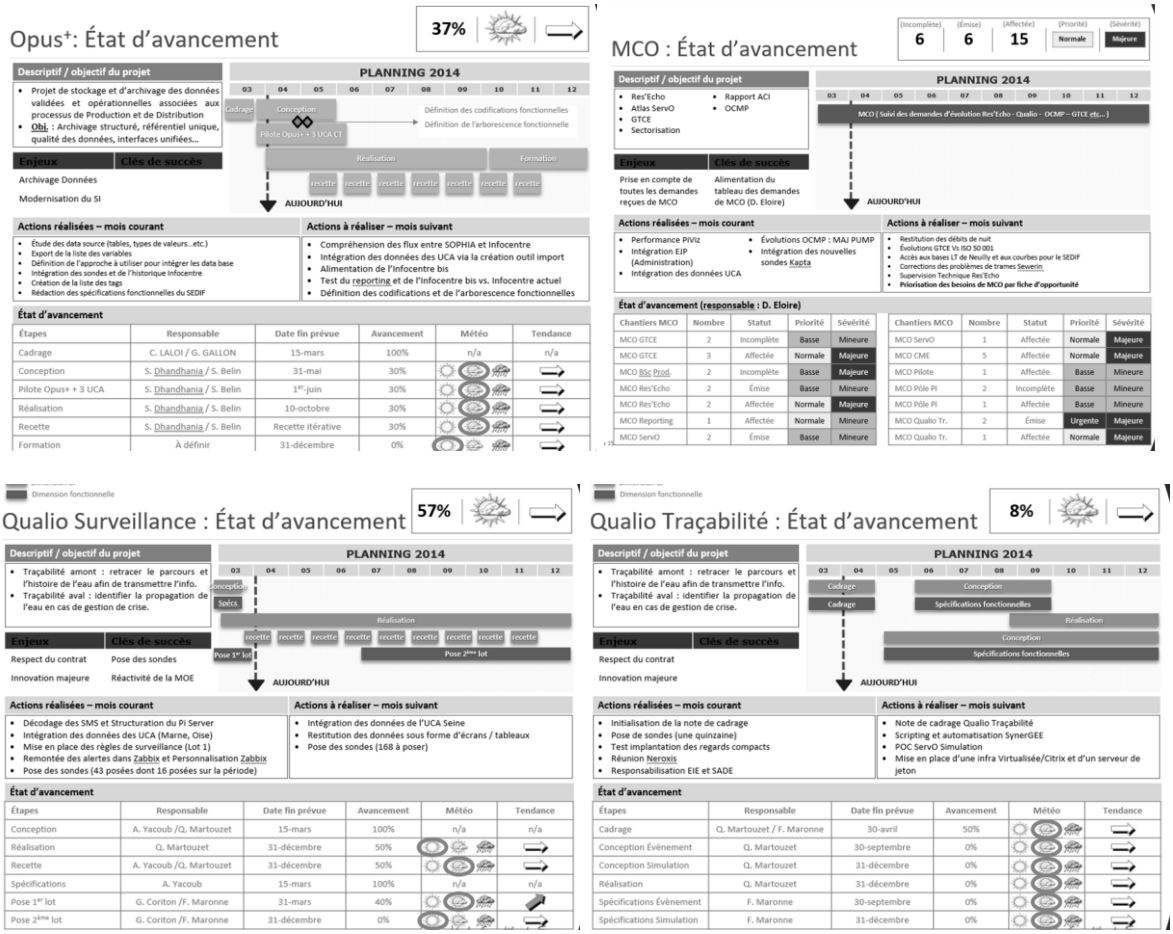


Segmentation	Cible	Évènement	Calendrier	Support / suggestion
Impliquées	Population 1 *(à définir)*	• Petits déjeuners	• 4 fois par an	
	Population 2 *(à définir)*	• Séminaires thématiques • Réunions de service	• 2 fois par an	• Tables rondes • Interventions externes
	Population 3 *(à définir)*	• Séminaires thématiques • Kick-off internes	• 2 fois par an • 1 fois par an	• Tables rondes • Interventions externes
Impactées	Utilisateurs *(à définir)*	• De façon « *ad hoc* »	• De façon « *ad hoc* »	• De façon « *ad hoc* »
	Partenaires *(à définir)*	• Comité d'évaluation	• 3 fois par an	• Communiqué de presse
Leaders d'opinion		• Kick-off	• 1 fois par an	• Tables rondes
Groupe		• Newsletter (2 p.) • Communication interactive	• 3 fois par an • En continu	• Envoi par email ou papier • Adresse email à créer

Le suivi des métriques

Dans le cas de l'entreprise A, le dispositif de pilotage cible mis en place a permis de recueillir plusieurs métriques en vue de maîtriser la mise en œuvre du processus de changement. Lors des comités de suivi opérationnel et des comités de pilotage (voir figure 30), nous avons présenté des tableaux de bord comportant des métriques précis pour chaque projet composant le programme de transformation (figure 41).

Figure 41. Exemples de tableaux de bord de suivi des métriques par projet (entreprise A)

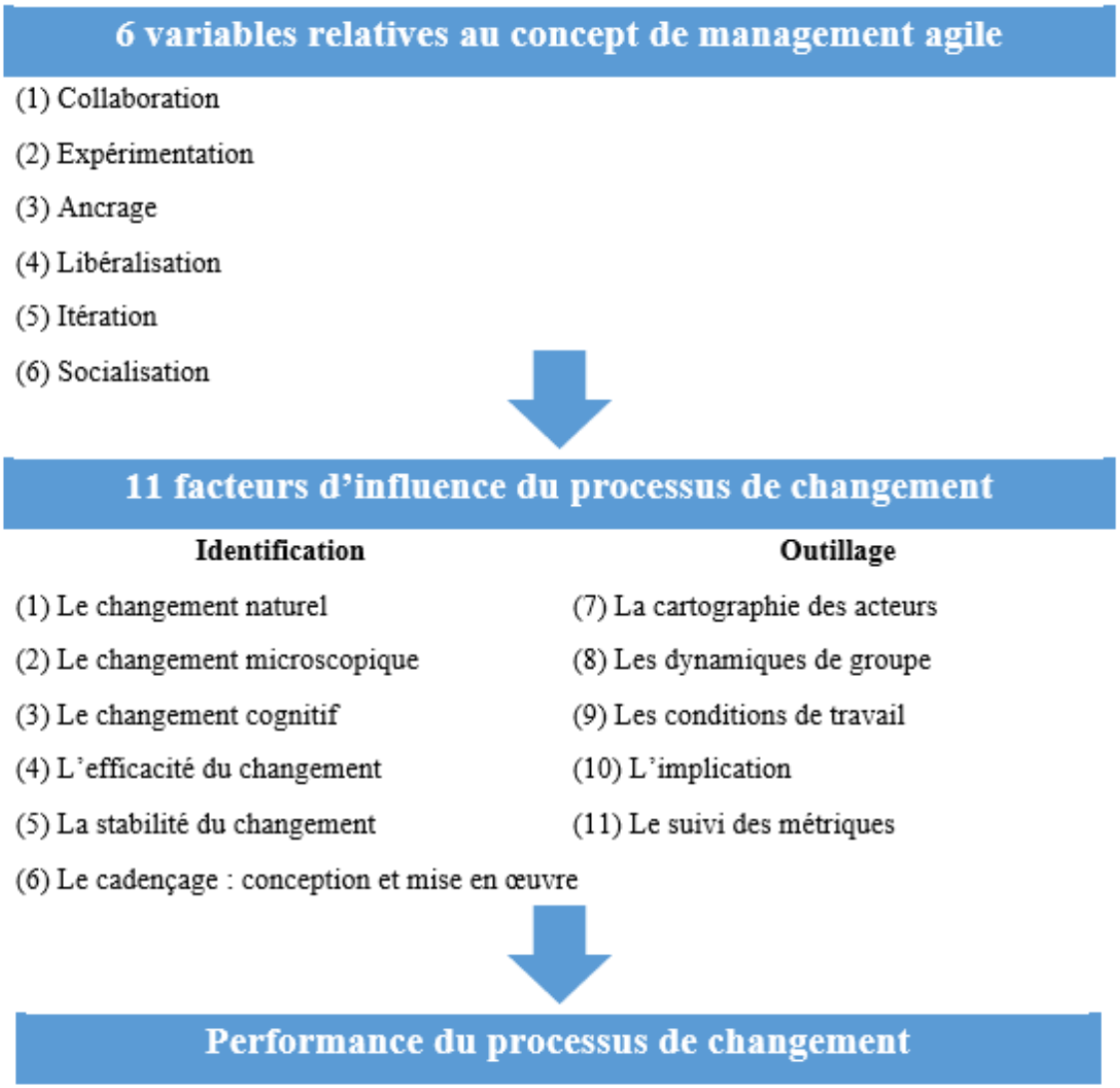


3.3. Modélisation des variables agiles et des facteurs d'influence du changement

Les résultats de l'étude exploratoire confirment de manière exhaustive les six variables relatives au concept de management agile (collaboration, expérimentation, ancrage, libéralisation, itération et socialisation) et les onze facteurs d'influence du processus de changement (le changement naturel, le changement microscopique, le changement cognitif, l'efficacité du changement, la stabilité du changement, le cadençage, la cartographie des acteurs, les dynamiques de groupe, les conditions de travail, l'implication et le suivi des métriques), issus de l'examen de la littérature.

Le processus de changement comprend deux étapes principales : l'identification caractérisée au travers de six facteurs et l'outillage mis en œuvre par cinq autres facteurs, et l'ensemble détermine la performance du processus de changement. Par le suivi des métriques (outil N°5) et son évaluation, la mise en œuvre du processus de changement peut connaître des évolutions.

Encadré 6. Modélisation des variables relatives au concept de management agile et des facteurs d'influence du processus de conduite du changement



Conclusion du chapitre 3

Notre troisième chapitre avait pour objectif de présenter le protocole opératoire et les résultats issus de notre étude exploratoire. Ces résultats confirment l'existence de **six variables** relatives au concept de management agile, telles que les dispositifs d'ancrage et de socialisation organisationnelle, la prise en compte des besoins terrain ainsi qu'une dimension collaborative tant dans le fonctionnement des opérations à travers la réalisation de processus itératifs que dans les comportements des équipes par la libéralisation des marges de manœuvre. Ces résultats par ailleurs font ressortir **onze facteurs d'influence** du processus de changement : les facteurs d'identification du changement (le changement naturel, le changement microscopique, le changement cognitif, l'efficacité du changement, la stabilité du changement et le cadençage) ; et les facteurs d'outillage (la cartographie des acteurs, les dynamiques de groupe, les conditions de travail, l'implication et le suivi des métriques).

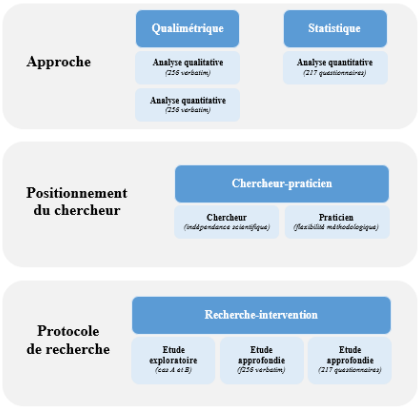
Conclusion de la première partie

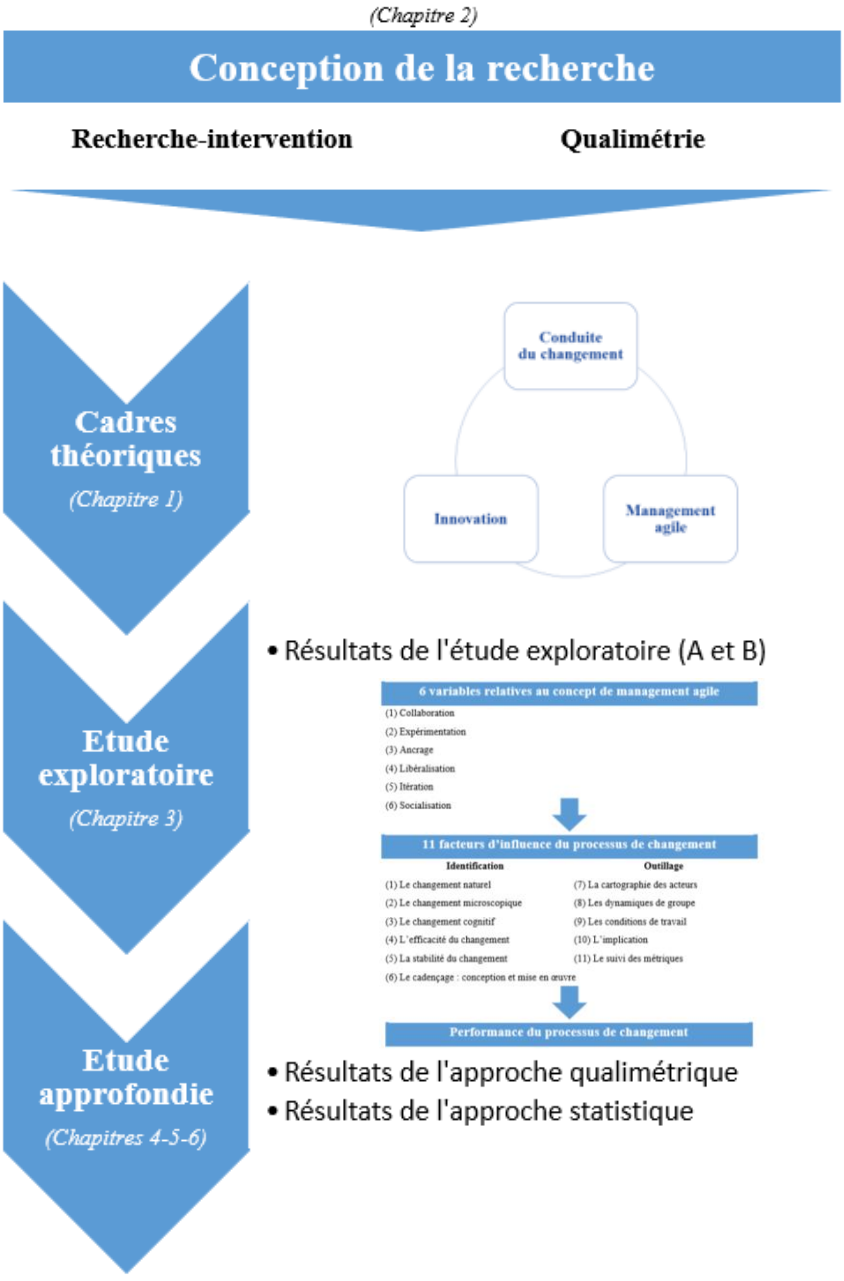
La première partie a permis, à travers l'examen de la littérature, de démontrer l'articulation entre des variables et facteurs d'influence, au cœur de l'analyse du processus de changement. Nous avons découvert que les facteurs de performance de processus de changement se situent en particulier dans la capacité des entreprises à développer des pratiques managériales efficaces et à mettre en œuvre des **variables d'ordre social**, explicatives de leur niveau de performance et de leurs stratégies de conduite du changement.

Nous avons exposé le choix de baser la recherche sur un protocole de **recherches-interventions** en rappelant l'intérêt de recueillir des données en fonction des conditions réelles, ce que permet l'immersion sur le terrain. Au-delà du protocole de recherche, nous avons aussi démontré que **l'approche qualimétrique** constituait un choix pertinent dans la mesure ou les terrains d'étude ont été observés selon diverses perspectives. Enfin nous avons dit le positionnement hybride du chercheur étant donné son **expérience de praticien** dans le conseil en management.

L'étude exploratoire, articulée autour de deux cas d'entreprises, a confirmé l'existence de **six variables** relatives au concept de management agile et **onze facteurs d'influence** du processus de changement, ayant une incidence sur la performance de la stratégie de changement.

Encadré 7. Modélisation théorique et empirique des facteurs de performance du processus de changement des organisations





2ème partie. Caractérisation et incidence des variables relatives au concept de management agile

Cette partie de notre thèse correspond effectivement au cœur de notre travail de recherche. Elle présente la méthodologie utilisée ainsi que les résultats qualitatifs et quantitatifs de notre étude approfondie. D'abord nous présentons le protocole opératoire de l'étude approfondie (chapitre 4) qui expose le profil des répondants, la structure du guide d'entretien et enfin la méthode de collecte et d'exploitation des données. Ensuite nous dévoilons les résultats de l'étude approfondie, en adoptant une double approche : dans un premier temps qualimétrique, pour laquelle des traitements combinés (qualitatifs et quantitatifs) ont été effectués (chapitre 5); et dans un deuxième temps quantitative de type statistique, bâtie à partir des croisements des résultats des organisations ayant répondu aux questionnaires (chapitre 6).

Chapitre 4. Protocole opératoire de l'étude approfondie

Ce chapitre expose le protocole opératoire que nous avons mis en place pour réaliser l'étude approfondie avant de présenter ses résultats (chapitre 5).

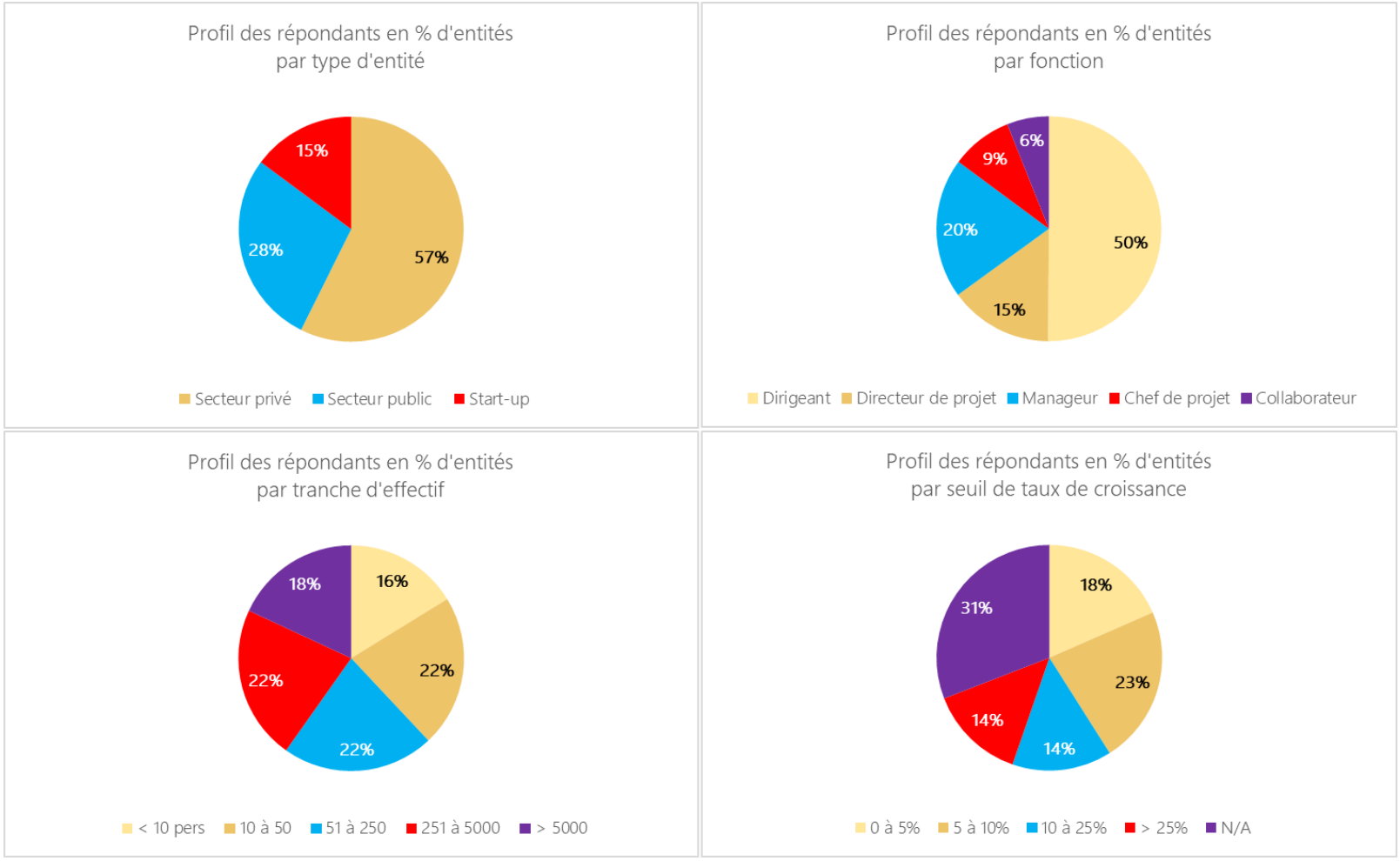
L'étude a consisté en 217 questionnaires recueillis auprès d'autant d'organisations de différents secteurs. La méthode d'élaboration de l'étude a été établie en collaboration avec le directeur de thèse, les dirigeants des entreprises A et B sollicités lors de l'étude exploratoire ainsi que de nombreux autres dirigeants rencontrés dans le cadre professionnel par le chercheur, pour choisir le panel de personnes à interviewer. Nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien semi-directif et avons procédé à l'exploitation des données selon une méthode d'analyse de contenu.

4.1. Profil des répondants

Les personnes ayant répondu au questionnaire occupent des fonctions dédiées à la gestion de stratégies et de processus de changement. Le panel très varié de personnes en termes de type d'entité, de fonction, d'ancienneté, de tranches d'effectifs et de seuils de taux de croissance, a certainement permis d'analyser une grande majorité des pratiques agiles en matière de conduite du changement dans les organisations (graphique 1).

En termes de type d'entité, le profil des répondants intègre des organisations du secteur privé (57%), du secteur public (28%) et des start-up (15%). Cette répartition est représentative du tissu économique français avec une majorité des répondants dans le secteur privé, près d'un tiers dans le secteur public et enfin une part moindre de répondants dans les start-up.
Nous avons fait le choix de dissocier les entreprises privées des start-up bien que ces deux types d'entité appartiennent au même secteur d'activité, compte tenu de notre connaissance personnelle des start-up, issue de notre expérience professionnelle, afin d'éviter tout biais dans l'exploitation des résultats dans le secteur privé.
En termes de fonction, le profil des répondants est en majorité composé de dirigeants (50%) ; en effet, nous pensons que cette population est la plus à même de bénéficier d'une vue d'ensemble à l'égard des méthodes de management agile en matière de conduite du changement. Les autres fonctions qui nous ont semblé les plus pertinentes sont les directeurs et les manageurs, souvent en charge de la mise en œuvre opérationnelle de processus de conduite du changement; ceux-ci sont équitablement représentés avec respectivement 15% et 20% des répondants.
En termes de tranche d'effectif et seuil de taux de croissance, chaque catégorie est représentée de manière relativement équitable, ce qui vient renforcer la signifiance et la validité des résultats de l'étude approfondie. Il est à noter que nous n'avons pas pu recueillir les taux de croissance annuel moyen des trois dernières années pour 31% des répondants : cela est essentiellement dû à l'absence de cet indicateur pour la majorité des entreprises publiques (72%, voir graphique 3) ainsi que dans les start-up créées il y a moins de trois ans (28%, voir graphique 4).

Graphique 1. Profil des répondants



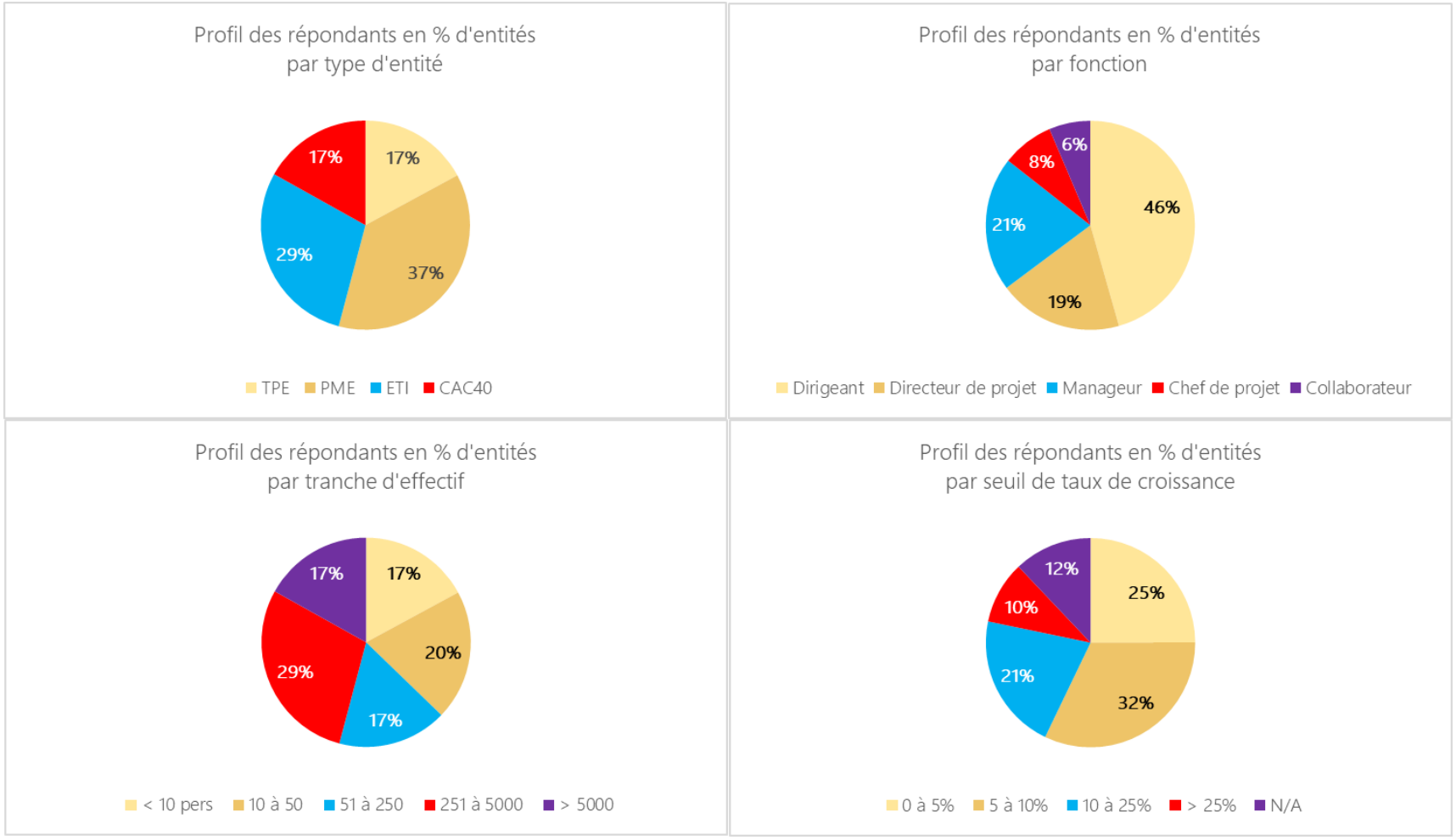
4.1.1. Dans le secteur privé

En termes de type d'entité, le profil des répondants intègre en majorité des petites et moyennes entreprises (37% de PME) et des entreprises de taille intermédiaire (29% d'ETI). L'échantillon compte également des très petites entreprises (17% de TPE) et des sociétés du CAC 40 (17%). Cette répartition est plutôt représentative du tissu économique français avec une très large majorité des répondants issus d'entreprises de petite taille ou de taille intermédiaire (83%). Cependant, 17% des répondants sont issus d'entreprises du CAC 40 : ce chiffre n'est pas représentatif de la réalité économique mais il nous a semblé intéressant de recueillir les données des plus grands groupes français.

En termes de fonction, le profil des répondants est en majorité composé de dirigeants (46%). Les directeurs et les manageurs représentent respectivement 19% et 21% des répondants.

En termes de tranche d'effectif et seuil de taux de croissance, chaque catégorie est représentée de manière relativement équitable – à l'exception du seuil de taux de croissance annuel moyen > 25% qui demeure un indicateur exceptionnel – ce qui vient renforcer la signifiance et la validité des résultats de l'étude approfondie (graphique 2).

Graphique 2. Profil des répondants dans le secteur privé



4.1.2. Dans le secteur public

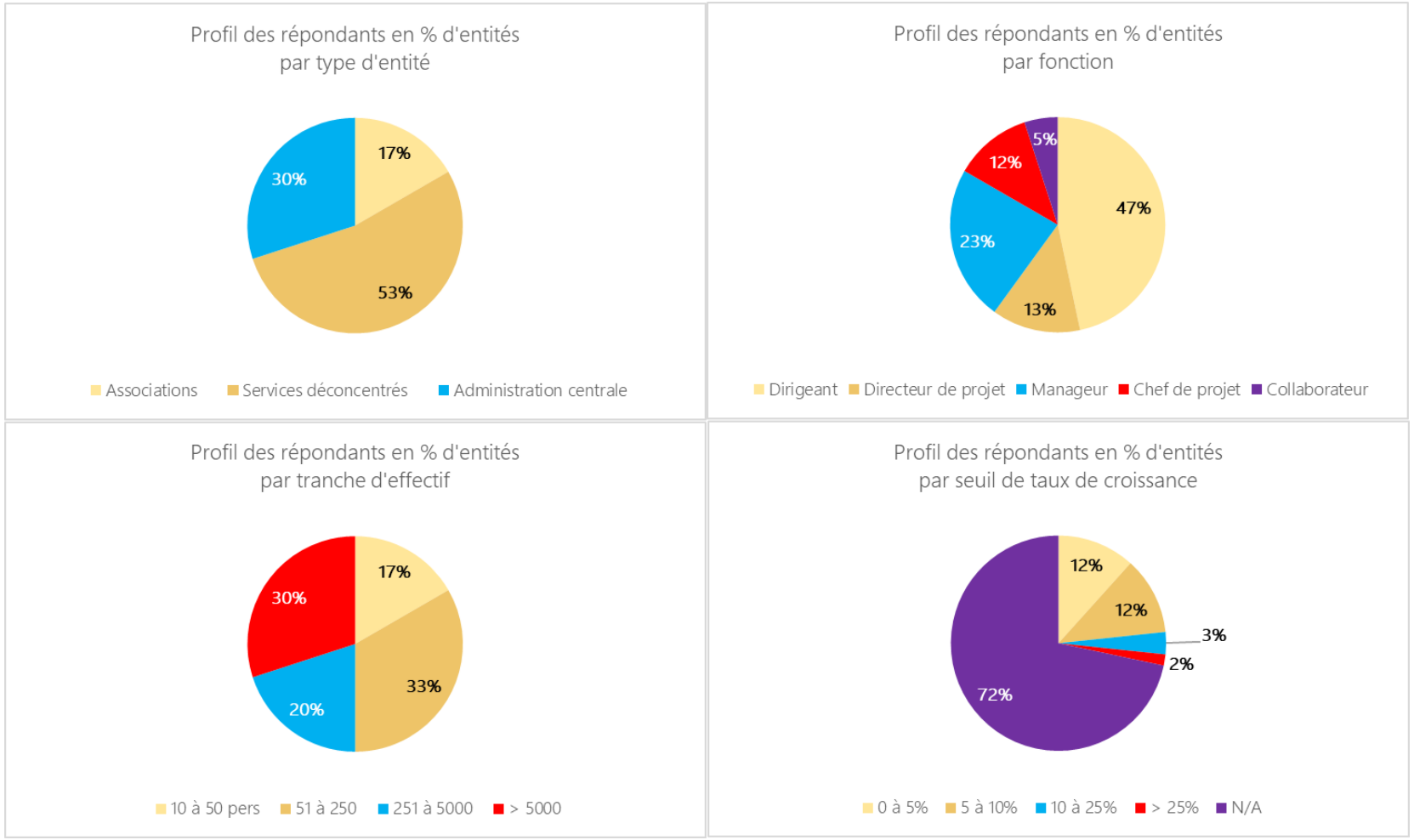
En termes de type d'entité, le profil des répondants intègre en grande majorité des services déconcentrés (53%) puis des entités de l'administration centrale (30%). L'échantillon compte également des associations (17%). Cette répartition est plutôt représentative de la structure du secteur public français avec une très large majorité de répondants issus d'établissements publics de petite taille (70%).

En termes de fonction, le profil des répondants est en majorité composé de dirigeants (47%). Les directeurs et les manageurs représentent respectivement 13% et 23% des répondants.

En termes de tranche d'effectif, deux catégories sont davantage représentées que les autres, les entités entre 51 et 250 personnes (33%) et les entités > 5000 personnes (30%), mais pas de manière remarquable, ce qui renforce encore la signifiance et la validité de nos résultats (graphique 3).

En termes de seuil de taux de croissance, 72% des répondants n'ont pas renseigné cette donnée en raison de l'absence du suivi de cet indicateur dans la majorité des entreprises publiques. Pour les répondants ayant indiqué cette donnée, 82% affichent un taux de croissance annuel moyen entre 0 et 10% (41% entre 0% et 5% et 41% entre 5% et 10%).

Graphique 3. Profil des répondants dans le secteur public



4.1.3. Dans les start-up

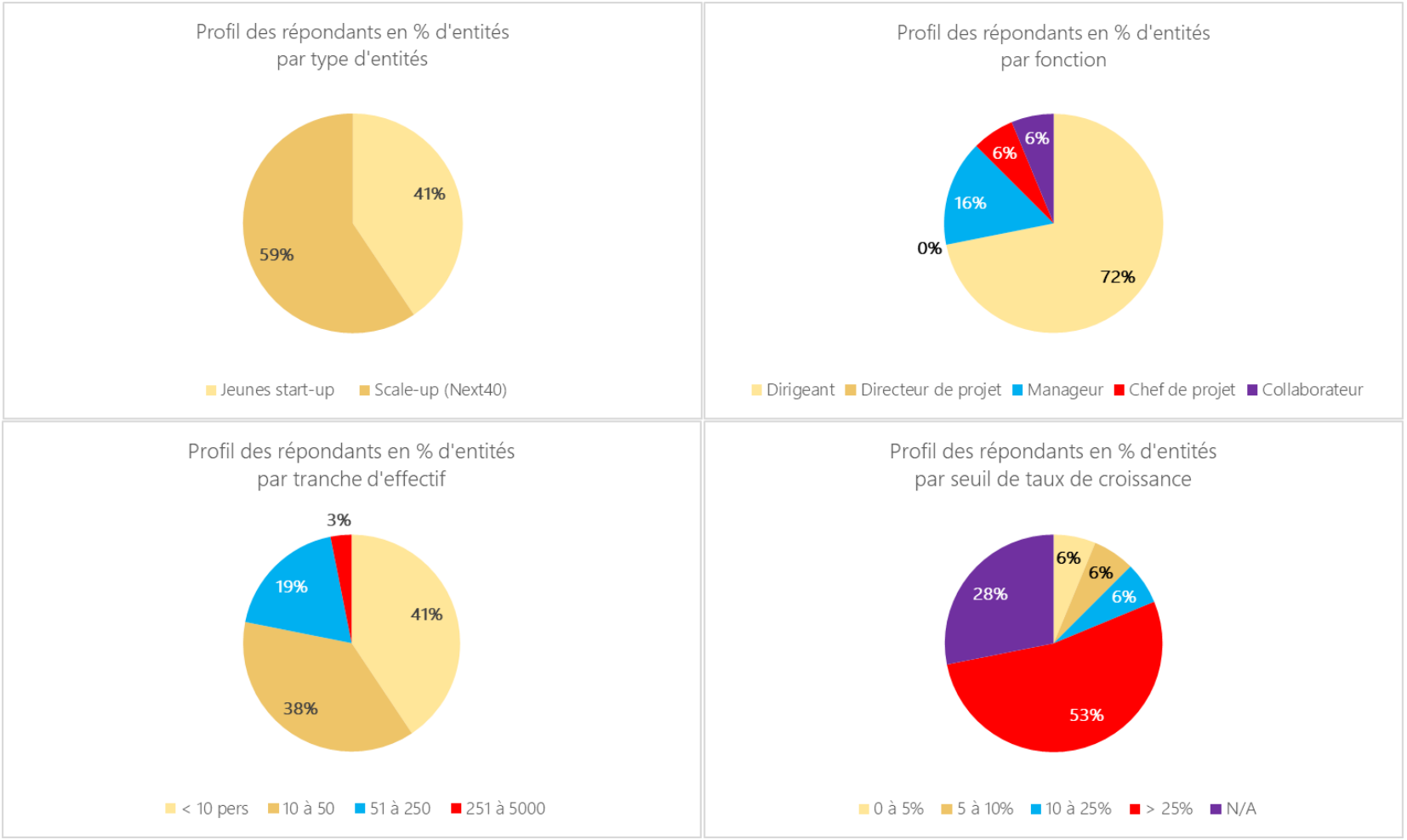
En termes de type d'entité, le profil des répondants intègre en majorité des start-up bien établies, dites *scale-up* et membres du *Next40* (59%). L'échantillon compte également des start-up plus jeunes (41%). Cette répartition n'est pas représentative de l'écosystème des start-up françaises ; toutefois, compte tenu des résultats sur ce type d'entité (toute start-up confondue), l'impact sur l'interprétation des résultats demeure moindre (voir chapitre 5, sous-partie 5.4.3.).

En termes de fonction, le profil des répondants est très largement constitué de dirigeants (72%). Les manageurs représentent 16% des répondants.

En termes de tranche d'effectif, deux catégories sont davantage représentées que les autres, les entités < 10 personnes (41%) et les entités entre 10 et 50 personnes (38%), et ce de manière remarquable ; en effet, les start-up, quelques qu'elle soient, restent des entités récentes.

En termes de seuil de taux de croissance, 53% des répondants affichent un taux de croissance annuel moyen > 25% et 59% des répondants affichent un TCAM à deux chiffres. Par ailleurs, il est à noter que 28% des répondants n'ont pas pu renseigner cette donnée (TCAM de ces trois dernières années) en raison de l'absence de cet indicateur pour les start-up créées il y a moins de trois ans (graphique 4).

Graphique 4. Profil des répondants dans les start-up



4.2. Guide d'entretien

L'examen de la littérature, l'étude exploratoire et notre expérience de chercheur ont conduit à élaborer un guide d'entretien (voir tableau 7) ayant pour objectif d'appréhender de manière précise les pratiques agiles en matière de conduite du changement dans les organisations.

Il comporte quatre thématiques :
(1) Les pratiques d'**adaptation au changement** : questions sur la prise en compte des perspectives des clients et de leurs évolutions, l'affectation de ressources de manière flexible ou via l'effectuation en vue de proposer des innovations, l'intégration de cycles itératifs aux processus et le recours à l'automatisation des tâches identifiées sans valeur ajoutée..

(2) Les pratiques de **collaboration** : questions relatives à l'usage du mode collaboratif dans le cadre du processus de réflexion stratégique et au sein de l'espace de travail, la mise en place de relations partenariales avec l'environnement externe, et l'usage du mode collaboratif dans les activités opérationnelles et du quotidien.

(3) Les pratiques de **considération des équipes :** questions relatives à la contribution des tâches du quotidien dans la réalisation de la vision stratégique, la prise en compte des données du terrain dans la définition des choix stratégiques, le déroulement des campagnes d'évaluation, la contribution des collaborateurs à la prise de décisions, le choix des interlocuteurs ayant un impact sur l'exécution des tâches du quotidien et les dispositions prévues par le management pour assurer un niveau élevé de motivation chez les collaborateurs.

(4) Les pratiques de **socialisation organisationnelle** : questions portant sur la mise en place de sessions de feed-back et de coaching dans l'organisation des tâches du quotidien, la circulation fluide de l'information au sein de l'organisation et l'ancrage d'une culture forte au sein de l'organisation.

Tableau 7. Guide d'entretien

Introduction : présentation par le chercheur de la recherche, présentation par le répondant de son entreprise et de sa fonction

Etes-vous familier avec la notion de management agile ? Quels sont, selon votre point de vue, les trois termes qui définissent le mieux la notion de management agile pour une organisation (du plus important au moins important) ? Avez-vous déjà travaillé en adoptant un mode de management agile ? Considérez-vous que le management agile puisse être appliqué à toutes les dimensions d'une organisation ?

PRATIQUES D'ADAPTATION AU CHANGEMENT

Expérimentation	Les ressources de l'organisation sont-elles affectées à l'avance sur des activités précises ou sont-elles allouées de manière flexible en fonction des actions à réaliser ? Dans quelle mesure l'organisation fait usage des perspectives de ses bénéficiaires pour challenger son action et/ou ses initiatives ? Dans quelle mesure les métiers font usage de processus d'effectuation (identification des objectifs à atteindre à partir de l'évaluation des moyens et des ressources effectivement à notre disposition) ?
Itération	Dans quelle mesure les collaborateurs adaptent leur action en fonction des préférences de leurs cibles ? Dans quelle mesure les décisions arrêtées font l'objet d'actions concrètes et cohérentes ? Avec quelle rapidité les actions sont-elles initialisées à partir de l'arrêté d'une décision ? Dans quelle mesure la réalisation de cycles itératifs rapides sont-ils intégrés aux processus métier ? Dans quelle mesure avez-vous recours à l'automatisation des tâches identifiées sans valeur ajoutée ?

PRATIQUES DE COLLABORATION

Stratégie	Les orientations et la vision stratégiques de l'organisation sont-elles communiquées aux collaborateurs ? Les collaborateurs sont-ils impliqués dans le processus de réflexion stratégique ? De quelle manière ?
Opérations	Les processus et les outils permettent-ils aux collaborateurs d'apprendre librement du savoir d'autrui (enseignements, échecs…) ? De quelle manière les réunions sont-elles menées au sein de votre organisation ? La prise de décision requiert-elle la tenue d'instances dédiées ? A quelle fréquence les équipes métiers et les équipes techniques échangent-elles ? Dans quelle mesure l'organisation a recours au mode DevOps pour conduire un projet informatique ?
Espace de travail	L'espace de travail est-il organisé en espaces distincts entre les divers personnels et les services de l'organisation ? Les divers personnels interagissent-ils fréquemment entre eux de même que les services ? Les différents personnels et les services sont-ils regroupés au sein d'équipes autonomes de petites tailles en fonction des besoins métiers remontés par le terrain ?
Environnement	Dans quelle mesure l'organisation interagit-elle avec son environnement ? L'organisation partage-t-elle ses pratiques avec d'autres acteurs de son environnement ? L'organisation est-elle partie intégrante d'une communauté de pratiques de plusieurs acteurs qui favorise la collaboration entre les acteurs qui la composent et le fonctionnement en mode autonome d'équipes pluridisciplinaires de taille réduite ?

PRATIQUES DE CONSIDERATION DES EQUIPES

Ancrage	Les choix stratégiques dépendent-ils des données utiles aux équipes métiers ? Dans quelle mesure les collaborateurs adaptent leur action en fonction des préférences de leurs cibles ? De quelle façon les activités sont-elles coordonnées au sein de votre organisation ? Dans quelle mesure les tâches du quotidien concourent à la réalisation de la vision stratégique ? De quelle manière se déroulent les campagnes d'évaluation ? L'architecture des systèmes d'information est-elle étudiée en fonction des données utilisées et des besoins remontés par les métiers ?
Libéralisation	Dans quelle mesure les collaborateurs peuvent-ils contribuer à la prise de décisions opérationnelles ou sur les projets d'importance stratégique pour votre organisation ? Qui sont les interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions ayant un impact sur l'exécution des tâches du quotidien ? Dans quelle mesure les ressources humaines nécessitent-elles d'être formées pour être opérationnelles ? Quelles sont les dispositions prévues par le management pour assurer et maintenir un niveau élevé de motivation chez vos collaborateurs ? Dans quelle mesure votre organisation favorise-t-elle la mobilité interne ?

PRATIQUES DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Socialisation	A quelle fréquence des sessions de feed-back et de coaching sont-elles organisées dans l'organisation des tâches du quotidien ? Dans quelle mesure l'information circule-t-elle au sein de votre organisation ? Comment qualifierez-vous la culture de votre organisation ?

4.3. Collecte des données de l'étude approfondie

La collecte de données a été effectuée soit par le biais de rendez-vous physiques, soit via des échanges virtuels (conférences téléphoniques, visioconférences ou échanges de courriels).
En amont de la collecte des données, l'ensemble des parties prenantes a été contacté de manière individuelle, essentiellement par téléphone, afin d'expliquer clairement à chaque répondant les objectifs de la démarche et ses modalités de mise en œuvre.

Tableau 8. Présentation des modalités de collecte de l'étude approfondie

	RDV	RDV visio	RDV tél.	Emails	Survio *
Présentation de démarche	17	5	77	217	n/a
Collecte de données	52	0	0	0	217

** Survio : logiciel utilisé pour le recueil des questionnaires*

4.4. Exploitation des questionnaires par le logiciel Survio et les tableurs Excel

4.4.1. Processus d'analyse

Notre processus d'analyse s'est composé de plusieurs étapes et a suivi une logique d'extraction et de concaténation des données (Savall & Zardet, 2004).
La première étape a été d'extraire des *verbatim* à partir des réponses aux questions introductives du guide d'entretien (voir tableau 7), soit **plus de 250 *verbatim*** au total.
La deuxième étape a été de concaténer les données à partir des réponses aux questions relatives à chaque thématique (voir tableau 7), soit près de **9.000 réponses** au total. Avec une échelle de notation de 1 à 5 à chaque question, le score attribué varie en fonction de la réponse apportée par l'entité donnée. Sur la base de cette échelle de notation, une grille de lecture des scores a été définie, de la façon suivante :

- 0 à 1,5 : très faible
- 1,51 à 2,5 : faible
- 2,51 à 3,5 : moyen
- 3,51 à 4,24 : fort
- 4,25 à 5 : très fort

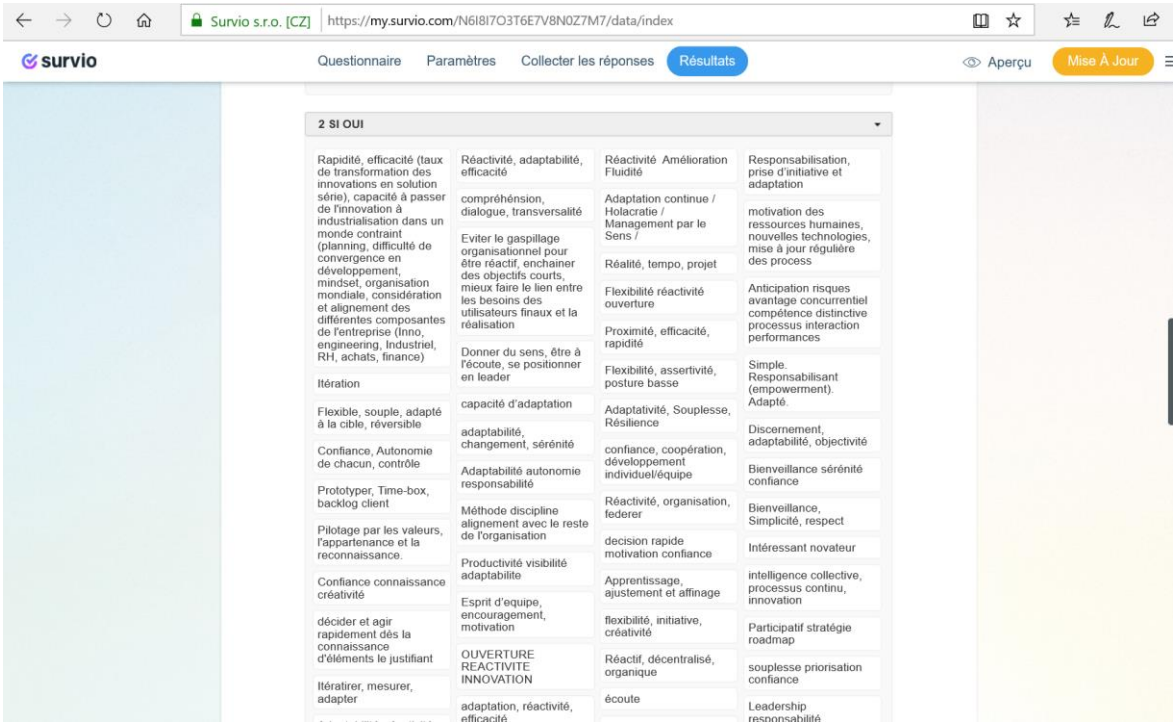
En comptabilisant l'ensemble des scores à chaque question, il a été envisageable d'établir un **score global d'agilité** pour chaque organisation ayant répondu à l'étude. En comptabilisant les scores des questions associées aux variables relatives au concept de management agile, il a été envisageable d'établir un **score par variable** pour chaque entité de l'étude.

4.4.2. Choix des logiciels retenus

Le choix des logiciels a été effectué en fonction de la quantité des données à analyser afin d'être efficace dans leur traitement. L'option de disposer d'un outil de concaténation (Survio) et d'un outil d'analyse de données (Excel) nous est apparu pertinent ici.

En matière de concaténation de données, le logiciel Survio permet de disposer de statistiques descriptives et de générer des graphiques descriptifs simples (figure 42).

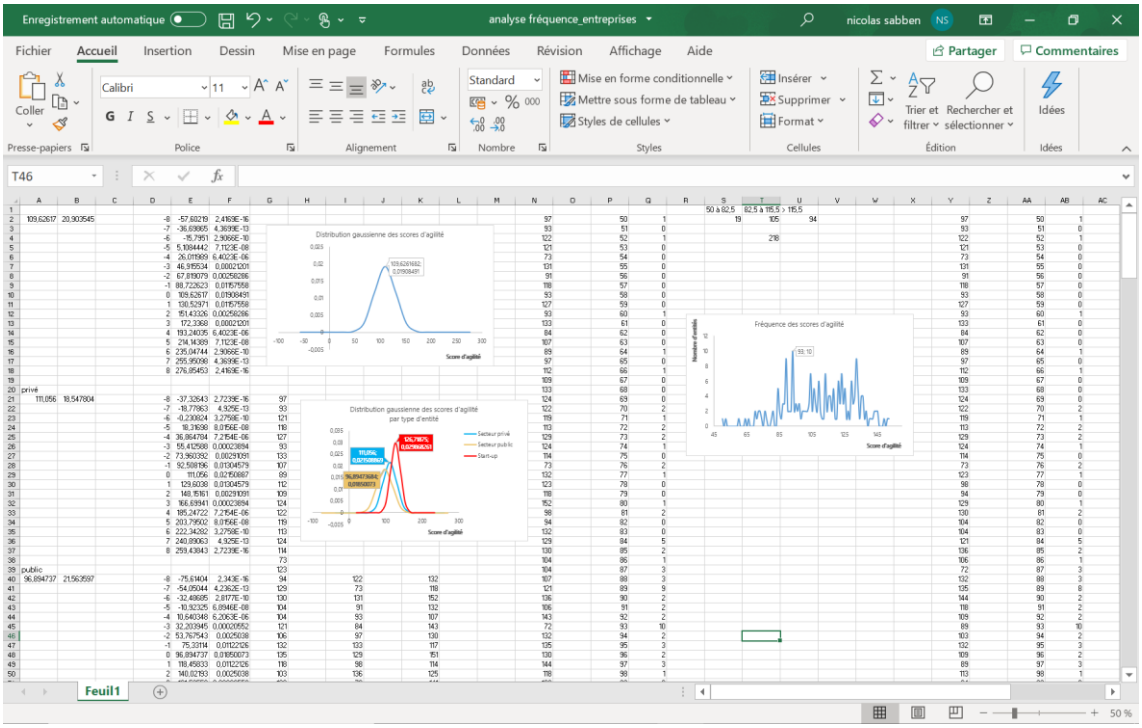
Figure 42. Extrait de l'étude qualitative après concaténation sous le logiciel Survio



En matière d'analyse de données, compte tenu de la volumétrie et de la nature des données concaténées, nous avons opté pour le tableur Excel (figure 43).

Il permet notamment d'identifier et de bâtir des typologies à partir de données brutes, de construire des fonctions complexes et d'établir des corrélations.

Figure 43. Extrait de l'étude qualitative après traitement quantitatif sous tableur Excel



En résumé, le protocole opératoire de l'étude approfondie s'inscrit dans le cadre général de la recherche-intervention. Nous soulignons également le soin apporté au choix des organisations interviewées et au protocole rigoureux de traitement quantitatif des questionnaires qualitatifs.

Conclusion du chapitre 4

Nous avons exposé le protocole opératoire de l'étude approfondie, réalisée auprès de 217 organisations, en indiquant le profil des répondants par population d'acteurs. Nous avons présenté le modèle de guide d'entretien qui nous a servi de base pour collecter les informations utiles à l'étude approfondie, issu de l'examen de la littérature, de l'étude exploratoire et de notre expérience de chercheur-praticien. Nous avons enfin abordé la méthode de collecte des données de l'étude approfondie et les logiciels ayant permis leur exploitation.

Chapitre 5. Résultats de l'étude approfondie (1/2) : approche qualimétrique

Nous présentons dans ce chapitre les résultats issus de l'extraction des *verbatim* sous le logiciel Survio, obtenus à partir des réponses aux questions introductives du guide d'entretien (voir tableau 7), soit **plus de 250 *verbatim*** au total.

Dans un premier temps, nous faisons une synthèse générale des *verbatim* qui suit le schéma des variables identifiées dans le cadre de l'étude exploratoire. Puis nous réalisons une analyse quantitative de ceux-ci selon diverses perspectives.

5.1. Synthèse générale des *verbatim*

A partir de l'extraction et de l'organisation des *verbatim*, nous avons dégagé six thématiques qui viennent de nouveau confirmer les variables identifiées dans le cadre de l'étude exploratoire (voir chapitre 3), ce qui vient renforcer la validité des données. Pour chacune d'entre elles, nous présentons les *verbatim* qui leur sont associés, issus des questions figurant en introduction du guide d'entretien (voir tableau 7).

5.1.1. Analyse qualitative de la synthèse générale

5.1.1.1. Collaboration

La première thématique identifiée présente des *verbatim* qui font référence à l'ouverture et à l'écoute de l'entreprise et des collaborateurs à l'égard de l'environnement ainsi qu'à l'usage du mode collaboratif à travers l'expression libre de l'ensemble des parties prenantes.

Participation active

- *« Le management agile est un mode de management qui favorise la collaboration entre les acteurs et une certaine forme d'harmonie »*
- *« Le management agile suppose une participation active et une ouverture d'esprit des collaborateurs et des managers »*
- *« Le management agile signifie observer, écouter, agir ensemble et ajuster en continu »*
- *« Le management agile signifie écoute, progrès, participation et confiance »*
- *« Le management agile est une perspective managériale encourageant l'expression de toutes les parties prenantes d'une activité valorisant l'expertise, l'expérience et la capacité d'innovation »*
- *« Le management agile signifie valoriser la participation de tous à la définition des objectifs à atteindre »*
- *« Le management agile repose sur une écoute permanente »*
- *« Le management agile est un procédé de management faisant appel à la participation à travers des propositions de réflexion de la part des équipes »*
- *« Le management agile, c'est être efficient et décisif dans son commandement par l'écoute, l'anticipation, l'innovation et l'information »*
- *« Le management agile c'est l'exercice d'un commandement participatif fondé sur l'écoute »*
- *« Le management agile est une méthode de travail participative »*

- *« Le management agile vise la participation des collaborateurs dans la résolution des problèmes locaux »*
- *« Le management agile c'est être à l'écoute de ses personnels en les faisant participer aux différents débats »*
- *« Le management agile est un mode de commandement éclairé par les retours des subordonnés »*
- *« Le management agile est un commandement éclairé. Il doit être participatif (toutes les bonnes volontés sont invitées à contribuer aux processus décisionnels »*
- *« Le management agile est un système d'organisation où le manager fait participer les agents de son entité dans les processus de décision en tenant compte de leurs savoirs-faires ou domaines de prédilection »*
- *« Le management agile est un management participatif inclusif et d'inspiration »*
- *« Le management agile vise à écouter le personnel pour faire évoluer les pratiques »*
- *« Le management agile permet de partager les objectifs avec les agents et s'assurer par leur écoute de la capacité individuelle et collective à les atteindre »*
- *« Le management agile consiste à prendre les décisions et les orientations de manière collégiale »*
- *« Le management agile est un management participatif, collaboratif, humain »*
- *« Le management agile propose un dépassement des cloisonnements et une approche participative afin de favoriser un mode de décision rapide et adapté aux réalités »*
- *« Le management agile offre des perspectives managériales encourageant l'expression de toutes les parties prenantes d'une activité »*
- *« Le management agile favorise le travail participatif »*
- *« Le management agile est un management s'appuyant sur la participation active et provoquée des agents, la connaissance d'objectifs partagés collectivement »*
- *« Le management agile est un management souple et coopératif s'appuyant sur des processus bien identifiés »*
- *« Le management agile est un management participatif et centré sur l'usager »*
- *« Le management agile c'est la capacité de décision participative et rapide »*
- *« Le management agile c'est faire participer les équipes dans la construction du quotidien de l'entreprise et de son avenir proche »*
- *« Le management agile favorise la participation de tous les niveaux hiérarchiques aux décisions »*

- *« Le management agile est un management qui se veut participatif et maniable en fonction des événements externes »*
- *« Le management agile est un management participatif souple et modulable »*

Intelligence humaine

- *« Le management agile favorise la collaboration des intelligences et entérine le principe de responsabilité partagée »*
- *« Le management agile est un management humaniste basé sur la confiance et la collaboration visant à obtenir rapidement des résultats »*
- *« Le management agile est à l'écoute des expériences, analyse les situations (bonnes et mauvaises pratiques), et propose l'intégration maximale de l'ensemble des parties prenantes : communication, lobbying, présentation de cas d'exemples qui marchent »*
- *« Le management agile favorise la discussion et la prise en considération d'éléments en vue d'une prise de décision partagée »*
- *« Le management agile est un management d'abord à l'écoute des collaborateurs »*
- *« Le management agile c'est être à l'écoute de ses équipes, critiquer les idées, assumer la prise de décision managériale du fait de la non connaissance complète de tous les paramètres de gestion de l'entité »*
- *« Le management agile signifie formation, accompagnement, écoute et courage »*
- *« Le management agile c'est savoir être à l'écoute des collaborateurs et des signaux faibles dans l'entreprise, échanger en transparence et confiance, savoir se remettre en question, être souple »*
- *« Le management agile est une organisation du travail basée sur l'intelligence collective et collaborative des équipes et nécessitant un degré important d'autonomie et d'adaptabilité »*
- *« Le management agile allie l'humain à l'utilisation de nouvelles technologies »*
- *« Le management agile prend en compte les personnalités, les compétences et les contraintes de chacun »*
- *« Le management agile est une intelligence collective pour optimiser les actions et par conséquent les résultats »*
- *« Le management agile est une organisation fondée sur l'intelligence collective »*

- *« Le management agile c'est commander avec humanité afin de motiver, fédérer, et en retour bénéficier de nombreuses idées permettant de prendre une décision en pleine conscience »*
- *« Le management agile développe la collaboration des intelligences »*
- *« Le management agile c'est accepter les différences, travailler en collaboration avec l'équipe que l'on a »*
- *« Le management agile est un management qui favorise l'application de l'intelligence humaine »*
- *« Le management agile vise à mettre en place l'écoute active »*
- *« Le management agile c'est observer, écouter, agir ensemble et ajuster en continu »*
- *« Le management agile est basé sur l'écoute et le partage dans la prise de décisions »*
- *« Le management agile c'est écouter, observer pour bâtir un point de vue élargi, avant de partager et d'élaborer collectivement une stratégie amendable en fonction de l'évolution du contexte »*
- *« Le management agile c'est savoir motiver l'expression du meilleur de chacun »*
- *« Le management agile est un management qui prend en compte l'humain les compétences individuelles et communes et place le collaboratifs au centre tout en demandant une très grande adaptabilité »*
- *« Le management agile est une méthode de gestion des flux d'informations et des relations avec l'extérieur générant une organisation en flux tendu des tâches et objectifs »*
- *« Le management agile c'est favoriser les échanges, le collaboratif entre les différents métiers, casser les barrières »*
- *« Le management agile c'est utiliser l'intelligence collective pour driver les décisions et évolutions stratégiques de l'entreprise »*

Organisation de l'espace de travail

- *« Le management agile c'est se mettre en position basse pour co-construire les conditions de travail les plus propices à ses collaborateurs + se mettre en position haute pour écouter le marché et ses évolutions les plus profondes et stratégiques pour faire évoluer son offre et ses équipes vers les zones de performances. Soit un mix entre une personne à l'écoute et offrant et une personne leader, charismatique et ultra motivé par son activité et le service rendu collectif à ses bénéficiaires »*

- *« Le management agile favorise le dépassement des cloisonnements et une approche participative afin de favoriser un mode de décision rapide et adapté aux réalités »*
- *« Le management agile est un management pragmatique qui décloisonne »*
- *« Le management agile est un management qui repose sur l'intelligence collective, la mise en réseau des expertises, des besoins et des solutions possibles »*

Encadré 8. Résultat sur la collaboration

En favorisant la participation des équipes aux activités de l'entreprise, le management agile permet de développer l'écoute et l'ouverture d'esprit des collaborateurs et des managers.

5.1.1.2. Expérimentation

La seconde thématique identifiée présente des *verbatim* qui font référence à la capacité pour une entreprise ou un service à s'adapter à un nouveau contexte ou à de nouveaux objectifs et à recourir à des expérimentations.

Flexibilité des pratiques

- *« Le management agile c'est faire preuve de flexibilité »*
- *« Le management agile signifie autonomie et flexibilité des équipes »*
- *« Le management agile est un mode de management qui favorise la flexibilité des pratiques »*
- *« Le management agile est un management pragmatique qui s'adapte aux contraintes internes et externes par plus de flexibilité et de créativité »*
- *Je comprends le management agile, par la motivation autour de valeurs, de la reconnaissance mais aussi de la flexibilité des collaborateurs »*
- *« Le management agile est un mode de management et de prise de décision reposant sur la flexibilité, l'échange et la prise d'initiative partagée »*
- *« Le management agile est fondé sur l'expérience et leur retour (RETEX), ainsi que l'analyse des situations »*
- *« Le management agile favorise l'innovation sans préjugés sur les idées émises »*

- *« Le management agile est un ensemble de pratiques permettant, par une flexibilité accrue des pratiques d'une entité, de maximiser les processus en s'adaptant de manière constante à l'environnement »*
- *« Le management agile valorise l'expertise, l'expérience et la capacité d'innovation »*
- *« Le management agile fait preuve d'imagination pour s'adapter aux défis toujours renouvelés »*
- *« Le management agile est un management moderne, réactif, capable de sortir des sentiers battus en cas de besoin »*
- *« Le management agile est un management moderne reposant sur des techniques et des pratiques innovantes »*

Adaptation au changement

- *« Le management agile c'est la capacité à s'adapter aux ressources disponibles pour parvenir à la réalisation des objectifs de l'entité et de l'organisation »*
- *« Le management agile est la capacité à s'adapter en fonction des parties prenantes et des situations »*
- *« Le management agile est un mode de management permettant de faciliter l'adaptation des organisations aux changements »*
- *« Le management agile est la capacité à s'adapter à des contextes et profils différenciés pour avoir la ,plus grande performance de l'équipe et des individualités qui la composent afin de remplir les objectifs de l'organisation »*
- *« Le management agile est la capacité à gérer un projet ou une organisation en s'adaptant en permanence face à un contexte incertain pour atteindre des objectifs pouvant évoluer »*
- *« Le management agile doit faire preuve d'adaptabilité, de réactivité et de pragmatisme avec une recherche permanente de l'efficacité au meilleur coût »*
- *« Le management agile est un management permettant de s'adapter rapidement à des changements/évolutions »*
- *« Le management agile est un management qui fixe des objectifs adaptés à la situation et aux moyens disponibles pour orienter les collaborateurs face aux difficultés et sachant apprécier leurs suggestions »*

- *« Le management agile c'est la capacité à s'adapter de façon extrêmement rapide et constante dans un environnement en évolution permanente. Savoir sortir de sa zone de confort sans que cela soit une contrainte forte »*
- *« Le management agile c'est la capacité à s'adapter à son marché et de suivre les évolutions »*
- *« Le management agile c'est l'art de créer les conditions de la plus grande adaptabilité de tous : développement des compétences des collaborateurs, favoriser la créativité... et la diplomatie pour accompagner le changement »*
- *« Le management agile signifie garder un cap en s'adaptant à toutes les contraintes (internes et externes) »*
- *« Le management agile est un mode de management proposant une adaptation continue grâce notamment à des RH fortement impliquées »*
- *« Le management agile est un principe d'organisation de l'entreprise visant à développer les capacités d'évolution et de capitalisation par l'imprévu »*
- *« Le management agile, c'est une nouvelle manière de travailler en équipe. Venu de la Silicon Valley, il avait pour but d'encadrer des projets informatiques mais ses principes sont en fait applicables à tous les domaines. Le management agile, c'est mettre le client au centre des projets, c'est travailler par sprint pour éviter l'effet tunnel, c'est communiquer chaque jour au sein des équipes pour identifier les problèmes, c'est savoir s'adapter au changement »*
- *« Le management agile est un système d'accompagnement qui s'adapte en permanence aux enjeux de l'équipe au sein de laquelle nous évoluons avec pour objectif d'accéder aux buts fixés au préalable »*
- *« Le management agile c'est la capacité du manager à s'adapter au mieux à tous les changements qui s'opèrent en tenant compte des dimensions humaines et matérielles »*
- *« Le management agile c'est faire preuve d'adaptabilité dans les réponses à apporter en fonction du besoin »*
- *« Le management agile est un management capable de s'adapter en permanence à l'évolution du contexte sans perdre de vue les objectifs de l'entité »*
- *« Le management agile est un management réactif, adaptable, réaliste »*
- *« Le management agile consacre la capacité d'adaptation de l'entité, des ressources humaines et des moyens pour atteindre l'objectif »*

- *« Le management agile c'est la capacité à utiliser différentes modalités managériales – hiérarchique, projet, réseau – et différents leviers – compétences outils etc... – en les alternant en fonction du stade de réalisation des objectifs »*
- *« Le management agile c'est être capable de transformer les rivalités ou difficultés en modèles ou opportunités »*
- *« Le management agile est un management souple et susceptible d'adaptation »*
- *« Le management agile est un management permettant à l'organisation de s'adapter continuellement aux changements de son environnement »*
- *« Le management agile c'est la capacité de l'organisation à s'adapter rapidement au changement »*
- *« Le management agile consiste à s'adapter à tous les obstacles pour mieux atteindre l'objectif »*
- *« Le management agile c'est la faculté d'adapter son organisation aux sollicitations de son écosystème pour s'adapter plus facilement, plus vite et de façon plus profitable »*
- *« Le management agile est un management favorisant l'adaptation et l'innovation »*
- *« Le management agile est un management capable de réagir vite aux évolutions de l'environnement »*
- *« Le management agile est un management permettant de maîtriser l'atteinte d'objectifs changeants »*
- *« Le management agile est un management qui s'adapte avec efficience aux changements récurrents »*
- *« Le management agile c'est la capacité à survivre au changement »*

Optimisation des ressources

- *« Le management agile est un ensemble de pratiques permettant de maximiser les processus en s'adaptant de manière constante à l'environnement »*
- *« Le management agile est une méthode de management qui combine une optimisation des ressources humaines (satisfaction au travail amenant efficience), une utilisation complète et poussée des nouvelles technologies de communication / des algorithmes en mesure d'analyser les données, ainsi qu'une remise en question permanente des processus décisionnels internes afin de permettre à l'entité privée ou publique de s'adapter aux problématiques, contraintes et défis qu'elle rencontre »*

- *« Le management agile est un management qui pratique l'efficience face aux changements récurrents »*
- *« Le management agile c'est la capacité à moduler le fonctionnement de l'entreprise en fonction non seulement des besoins des clients mais aussi ceux des collaborateurs »*
- *« Le management agile consiste à développer des synergies dans le but d'atteindre les objectifs fixés »*
- *« Le management agile encourage la modernisation des process, il s'appuie sur des indicateurs de performance régulièrement réévalués et adaptés aux objectifs à atteindre »*
- *« Le management agile s'appuie sur les moyens d'information et de communication actuels »*
- *« Le management agile c'est valoriser le potentiel de chacun au bénéfice de l'intérêt général et du but à atteindre »*
- *« Le management agile permet la participation de tous à un projet commun et exploite ainsi le potentiel humain de manière efficiente »*
- *« Le management agile considère le concept de l'échec comme valeur de performance »*
- *« Le management agile se base sur l'utilisation d'outils modernes et performants »*
- *« Le management agile c'est co-construire avec les équipes, apprendre et s'améliorer ensemble sans jamais perdre de vue l'objectif de performance »*
- *« Le management agile est une approche qui permet d'augmenter l'efficacité de l'évolution du développement selon l'évolution de l'environnement de l'entreprise »*
- *« Le management agile est un mode d'amélioration continue du capital humain, des processus et des outils »*
- *« Le management agile c'est optimiser les performances métiers et humaines »*

Encadré 9. Résultat sur l'expérimentation

Par une flexibilité accrue dans la conduite des activités, le management agile permet d'atteindre des objectifs qui peuvent évoluer et ainsi d'optimiser les processus en s'adaptant de manière constante à l'environnement de l'entreprise.

5.1.1.3. Ancrage

La troisième thématique identifiée présente des *verbatim* qui font référence à la réappropriation de sens pour les équipes à travers l'usage du bon sens : échanger pour comprendre, expliquer...

Appropriation de sens

- *« Le management agile est un management par le sens, qui s'ajuste en continu, grâce à la mobilisation des collaborateurs pour atteindre les objectifs »*
- *« Le management agile est la réappropriation d'une pratique de simple bon sens dans les entreprises qui, du fait d'une culture managériale particulièrement verticale, ou simplement d'une taille trop importante, avaient perdu ce fonctionnement pourtant relativement naturel : échanger pour comprendre, prioriser les tâches et expliquer, profiter de l'expérience des autres »*
- *« Le management agile c'est faire participer les équipes dans la construction du quotidien de l'entreprise et de son avenir proche afin d'assurer un sens partagé et une efficience élevée »*
- *« Le management agile est une nécessité dans un environnement complexe et incertain,. Il permet de donner du sens à l'action, de prendre des décisions pour agir, de communiquer largement au sein des équipes projets. Il est générateur de confiance entre les différents protagonistes et il privilégie le partage des savoirs pour atteindre des objectifs à atteindre. Il autorise l'erreur et l'échec pour s'améliorer »*
- *« Le management agile cherche à valoriser l'action de chacun et susciter l'adhésion »*
- *« Le management agile repose sur la valorisation du subordonné, son association à la réflexion »*
- *« Le management agile c'est mettre en valeur les collaborateurs dans le but d'obtenir leur adhésion »*
- *« Le management agile c'est obtenir l'adhésion de tous »*
- *« Le management agile s'applique à toujours donner du sens à l'action »*
- *« Le management agile c'est donner du sens à son action et connaitre ses collaborateurs »*
- *« Le management agile c'est donner du sens à la mission de chaque collaborateur, chaque équipe, en laissant le maximum d'autonomie tout en réalisant des points de situation régulier »*

- *« Le management agile c'est motiver les collaborateurs par un système gratifiant d'association à la définition d'objectifs et à leur réalisation »*

Alignement stratégie et organisation

- *« Le management agile c'est mobiliser les forces vives de l'entreprise avec réactivité pour s'aligner sur les axes stratégiques »*
- *« Le management agile c'est adopter la meilleure adéquation entre la mission à réaliser et les ressources allouées »*
- *« Le management agile est une méthode qui vise à orienter les équipes, les conseiller et décider in fine de la stratégie en étant capable de la modifier le cas échéant »*
- *« Le management agile alloue des moyens adaptés selon les objectifs prioritaires »*
- *« Le management agile est une méthodologie qui favorise le partage d'idées comme d'informations pour définir la stratégie »*
- *« Le management agile c'est gérer les ressources en fonction des objectifs et de la vision »*
- *« Le management agile est un management favorisant l'émergence d'idées permettant de rendre l'organisation plus performante et mieux alignée aux objectifs stratégiques »*
- *« Le management agile est un management participatif s'appuyant sur l'auto-détermination de fonctionnement d'îlots (équipes multidisciplinaires adaptables et en autogestion) structurées en fonction d'objectifs stratégiques à atteindre »*

Encadré 10. Résultat sur l'ancrage

En (re)donnant du sens à l'action, le management agile permet de (re)mobiliser les forces vives et de développer l'engagement des collaborateurs à l'égard de l'entreprise et de ses projets.

5.1.1.4. Libéralisation

La quatrième thématique identifiée présente des *verbatim* qui font référence à l'importance de l'autonomisation et de la responsabilisation du terrain pour améliorer la performance.

Autonomie de décision et d'exécution

- *« Le management agile est un management qui laisse une place à l'autonomie de décision et à la créativité des collaborateurs »*
- *« Le management agile est un management laissant la place à l'ensemble des employés de tester et apprendre par eux-mêmes, requérant une forte autonomie de leur part, avec un management à l'écoute et en mesure d'accepter les expérimentations et les échecs »*
- *« Le management agile est un système de management favorisant l'horizontalité et l'autonomie des employés, promouvant flexibilité, adaptabilité »*
- *Le management agile est une forme de management qui consacre l'autonomie des équipes afin d'améliorer la réactivité tout en favorisant l'autonomie et la reconnaissance »*
- *Le management agile vise à responsabiliser le terrain en protégeant son autonomie »*
- *Le management agile vise l'efficience par la motivation obtenue de par l'autonomie des personnes »*
- *Le management agile c'est permettre à tous les collaborateurs d'avoir un impact en donnant des objectifs à court terme et en mesurant les résultats. Autonomie des équipes dans leurs décisions. Pas de chaîne de management. Groupes thématiques multidisciplinaires. Culture de la prise d'initiatives et de l'échec »*
- *Le management agile c'est faire preuve de confiance sur les agents d'exécution en leur donnant de l'autonomie »*
- *« Le management agile est un mode de management qui favorise l'autonomie des collaborateurs »*
- *« Le management agile est une organisation fondée sur l'autonomie des équipes opérationnelles »*
- *« Le management agile favorise l'autonomie et l'implication des équipes par la confiance et la délégation »*
- *« Le management agile consiste à laisser les équipes s'auto-gérer dans leurs missions au quotidien, de permettre à chacun de présenter ses idées, de les faire vivre et de les concrétiser tout en respectant la vision stratégique de l'entreprise »*
- *« Le management agile est un management favorisant la liberté d'action des collaborateurs, la montée en compétences et la réduction au minimum des tâches non orientées client »*
- *« Le management agile est un mode de management où les décisions sont prises en local par des équipes autonomes et responsables »*

- *« Le management agile génère de la motivation par l'autonomie des équipes »*
- *« Le management agile valorise la prise d'initiatives »*
- *« Le management agile s'appuie donc sur des sachants, force de proposition et laisse une certaine autonomie à ses collaborateurs »*
- *« Le management agile marque la fin des processus hiérarchiques au profit d'une certaine horizontalité par la mise en place d'une évolution culturelle forte y compris et surtout chez les collaborateurs »*
- *« Le management agile est un management qui autonomise les agents en leur donnant la stratégie générale de l'entité comme fil directeur, les outils pour identifier les domaines à plus forte valeur pour les clients et les leviers leur permettant d'agir pleinement dans leur périmètre de responsabilité »*
- *« Le management agile permet l'autonomie et l'implication des équipes »*
- *« Le management agile est un management qui laisse une place à l'autonomie de décision et à la créativité de ses collaborateurs »*
- *« Le management agile laisse libre le collaborateur du comment faire pour atteindre l'objectif qui lui a été fixé »*
- *« Le management agile s'assure que chaque membre de l'équipe ait les moyens de faire de l'innovation continue sur ses activités quotidiennes »*
- *« Le management agile est une organisation limitant les strates hiérarchiques en vue de travailler le plus possible en mode projet »*
- *« Le management agile est un mode de management inspiré des méthodes de développement agile en informatique, laissant le champ libre à la co-construction, à la souplesse, aux marges de manœuvre locales, à une décentralisation de la prise de décision »*

Confiance par la responsabilisation

- *Le management agile s'appuie sur la confiance, la transparence et la responsabilisation des équipes »*
- *« Le management agile se base sur une réelle confiance entre les collaborateurs permettant de prendre des décisions rapides s'appuyant sur un partage des informations entre les métiers concernés, responsabilisant ainsi l'ensemble des équipes »*
- *« Le management agile est un style de management efficace visant à obtenir une adhésion totale du personnel à la mission »*

- *« Le management agile est un management participatif et responsabilisant permettant à chacun de prendre des décisions »*
- *« Le management agile c'est une chaîne hiérarchique réduite, des moyens adaptés en fonction des objectifs prioritaires, une grande confiance donnée à la chaîne de mise en œuvre, une très grande exigence attendue de tous les membres de l'équipe, une acceptation de l'échec comme valeur de performance, des réunions courtes et orientées sur une décision à prendre, la fin des processus hiérarchiques au profit d'une certaine horizontalité, une évolution culturelle forte y compris, surtout chez les collaborateurs »*
- *« Le management agile permet de sortir d'un fonctionnement pyramidal pour laisser aux employés une plus grande liberté dans leur métier pour agir, communiquer ou co-construire une stratégie »*
- *« Le management agile c'est le respect et la validation de l'aspiration à la liberté dans un esprit de responsabilité »*
- *« Le management agile repose avant tout sur la confiance, les talents ne peuvent se révéler que si la confiance existe et la bienveillance s'exerce au quotidien »*
- *« Le management agile suppose la responsabilisation de chacun et d'accepter l'erreur comme une possibilité de progresser »*
- *« Le management agile consiste à savoir déléguer »*
- *« Le management agile contribue à responsabiliser tous les collaborateurs »*
- *« Le management agile donne une grande confiance à la chaîne de mise en œuvre »*
- *« Le management agile c'est avoir confiance dans ses collaborateurs et être en soutien si nécessaire »*
- *« Le management agile permet de partager les responsabilités »*
- *« Le management agile favorise la délégation par la confiance »*
- *« Le management agile c'est la capacité à donner un espace de liberté et de responsabilité forte »*
- *« Le management agile vise à l'atteinte d'objectifs en favorisant la mobilisation et la responsabilisation de petits groupes projets experts »*
- *« Le management agile est un management basé sur la confiance dans les compétences de chacun »*

Encadré 11. Résultat sur la libéralisation

En consacrant l'autonomie des équipes, le management agile permet à chaque collaborateur d'avoir plus d'impact dans son quotidien, contribuant ainsi au développement de l'engagement des collaborateurs et à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

5.1.1.5. Itération

La cinquième thématique identifiée présente des *verbatim* qui font référence à l'intérêt de faire preuve de rapidité dans ses processus décisionnels et ses opérations afin de répondre en temps réel aux enjeux du marché et aux attentes de ses collaborateurs, et ainsi gagner en performance.

Rapidité de décision et d'exécution

- *« Le management agile est un management visant à augmenter la rapidité d'une organisation via la cascade de l'autonomie sur des équipes pluridisciplinaires évoluant sur des temps de cycles courts. Les objectifs assignés à ces équipes évoluent rapidement pour suivre une roadmap stratégique qui évolue à une fréquence allant jusqu'à la fréquence mensuelle. Cette roadmap stratégique est impactée par la vision du senior management mais aussi par l'avancée des différentes équipes/métiers »*
- *« Le management agile est une organisation en équipes intégrées qui s'inscrivent dans le cadre d'itérations courtes »*
- *« Le management agile est un management souple, itératif, dynamique »*
- *« Le management agile c'est être capable de prendre des décisions efficaces et rapides, tout en laissant l'opportunité aux membres de l'équipe de formuler des avis/propositions, d'organiser des réunions pour parler de ces propositions, et enfin bien communiquer sur la décision et expliquer le raisonnement. Aussi, très important que chaque membre de l'équipe ait un rôle spécifique pour que chacun sache qui fait quoi et pour que l'évaluation aille plus vite »*
- *« Le management agile permet le découpage d'un projet global en tâches, une mise en place opérationnelle et une mesure rapides pour passer à la tâche suivante »*

- *« Le management agile est la capacité à délivrer rapidement des incréments par petits lots de manière itérative pour fournir une adaptabilité maximale »*
- *« Le management agile est un management de l'amélioration continue basée sur des cycles courts d'apprentissages, sans hiérarchie pyramidale »*
- *« Le management agile c'est être en capacité de traiter n'importe quel problème ou mission dans un délai court »*
- *« Le management agile pratique des réunions courtes et orientées sur une décision à prendre »*
- *« Le management agile fonctionne par l'intermédiaire d'équipes intégrées dans le cadre d'itérations courtes »*
- *« Le management agile affine les solutions retenues par itérations successives »*
- *« Le management agile est un management participatif adaptable et capable d'aller vite dans la prise de décision »*
- *« Le management agile propose des cycles courts de décisions pour agir et réagir vite »*
- *« Le management agile c'est décider et agir dès connaissance d'un élément nécessitant un ajustement de cap »*
- *« Le management agile est une méthodologie qui privilégie la réactivité »*
- *« Le management agile c'est la capacité à s'adapter, co construire ou co développer en favorisant le test and learn »*
- *« Le management agile c'est la capacité à ne pas attendre un résultat final pour commencer l'exploitation d'un outil »*
- *« Le management agile cherche à limiter les procédures et les processus longs »*
- *« Le management agile c'est savoir anticiper et faire preuve de souplesse pour rectifier les projets en cours de route »*

Besoins du terrain

- *« Le management agile est une organisation des activités en boîte de temps avec l'atteinte itérative de prototypes permettant au client de faire évoluer la réponse souhaitée à son besoin »*
- *« Le management agile est un mode managérial associant des qualités humanistes (empathie, confiance ...) et de structuration intellectuelle (anticipation, rapidité) permettant à l'entreprise de mieux réagir face aux évolutions de son environnement »*

- *« Le management agile est un management itératif partant des besoins terrains pour co-construire une solution »*
- *« Le management agile c'est d'être capable de remettre en question et pivoter sur un projet rapidement pour s'adapter aux évolutions interne/externe »*
- *« Le management agile favorise les interactions perpétuelles avec les utilisateurs pour une gestion cohérente, efficace et rapide pour répondre aux besoins »*
- *« Le management agile est une organisation qui permet de répondre aux besoins des clients de manière rapide et efficace tout en valorisant l'approche individuelle des problématiques »*
- *« Le management agile c'est permettre aux idées d'être concrétisées dans une démarche itérative en lien avec les besoins exprimés »*
- *« Le management agile c'est prendre ses décisions en conscience des problématiques du terrain et en les assumant »*
- *« Le management agile consacre le droit à la remise en question permanente pour atteindre un objectif en adéquation avec les besoins du terrain »*
- *« Le management agile est un méthode de management qui s'adapte à la réalité du terrain »*
- *« Le management agile c'est être en mesure de délivrer une décision adaptée »*
- *« Le management agile vise à répondre aux besoins des métiers en ajustant rapidement l'organisation, tout en préservant la motivation et la compétence des acteurs »*
- *« Le management agile est un management prenant en compte les attentes des clients, des partenaires et des collaborateurs »*
- *« Le management agile c'est activer sur demande une équipe composée des spécialistes requis pour répondre immédiatement un besoin client »*
- *« Le management agile c'est la prise de décision itérative et régulière guidée par les besoins terrains »*
- *« Le management agile génère des interactions perpétuelles avec les utilisateurs pour une gestion cohérente, efficace et rapide pour répondre aux besoins »*
- *« Le management agile est un management adapté à la réalité du terrain »*
- *« Le management agile est une organisation de travail qui permet de répondre aux besoins clients de manière rapide et efficace tout en valorisant l'approche individuelle des problématiques »*

- *« Le management agile est un management centré sur la réponse au besoin de l'utilisateur final, privilégiant la livraison de briques utilisables à court terme à la livraison d'un produit fini à long terme et mettant en place des équipes non pérennes mais mêlant l'ensemble des expertises nécessaires »*
- *« Le management agile est un mode de management permettant de remettre à jour les objectifs facilement selon l'évolution des connaissances et des besoins clients durant le projet »*
- *« Le management agile consiste à être efficace pour satisfaire au mieux le client »*
- *« Le management agile est un management souple, qui permet d'ajuster les objectifs et les ressources au fur et à mesure des besoins internes et du client »*

Encadré 12. Résultat sur l'itération

Par l'optimisation des processus décisionnels et d'exécution, le management agile permet de réagir et de répondre plus vite aux besoins/attentes du terrain et à ses évolutions, et contribue ainsi à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

5.1.1.6. Socialisation

La sixième thématique identifiée présente des *verbatim* qui font référence à l'importance des interactions entre les individus devant les processus afin de tirer parti du potentiel humain de manière efficiente, par la considération et la bienveillance.

Interaction sociale

- *« Le management agile c'est déployer des démarches collectives en s'affranchissant de la chaîne hiérarchique »*
- *« Le management agile c'est l'association des collaborateurs à tous les moments et décisions clés de la structure »*
- *« Le management agile c'est d'abord les individus et leurs interactions, plus que les processus et les outils »*
- *« Le management agile c'est une gestion des Hommes et des projets souple, en fonction des besoins de chacun »*

- *« Le management agile c'est d'abord travailler sur un état d'esprit qui va permettre de déployer une démarche Agile : un état d'esprit où chacun est valorisé pour travailler à un objectif commun, c'est l'esprit d'équipe qui unit chacun par le dialogue entre tous avant toute décision, favorisant la prise d'initiative qui garantit l'atteinte des objectifs »*
- *« Le management agile est un management humaniste et participatif qui se base sur la confiance, la montée en compétence et le respect des ressources initiales »*
- *« Le management agile intègre en amont les utilisateurs et fédère l'entreprise autour de la démarche d'amélioration permanente »*
- *« Le management agile est une organisation de travail basée sur l'interaction relationnelle entre les acteurs »*
- *« Le management agile c'est inculquer un état d'esprit au sein de l'équipe par du relationnel et des instants à partager »*
- *« Le management agile est la capacité à embarquer l'ensemble des collaborateurs de façon collégiale pour atteindre l'objectif fixé »*
- *« Le management agile est un management qui permet de mettre en place une culture d'équipe, qui est fait avec méthodologie et transparence »*
- *« Le management agile est un management favorisant les relations humaines »*
- *« Le management agile est un commandement basé sur l'échange »*
- *« Le management agile favorise l'échange d'informations »*
- *« Le management agile c'est être en interaction constante avec l'environnement »*

Bien-être au travail

- *« Le management agile est un management humain, incluant les collaborateurs, où la motivation et le bien être des collaborateurs est toujours considéré, tout comme les douleurs et les besoins des cibles/utilisateurs »*
- *« Le management agile doit veiller aux bonnes pratiques et à la QVT »*
- *« Le management agile est un mode de management qui s'adapte à la variété des profils des collaborateurs, et qui peut répondre de façon individualisée aux spécificités des besoins & attentes de chacun. L'organisation de ma structure doit être suffisamment flexible et à l'écoute pour répondre à ce type de management »*
- *« Le management agile est un encadrement d'entité basé sur la considération, la bienveillance et l'écoute. Il permet la participation de tous à un projet commun et exploite ainsi le potentiel humain de manière efficiente »*

- *« Le management agile est une colonne vertébrale qui permet à l'ensemble des membres de l'entreprise de fonctionner en harmonie et d'être capable de saisir les opportunités qui se présentent »*
- *« Le management agile est un mode d'encadrement d'entité basé sur la considération et la bienveillance »*

Apprentissage de la curiosité

- *« Le management agile a pour mission de faire grandir ses équipes, en lâchant prise sur les aspects Command & Control qui n'ont plus lieu d'être avec des équipes auto-organisées. Le manager agile doit favoriser la curiosité des ses équipes pour développer l'innovation et le changement. Le manager agile coconstruit le cadre et la vision de l'entité, et s'assure qu'ils sont bien partagés »*
- *« Le management agile c'est apprendre de la curiosité de chacun, en tenant compte de l'expertise de l'entreprise et en développant celles des collaborateurs »*
- *« Le management agile est un mode de management stratégique tenant compte de son environnement et du contexte du domaine d'exercice en développant les compétences individuelles et collectives »*
- *« Le management agile favorise une démarche apprenante en mobilisant l'intelligence collective »*
- *« Le management agile est une cocréation d'un cadre de travail effectual dans une logique d'amélioration continue »*
- *« Le management agile valorise les talents et permet l'apprentissage »*
- *« Le management agile favorise la curiosité en détectant les initiatives individuelles ou collectives avec le projet de la transformation opérationnelle »*
- *« Le management agile agit en faveur de l'apprentissage continu »*

Encadré 13. Résultat sur la socialisation

Par la promotion d'un état d'esprit fondé sur la bienveillance et la confiance, le management agile favorise les démarches apprenantes et d'amélioration continue en bâtissant un véritable sens du collectif par la multiplication des interactions sociales.

5.1.2. Analyse quantitative de la synthèse générale

Nous avons comptabilisé le nombre de *verbatim* pour chaque thématique (voir tableau 9) et organisé les *verbatim* selon les invariants structuraux identifiées pour chaque thématique. Cette analyse vient compléter l'analyse qualitative des *verbatim* menée précédemment.

Tableau 9. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie

	Verbatim (nb)	*Verbatim* (%)	*Idée-clé* (nb)	*Idée-clé* (%)
Collaboration	62	24%	3	20%
Expérimentation	61	24%	3	20%
Ancrage	20	8%	2	13,33%
Libéralisation	43	17%	2	13,33%
Itération	41	16%	2	13,33%
Socialisation	29	11%	3	20%
TOTAL	**256**	**100%**	**15**	**100%**

Les *verbatim* relatifs à la thématique « ancrage » sont les moins nombreux et représentent 8% du total des *verbatim* exprimés. Ceci s'explique par le fait que cette thématique est moins liée à la performance que les autres thématiques et davantage centrée sur la mobilisation des forces vives et l'engagement des collaborateurs.

D'autre part, les *verbatim* relatifs aux thématiques « collaboration » et « expérimentation » sont les plus représentés avec 24% du total des *verbatim* exprimés. Ceci s'explique par le fait que ces thématiques sont directement liées à la performance de l'entreprise à travers la participation active des collaborateurs dans la définition et l'atteinte des objectifs, la conscience que ceux-ci peuvent évoluer en fonction de l'évolution de l'environnement et l'optimisation de processus en s'adaptant constamment à l'environnement de l'entreprise (voir encadré 7 et encadré 8).

5.1.2.1. Analyse quantitative de la thématique "collaboration"

Nous avons comptabilisé soixante-deux (62) *verbatim* pour la thématique « collaboration » et organisé les *verbatim* selon trois invariants structuraux : la participation active, l'intelligence humaine et l'organisation de l'espace de travail (voir tableau 10).

Tableau 10. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « collaboration »

	Nombre	%
Participation active	32	52%
Intelligence humaine	26	42%
Organisation de l'espace de travail	4	6%
TOTAL	**62**	**100%**

Les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « organisation de l'espace de travail » sont les moins nombreux et représentent 6% du total des *verbatim* de la thématique « collaboration ».
D'autre part, les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « participation active » sont les plus représentés avec 52% du total des *verbatim* de la thématique « collaboration ». Ceci s'explique par le fait que c'est bien participation active des collaborateurs qui est à l'origine de nouvelles idées et créatrice de valeur en lien avec la performance de l'entreprise (voir encadré 7).

5.1.2.2. Analyse quantitative de la thématique "expérimentation"

Nous avons comptabilisé soixante-et-un (61) *verbatim* pour la thématique « expérimentation » et organisé les *verbatim* selon trois invariants structuraux : la flexibilité des pratiques, l'adaptation au changement et l'optimisation des ressources (voir tableau 11).

Tableau 11. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « expérimentation »

	Nombre	%
Flexibilité des pratiques	13	21%
Adaptation au changement	33	54%
Optimisation des ressources	15	25%
TOTAL	**61**	**100%**

Les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « flexibilité des pratiques » sont les moins nombreux et représentent 21% du total des *verbatim* de la thématique « expérimentation ».

D'autre part, les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « adaptation au changement » sont les plus représentés avec 54% du total des *verbatim* de la thématique « expérimentation ». Ceci s'explique par le fait que c'est bien la capacité pour une entreprise à s'adapter au changement qui conditionne son niveau de performance (voir encadré 8).

5.1.2.3. Analyse quantitative de la thématique "ancrage"

Nous avons comptabilisé vingt (20) *verbatim* pour la thématique « ancrage » et organisé les *verbatim* selon deux invariants structuraux : l'appropriation de sens et l'alignement entre stratégie et organisation (voir tableau 12).

Tableau 12. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « ancrage »

	Nombre	%
Appropriation de sens	12	60%
Alignement stratégie et organisation	8	40%
TOTAL	**20**	**100%**

Les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « alignement entre stratégie et organisation » sont les moins nombreux et représentent 40% du total des *verbatim* de la thématique « ancrage ».
D'autre part, les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « appropriation de sens » sont les plus représentés avec 60% du total des *verbatim* de la thématique « ancrage ». Ceci s'explique par le fait que c'est bien la réappropriation de sens dans la conduite des activités qui favorise le développement de l'engagement des collaborateurs (voir encadré 9).

5.1.2.4. Analyse quantitative de la thématique "libéralisation"

Nous avons comptabilisé quarante-trois (43) *verbatim* pour la thématique « libéralisation » et organisé les *verbatim* selon deux invariants structuraux : l'autonomie de décision et d'exécution, et la confiance par la responsabilisation (voir tableau 13).

Tableau 13. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « libéralisation »

	Nombre	%
Autonomie de décision / d'exécution	25	58%
Confiance par la responsabilisation	18	42%
TOTAL	**43**	**100%**

Les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « confiance par la responsabilisation » sont les moins nombreux et représentent 42% du total des *verbatim* de la thématique « libéralisation ».
D'autre part, les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « autonomie de décision et d'exécution » sont les plus représentés avec 58% du total des *verbatim* de la thématique « libéralisation ». Ceci s'explique par le fait que c'est bien l'autonomie qui permet à chaque collaborateur d'avoir plus d'impact dans son quotidien, contribuant à l'amélioration de la performance de l'entreprise (voir encadré 10).

5.1.2.5. Analyse quantitative de la thématique "itération"

Nous avons comptabilisé quarante-et-un (41) *verbatim* pour la thématique « itération » et organisé les *verbatim* selon deux invariants structuraux : la rapidité de décision et d'exécution, et la prise en compte des besoins du terrain (voir tableau 14).

Tableau 14. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « itération »

	Nombre	%
Rapidité de décision / d'exécution	19	46%
Besoins du terrain	22	54%
TOTAL	**41**	**100%**

Les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « rapidité de décision et d'exécution » sont les moins nombreux et représentent 46% du total des *verbatim* de la thématique « itération ». D'autre part, les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « besoins du terrain » sont les plus représentés avec 54% du total des *verbatim* de la thématique « itération ». Ceci s'explique par le fait que c'est bien la prise en compte rapide et adaptée des besoins du terrain qui contribuera à l'amélioration de la performance (voir encadré 11).

5.1.2.6. Analyse quantitative de la thématique "socialisation"

Nous avons comptabilisé vingt-neuf (29) *verbatim* pour la thématique « socialisation » et organisé les *verbatim* selon trois invariants structuraux : l'interaction sociale, le bien-être au travail et l'apprentissage de la curiosité (voir tableau 15).

Tableau 15. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « socialisation »

	Nombre	%
Interaction sociale	15	52%

Bien-être au travail	6	21%
Apprentissage de la curiosité	8	27%
TOTAL	**29**	**100%**

Les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « bien-être au travail » sont les moins nombreux et représentent 21% du total des *verbatim* de la thématique « socialisation ».

D'autre part, les *verbatim* relatifs à l'idée-clé « interaction sociale » sont les plus représentés avec 50% du total des *verbatim* de la thématique « socialisation ». Ceci s'explique par le fait que c'est la multiplication des interactions sociales qui favorise les démarches d'amélioration continue (voir encadré 12).

5.2. Analyse quantitative des *verbatim* par type d'entité

Nous avons comptabilisé le nombre de *verbatim* par type d'entité pour chaque thématique (voir tableau 16). Cette analyse complète l'analyse quantitative des *verbatim* menée précédemment.

Tableau 16. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie par type d'entité

	Privé	%	Public	%	Start-up	%
Collaboration	39	26%	12	18%	11	29%
Expérimentation	38	25%	12	18%	11	29%
Ancrage	12	8%	6	9%	2	5%
Libéralisation	24	16%	16	24%	3	8%
Itération	22	14%	11	16%	8	21%
Socialisation	17	11%	9	14%	3	8%
TOTAL	**152**	**100%**	**66**	**100%**	**38**	**100%**

Les *verbatim* relatifs à la thématique « ancrage » sont les moins nombreux tout type d'entité confondu et représentent respectivement 8% du total des *verbatim* exprimés dans le secteur privé, 9% dans le secteur public et 5% dans les start-up. Ceci s'explique par le fait que cette thématique est moins liée à la performance que les autres thématiques et davantage centrée sur la mobilisation des forces vives et l'engagement des collaborateurs.

D'autre part **dans le privé** (secteur privé + start-up), les verbatim relatifs aux thématiques « collaboration » et « expérimentation » sont les plus représentés avec respectivement 26% et 25% du total des verbatim exprimés dans le secteur privé et 29% pour chacune des deux thématiques dans les start-up. Ceci s'explique par le fait que ces thématiques sont directement liées à la performance de l'entreprise à travers la participation active des collaborateurs dans la définition et l'atteinte des objectifs, la conscience que ceux-ci peuvent évoluer en fonction de

l’évolution de l’environnement et l’optimisation de processus en s'adaptant constamment à l'environnement de l’entreprise (voir encadré 7 et encadré 8).

Enfin **dans le secteur public**, les verbatim relatifs à la thématique « libéralisation » sont les plus représentés avec 24% du total des verbatim exprimés. Ceci peut s’expliquer de deux façons : soit cette thématique est fortement mise en œuvre dans le secteur public, soit celle-ci constitue une attente forte dans ce secteur.

5.3. Analyse quantitative des *verbatim* par tranche d'effectif

Nous avons comptabilisé le nombre de *verbatim* par tranche d'effectif pour chaque thématique (voir tableau 17). Cette analyse complète l'analyse quantitative des *verbatim* par type d'entité menée précédemment.

Tableau 17. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie par tranche d'effectif

	< 10 pers	10 à 50	51 à 250	251 à 5000	> 5000
Collaboration	19 *(50%)*	11 *(18%)*	10 *(19%)*	13 *(21%)*	9 *(20%)*
Expérimentation	6 *(15%)*	18 *(30%)*	12 *(23%)*	10 *(17%)*	15 *(33%)*
Ancrage	4 *(11%)*	4 *(7%)*	0	10 *(17%)*	2 *(4%)*
Libéralisation	4 *(11%)*	13 *(22%)*	13 *(24%)*	10 *(17%)*	3 *(7%)*
Itération	5 *(13%)*	9 *(15%)*	10 *(19%)*	9 *(15%)*	8 *(18%)*
Socialisation	0	5 *(8%)*	8 *(15%)*	8 *(13%)*	8 *(18%)*
TOTAL	**38**	**60**	**53**	**60**	**45**

Dans les **organisations < 10 personnes**, les *verbatim* relatifs à la thématique « socialisation » sont les moins nombreux (0% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « collaboration » sont les plus nombreux (50% du total des *verbatim)*.

Dans les **organisations entre 10 et 50 personnes**, les *verbatim* de la thématique « ancrage » sont les moins nombreux (7% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « expérimentation » sont les plus nombreux (30% du total des *verbatim)*.

Dans les **organisations entre 51 et 250 personnes**, les *verbatim* de la thématique « ancrage » sont les moins nombreux (0% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « libéralisation » sont les plus nombreux (24% du total des *verbatim)*.

Dans les **organisations entre 251 et 5000 personnes**, les *verbatim* relatifs à la thématique « socialisation » sont les moins nombreux (13% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « collaboration » sont les plus nombreux (21% du total des *verbatim)*.

Dans les **organisations > 5000 personnes**, les *verbatim* relatifs à la thématique « ancrage » sont les moins nombreux (4% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « expérimentation » sont les plus nombreux (33% du total des *verbatim)*.

5.4. Analyse quantitative des *verbatim* par seuil de taux de croissance

Nous avons comptabilisé le nombre de *verbatim* par seuil de taux de croissance pour chaque thématique (voir tableau 18). Cette analyse complète l'analyse quantitative des *verbatim* par tranche d'effectif menée précédemment.

Tableau 18. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie par seuil de taux de croissance

	0 à 5%	5 à 10%	10 à 25%	> 25%
Collaboration	14 *(28%)*	12 *(19%)*	15 *(37%)*	7 *(17%)*
Expérimentation	8 *(15%)*	22 *(36%)*	6 *(15%)*	11 *(25%)*
Ancrage	11 *(20%)*	2 *(3%)*	2 *(5%)*	0
Libéralisation	8 *(15%)*	15 *(24%)*	3 *(8%)*	7 *(17%)*
Itération	10 *(18%)*	6 *(10%)*	6 *(15%)*	10 *(24%)*
Socialisation	2 *(4%)*	5 *(8%)*	8 *(20%)*	7 *(17%)*
TOTAL	**54**	**62**	**40**	**42**

** Le total du nombre de verbatim est ici de 198 car 58 verbatim sont issus d'organisations n'ayant pas renseigné leur taux de croissance annuel moyen (TCAM)*

Dans les **organisations dont le TCAM se situe entre 0 et 5%**, les *verbatim* relatifs à la thématique « socialisation » sont les moins nombreux (4% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « collaboration » sont les plus nombreux (28% du total des *verbatim)*.

Dans les **organisations dont le TCAM se situe entre 5 et 10%**, les *verbatim* de la thématique « ancrage » sont les moins nombreux (3% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « expérimentation » sont les plus nombreux (36% du total des *verbatim)*.

Dans les **organisations dont le TCAM se situe entre 10 et 25%**, les *verbatim* de la thématique « ancrage » sont les moins nombreux (5% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « collaboration » sont les plus nombreux (37% du total des *verbatim)*.

Dans les **organisations dont le TCAM > 25%**, les *verbatim* relatifs à la thématique « ancrage » sont les moins nombreux (0% du total des *verbatim*) et les *verbatim* relatifs à la thématique « expérimentation » sont les plus nombreux (25% du total des *verbatim)*.

Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats de la synthèse générale *verbatim* issus des questions introductives du guide d'entretien présenté dans le chapitre précédent. L'analyse qualitative a consisté en l'analyse de contenu de 256 *verbatim* classés dans 15 invariants structuraux réparties dans les 6 thématiques des méthodes de management agile. Cette analyse est venue confirmer l'existence de 6 variables relatives au concept de management agile.

Par ailleurs, l'analyse quantitative a montré que deux thématiques, à savoir la « collaboration » et l' « expérimentation », étaient les plus représentées de manière équitablement remarquables (24% du total des *verbatim* exprimés) et ceci selon diverses perspectives.

Ainsi les 6 résultats thématiques ont permis d'identifier les principaux leviers d'action visant à améliorer la performance des organisations, à savoir la participation active des collaborateurs, la capacité d'adaptation au changement et l'autonomie de décision et d'exécution.

Encadré 14. Méthodes de management agile en matière de conduite du changement

Analyse du contenu
256 verbatim répartis dans 6 thématiques principales

*Synthèse en **15 invariants structuraux** et **6 résultats thématiques***

Collaboration	• En favorisant la participation des équipes aux activités de l'entreprise, le management agile permet de développer l'écoute et l'ouverture d'esprit des collaborateurs et des managers.
Expérimentation	• Par une flexibilité accrue dans la conduite des activités, le management agile permet d'atteindre des objectifs qui peuvent évoluer et ainsi d'optimiser les processus en s'adaptant de manière constante à l'environnement de l'entreprise.
Ancrage	• En (re)donnant du sens à l'action, le management agile permet de (re)mobiliser les forces vives et de développer l'engagement des collaborateurs à l'égard de l'entreprise et de ses projets.
Libéralisation	• En consacrant l'autonomie des équipes, le management agile permet à chaque collaborateur d'avoir plus d'impact dans son quotidien, contribuant ainsi au développement de l'engagement des collaborateurs et à l'amélioration de la performance de l'entreprise.
Itération	• Par l'optimisation des processus décisionnels et d'exécution, le management agile permet de réagir et de répondre plus vite aux besoins/attentes du terrain et à ses évolutions, et contribue ainsi à l'amélioration de la performance de l'entreprise.
Socialisation	• Par la promotion d'un état d'esprit fondé sur la bienveillance et la confiance, le management agile favorise les démarches apprenantes et d'amélioration continue en bâtissant un véritable sens du collectif par la multiplication des interactions sociales.

Collaboration	Expérimentation	Ancrage	Libéralisation	Itération	Socialisation
Participation active	Flexibilité des pratiques	Appropriation de sens	Autonomie de décision et d'exécution	Rapidité de décision et d'exécution	Interaction sociale
Intelligence humaine	Adaptation au changement	Alignement stratégie et organisation	Confiance par la responsailisation	Prise en compte des besoins du terrain	Bien-être au travail
Organisation de l'espace de travail	Optimisation des ressources				Apprentissage de la curiosité

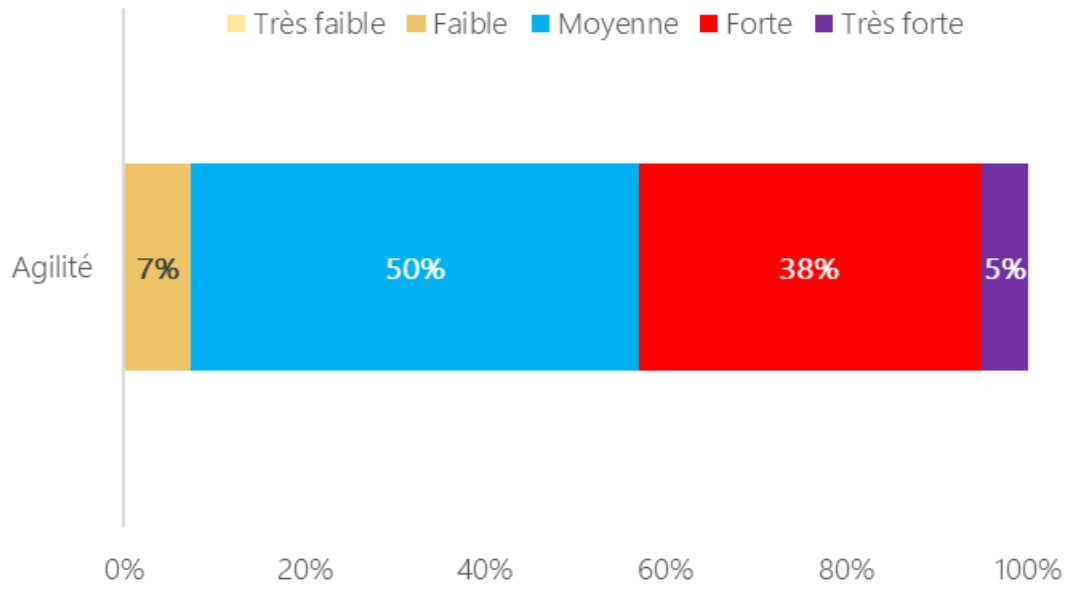
Chapitre 6. Résultats de l'étude approfondie (2/2) : approche statistique

Nous présentons dans ce chapitre les résultats issus de la concaténation et de l'analyse des données, obtenus à partir des réponses aux questions du guide d'entretien relatives à chaque thématique (voir tableau 7), soit près de **9.000 réponses au total**.

6.1. Synthèse générale de l'analyse des données

Les résultats indiquent que 43% des entités interrogées sont fortement agiles (dont 5% très fortement). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 129.30 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.92 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 78.4%.

Graphique 5. Evaluation de l'agilité en % d'entités

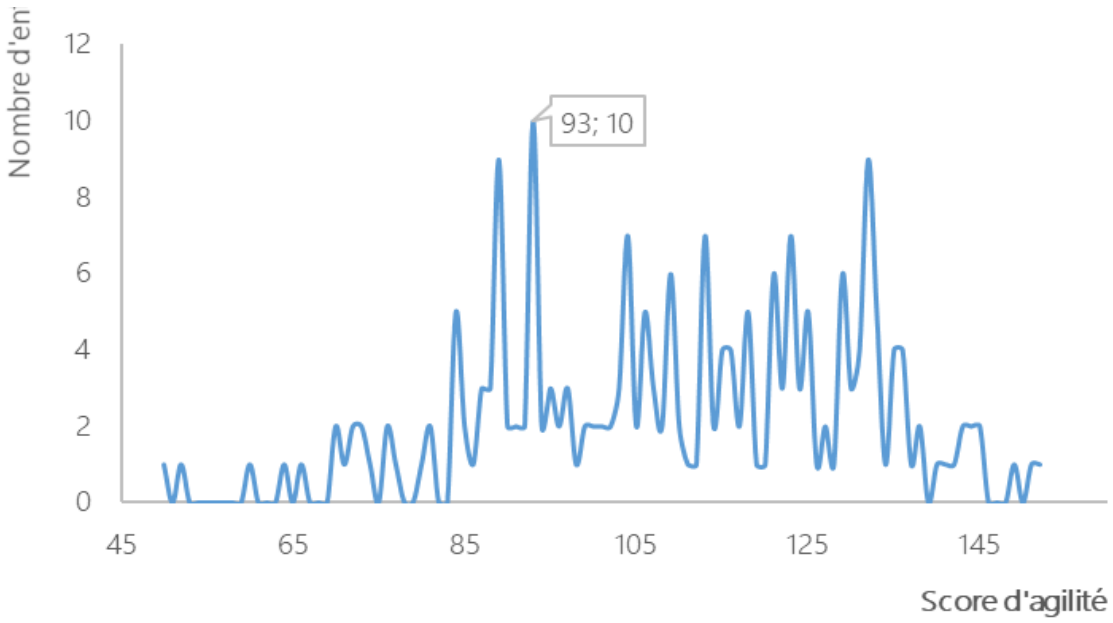


D'autre part, 47% des entités interrogées sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 98.52, équivalent à une note de 2.98 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 59.7%. Enfin 7% des entités interrogées sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu est de 70.06, équivalent à une note de 2.12 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 42.5%

6.1.1. Fréquence et distribution des scores d'agilité

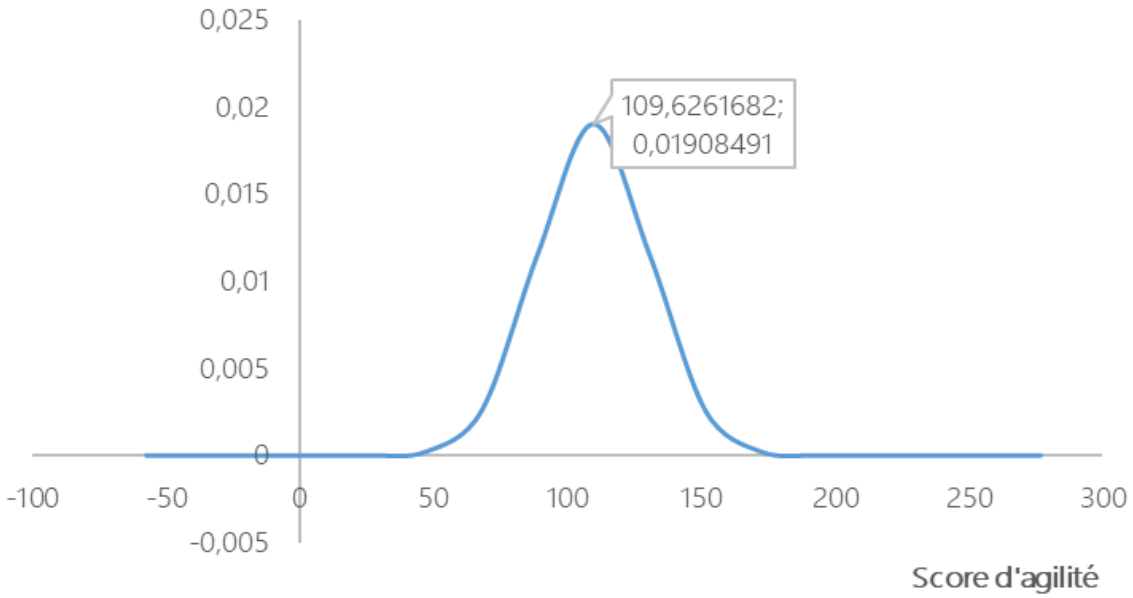
Les résultats indiquent que le score global d'agilité le plus fréquent (10 occurrences) est de 93 sur un score maximal de 165, équivalent à une note de 2.82 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 56.4%. La **fonction de fréquence** est la suivante.

Graphique 6. Fréquence des scores d'agilité en nb d'entités



Les résultats directs indiquent que le score moyen global d'agilité est de 109.62 sur un score maximal de 165, équivalent à une note de 3.32 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 66.4%. La **distribution gaussienne** est la suivante.

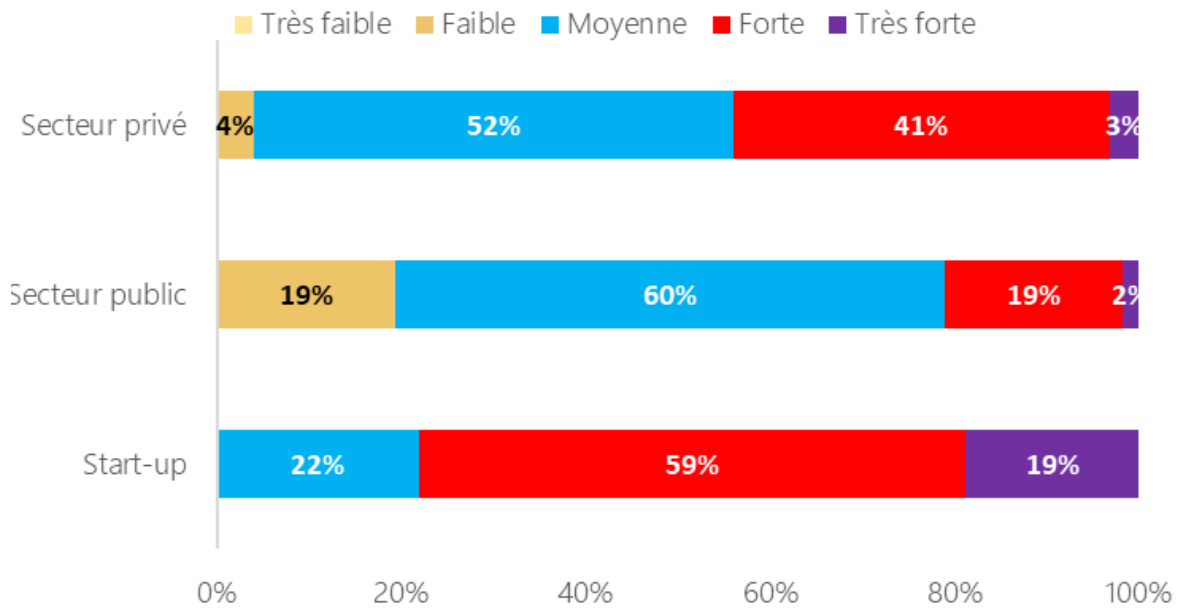
Graphique 7. Distribution gaussienne des scores d'agilité



6.1.2. Agilité par type d'entité

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que les start-up sont plus agiles que les entités du secteur privé et du secteur public, avec 78% d'entre elles qui sont fortement agiles (dont 19% très fortement agiles) contre 44% des entités du secteur privé (dont 3% très fortement agiles) et 21% des entités du secteur public (dont 2% très fortement agiles).

Graphique 8. Evaluation de l'agilité en % d'entités par type d'entité



6.1.2.1. Dans le secteur privé

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 44% des entités du secteur privé sont fortement agiles (dont 3% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.24 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.89 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.7%. D'autre part, 52% des entités du secteur privé sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 99.57, équivalent à une note de 3.02 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 60.3%. Enfin 4% des entités du secteur privé sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu est de 71.40, équivalent à une note de 2.16 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 43.3%.

6.1.2.2. Dans le secteur public

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 21% des entités du secteur public sont fortement agiles (dont 2% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 129.17 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.91 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 78.3%. D'autre part, 60% des entités du secteur public sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 94.38, équivalent à une note de 2.86 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 57.2%. Enfin 19% des entités du secteur public sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu est de 69.45, équivalent à une note de 2.10 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 42.1%.

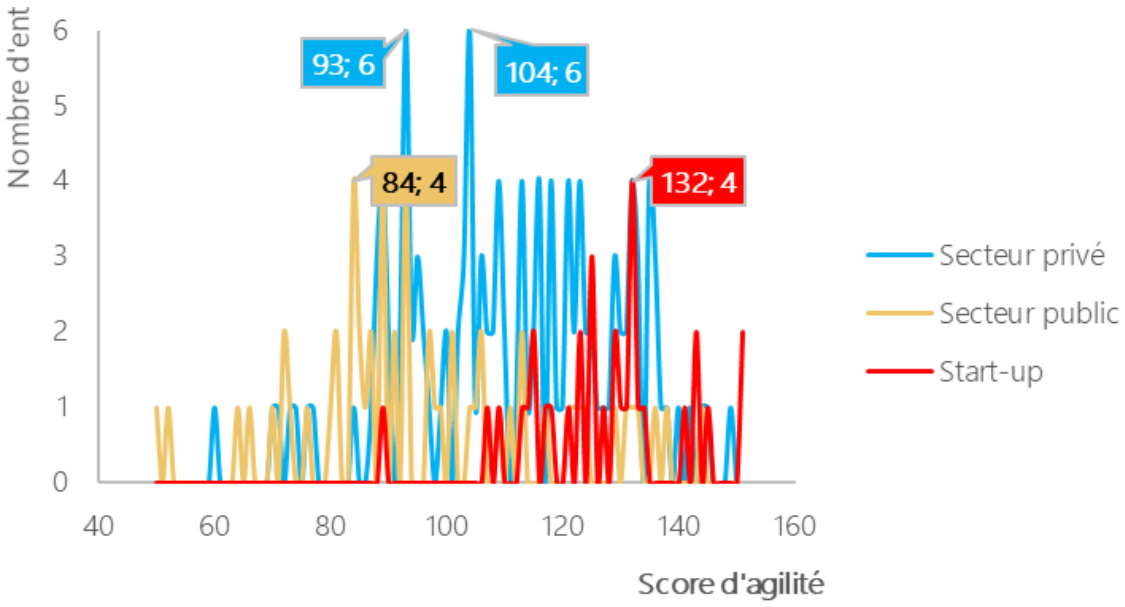
6.1.2.3. Dans les start-up

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 78% des start-up sont fortement agiles (dont 19% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 131.72 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.99 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 79.8%. D'autre part, 22% des start-up sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 108.86, équivalent à une note de 3.30 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 65.6%. Enfin 0% des start-up sont faiblement agiles.

6.1.2.4. Fréquence et distribution des scores d'agilité par type d'entité

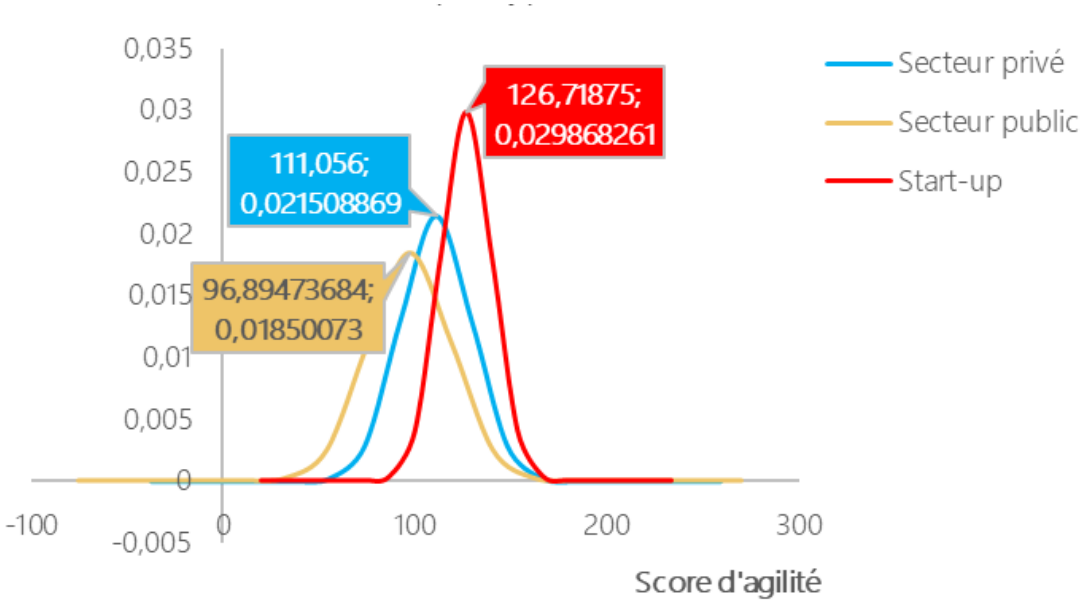
Les résultats liés aux types d'entités indiquent que les start-up ont le score d'agilité le plus élevé dans les plus fréquents (132 ; 4) devant le secteur privé (93 ;6 et 104 ;6) et le secteur public (84 ;4). La **fonction de fréquence par type d'entité** est la suivante.

Graphique 9. Fréquence des scores d'agilité par type d'entité



Les résultats liés aux types d'entités indiquent que les start-up ont obtenu le score moyen global d'agilité le plus élevé (126.72), devant le secteur privé (111.05) et le secteur public (96.89). La **distribution gaussienne par type d'entité** est la suivante.

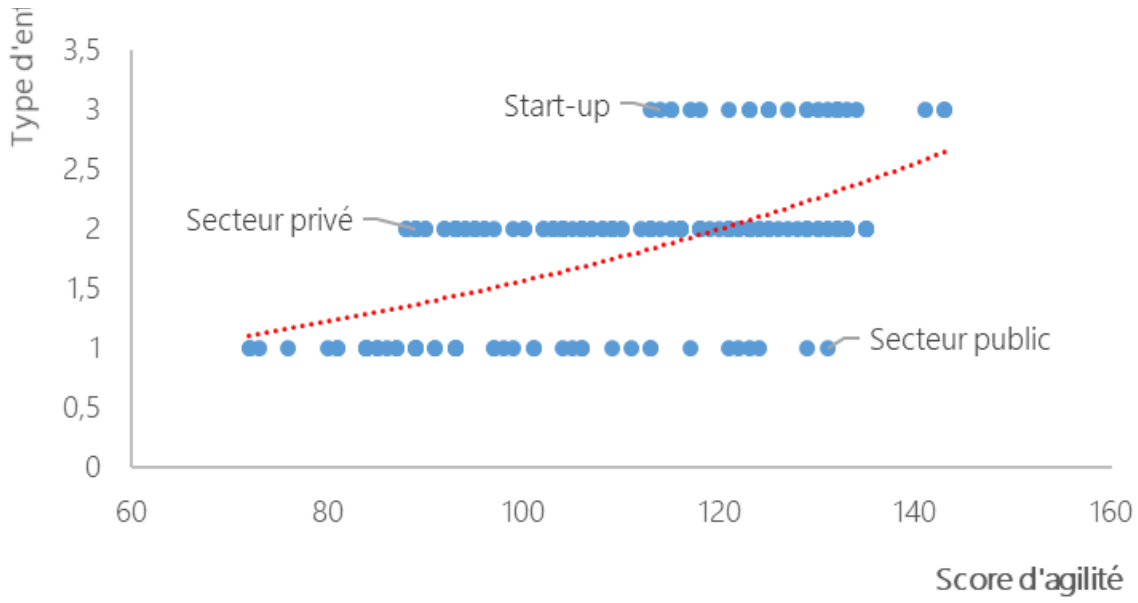
Graphique 10. Distribution gaussienne des scores d'agilité par type d'entité



6.1.2.5. Corrélation entre agilité et type d'entité

Les résultats liés aux types d'entité indiquent une corrélation forte entre les scores d'agilité calculés et les types d'entité observés avec un coefficient de corrélation de 0,57. La **fonction de corrélation par type d'entité** est la suivante.

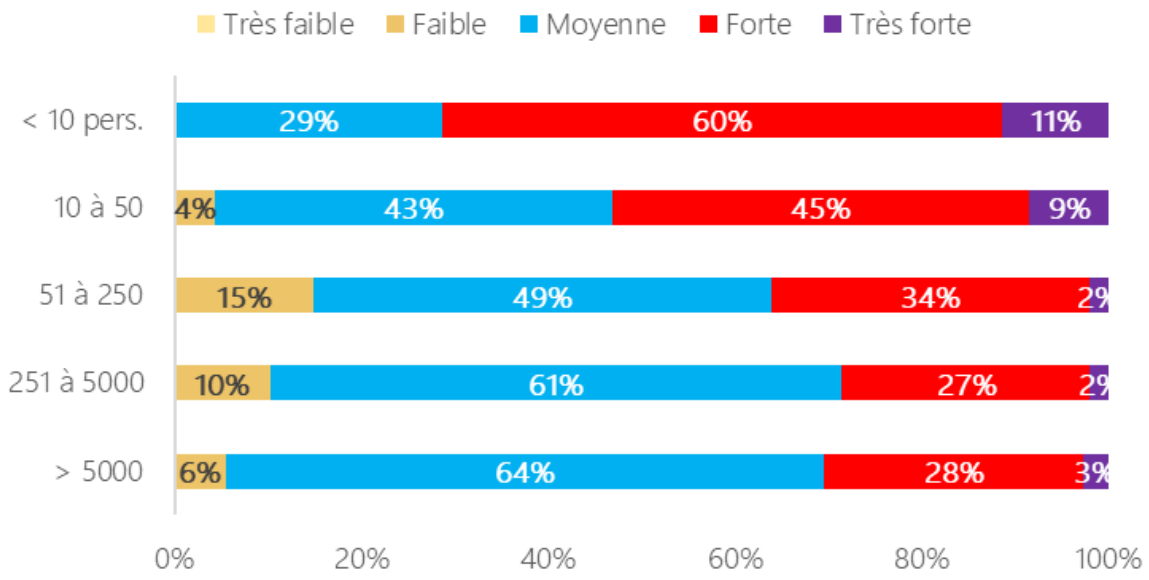
Graphique 11. Corrélation entre score d'agilité et type d'entité par type d'entité



6.1.3. Agilité par tranche d'effectif

Les résultats liés aux effectifs indiquent que les entités < 10 personnes sont plus agiles que les entités dont l'effectif > 10 personnes, avec 71% d'entre elles qui sont fortement agiles (dont 11% très fortement agiles) contre 54% des entités entre 10 et 50 personnes (dont 9% très fortement agiles), 36% des entités entre 51 et 250 personnes (dont 2% très fortement agiles), 29% des entités entre 251 et 5000 personnes (dont 2% très fortement agiles) et 31% des entités > 5000 personnes (dont 3% très fortement agiles).

Graphique 12. Evaluation de l'agilité en % d'entités par tranche d'effectif



6.1.3.1. Entités < 10 personnes

Les résultats liés aux effectifs indiquent que 71% des entités < 10 personnes sont fortement agiles (dont 11% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 131.76 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.99 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 79.8%.

D'autre part, 29% des entités < 10 personnes sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 103.6, équivalent à une note de 3.14 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 62.8%. Enfin 0% des entités < 10 personnes sont faiblement agiles.

6.1.3.2. Entités entre 10 et 50 personnes

Les résultats liés aux effectifs indiquent que 54% des entités entre 10 et 50 personnes sont fortement agiles (dont 9% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 127.84 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.87 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.5%.

D'autre part, 43% des entités entre 10 et 50 personnes sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 103.45, équivalent à une note de 3.13 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 62.7%. Enfin 4% des entités entre 10 et 50 personnes sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 68.00, équivalent à une note de 2.06 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 41.2%.

6.1.3.3. Entités entre 51 et 250 personnes

Les résultats liés aux effectifs indiquent que 36% des entités entre 51 et 250 personnes sont fortement agiles (dont 2% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.18 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.88 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.7%.

D'autre part, 49% des entités entre 51 et 250 personnes sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 96.83, équivalent à une note de 2.93 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 58.7%. Enfin 15% des entités entre 51 et 250 personnes sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 74.57, équivalent à une note de 2.26 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 45.2%.

6.1.3.4. Entités entre 251 et 5000 personnes

Les résultats liés aux effectifs indiquent que 29% des entités entre 251 et 5000 personnes sont fortement agiles (dont 2% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.78 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.90 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 78.05%.

D'autre part, 61% des entités entre 251 et 5000 personnes sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 97.53, équivalent à une note de 2.96 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 59.1%. Enfin 10% des entités entre 251 et 5000 personnes sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 68.20, équivalent à une note de 2.07 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 41.3%.

6.1.3.5. Entités > 5000 personnes

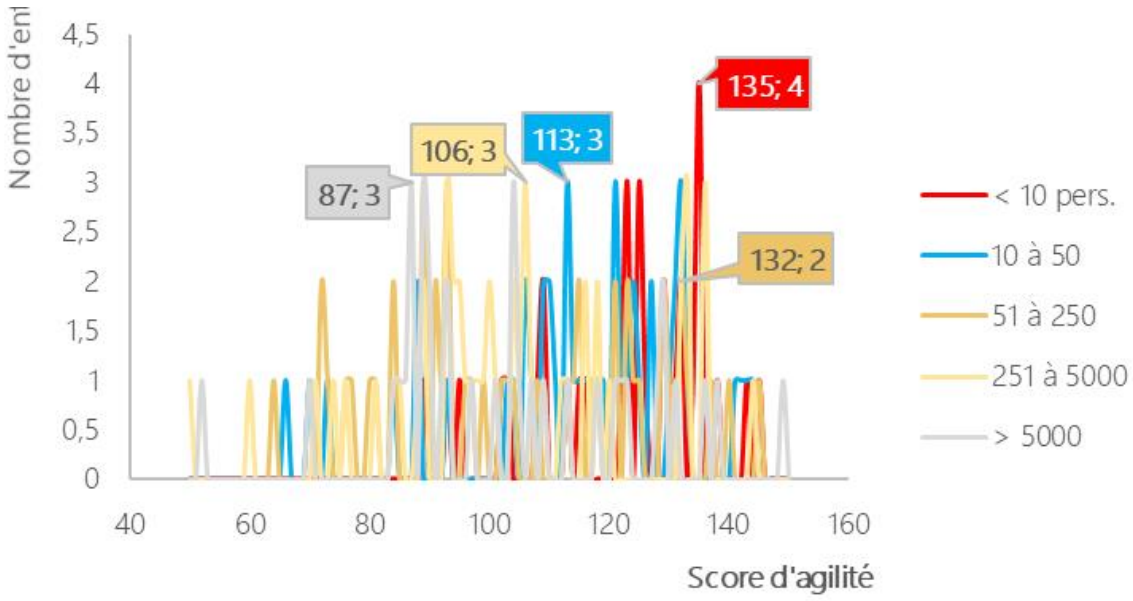
Les résultats liés aux effectifs indiquent que 31% des entités > 5000 personnes sont fortement agiles (dont 3% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 129.45 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.93 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 78.45%.

D'autre part, 64% des entités > 5000 personnes sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 95.00, équivalent à une note de 2.87 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 57.5%. Enfin 6% des entités > 5000 personnes sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 61.00, équivalent à une note de 1.84 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 36.9%.

6.1.3.6. Fréquence et distribution des scores d'agilité par tranche d'effectif

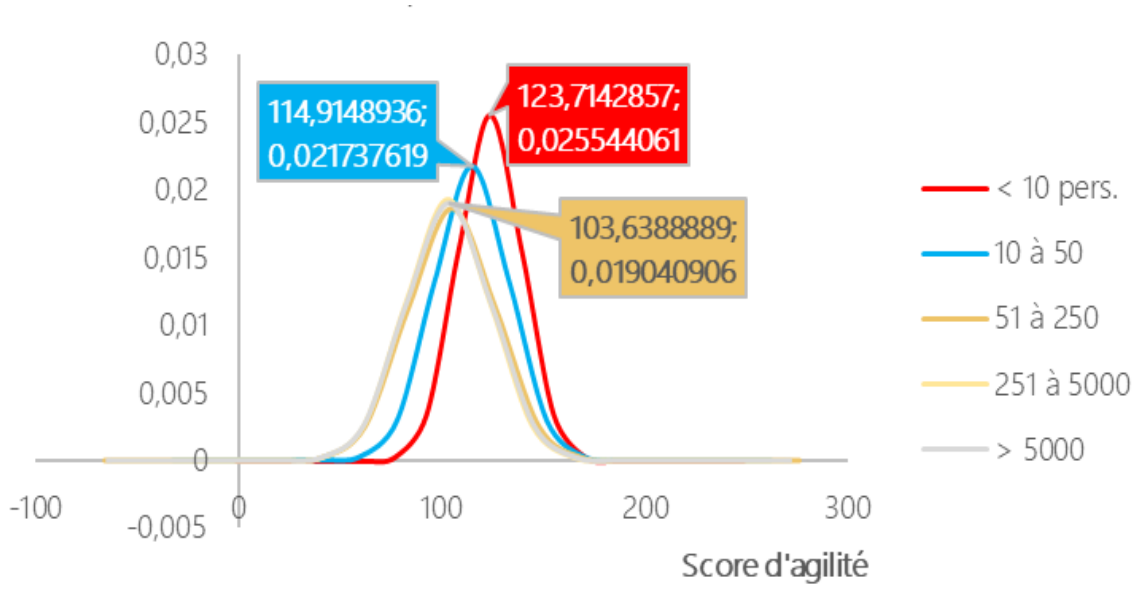
Les résultats liés aux effectifs indiquent que entités < 10 personnes ont le score d'agilité le plus élevé dans les plus fréquents (135 ; 4) devant les entités entre 51 et 250 personnes (132 ;2), les entités entre 10 et 50 personnes (113 ;3), les entités entre 251 et 5000 (106 ;3) et les entités > 5000 personnes (87 ;3). La **fonction de fréquence par tranche d'effectif** est la suivante.

Graphique 13. Fréquence des scores d'agilité par tranche d'effectif



Les résultats liés aux effectifs indiquent que les entités < 10 personnes ont obtenu le score moyen global d'agilité le plus élevé (123.71) devant les entités entre 10 et 50 personnes (114.91). Pour les entités sur les autres tranches d'effectif(51 à 250 personnes, 251 à 5000 et > 5000, les scores moyens globaux d'agilité sont très proches et compris entre (103.46 et 104.85). La **distribution gaussienne par tranche d'effectif** est la suivante.

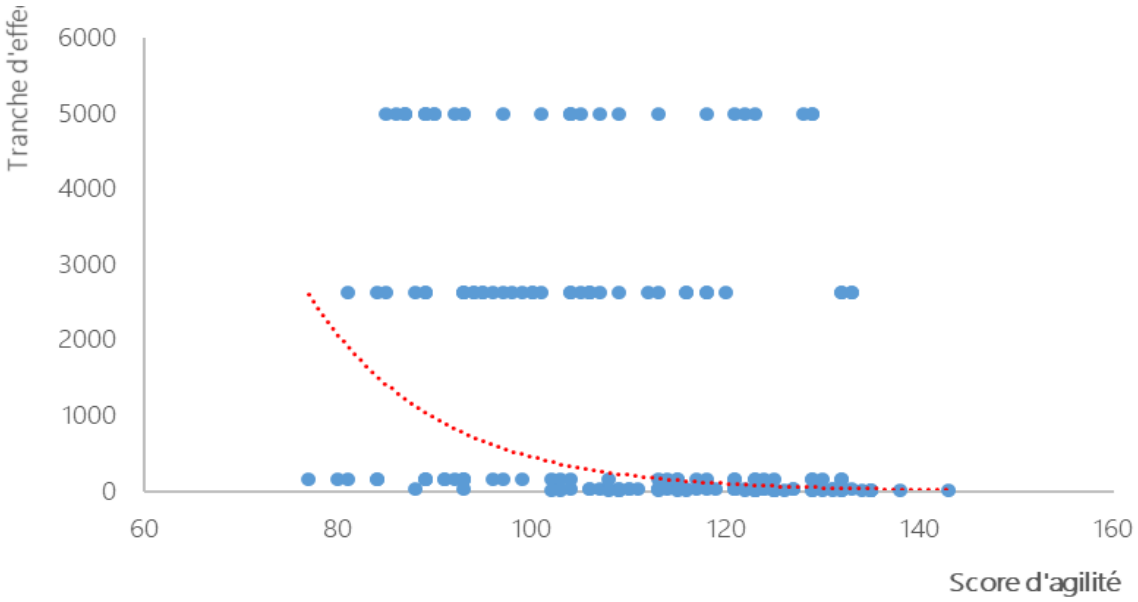
Graphique 14. Distribution gaussienne des scores d'agilité par tranche d'effectif



6.1.3.7. Corrélation entre agilité et tranche d'effectif

Les résultats liés aux effectifs indiquent une corrélation faible d'ordre négative entre les scores d'agilité calculés et les tranches d'effectif observées avec un coefficient de corrélation de -0,35. La **fonction de corrélation par tranche d'effectif** est la suivante.

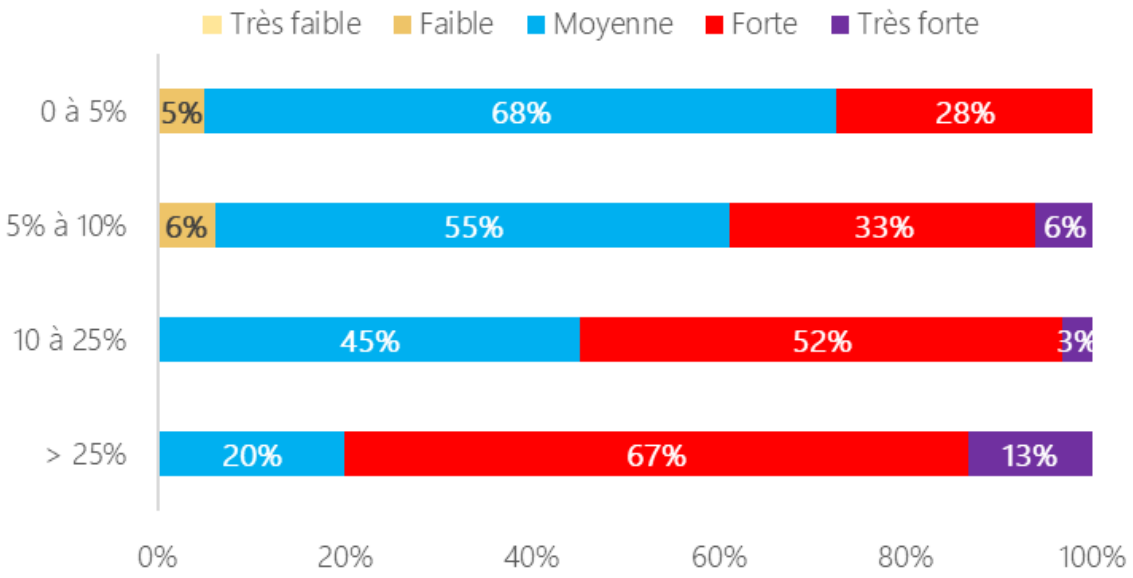
Graphique 15. Corrélation entre score d'agilité et tranche d'effectif par tranche d'effectif



6.1.4. Agilité par seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance indiquent que les entités dont le TCAM (taux de croissance annuel moyen) est > 25% sont plus agiles que les entités dont le TCAM est inférieur à 25% avec 80% d'entre elles fortement agiles (dont 13% très fortement), contre 55% des entités entre 10 et 25% de TCAM (dont 3% très fortement), 39% des entités entre 5 et 10% de TCAM (dont 6% très fortement) et 28% des entités entre 0 et 5% de TCAM (0% très fortement).

Graphique 16. Evaluation de l'agilité en % d'entités par seuil de taux de croissance



6.1.4.1. Entités dont le TCAM entre 0 et 5%

Les résultats liés aux taux de croissance indiquent que 28% des entités dont le TCAM entre 0 et 5% sont fortement agiles (dont 0% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 127.73 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.87 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.4%.

D'autre part, 68% de ces entités sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 98.74, équivalent à une note de 2.99 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 59.8%. Enfin 5% de ces entités sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 71.00, équivalent à une note de 2.15 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 43%.

6.1.4.2. Entités dont le TCAM entre 5 et 10%

Les résultats liés aux taux de croissance indiquent que 39% des entités dont le TCAM entre 5 et 10% sont fortement agiles (dont 6% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 129.05 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.91 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 78.2%.

D'autre part, 55% de ces entités sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 96.90, équivalent à une note de 2.93 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 58.7%. Enfin 6% de ces entités sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 71.00, équivalent à une note de 2.15 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 43%.

6.1.4.3. Entités dont le TCAM entre 10 et 25%

Les résultats liés aux taux de croissance indiquent que 55% des entités dont le TCAM entre 10 et 25% sont fortement agiles (dont 3% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.41 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.89 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.8%.

D'autre part, 45% de ces entités sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 102.64, équivalent à une note de 3.11 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 62.2%. Enfin 0% de ces entités sont faiblement agiles.

6.1.4.4. Entités dont le TCAM > 25%

Les résultats liés aux taux de croissance indiquent que 80% des entités dont le TCAM > 25% sont fortement agiles (dont 13% très fortement agiles).

Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 131.21 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.98 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 79.5%.

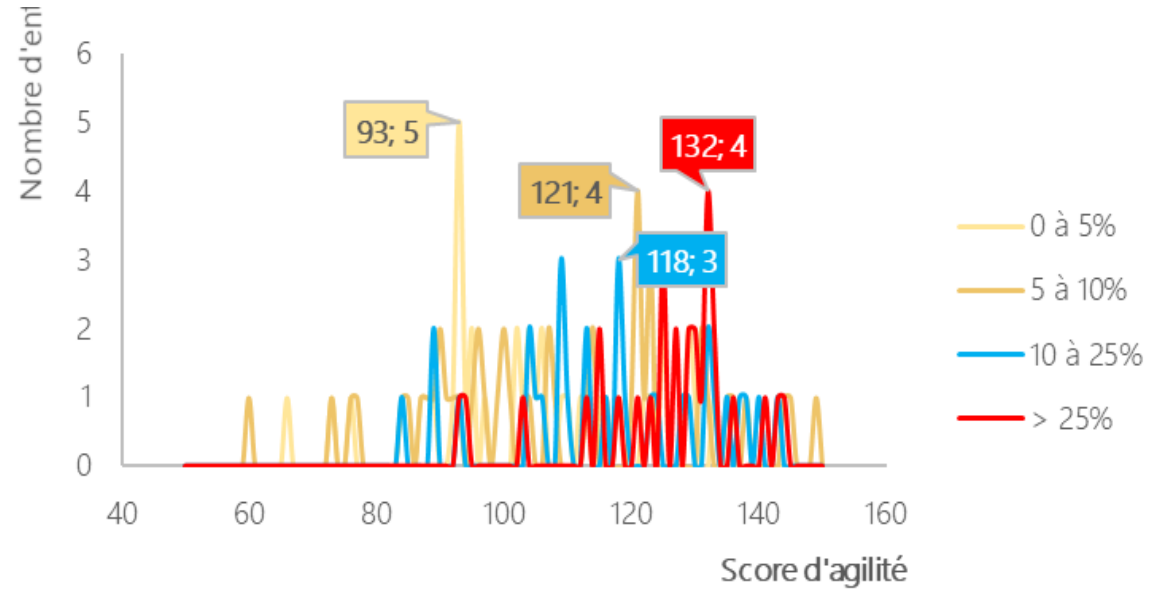
D'autre part, 20% de ces entités sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 105.50, équivalent à une note de 3.20 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 63.4%. Enfin 0% de ces entités sont faiblement agiles.

6.1.4.5. Fréquence et distribution des scores d'agilité par seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance indiquent que les entités dont le TCAM > 25% ont le score d'agilité le plus élevé dans les plus fréquents (132 ; 4) devant les entités dont le TCAM entre 5 et 10% (121 ;4), les entités entre 10 et 25% (118 ;3) et les entités entre 0 et 5% (93 ;5).

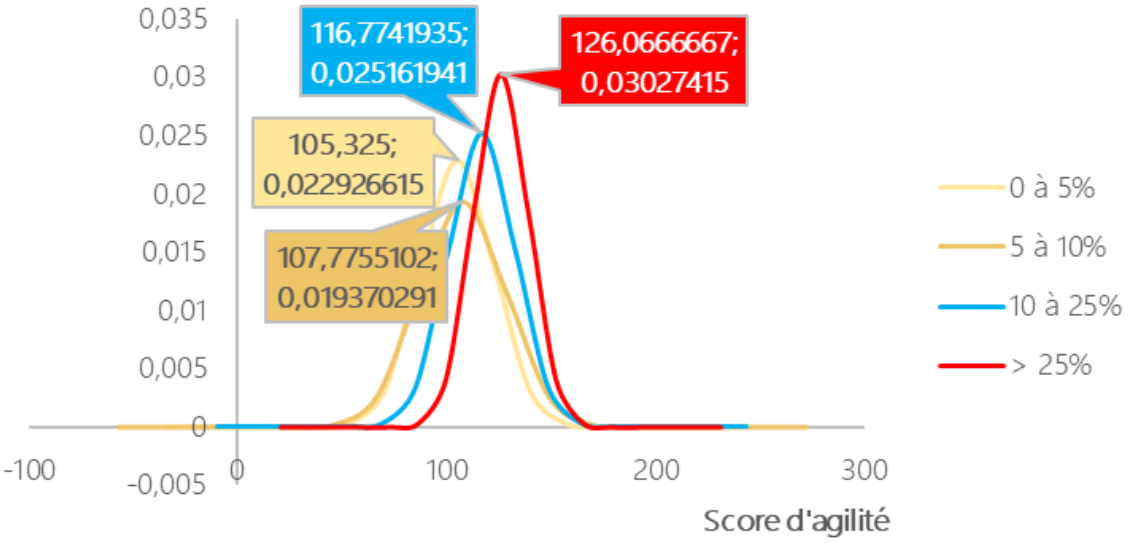
La **fonction de fréquence par seuil de taux de croissance** est la suivante.

Graphique 17. Fréquence des scores d'agilité par seuil de taux de croissance



Les résultats liés aux taux de croissance indiquent que les entités dont le TCAM > 25% ont obtenu le score moyen global d'agilité le plus élevé (126.07) devant les entités dont le TCAM entre 10 et 25% (116.77). Pour les entités sur les autres seuils de taux de croissance (5 à 10% et 0 à 5%), les scores moyens globaux d'agilité sont très proches et respectivement de 107.77 et 105.32. La **distribution gaussienne par seuil de taux de croissance** est la suivante.

Graphique 18. Distribution gaussienne des scores d'agilité par seuil de taux de croissance



6.1.4.6. Corrélation entre agilité et seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance indiquent une corrélation forte d'ordre positive entre les scores d'agilité calculés et les TCAM observés avec un coefficient de corrélation équivalent à 0,59. La **fonction de corrélation par seuil de TCAM** est la suivante.

Graphique 19. Corrélation entre score d'agilité et seuil de taux de croissance par seuil de taux de croissance

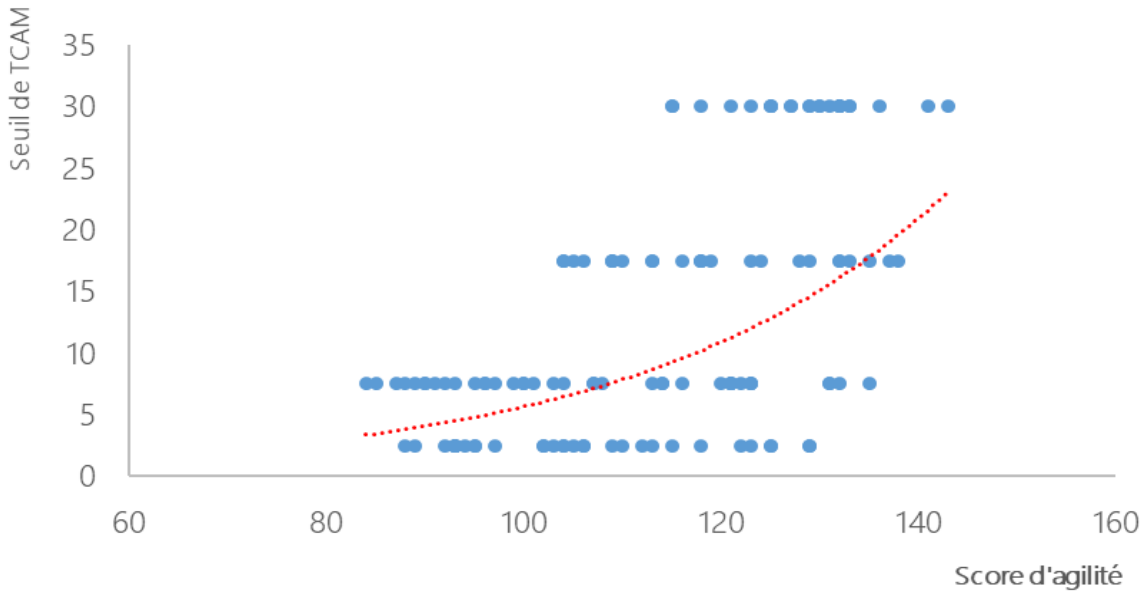


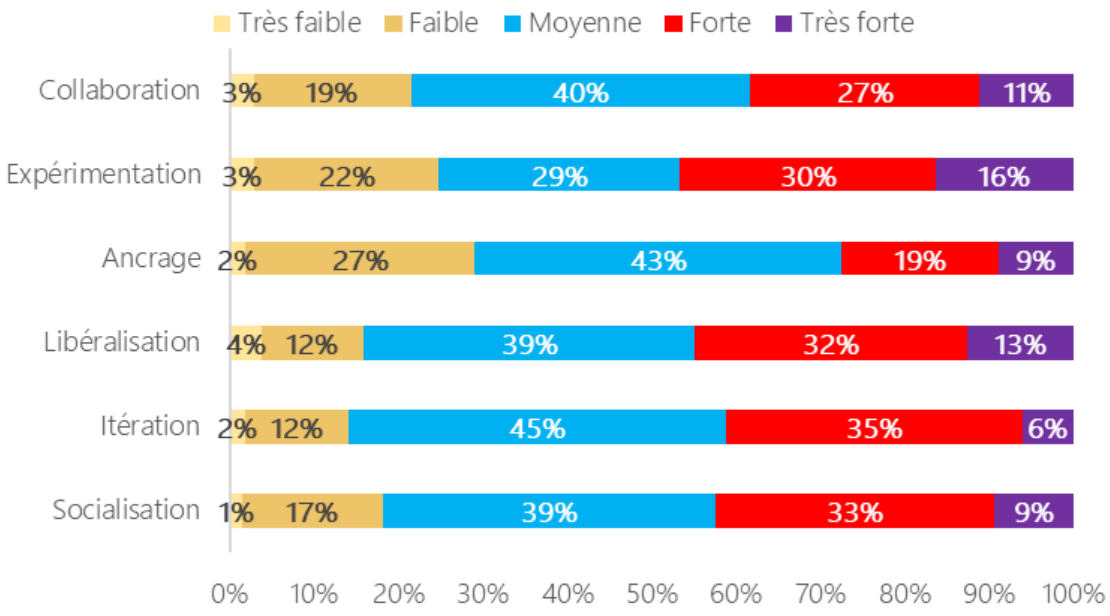
Tableau 19. Synthèse générale des corrélations

	Corrélations génériques		
	Type	*Degré*	*Valeur*
Type d'entité	**N/A**	**Forte**	**0,57**
Tranche d'effectif	**Négative**	**Faible**	**-0,35**
Taux de croissance	**Positive**	**Forte**	**0,59**

6.2. Résultats de l'analyse par variable

Les résultats par variable indiquent que les % d'entités évaluées « forte » ou « très forte » les plus importants correspondent aux variables « expérimentation » (respectivement 30% et 16%) et « libéralisation » (respectivement 32% et 13%).

Graphique 20. Evaluation des variables en % d'entités



6.2.1. Collaboration

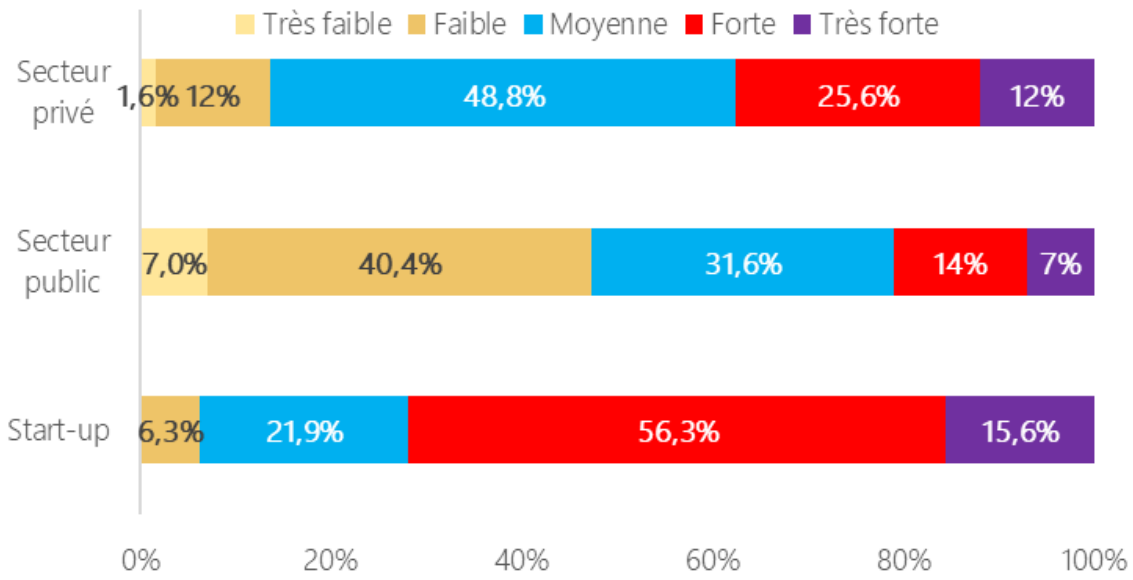
Les résultats directs indiquent que 38% des entités interrogées sont fortement collaboratives. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 28.0 sur un score maximum de 35, équivalent à une note de 4.0 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 80%. D'autre part, 40.5% des entités interrogées sont moyennement collaboratives.

Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 20.8, équivalent à une note de 2.97 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 59.4%. Enfin 21.6% des entités interrogées sont faiblement collaboratives. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 14.2, équivalent à une note de 2.03 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 40.6%.

6.2.1.1. Collaboration par type d'entité

Les résultats liés aux types d'entité pour la variable « collaboration » indiquent que les start-up sont plus collaboratives que les entités du secteur privé et les entités du secteur public.

Graphique 21. Evaluation de la collaboration en % d'entités par type d'entité



71.9% des start-up sont fortement collaboratives (dont 15.6% très fortement) contre 37.6% dans le secteur privé (dont 12% très fortement) et 21% dans le secteur public (dont 7% très fortement). D'autre part, 6% des start-up sont faiblement collaboratives contre 13.6% dans le secteur privé (dont 1.6% très faiblement) et 47.4% dans le secteur public (dont 7% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « collaboration » obtenu par les start-up est de 25.97 sur un score maximum de 35, équivalent à une note de 3.71 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 74.2%, contre un score moyen sur la même variable de 22.68 dans le secteur privé (3.24 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 65%) et de 18.9 dans le secteur public (2.70 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 54%).

Dans le secteur privé, l'écart avec les entités les plus collaboratives s'explique par un :

1) Taux d'ouverture moindre de la réflexion stratégique aux collaborateurs (59.5% dans le secteur privé contre 73%r pour les start-up)
2) Taux d'usage moins important du mode collaboratif entre les métiers et les équipes techniques (72.6% contre 86.2%)
3) Taux d'usage moins important du mode collaboratif dans la conduite des réunions (57.1% contre 66.3%)

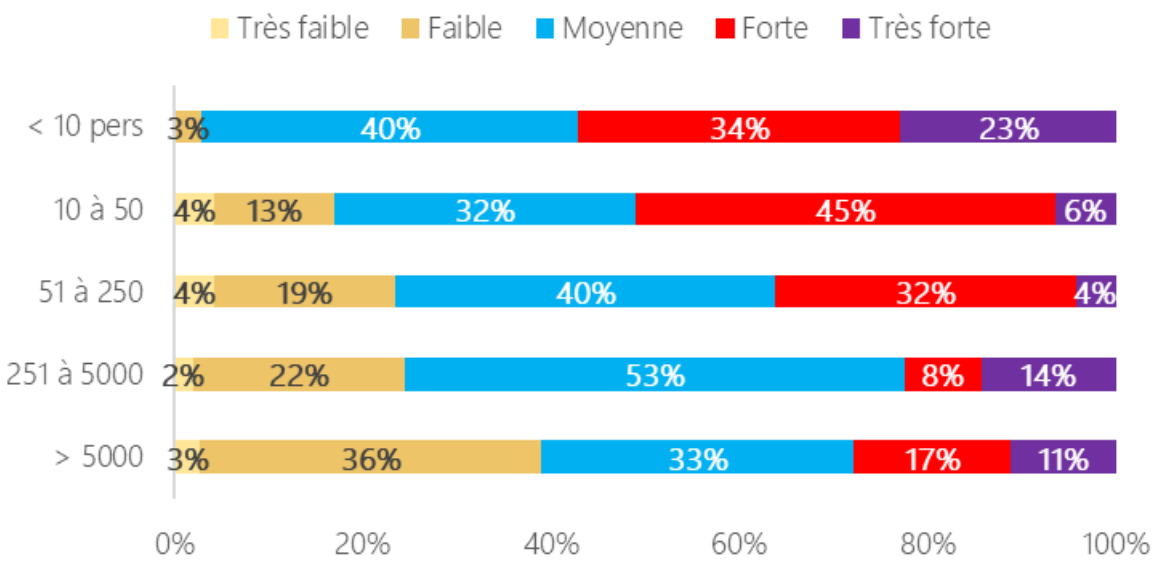
Dans le secteur public, l'écart avec les entités les plus collaboratives s'explique par un :

1) Taux d'usage moins important du mode collaboratif dans les activités du quotidien (47.7% dans le secteur public contre 73.8%r pour les start-up)
2) Taux d'ouverture moindre de l'espace de travail (50.1% contre 72.3%)
3) Taux d'usage moins important du mode collaboratif dans la conduite des réunions (45.3% contre 66.33%) et entre les métiers et les équipes techniques (65.3% contre 86.3%)

6.2.1.2. Collaboration par tranche d'effectif

Les résultats liés aux effectifs pour la variable « collaboration » indiquent que les entités < 10 personnes sont plus collaboratives que les entités dont l'effectif est supérieur à 10 personnes.

Graphique 22. Evaluation de la collaboration en % d'entités par tranche d'effectif



57% des entités < 10 personnes sont fortement collaboratives (dont 23% très fortement) contre 51% des entités entre 10 et 50 personnes (dont 6% très fortement), 36% des entités entre 51 et 250 personnes (dont 4% très fortement), 28% des entités > 5000 personnes (dont 11% très fortement) et 22% des entités entre 251 et 5000 personnes (dont 14% très fortement). D'autre part, seulement 3% des entités < 10 personnes sont faiblement collaboratives contre 39% des entités > 5000 personnes (dont 3% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « collaboration » obtenu par les entités < 10 personnes est de 25.28 sur un score maximum de 35, équivalent à une note de 3.61 sur 5, soit une collaboration

de l'ordre de 72.2%, contre un score moyen sur la même variable de 20.28 pour les entités > 5000 personnes (2.89 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 57.9%).

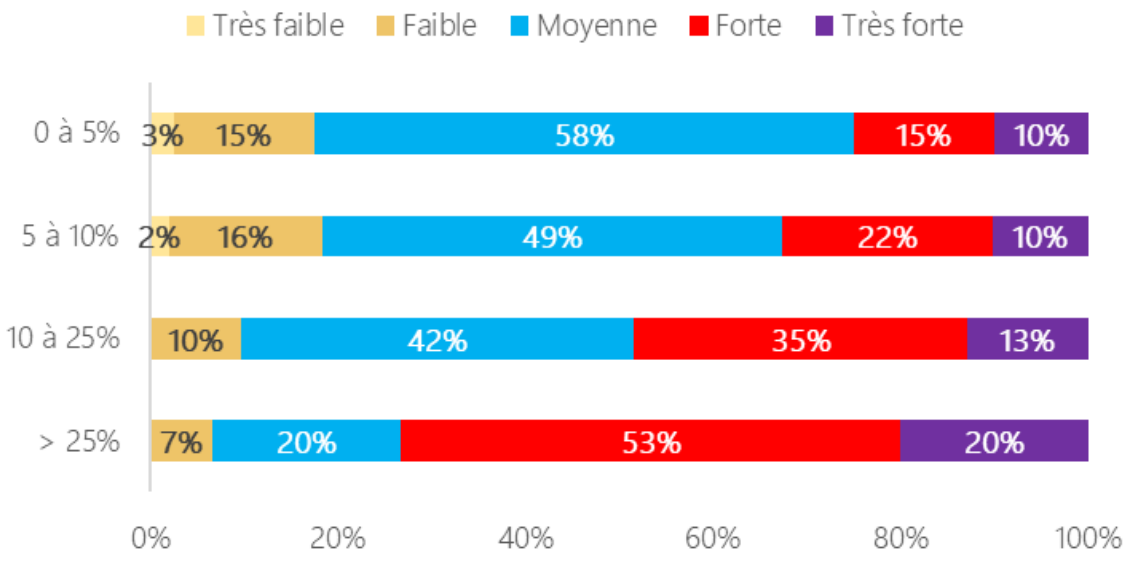
Dans les entités > 5000 personnes, l'écart avec les entités les plus collaboratives s'explique par un :

1) Taux d'usage moins important du mode collaboratif dans les activités du quotidien (48.9% dans les entités > 5000 pers contre 79.4% < 10 pers)
2) Taux d'ouverture moindre de la réflexion stratégique aux collaborateurs (51.1% dans les entités > 5000 pers contre 74.3% < 10 pers)
3) Taux d'usage moins important du mode collaboratif dans la conduite des réunions (52.2% contre 72%)

6.2.1.3. Collaboration par seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance pour la variable « collaboration » indiquent que les entités dont le TCAM > 25% sont plus collaboratives que les entités dont le TCAM < 25%.

Graphique 23. Evaluation de la collaboration en % d'entités par seuil de taux de croissance



73% des entités dont le TCAM > 25% sont fortement collaboratives (dont 20% très fortement) contre 48% des entités dont le TCAM entre 10 et 25% (dont 13% très fortement), 32% des entités dont le TCAM entre 5 et 10% (dont 10% très fortement) et 25% des entités dont le TCAM entre 0 et 5% (dont 10% très fortement). D'autre part, 7% des entités dont le TCAM >

25% sont faiblement collaboratives contre 18% des entités dont le TCAM entre 0 et 5% (dont 3% très faiblement).
Le score moyen sur la variable « collaboration » obtenu par les entités dont le TCAM > 25% est de 26.17 sur un score maximum de 35, équivalent à une note de 3.74 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 74.7%, contre un score moyen sur la même variable de 21.20 dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5% (3.03 sur 5, soit une collaboration de l'ordre de 60.6%).

Dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5%, l'écart avec les entités les plus collaboratives s'explique par un :

1) Taux d'ouverture moindre de la réflexion stratégique aux collaborateurs (57% contre 74%)
2) Taux d'usage moins important du mode collaboratif entre les métiers et les équipes techniques (69.5% contre 85.3%)
3) Taux d'ouverture moindre de l'espace de travail (63% contre 77.3%)

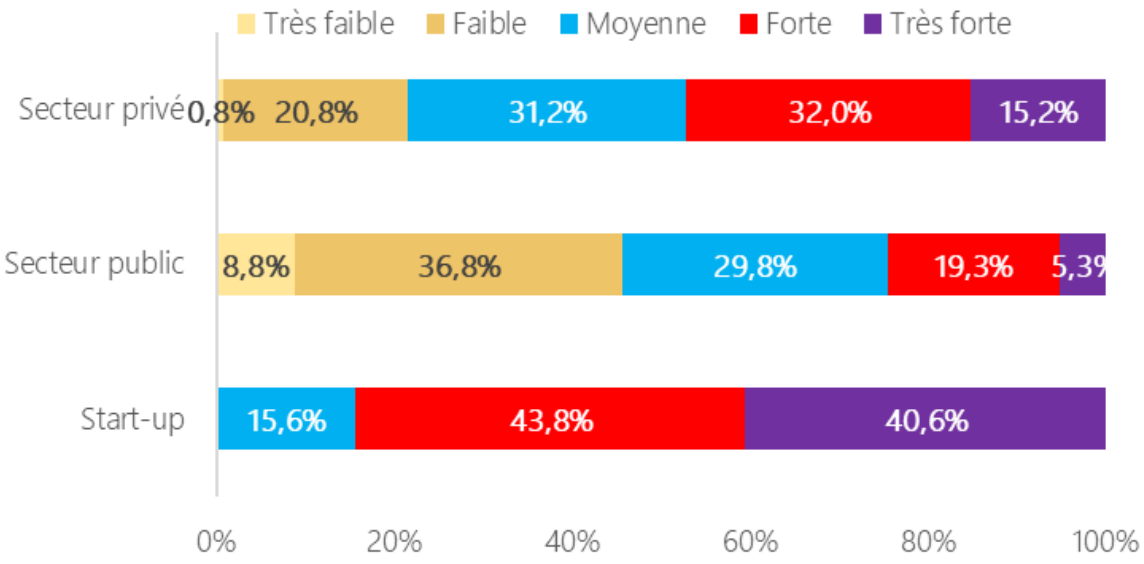
6.2.2. Expérimentation

Les résultats directs indiquent que 38% des entités interrogées sont fortement flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 11.9 sur un score maximum de 15, équivalent à une note de 3.97 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 79.4%. D'autre part, 36.9% des entités interrogées sont moyennement flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener.
Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 9.87, équivalent à une note de 3.29 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 65.8%. Enfin 24.9% des entités interrogées sont faiblement flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 6.11, équivalent à une note de 2.04 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 40.8%.

6.2.2.1. Expérimentation par type d'entité

Les résultats liés aux types d'entité pour la variable « expérimentation » indiquent que les start-up sont plus flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener que les entités du secteur privé et les entités du secteur public.

Graphique 24. Evaluation de l'expérimentation en % d'entités par type d'entité



84.4% des start-up sont fortement flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener (dont 40.6% très fortement) contre 47.2% dans le secteur privé (dont 15.2% très fortement) et 24.6% dans le secteur public (dont 5.3% très fortement). D'autre part, 0% des start-up sont faiblement flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener contre 21.6% dans le secteur privé (dont 0.8% très faiblement) et 45.6% dans le secteur public (dont 8.8% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « expérimentation » obtenu par les start-up est de 11.91 sur un score maximum de 15, équivalent à une note de 3.97 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 79.4%, contre un score moyen sur la même variable de 9.87 dans le secteur privé (3.29 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 65.8%) et de 8.21 dans le secteur public (2.74 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 54.7%).

Dans le secteur privé, l'écart avec les entités les plus flexibles s'explique par un :

1) Recours moins important aux expérimentations dans la prise de décisions (63.5% dans le secteur privé contre 88.8%r pour les start-up)
2) Taux d'usage moins important de processus d'effectuation (65.4% contre 74.4%)

Dans le secteur public, l'écart avec les entités les plus flexibles s'explique par un :

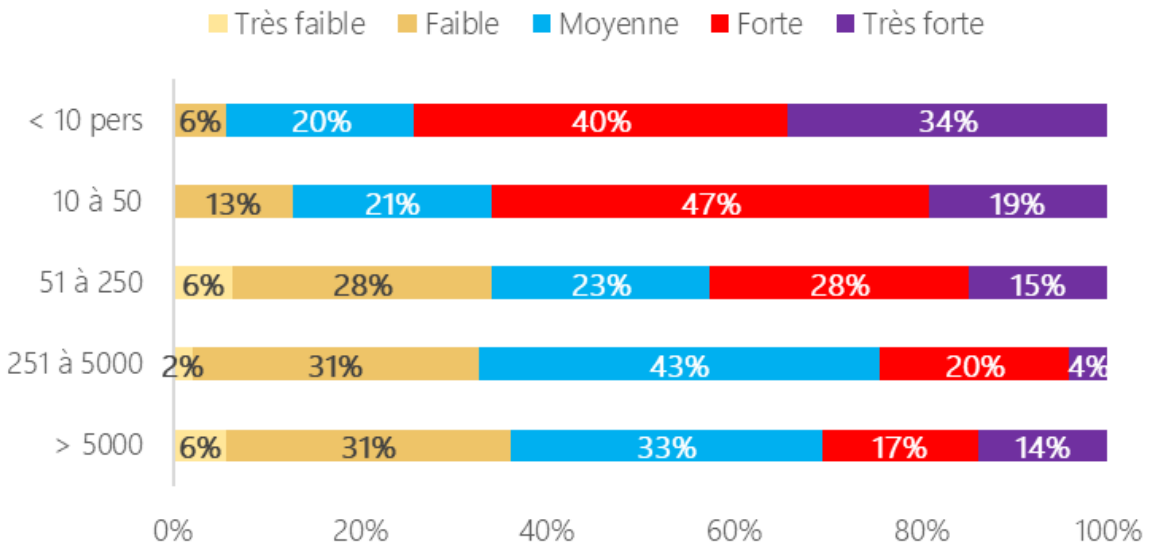
1) Recours moins important aux expérimentations dans la prise de décisions (42.4% dans le secteur public contre 88.8%r pour les start-up)

2) Taux d'usage moins important de processus d'effectuation (57.5% contre 74.4%)

6.2.2.2. Expérimentation par tranche d'effectif

Les résultats liés aux effectifs pour la variable « expérimentation » indiquent que les entités < 10 personnes sont plus flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener que les entités dont l'effectif est supérieur à 10 personnes.

Graphique 25. Evaluation de l'expérimentation en % d'entités par tranche d'effectif



74% des entités < 10 personnes sont fortement flexibles (dont 34% très fortement) contre 66% des entités entre 10 et 50 personnes (dont 19% très fortement), 43% des entités entre 51 et 250 personnes (dont 15% très fortement), 31% des entités > 5000 personnes (dont 14% très fortement) et 24% des entités entre 251 et 5000 personnes (dont 4% très fortement). D'autre part, seulement 6% des entités < 10 personnes sont faiblement flexibles contre 37% des entités > 5000 personnes (dont 6% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « expérimentation » obtenu par les entités < 10 personnes est de 11.46 sur un score maximum de 15, équivalent à une note de 3.82 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 76.4%, contre un score moyen sur la même variable de 8.94 pour les entités > 5000 personnes (2.98 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 59.6%).

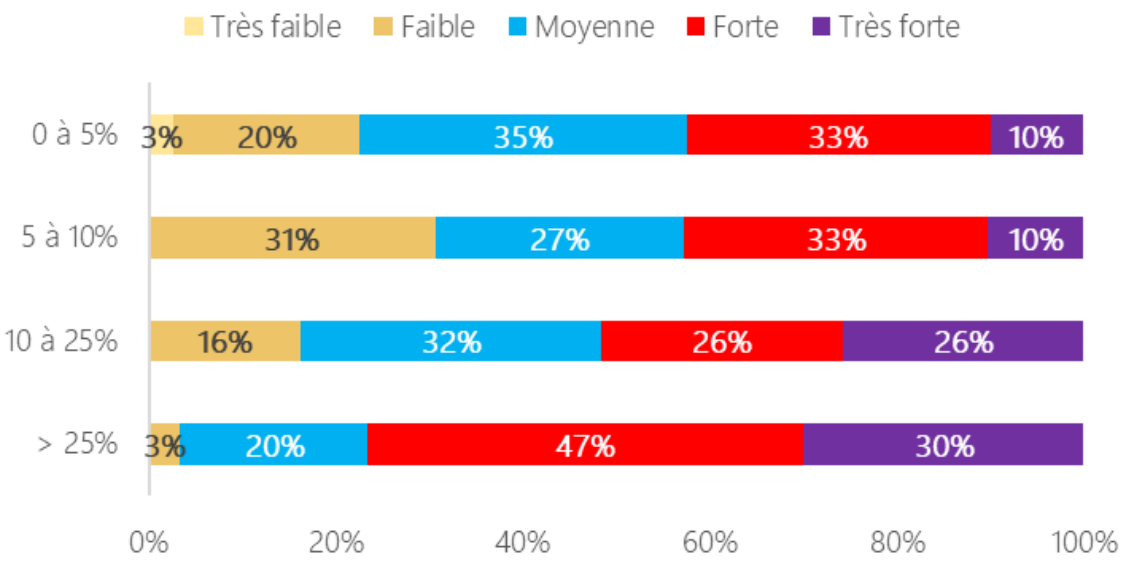
Dans les entités > 5000 personnes, l'écart avec les entités les plus flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener s'explique par un :

1) Recours moins important aux expérimentations dans la prise de décisions (46.7% dans les entités > 5000 pers contre 86.3% < 10 pers)
2) Taux d'usage moins important des perspectives des bénéficiaires dans l'adaptation des actions (68.3% contre 76%)

6.2.2.3. Expérimentation par seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance pour la variable « expérimentation » indiquent que dont le TCAM > 25% sont plus flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener que les entités dont le TCAM < 25%.

Graphique 26. Evaluation de l'expérimentation en % d'entités par seuil de taux de croissance



77% des entités dont le TCAM > 25% sont fortement flexibles (dont 30% très fortement) contre 52% des entités dont le TCAM entre 10 et 25% (dont 26% très fortement), 43% des entités dont le TCAM entre 5 et 10% (dont 10% très fortement) et 43% des entités dont le TCAM entre 0 et 5% (dont 10% très fortement). D'autre part, 3% des entités dont le TCAM > 25% sont faiblement flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener contre 31% des entités dont le TCAM entre 5 et 10%.

Le score moyen sur la variable « flexibilité » obtenu par les entités dont le TCAM > 25% est de 11.37 sur un score maximum de 15, équivalent à une note de 3.79 sur 5, soit un degré

d'expérimentation de l'ordre de 75.8%, contre un score moyen sur la même variable de 9.43 dans les entités dont le TCAM entre 5 et 10% (3.14 sur 5, soit un degré d'expérimentation de l'ordre de 62.9%).

Dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5%, l'écart avec les entités les plus flexibles dans l'allocation de leurs ressources et le choix des actions à mener s'explique par un :

1) Recours moins important aux expérimentations dans la prise de décisions (65% contre 82.7%)
2) Taux d'usage moins important de processus d'effectuation (60% contre 73.3%)

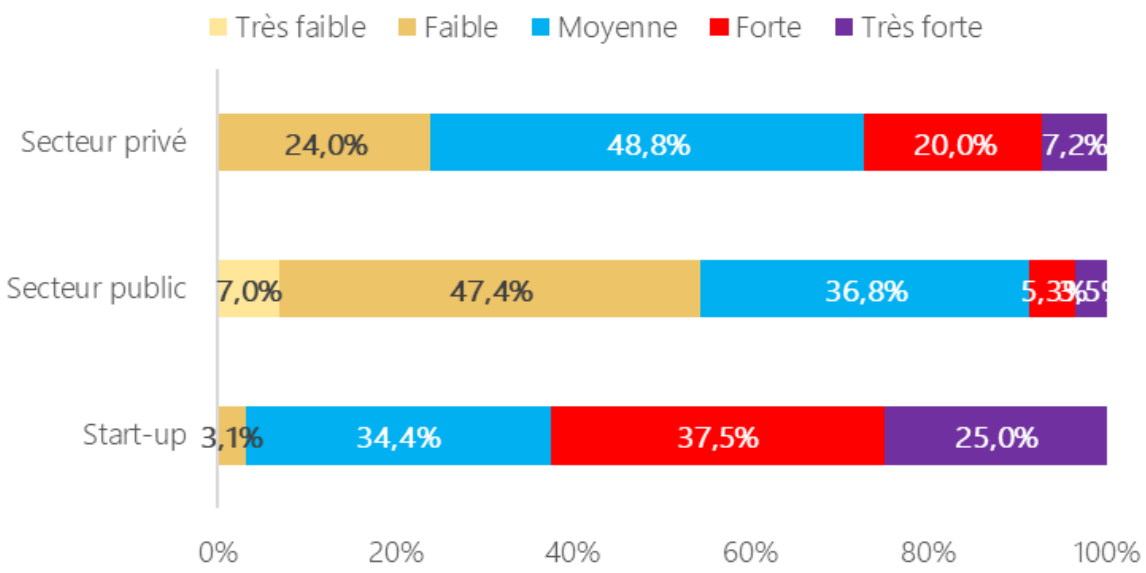
6.2.3. Ancrage et appropriation de sens

Les résultats directs indiquent que 27% des entités interrogées alignent fortement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 32.13 sur un score maximum de 40, équivalent à une note de 4.02 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 80.4%. D'autre part, 46.1% des entités interrogées alignent moyennement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien.
Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 24.26, équivalent à une note de 3.04 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 60.7%. Enfin 26.7% des entités interrogées alignent faiblement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 16.09, équivalent à une note de 2.01 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 40.2%.

6.2.3.1. Ancrage par type d'entité

Les résultats liés aux types d'entité pour la variable « ancrage » indiquent que les start-up alignent davantage leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien que les entités du secteur privé et les entités du secteur public.

Graphique 27. Evaluation de l'ancrage en % d'entités par type d'entité



62.5% des start-up alignent fortement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien (dont 25% très fortement) contre 27.2% dans le secteur privé (dont 7.2% très fortement) et 8.8% dans le secteur public (dont 3.5% très fortement). D'autre part, 3.1% des start-up alignent faiblement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien contre 24% dans le secteur privé et 54.4% dans le secteur public (dont 7% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « alignement » obtenu par les start-up est de 29.63 sur un score maximum de 40, équivalent à une note de 3.7 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 74.1%, contre un score moyen sur la même variable de 24.78 dans le secteur privé (3.1 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 61.2%) et de 20.12 dans le secteur public (2.51 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 50.3%).

Dans le secteur privé, l'écart avec les entités qui alignent le plus leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien s'explique par un :

1) Taux d'alignement moindre entre les choix stratégiques et les données terrain (63.5% dans le secteur privé contre 88.8% pour les start-up)
2) Taux d'alignement moindre entre la proximité dans les activités et la responsabilité d'évaluation (50.7% contre 72.5%)
3) Taux d'alignement moindre entre la contribution à la prise de décisions et la responsabilité dans l'exécution (68% contre 80%)

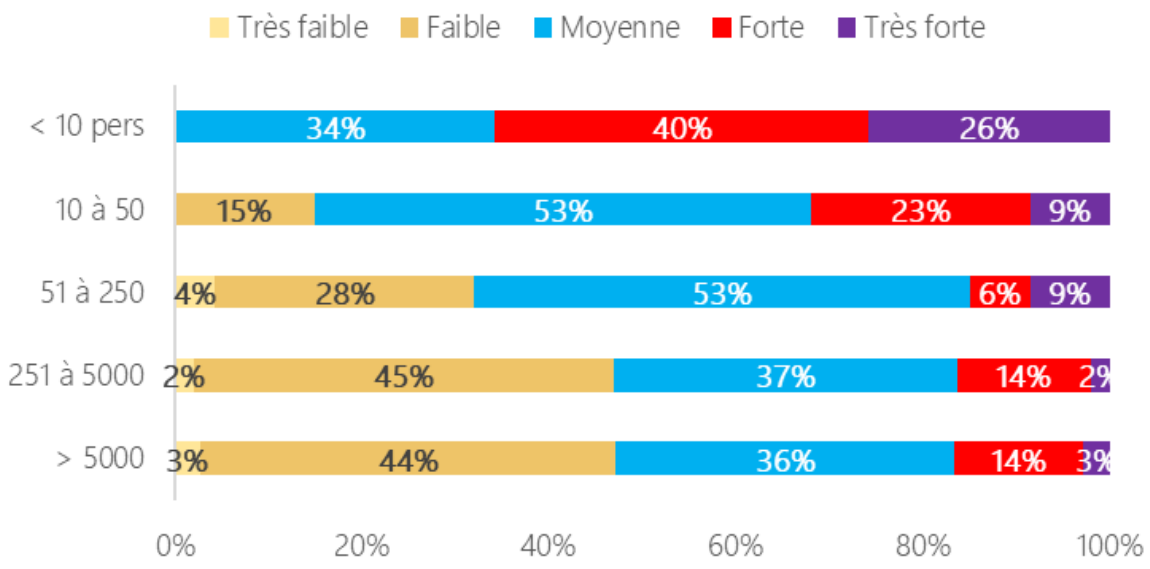
Dans le secteur public, l'écart avec les entités qui alignent le plus leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien s'explique par un :

1) Taux d'alignement moindre entre les choix stratégiques et les données terrain (42.4% dans le secteur public contre 88.8% pour les start-up)
2) Taux d'alignement moindre entre coordination des activités et problématiques clé rencontrées sur le terrain (55.8% contre 85%)
3) Taux d'alignement moindre entre la proximité dans les activités et la responsabilité d'évaluation (43.1% contre 72.5%)

6.2.3.2. Ancrage par tranche d'effectif

Les résultats liés aux effectifs pour la variable « ancrage » indiquent que les entités < 10 personnes alignent davantage leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien que les entités dont l'effectif est supérieur à 10 personnes.

Graphique 28. Evaluation de l'ancrage en % d'entités par tranche d'effectif



66% des entités < 10 personnes alignent fortement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien (dont 26% très fortement) contre 32% des entités entre 10 et 50 personnes (dont 9% très fortement), 17% des entités > 5000 personnes (dont 3% très fortement), 16% des entités entre 251 et 5000 personnes (dont 2% très fortement) et 15% des entités entre 51 et 250 personnes (dont 9% très fortement). D'autre part, 0% des entités < 10 personnes alignent

faiblement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien contre 47% des entités > 5000 personnes (dont 3% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « ancrage » obtenu par les entités < 10 personnes est de 30.23 sur un score maximum de 40, équivalent à une note de 3.78 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 75.6%, contre un score moyen sur la même variable de 21.94 pour les entités > 5000 personnes (2.74 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 54.8%).

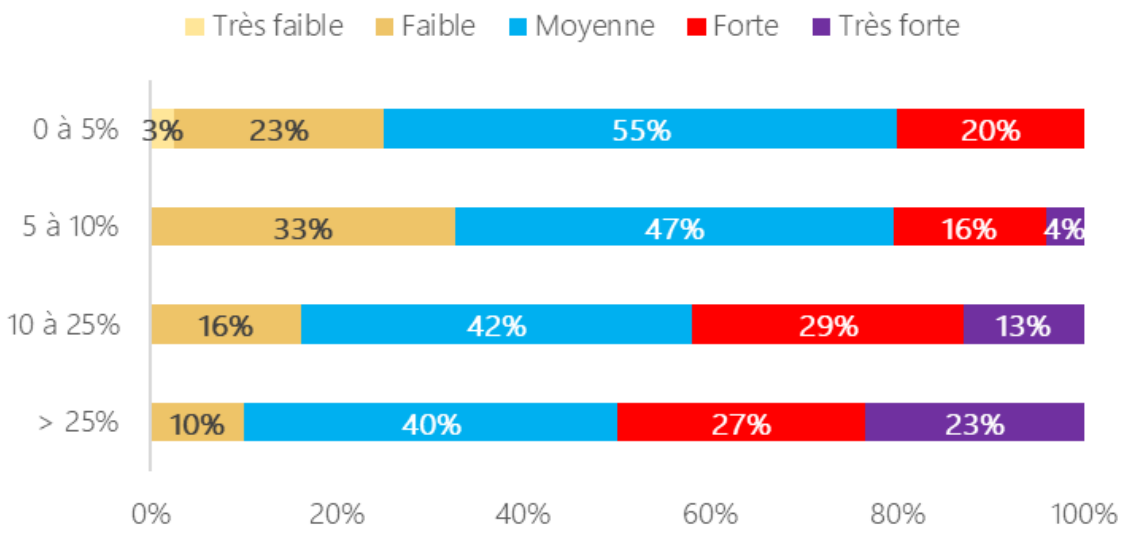
Dans les entités > 5000 personnes, l'écart avec les entités qui alignent le plus leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien s'explique par un :

1) Taux d'alignement moindre entre les choix stratégiques et les données terrain (46.7% dans les entités > 5000 pers contre 86.3% < 10 pers)
2) Taux d'alignement moindre entre la proximité dans les activités et la responsabilité d'évaluation (43.3% dans les entités > 5000 pers contre 82.3% < 10 pers)
3) Taux d'alignement moindre entre coordination des activités et problématiques clé rencontrées sur le terrain (63.3% dans les entités > 5000 pers contre 92% < 10 pers)

6.2.3.3. Ancrage par seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance pour la variable « ancrage » indiquent que dont le TCAM > 25% alignent davantage leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien que les entités dont le TCAM < 25%.

Graphique 29. Evaluation de l'ancrage en % d'entités par seuil de taux de croissance



50% des entités dont le TCAM > 25% alignent fortement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien (dont 23% très fortement) contre 42% des entités dont le TCAM entre 10 et 25% (dont 13% très fortement), 20% des entités dont le TCAM entre 5 et 10% (dont 4% très fortement) et 20% des entités dont le TCAM entre 0 et 5%. D'autre part, 10% des entités dont le TCAM > 25% alignent faiblement leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien contre 33% des entités dont le TCAM entre 5 et 10%.

Le score moyen sur la variable « alignement » obtenu par les entités dont le TCAM > 25% est de 28.27 sur un score maximum de 40, équivalent à une note de 3.53 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 70.7%, contre un score moyen sur la même variable de 23.22 dans les entités dont le TCAM entre 5 et 10% (2.90 sur 5, soit un ancrage de l'ordre de 58%).

Dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5%, l'écart avec les entités qui alignent le plus leur trajectoire stratégique avec les tâches du quotidien s'explique par un :

1) Taux d'alignement moindre entre la proximité dans les activités et la responsabilité d'évaluation (45% contre 69.3%)
2) Taux d'alignement moindre entre la contribution à la prise de décisions et la responsabilité dans l'exécution (51% contre 64%)
3) Taux d'alignement moindre entre coordination des activités et problématiques clé rencontrées sur le terrain (59.5% contre 71.3%)

6.2.4. Libéralisation des marges de manœuvre

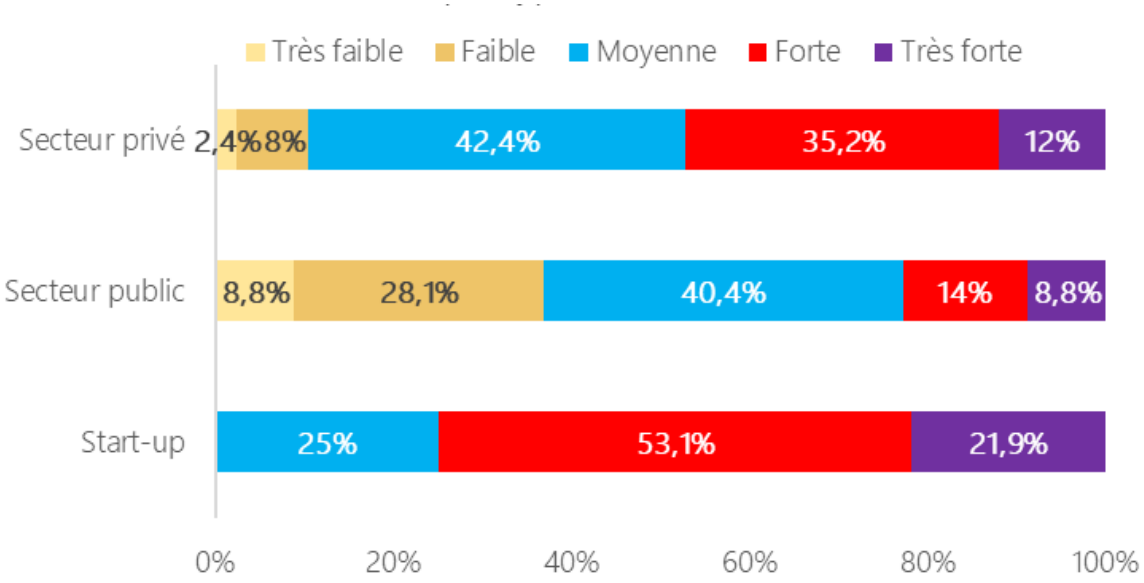
Les résultats directs indiquent que 44% des entités interrogées font preuve d'une forte attention à l'égard des individus et encouragent fortement des dynamiques de groupe. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 20.36 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 4.07 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 81.4%. D'autre part, 39.6% des entités interrogées font preuve d'une attention moyenne à l'égard des individus et encouragent moyennement des dynamiques de groupe.

Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 15.05, équivalent à une note de 3.01 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 60.2%. Enfin 16.1% des entités interrogées font preuve d'une attention faible à l'égard des individus et encouragent faiblement des dynamiques de groupe. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 9.59, équivalent à une note de 1.92 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 38.3%.

6.2.4.1. Libéralisation par type d'entité

Les résultats liés aux types d'entité pour la variable « libéralisation » indiquent que les start-up accordent plus d'attention à l'égard des individus et encouragent davantage les dynamiques de groupe que les entités du secteur privé et les entités du secteur public.

Graphique 30. Evaluation de la libéralisation en % d'entités par type d'entité



75% des start-up accordent une attention forte à l'égard des individus et encouragent fortement les dynamiques de groupe (dont 21.9% très fortement) contre 47.2% dans le secteur privé (dont 12% très fortement) et 22.8% dans le secteur public (dont 8.8% très fortement). D'autre part, 0% des start-up accordent une attention faible à l'égard des individus et encouragent faiblement les dynamiques de groupe contre 10.4% dans le secteur privé (dont 2.4% très faiblement) et 37.6% dans le secteur public (dont 8.8% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « attention » obtenu par les start-up est de 18.97 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.79 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 75.8%, contre un score moyen sur la même variable de 17.05 dans le secteur privé (3.41 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 68.2%) et de 14.1 dans le secteur public (2.83 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 56.5%).

Dans le secteur privé, l'écart avec les entités qui accordent le plus d'attention à l'égard des individus et qui encouragent le plus les dynamiques de groupe s'explique par un :

1) Taux d'attention moindre aux collaborateurs contribuant à la prise de décisions (68% dans le secteur privé contre 80% pour les start-up)
2) Taux d'attention moindre aux interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions (68.6% contre 76.2%)
3) Taux d'attention moindre à l'apprentissage libre de certains individus (65.4% contre 73.4%)

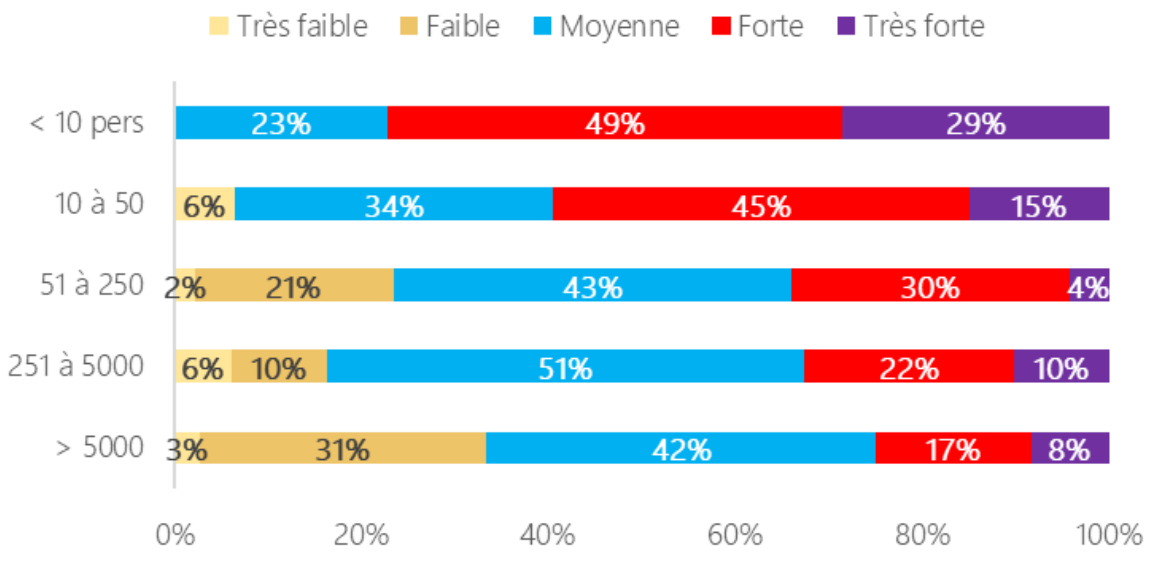
Dans le secteur public, l'écart avec les entités qui accordent le plus d'attention à l'égard des individus et qui encouragent le plus les dynamiques de groupe :

1) Taux d'attention moindre à l'apprentissage libre de certains individus (47.7% dans le secteur public contre 73.4% pour les start-up)
2) Taux d'attention moindre à l'autonomie d'individus regroupés en petits groupes (50.2% contre 72.5%)
3) Taux d'attention moindre aux collaborateurs contribuant à la prise de décisions (59.3% contre 80%)

6.2.4.2. Libéralisation par tranche d'effectif

Les résultats liés aux effectifs pour la variable « libéralisation » indiquent que les entités < 10 personnes accordent plus d'attention à l'égard des individus et encouragent davantage les dynamiques de groupe que les entités dont l'effectif est supérieur à 10 personnes.

Graphique 31. Evaluation de la libéralisation en % d'entités par tranche d'effectif



78% des entités < 10 personnes accordent une attention forte à l'égard des individus et encouragent fortement les dynamiques de groupe (dont 29% très fortement) contre 60% des entités entre 10 et 50 personnes (dont 15% très fortement), 34% des entités entre 51 et 250 personnes (dont 4% très fortement), 32% des entités entre 251 et 5000 personnes (dont 10% très fortement) et 25% des entités entre > 5000 personnes (dont 8% très fortement). D'autre part, 0% des entités < 10 personnes accordent une attention faible à l'égard des individus et encouragent faiblement les dynamiques de groupe contre 34% des entités > 5000 personnes (dont 3% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « libéralisation » obtenu par les entités < 10 personnes est de 19.11 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.82 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 76.4%, contre un score moyen sur la même variable de 14.72 pour les entités > 5000 personnes (2.94 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 58.9%).

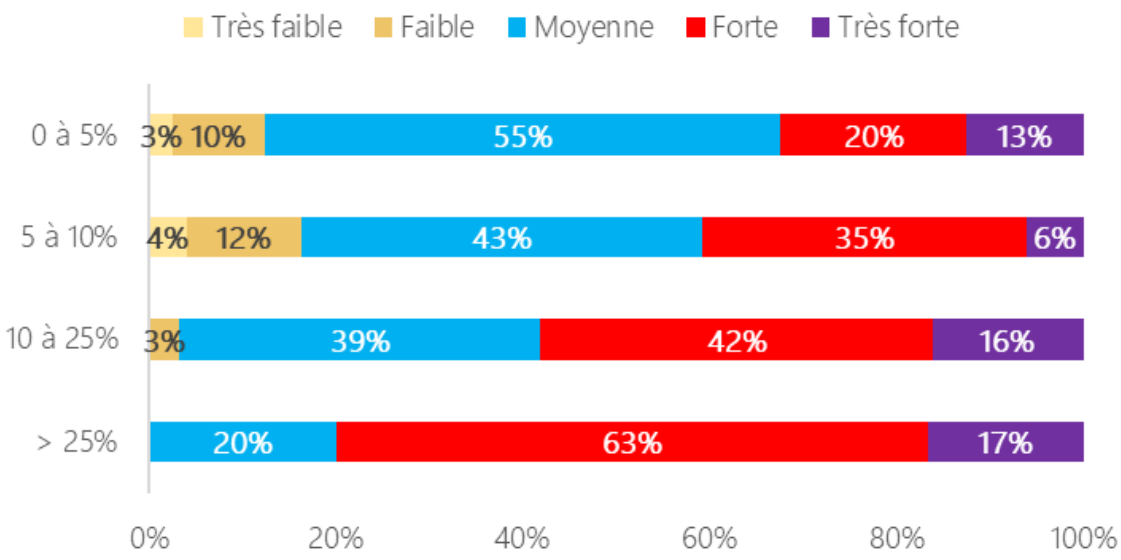
Dans les entités > 5000 personnes, l'écart avec les entités qui accordent le plus d'attention à l'égard des individus et qui encouragent le plus les dynamiques de groupe s'explique par un :

1) Taux d'attention moindre aux interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions ayant un impact sur les tâches du quotidien (53.3% contre 79.4%)
2) Taux d'attention moindre à l'apprentissage libre de certains individus (48.9% contre 72%)
3) Taux d'attention moindre aux collaborateurs contribuant à la prise de décisions (61.1% contre 81.1%)

6.2.4.3. Libéralisation par seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance pour la variable « libéralisation » indiquent que les entités dont le TCAM > 25% accordent plus d'attention à l'égard des individus et encouragent davantage les dynamiques de groupe que les entités dont le TCAM < 25%.

Graphique 32. Evaluation de la libéralisation en % d'entités par seuil de taux de croissance



80% des entités dont le TCAM > 25% accordent une attention forte à l'égard des individus et encouragent fortement les dynamiques de groupe (dont 17% très fortement) contre 58% des entités dont le TCAM entre 10 et 25% (dont 16% très fortement), 41% des entités dont le TCAM entre 5 à 10% (dont 6% très fortement) et 33% des entités dont le TCAM entre 0 et 5% (dont 13% très fortement). D'autre part, 0% des entités dont le TCAM > 25% accordent une attention faible à l'égard des individus et encouragent faiblement les dynamiques de groupe contre 16% des entités dont le TCAM entre 5 et 10% (dont 4% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « libéralisation » obtenu par les entités dont le TCAM > 25% est de 19.27 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.85 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 77.1%, contre un score moyen sur la même variable de 16.05 dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5% (3.21 sur 5, soit un degré de libéralisation de l'ordre de 64.2%).

Dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5%, l'écart avec les entités qui accordent le plus d'attention à l'égard des individus et qui encouragent le plus les dynamiques de groupe s'explique par un :

1) Taux d'attention moindre aux interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions (62% contre 81.3%)

2) Taux d'attention moindre à l'autonomie d'individus regroupés en petits groupes (63% contre 77.3%)
3) Taux d'attention moindre à l'apprentissage libre de certains individus (62.5% contre 75.3%)

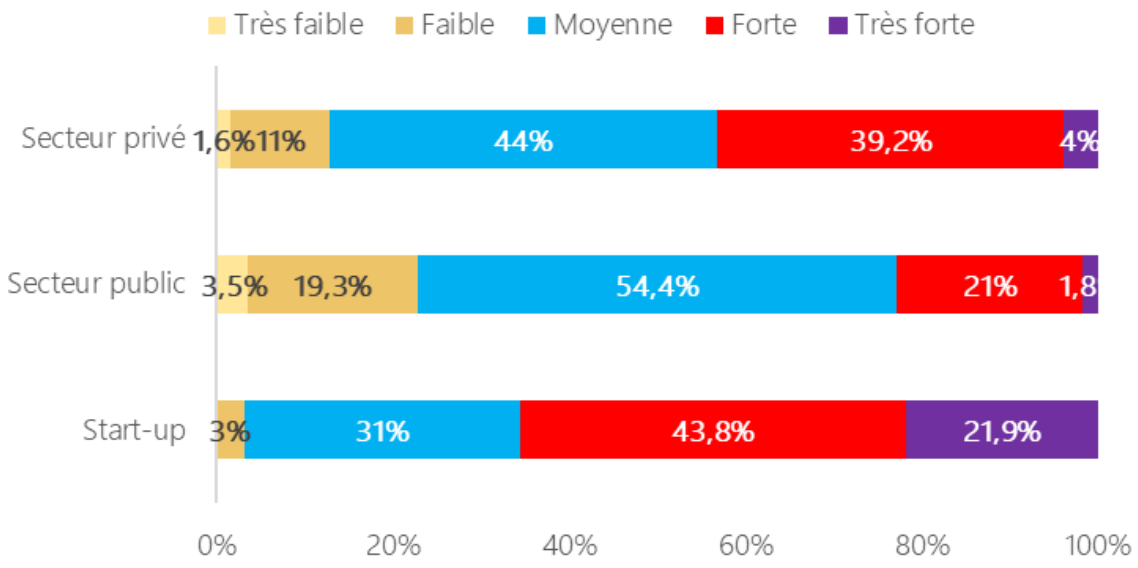
6.2.5. Itération

Les résultats directs indiquent que 41% des entités interrogées ont fortement développé des processus de décisions et d'actions courts. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 19.61 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.93 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 78.4%. D'autre part, 45% des entités interrogées ont moyennement développé des processus de décisions et d'actions courts. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 15.33, équivalent à une note de 3.06 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 61.3%. Enfin 14.3% des entités interrogées ont faiblement développé des processus de décisions et d'actions courts. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 10.10, équivalent à une note de 2.02 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 40.4%.

6.2.5.1. Itération par type d'entité

Les résultats liés aux types d'entité pour la variable « itération » indiquent que les start-up ont développé des processus de décision et d'exécution plus courts que les entités du secteur privé et les entités du secteur public.

Graphique 33. Evaluation de l'itération en % d'entités par type d'entité



65.7% des start-up ont fortement développé des processus de décision et d'exécution courts (dont 21.9% très fortement) contre 43.2% dans le secteur privé (dont 4% très fortement) et 22.8% dans le secteur public (dont 1.8% très fortement). D'autre part, 3% des start-up ont faiblement développé des processus de décision et d'exécution courts contre 12.6% dans le secteur privé (dont 1.6% très faiblement) et 22.8% dans le secteur public (dont 3.5% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « rapidité » obtenu par les start-up est de 18.75 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.75 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 75%, contre un score moyen sur la même variable de 16.46 dans le secteur privé (3.29 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 65.8%) et de 14.77 dans le secteur public (2.95 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 59.1%).

Dans le secteur privé, l'écart avec les entités qui ont le plus développé des processus de décision et d'exécution courts s'explique par un :

1) Degré de rapidité moindre à travers des cycles itératifs courts intégrés aux processus (62.5% dans le secteur privé contre 74.4% pour les start-up)
2) Capacité d'itération moindre entre la prise de décisions et le déclenchement de l'action (61.6% contre 71.2%)

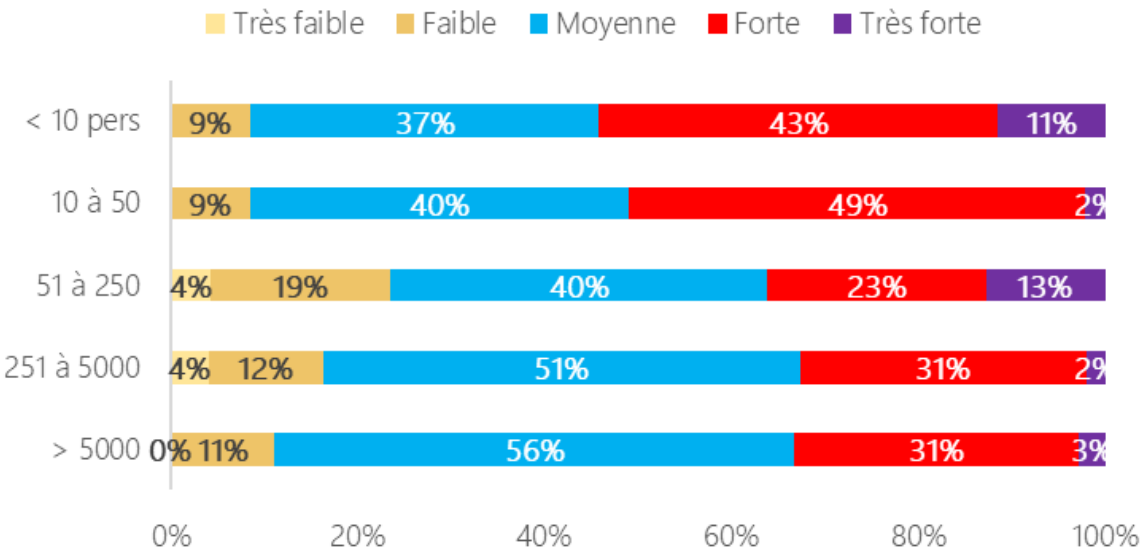
Dans le secteur public, l'écart avec les entités qui ont le plus développé des processus de décision et d'exécution courts s'explique par un :

1) Capacité d'itération moindre entre la prise de décisions et le déclenchement de l'action (53.3% dans le secteur public contre 71.9%)
2) Degré de rapidité moindre à travers des cycles itératifs courts intégrés aux processus (57.5% contre 74.4% pour les start-up)
3) Capacité d'itération moindre dans l'adaptation de l'action (62.8% contre 79.4% pour les start-up)

6.2.5.2. Itération par tranche d'effectif

Les résultats liés aux effectifs pour la variable « itération » indiquent que les entités < 10 personnes ont développé des processus de décision et d'exécution plus courts que les entités dont l'effectif est supérieur à 10 personnes.

Graphique 34. Evaluation de l'itération en % d'entités par tranche d'effectif



54% des entités < 10 personnes ont fortement développé des processus de décision et d'exécution courts (dont 11% très fortement) contre 51% des entités entre 10 à 50 personnes (dont 2% très fortement), 36% des entités entre 51 et 250 personnes (dont 13% très fortement), 34% des entités > 5000 personnes (dont 3% très fortement) et 33% des entités entre 251 et 5000 personnes (dont 2% très fortement). D'autre part, 9% des entités < 10 personnes ont faiblement développé des processus de décision et d'exécution courts contre 23% des entités entre 51 et 250 personnes (dont 4% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « itération » obtenu par les entités < 10 personnes est de 17.63 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.53 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 70.5%, contre un score moyen sur la même variable de 15.53 dans les entités entre 251 et 5000 personnes (3.10 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 62.1%).

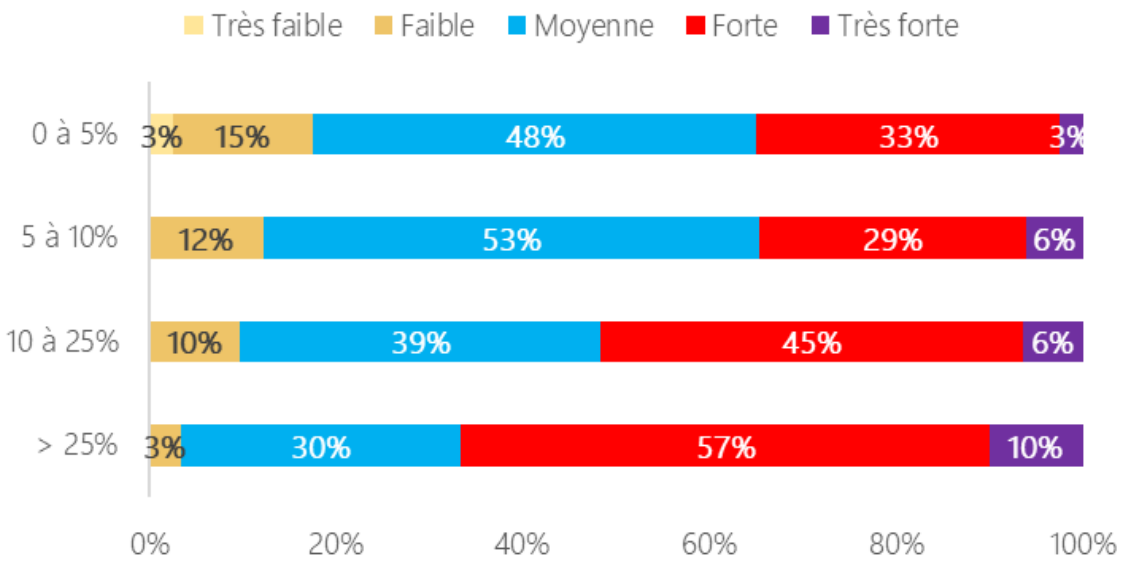
Dans les entités entre 251 et 5000 personnes, l'écart avec les entités qui ont le plus développé des processus de décision et d'exécution courts s'explique par un :

1) Capacité d'itération moindre entre la prise de décisions et le déclenchement de l'action (61.6% contre 76%)
2) Capacité d'itération moindre dans l'adaptation de l'action (67.3% contre 76.5%)
3) Degré de rapidité moindre à travers des cycles itératifs courts intégrés aux processus (61.2% contre 68.6%)

6.2.5.3. Itération par seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance pour la variable « itération » indiquent que les entités dont le TCAM > 25% ont développé des processus de décision et d'exécution plus courts que les entités dont le TCAM < 25%.

Graphique 35. Evaluation de l'itération en % d'entités par seuil de taux de croissance



67% des entités dont le TCAM > 25% ont fortement développé des processus de décision et d'exécution courts (dont 10% très fortement) contre 51% des entités dont le TCAM entre 10 et 25% (dont 6% très fortement), 36% des entités dont le TCAM entre 0 et 5% (dont 3% très fortement) et 35% des entités dont le TCAM entre 5 et 10% (dont 6% très fortement). D'autre part, 3% des entités dont le TCAM > 25% ont faiblement développé des processus de décision et d'exécution courts contre 18% des entités dont le TCAM entre 0 et 5% (dont 3% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « rapidité » obtenu par les entités dont le TCAM > 25% est de 18.33 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.66 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 73.3%, contre un score moyen sur la même variable de 15.60 dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5% (3.12 sur 5, soit une capacité d'itération de l'ordre de 62.4%).

Dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5%, l'écart avec les entités qui ont le plus développé des processus de décision et d'exécution courts s'explique par un :

1) Degré de rapidité moindre à travers des cycles itératifs courts intégrés aux processus (60% contre 74.7%)
2) Recours moins important aux processus d'effectuation (60% contre 73.3%)
3) Capacité d'itération moindre dans l'adaptation de l'action (59.5% contre 71.3%)

6.2.6. Socialisation organisationnelle

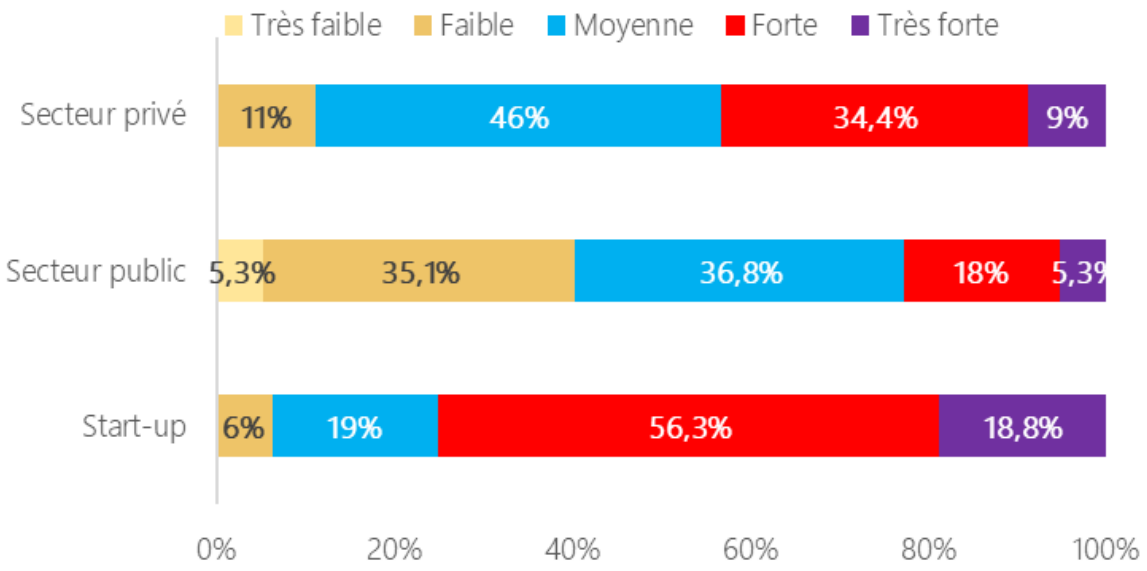
Les résultats directs indiquent que 42% des entités interrogées accordent une forte importance aux moments de cohésion et à la vie interne au sein de l'entité. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 20.06 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 4.01 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 80.3%. D'autre part, 39.6% des entités interrogées accordent une importance moyenne aux moments de cohésion et à la vie interne au sein de l'entité.

Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 15.06, équivalent à une note de 3.01 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 60.2%. Enfin 18.4% des entités interrogées accordent une faible importance aux moments de cohésion et à la vie interne au sein de l'entité. Le score moyen consolidé obtenu est de 9.85, équivalent à une note de 1.97 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 39.4%.

6.2.6.1. Socialisation par type d'entité

Les résultats liés aux types d'entité pour la variable « socialisation » indiquent que les start-up dédient davantage de temps aux moments de cohésion et à la vie interne au sein de l'entreprise que les entités du secteur privé et les entités du secteur public.

Graphique 36. Evaluation de la socialisation en % d'entités par type d'entité



75.1% des start-up accordent une importance forte aux moments de cohésion et à la vie interne (dont 18.8% très fortement) contre 43.4% dans le secteur privé (dont 9% très fortement) et 23.3% dans le secteur public (dont 5.3% très fortement). D'autre part, 6% des start-up accordent une importance faible aux moments de cohésion et à la vie interne contre 11% dans le secteur privé et 40.4% dans le secteur public (dont 5.3% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « cohésion » obtenu par les start-up est de 19 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.8 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 76%, contre un score moyen sur la même variable de 16.6 dans le secteur privé (3.32 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 66.4%) et de 13.89 dans le secteur public (2.78 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 55.6%).

Dans le secteur privé, l'écart avec les entités qui accordent le plus d'importance aux moments de cohésion et à la vie interne s'explique par un :

1) Degré de cohésion par l'ancrage d'une culture propre (59.7% dans le secteur privé contre 76.2%r pour les start-up)
2) Degré de cohésion dans la tenue de sessions de feed-back et de coaching (61.6% contre 71.2%)

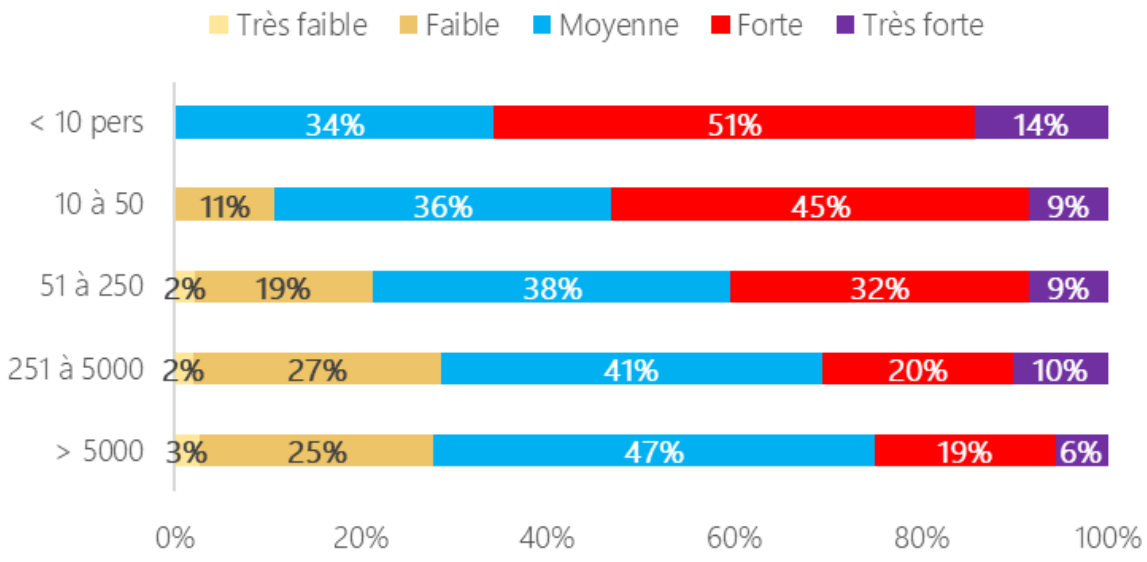
Dans le secteur public, l'écart avec les entités qui accordent le plus d'importance aux moments de cohésion et à la vie interne s'explique par un :

1) Degré de cohésion par l'ancrage d'une culture propre (39.6% dans le secteur public contre 76.2%r pour les start-up)
2) Degré de cohésion dans la multiplication des interactions sociales à travers l'organisation de l'espace de travail (50.2% contre 72.5%)
3) Degré de cohésion dans la tenue de sessions de feed-back et de coaching (53.3% contre 71.2%)

6.2.6.2. Socialisation par tranche d'effectif

Les résultats liés aux effectifs pour la variable « socialisation » indiquent que les entités < 10 personnes dédient davantage de temps aux moments de cohésion et à la vie interne au sein de l'entreprise que les entités dont l'effectif est supérieur à 10 personnes.

Graphique 37. Evaluation de la socialisation en % d'entités par tranche d'effectif



65% des entités < 10 personnes accordent une importance forte aux moments de cohésion et à la vie interne (dont 14% très fortement) contre 54% des entités entre 10 et 50 personnes (dont 9% très fortement), 41% des entités entre 51 et 250 personnes (dont 9% très fortement), 30% des entités entre 251 et 5000 personnes (dont 10% très fortement) et 25% des entités > 5000 personnes (dont 6% très fortement). D'autre part, 0% des entités < 10 personnes accordent une importance faible aux moments de cohésion et à la vie interne contre 29% des entités entre 251 et 5000 personnes (dont 2% très faiblement).

Le score moyen sur la variable « socialisation » obtenu par les entités < 10 personnes est de 18.46 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.69 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 73.4%, contre un score moyen sur la même variable de 14.96 dans les entités entre 251 et 5000 personnes (2.99 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 59.8%).

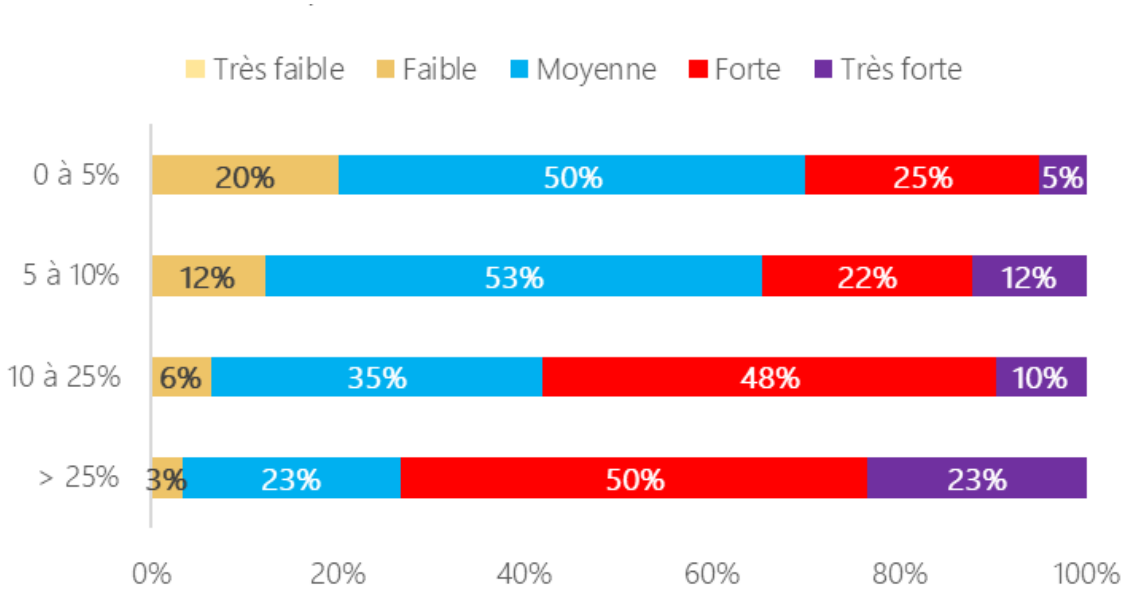
Dans les entités entre 251 et 5000 personnes, l'écart avec les entités qui accordent le plus d'importance aux moments de cohésion et à la vie interne s'explique par un :

1) Degré de socialisation moindre par l'ancrage insuffisant d'une culture propre (49.8% contre 73.1%)
2) Degré de socialisation moindre par une interaction moins importante à l'égard de l'environnement (62.5% contre 79.4%)
3) Degré de socialisation moindre en raison d'une communication qui circule de façon moins fluide (65.7% contre 79.4%)

6.2.6.3. Socialisation par seuil de taux de croissance

Les résultats liés aux taux de croissance pour la variable « socialisation » indiquent que les entités dont le TCAM > 25% dédient davantage de temps aux moments de cohésion et à la vie interne au sein de l'entreprise que les entités dont le TCAM < 25%.

Graphique 38. Evaluation de la socialisation en % d'entités par seuil de taux de croissance



73% des entités dont le TCAM > 25% accordent une importance forte aux moments de cohésion et à la vie interne (dont 23% très fortement) contre 58% des entités dont le TCAM entre 10 et 25% (dont 10% très fortement), 34% des entités dont le TCAM entre 5 et 10% (dont 12% très fortement) et 30% des entités dont le TCAM entre 0 et 5% (dont 5% très fortement). D'autre part, 3% des entités dont le TCAM > 25% accordent une importance faible aux moments de cohésion et à la vie interne contre 20% des entités dont le TCAM entre 0 et 5%.
Le score moyen sur la variable « cohésion » obtenu par les entités dont le TCAM > 25% est de 19.30 sur un score maximum de 25, équivalent à une note de 3.86 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 77.2%, contre un score moyen sur la même variable de 15.45 dans le secteur privé (3.09 sur 5, soit un degré de socialisation de l'ordre de 61.8%).

Dans les entités dont le TCAM entre 0 et 5%, l'écart avec les entités qui accordent le plus d'importance aux moments de cohésion et à la vie interne s'explique par un :

1) Degré de socialisation moindre par l'ancrage insuffisant d'une culture propre (51% contre 78%)
2) Degré de socialisation moindre par une interaction moins importante à l'égard de l'environnement (66% contre 80%)
3) Degré de socialisation moindre à travers une organisation de l'espace de travail ne favorisant pas les interactions sociales (63% contre 77%)

Tableau 20. Synthèse de l'évaluation des variables par type d'entité (en %)

	Secteur privé	Secteur public	Start-up
Collaboration	65%	54%	74%
Expérimentation	66%	55%	79%
Ancrage	61%	50%	74%
Libéralisation	68%	56%	76%
Itération	66%	59%	75%
Socialisation	66%	55%	76%

Tableau 21. Synthèse de l'analyse quantitative de type statistique présentant l'évaluation des variables selon le seuil de TCAM

	TCAM -	TCAM +	Ecart (%)
Collaboration			
Taux d'ouverture de la réflexion stratégique aux collaborateurs	57 %	74 %	+ 17
Taux d'usage du mode collaboratif entre les métiers et les techniques	69 %	85 %	+ 16
Taux d'ouverture de l'espace de travail	63 %	77 %	+ 13
Expérimentation			
Recours aux expérimentations dans la prise de décisions	65 %	83 %	+ 18
Taux d'usage de processus d'effectuation	60 %	73 %	+ 13
Ancrage			
Taux d'alignement entre la proximité dans les activités et la responsabilité d'évaluation	45 %	69 %	+ 24
Taux d'alignement entre la contribution à la prise de décisions et la responsabilité dans l'exécution	51 %	64 %	+ 13
Taux d'alignement entre la coordination des activités et les problématiques clé du terrain	59 %	71 %	+ 12
Libéralisation			
Taux d'attention aux interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions	62 %	81 %	+ 19
Taux d'attention à l'autonomie d'individus regroupés en petits groupes	63 %	77 %	+ 14
Taux d'attention à l'apprentissage libre de certains individus	62 %	75 %	+ 13
Itération			
Degré de rapidité à travers des cycles itératifs courts intégrés aux processus	60 %	75 %	+ 15
Recours aux processus d'effectuation	60 %	73 %	+ 13
Capacité d'itération dans l'adaptation de l'action	59 %	71 %	+12
Socialisation			
Degré de socialisation par l'ancrage d'une culture propre	51 %	78 %	+ 27
Degré de socialisation par une interaction à l'égard de l'environnement	66 %	80 %	+ 14
Degré de socialisation à travers une organisation de l'espace de travail favorisant les interactions sociales	63 %	77 %	+ 13

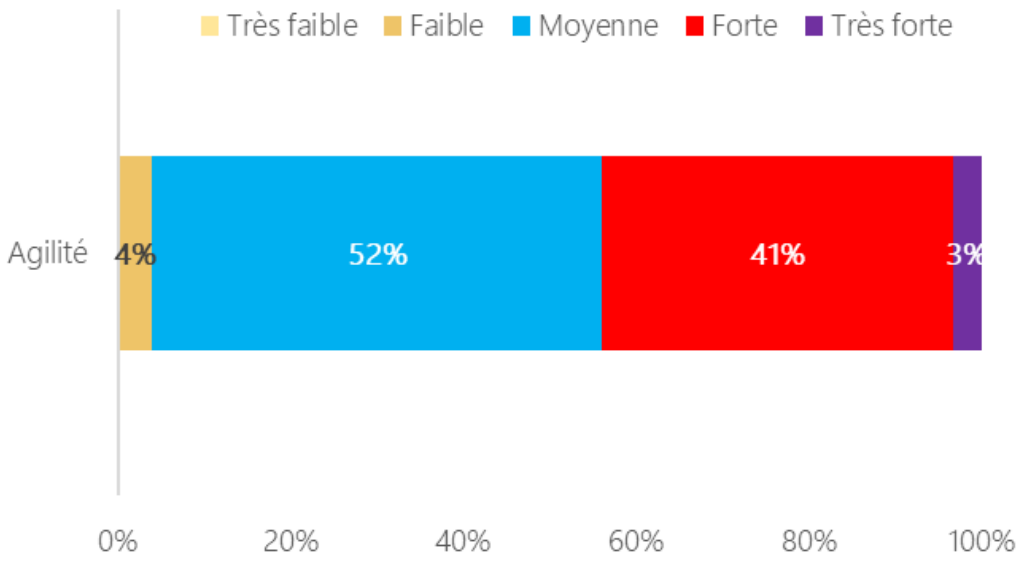
6.3. Résultats de l'analyse par type et sous-type d'entité

Après avoir présenté les résultats convergents à l'ensemble des populations d'acteurs selon les six variables relatives au concept de management agile, nous avons réalisé une analyse complémentaire, c'est-à dire une deuxième lecture de l'étude qualitative, afin de comparer les résultats entre les populations d'acteurs.

6.3.1. Dans le secteur privé

Les résultats directs indiquent que 44% des entités du secteur privé sont fortement agiles (dont 3% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.24 sur un score de 165, équivalent à une note de 3.89 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.7%.

Graphique 39. Evaluation de l'agilité dans le secteur privé en % d'entités

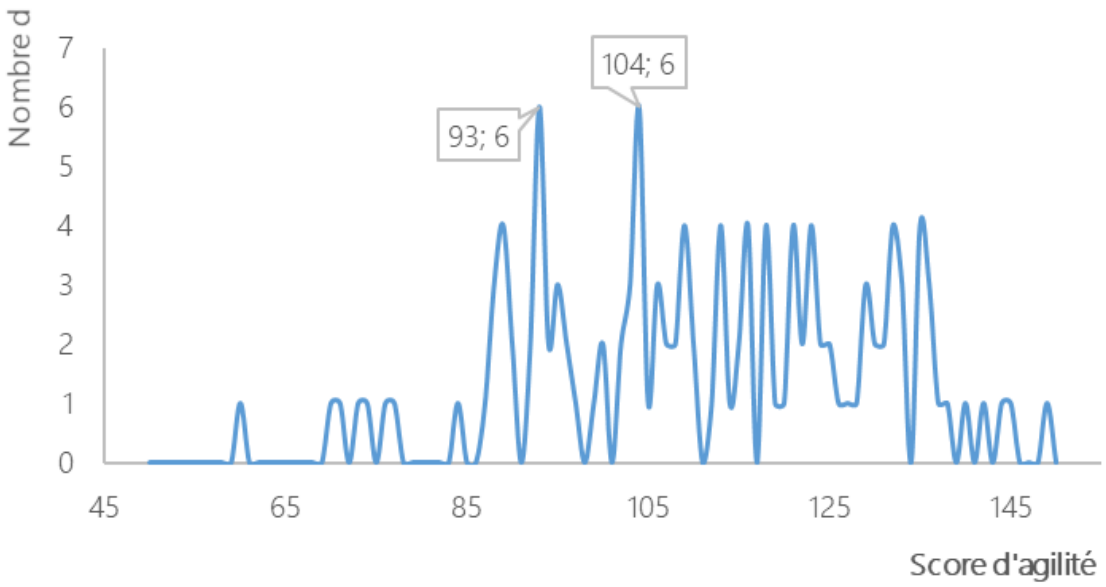


D'autre part, 52% des entités du secteur privé sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 99.57, équivalent à une note de 3.02 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 60.33%. Enfin 4% des entités du secteur privé sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu est de 71.40, équivalent à une note de 2.16 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 43.3%.

6.3.1.1. Fréquence et distribution des scores d'agilité dans le secteur privé

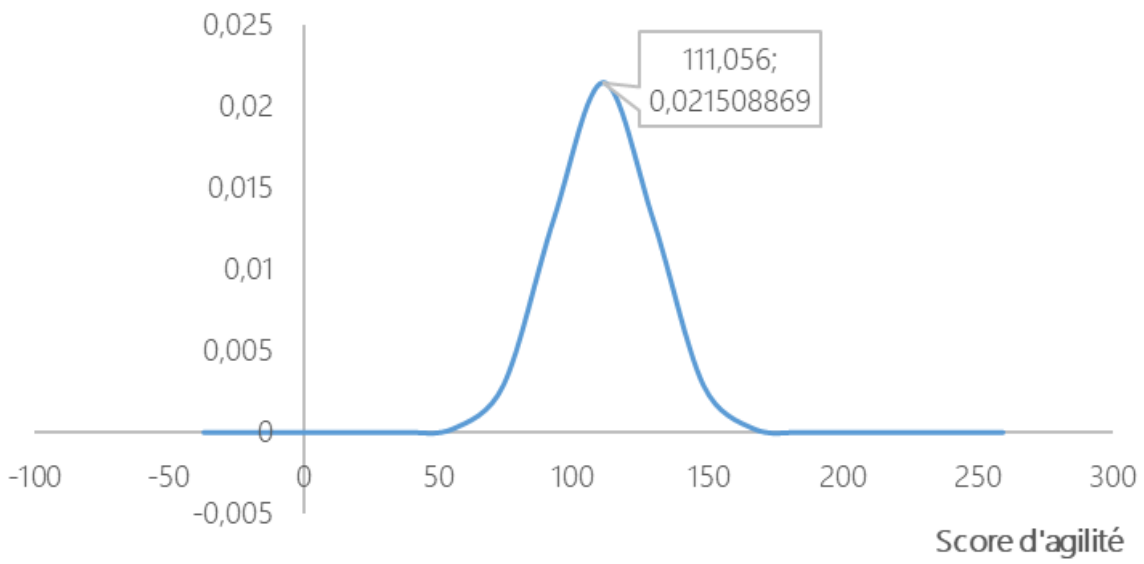
Les résultats directs indiquent que les scores globaux d'agilité les plus fréquents (6 occurrences) sont de 93 et 104 sur un score maximal de 165, équivalent à une note de 2.82 et 3.15 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 56.4% et 63%. La **fonction de fréquence dans le secteur privé** est la suivante.

Graphique 40. Fréquence des scores d'agilité dans le secteur privé en nb d'entités



Les résultats directs indiquent que le score moyen global d'agilité est de 111.05 sur un score maximal de 165, équivalent à une note de 3.36 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 67.3%. La **distribution gaussienne dans le secteur privé** est la suivante.

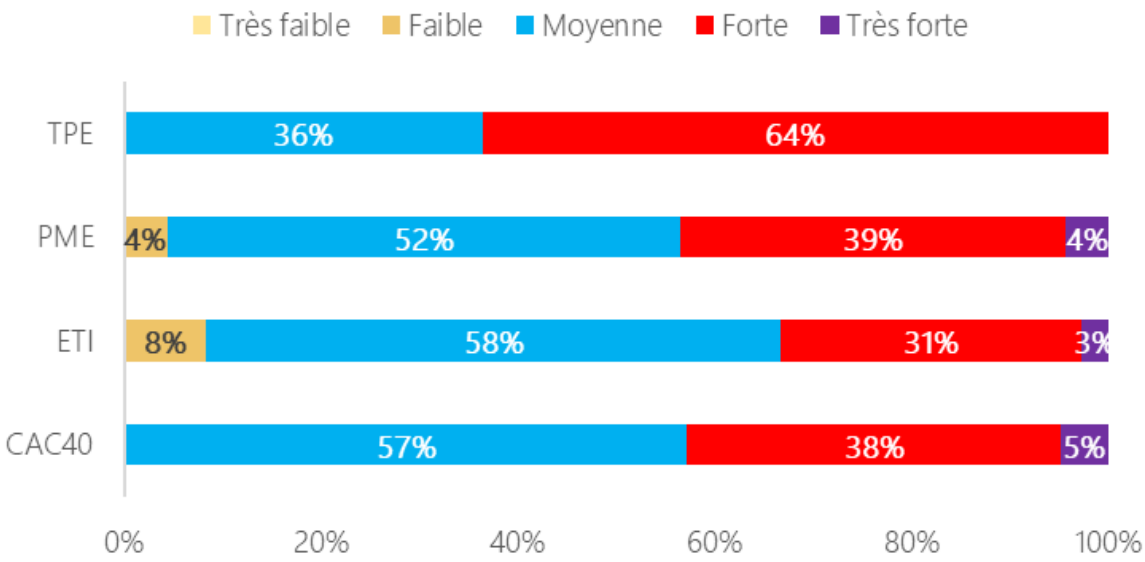
Graphique 41. Distribution gaussienne des scores d'agilité dans le secteur privé



6.3.1.2. Agilité par sous-type d'entité du secteur privé

Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les TPE sont plus agiles que les autres entités du secteur privé, avec 64% d'entre elles qui sont fortement agiles (mais 0% très fortement agiles) contre 43% des PME (dont 4% très fortement agiles), 43% des entreprises du CAC40 (dont 5% très fortement agiles) et 34% des ETI (dont 3% très fortement agiles).

Graphique 42. Evaluation de l'agilité en % d'entités par sous-type d'entité du secteur privé



TPE

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 64% des TPE sont fortement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.86 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.90 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 78.1%. D'autre part, 36% des TPE sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 101.75, équivalent à une note de 3.08 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 61.7%. Enfin 0% des TPE sont faiblement agiles.

PME

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 43% des PME sont fortement agiles (dont 4% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.05 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.88 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.6%. D'autre part, 52% des PME sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 100.33, équivalent à une note de 3.04 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 60.8%. Enfin 4% des PME sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu est de 73.50, équivalent à une note de 2.23 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 44.5%.

ETI

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 34% des ETI sont fortement agiles (dont 3% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.17 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.88 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.7%. D'autre part, 58% des ETI sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 99.05, équivalent à une note de 3.00 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 60%. Enfin 8% des ETI sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu est de 70.00, équivalent à une note de 2.12 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 42.4%.

CAC 40

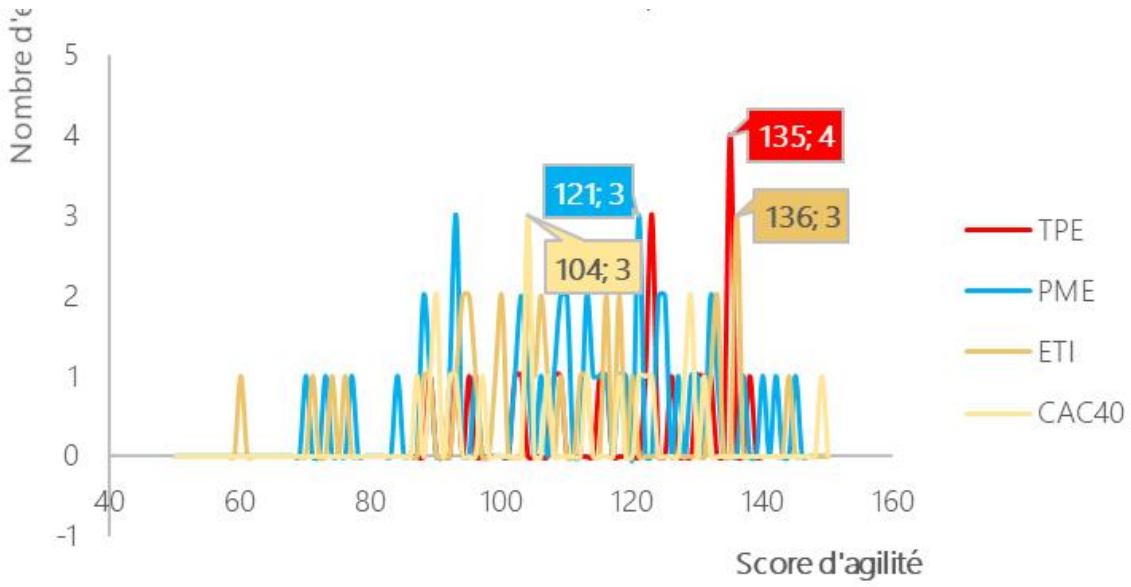
Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 43% des entreprises du CAC40 sont fortement agiles (dont 5% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 127.78 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.87 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 77.4%. D'autre part, 57% des entreprises du CAC40 sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 97.50, équivalent à une note de

2.95 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 59.1%. Enfin 0% des entreprises du CAC40 sont faiblement agiles.

6.3.1.3. Fréquence et distribution des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur privé

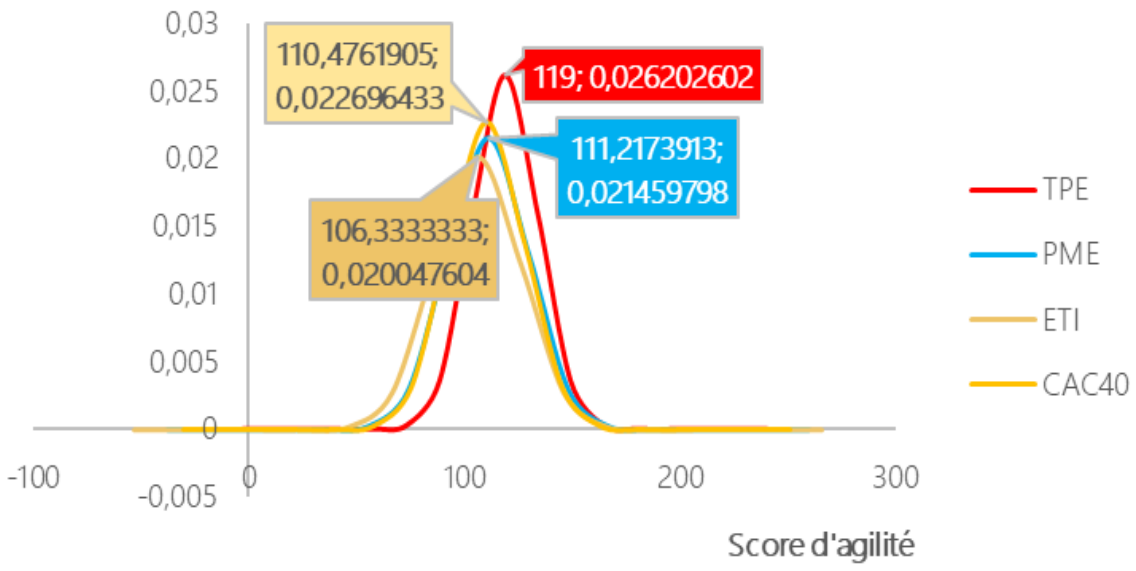
Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les ETI ont le score d'agilité le plus élevé dans les plus fréquents (136 ; 3) devant les TPE (135 ;4), les PME (121 ;3) et les entreprises du CAC40 (104 ;3). La **fonction de fréquence par sous type d'entité privée** est la suivante.

Graphique 43. Fréquence des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur privé



Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les TPE ont obtenu le score moyen global d'agilité le plus élevé (119), devant les PME (111.22), les entreprises du CAC40 (110.47) et les ETI (106.33). La **distribution gaussienne par sous type d'entité privée** est la suivante.

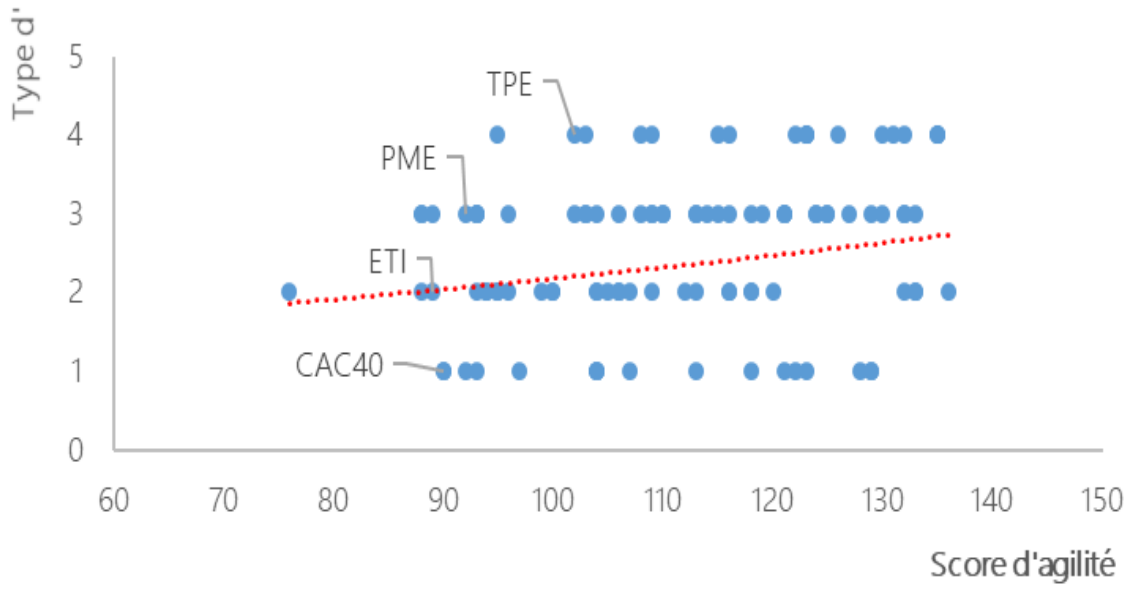
Graphique 44. Distribution gaussienne des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur privé



6.3.1.4. Corrélation entre agilité et sous-type d'entité du secteur privé

Les résultats liés aux sous-types d'entité indiquent une corrélation faible entre les scores d'agilité calculés et les types d'entité du secteur privé observés avec un coefficient de corrélation de 0,25. La **fonction de corrélation par sous-type d'entité du secteur privé** est la suivante.

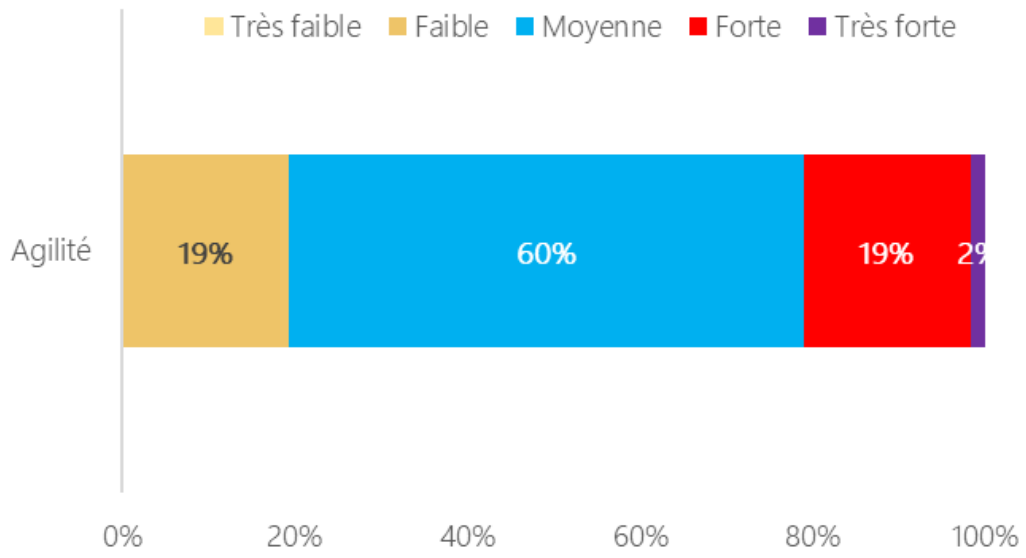
Graphique 45. Corrélation entre score d'agilité et sous-type d'entité du secteur privé



6.3.2. Dans le secteur public

Les résultats directs indiquent que 21% des entités du secteur public sont fortement agiles (dont 2% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 129.17 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.91 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 78.3%.

Graphique 46. Evaluation de l'agilité dans le secteur public en % d'entités

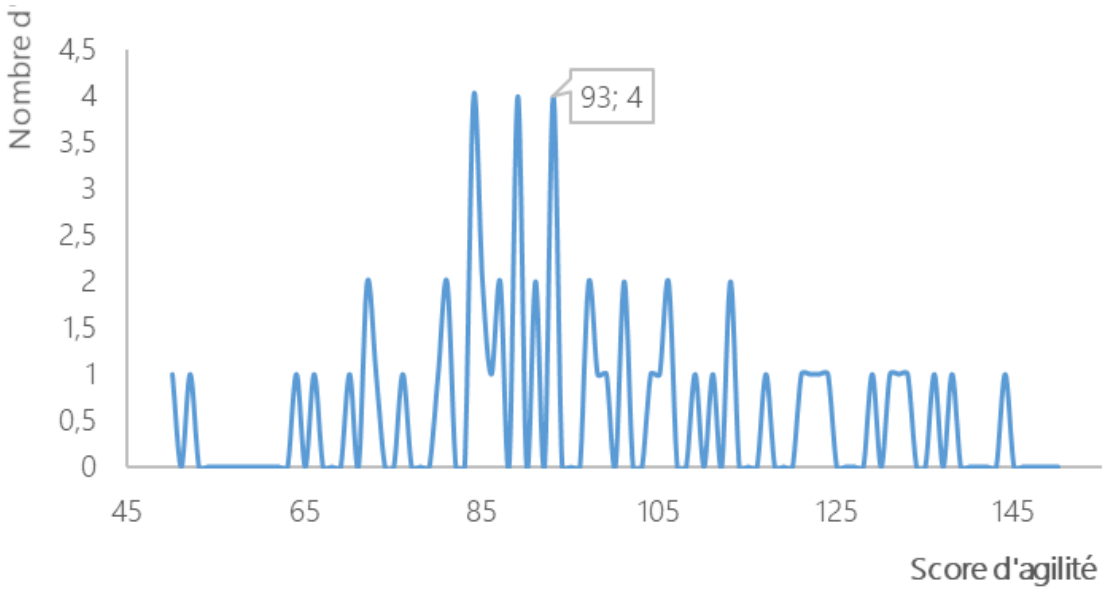


D'autre part, 60% des entités du secteur public sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 94.38, équivalent à une note de 2.86 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 57.2%. Enfin 19% des entités du secteur public sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu est de 69.45, équivalent à une note de 2.10 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 42.1%.

6.3.2.1. Fréquence et distribution des scores d'agilité dans le secteur public

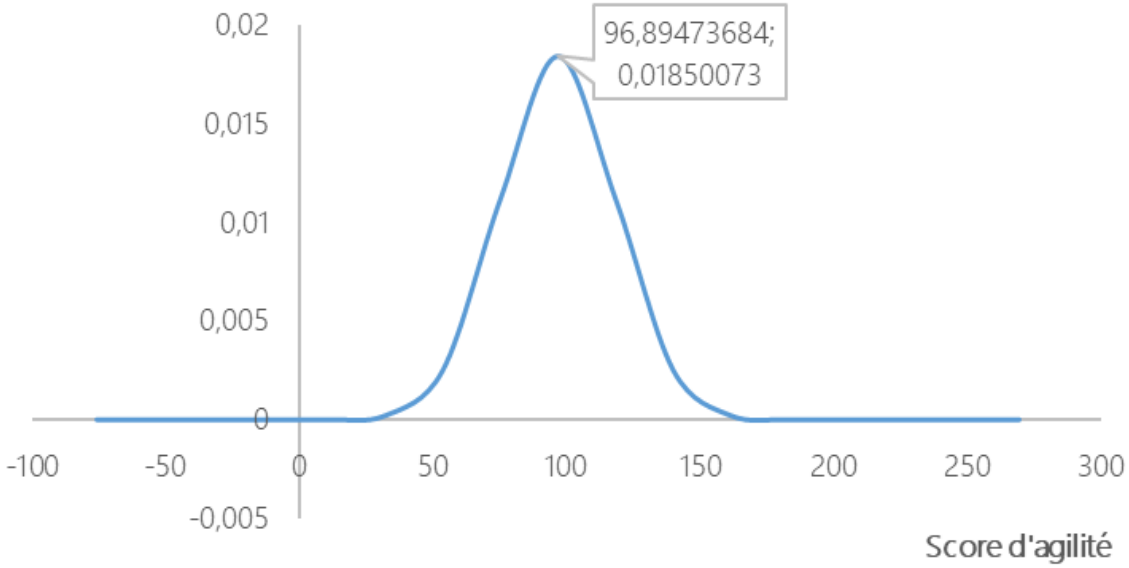
Les résultats directs indiquent que le score global d'agilité le plus fréquent (4 occurrences) est de 93 sur un score maximal de 165, équivalent à une note de 2.82 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 56.4%. La **fonction de fréquence dans le secteur public** est la suivante.

Graphique 47. Fréquence des scores d'agilité dans le secteur public



Les résultats directs indiquent que le score moyen global d'agilité est de 96.89 sur un score maximal de 165, équivalent à une note de 2.93 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 58.7%. La **distribution gaussienne dans le secteur public** est la suivante.

Graphique 48. Distribution gaussienne des scores d'agilité dans le secteur public

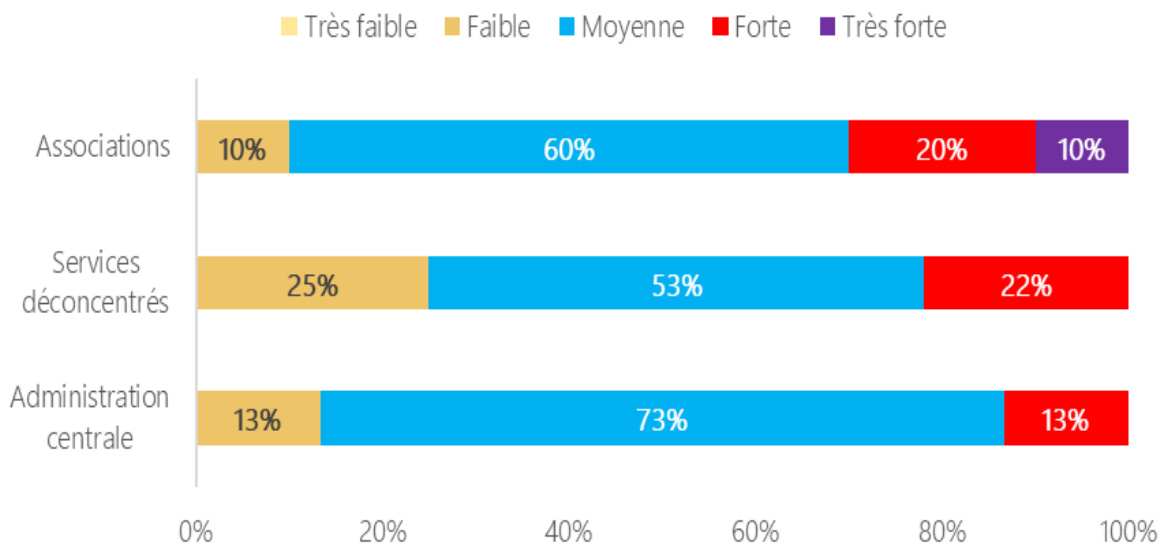


6.3.2.2. Agilité par sous-type d'entité du secteur public

Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les associations sont plus agiles que les autres entités du secteur public, avec 30% d'entre elles qui sont fortement agiles (dont 10% très

fortement agiles) contre 22% des services déconcentrés (dont 0% très fortement agiles) et 13% de l'administration centrale (dont 0% très fortement agiles).

Graphique 49. Evaluation de l'agilité en % d'entités par sous-type d'entité du secteur public



Associations

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 30% des associations sont fortement agiles (dont 10% très fortement). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 132.33 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 4.01 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 80.2%.

D'autre part, 60% des associations sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 96.67, équivalent à une note de 2.93 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 58.5%. Enfin 10% des associations sont faiblement agiles. Le score moyen consolidé obtenu est de 66.00, équivalent à une note de 2.00 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 40%.

Services déconcentrés

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 22% des services déconcentrés sont fortement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 125.57 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.80 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 76.1%. D'autre part, 53% des services déconcentrés sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 94.94, équivalent à une note de 2.88 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 57.5%. Enfin 25% des services déconcentrés sont faiblement agiles. Le

score moyen consolidé obtenu est de 72.00, équivalent à une note de 2.18 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 43.6%.

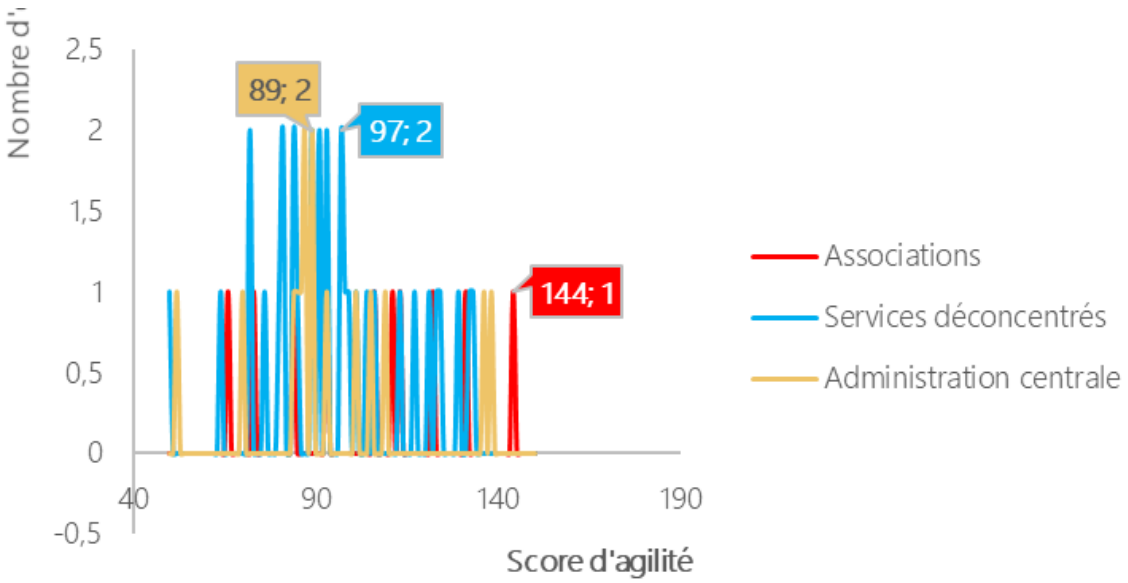
Administration centrale

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 13% de l'administration centrale est fortement agile. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 137.00 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 4.15 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 83%. D'autre part, 73% de l'administration centrale est moyennement agile. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 92.27, équivalent à une note de 2.79 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 55.9%. Enfin 13% de l'administration centrale est faiblement agile. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 61.00, équivalent à une note de 1.85 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 36.9%.

6.3.2.3. Fréquence et distribution des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur public

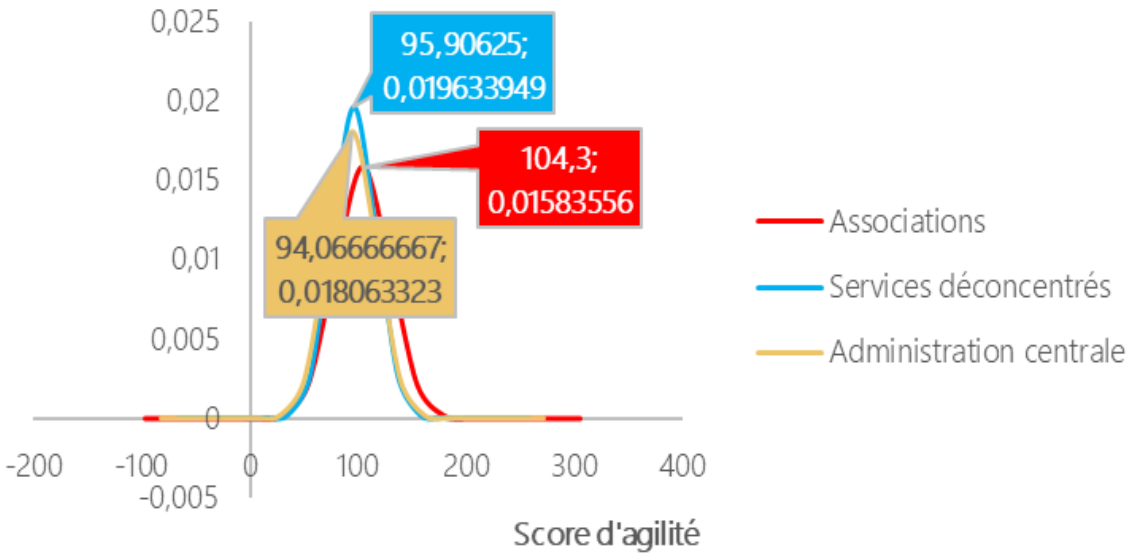
Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les associations ont le score d'agilité le plus élevé dans les plus fréquents (144 ; 1) devant les services déconcentrés (97 ;2) et l'administration centrale (89 ;2). La **fonction de fréquence par sous type d'entité publique** est la suivante.

Graphique 50. Fréquence des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur public



Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les associations ont obtenu le score moyen global d'agilité le plus élevé (104.3), devant les services déconcentrés (95.90) et l'administration centrale (94.07). La **distribution gaussienne par sous type d'entité publique** est la suivante.

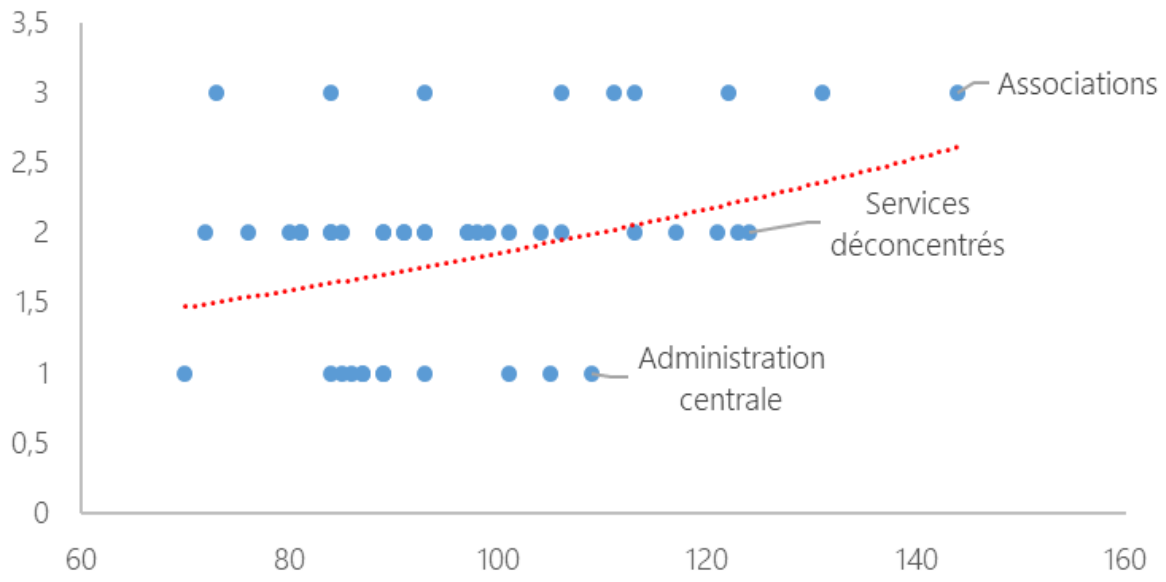
Graphique 51. Distribution gaussienne des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur public



6.3.2.4. Corrélation entre agilité et sous-type d'entité du secteur public

Les résultats liés aux sous-types d'entité indiquent une corrélation faible entre les scores d'agilité calculés et les types d'entité du secteur public observés avec un coefficient de corrélation de 0,36. La **fonction de corrélation par sous-type d'entité du secteur public** est la suivante.

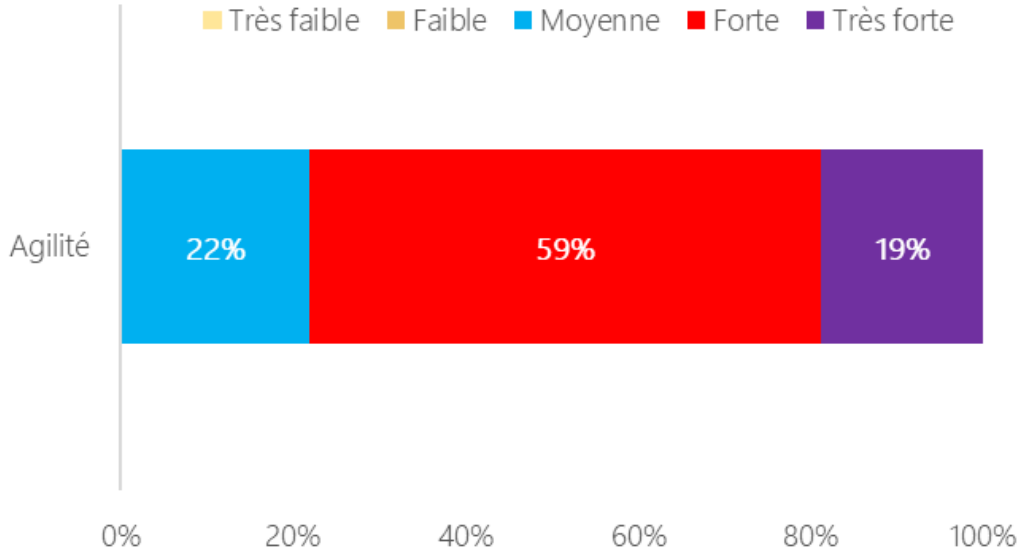
Graphique 52. Corrélation entre score d'agilité et sous-type d'entité du secteur public



6.3.3. Dans les start-up

Les résultats directs indiquent que 78% des start-up sont fortement agiles (dont 19% très fortement agiles). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 131.72 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.99 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 79.8%.

Graphique 53. Evaluation de l'agilité dans les start-up en % d'entités

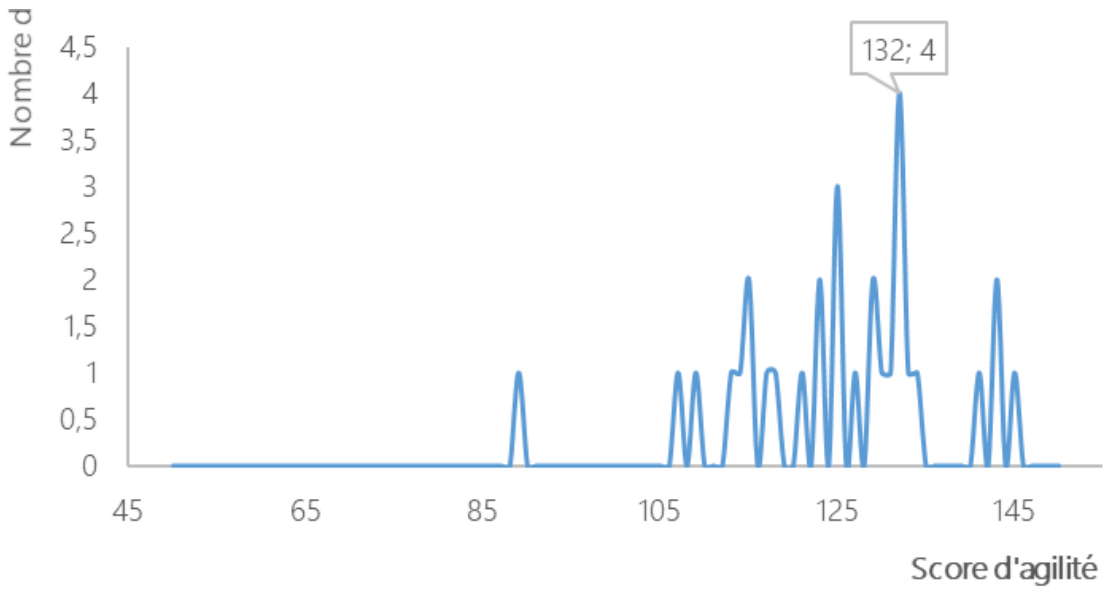


D’autre part, 22% des start-up interrogées sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est 108.86, équivalent à une note de 3.29 sur 5, soit une agilité de l’ordre de 65.9%. Enfin 0% des start-up interrogées sont faiblement agiles.

6.3.3.1. Fréquence et distribution des scores d’agilité dans les start-up

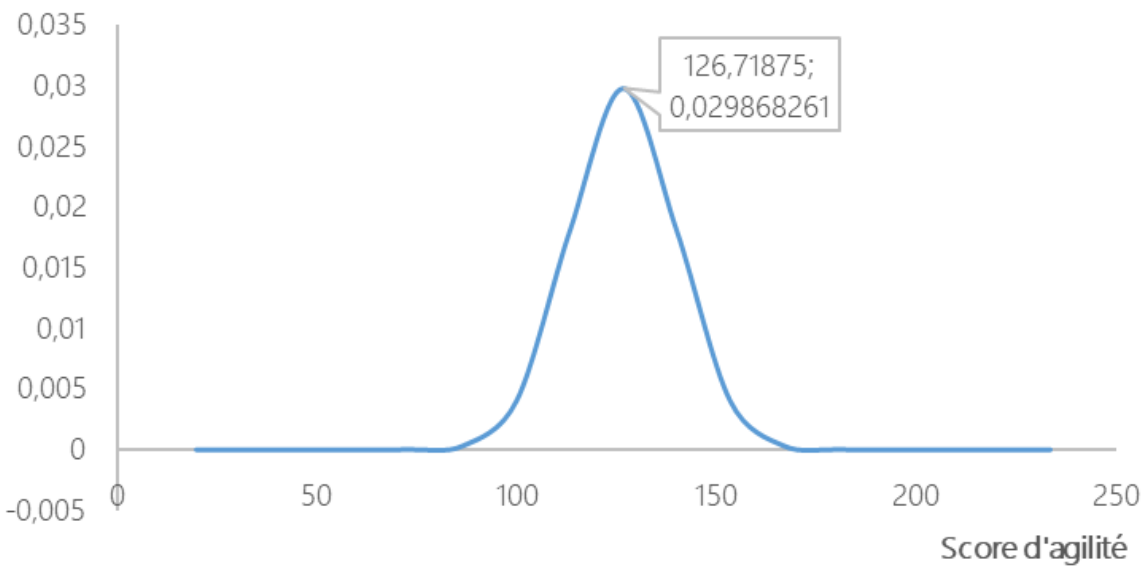
Les résultats directs indiquent que le score global d’agilité le plus fréquent (4 occurrences) est de 132 sur un score maximal de 165, équivalent à une note de 4.00 sur 5, soit une agilité de l’ordre de 80.0%. La **fonction de fréquence dans les start-up** est la suivante.

Graphique 54. Fréquence des scores d’agilité dans les start-up



Les résultats directs indiquent que le score moyen global d’agilité est de 126.71 sur un score maximal de 165, équivalent à une note de 3.84 sur 5, soit une agilité de l’ordre de 76.7%. La **distribution gaussienne dans les start-up** est la suivante.

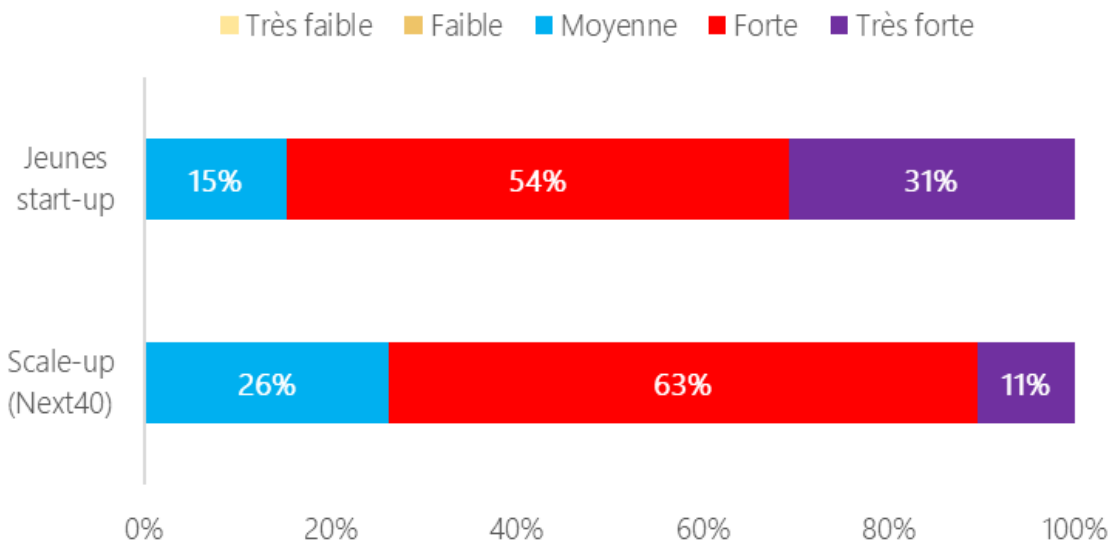
Graphique 55. Distribution gaussienne des scores d'agilité dans les start-up



6.3.3.2. Agilité par sous-type d'entité de start-up

Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les jeunes start-up sont plus agiles que les start-up matures (dites « scale-up » et membres du Next40), avec 85% d'entre elles fortement agiles (dont 31% très fortement agiles) contre 74% des scale-up (dont 11% très fortement agiles).

Graphique 56. Evaluation de l'agilité en % d'entités par sous-type d'entité de start-up



Jeunes start-up

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 85% des jeunes start-up sont fortement agiles (dont 31% très fortement). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 135.45 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 4.10 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 82.1%. D'autre part, 15% des jeunes start-up sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 111.0, équivalent à une note de 3.36 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 67.2%. Enfin 0% des jeunes start-up sont faiblement agiles.

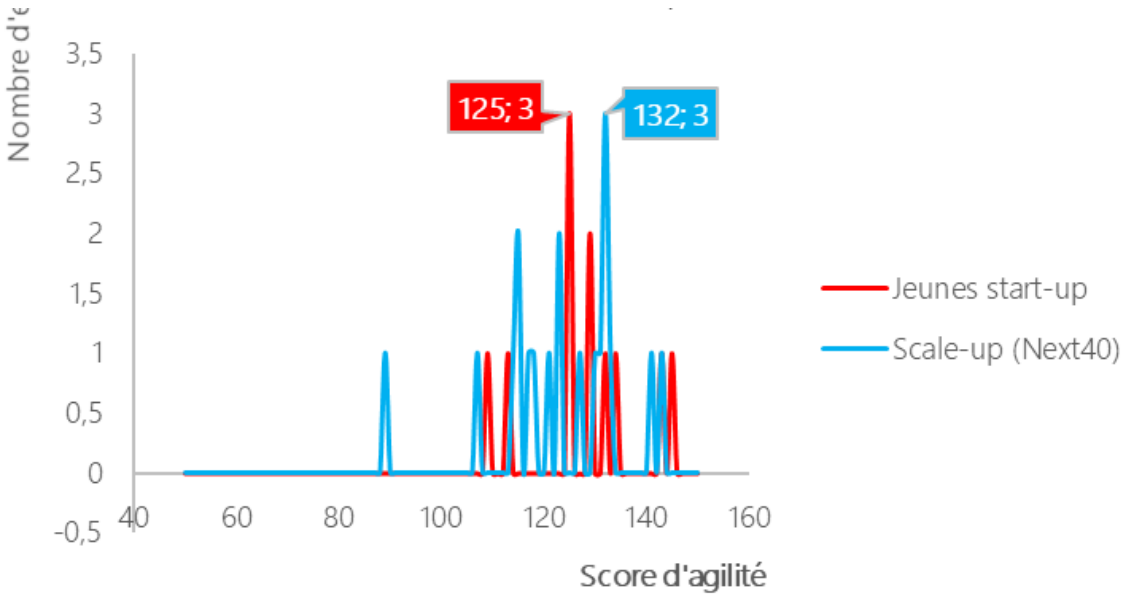
Start-up matures (« scale-up", membres du Next40)

Les résultats liés aux types d'entités indiquent que 74% des « scale-up » sont fortement agiles (dont 11% très fortement). Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 128.79 sur un score maximum de 165, équivalent à une note de 3.90 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 78%. D'autre part, 26% des « scale-up » sont moyennement agiles. Le score moyen consolidé obtenu pour ces entités est de 108.00, équivalent à une note de 3.27 sur 5, soit une agilité de l'ordre de 65.4%. Enfin 0% des « scale-up » sont faiblement agiles.

6.3.3.3. Fréquence et distribution des scores d'agilité par sous-type d'entité de start-up

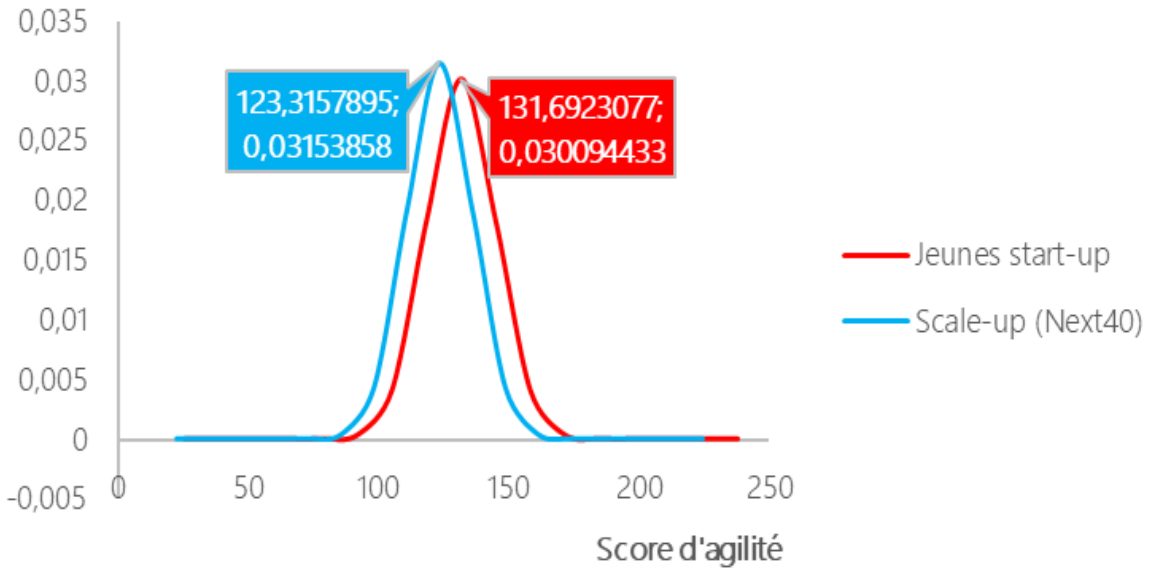
Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les start-up matures (dites « scale-up ») ont le score d'agilité le plus élevé dans les plus fréquents (132 ; 3) devant les jeunes start-up (125 ;3). La **fonction de fréquence par sous type d'entité de start-up** est la suivante.

Graphique 57. Fréquence des scores d'agilité par sous-type d'entité de start-up



Les résultats liés aux sous-types d'entités indiquent que les jeunes start-up ont obtenu le score moyen global d'agilité le plus élevé (131.69), devant les start-up matures (dites « scale-up » : 123.31). La **distribution gaussienne par sous type d'entité de start-up** est la suivante.

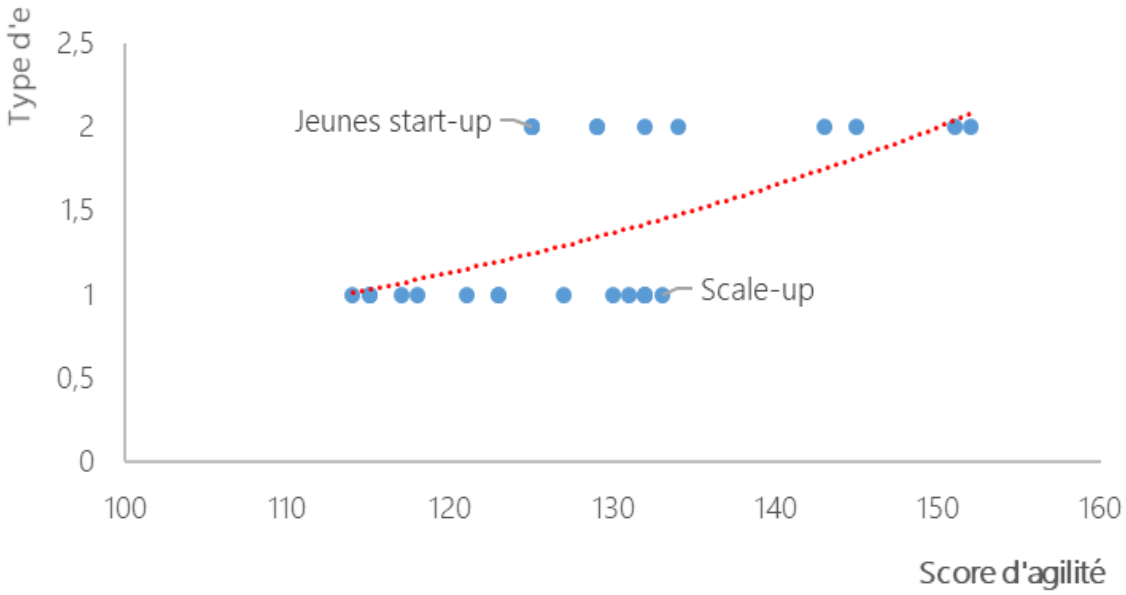
Graphique 58. Distribution gaussienne des scores d'agilité par sous-type d'entité de start-up



6.3.3.4. Corrélation entre agilité et sous-type d'entité de start-up

Les résultats liés aux sous-types d'entité indiquent une corrélation forte entre les scores d'agilité calculés et les types d'entité des start-up observés avec un coefficient de corrélation de 0,55. La **fonction de corrélation par sous-type d'entité de start-up** est la suivante.

Graphique 59. Corrélation entre score d'agilité et sous-type d'entité de start-up



Conclusion du chapitre 6

A travers la synthèse générale de l'analyse des données, nous avons montré que la majorité des organisations de l'échantillon sont faiblement ou moyennement agiles (57% des répondants), renforçant ainsi l'importance de l'incidence des variables relatives au concept de management agile sur les résultats des organisations fortement agiles (43%). La synthèse générale a aussi permis d'établir des corrélations importantes entre le degré d'agilité d'une organisation et les diverses perspectives retenues. Ainsi nous avons mis en évidence qu'une corrélation forte d'ordre positive (coefficient de corrélation de 0,59) existe entre le degré d'agilité, mesuré par la mise en œuvre des variables relatives au concept de management agile, et le niveau de performance de l'organisation, mesuré par le taux de croissance annuel moyen (TCAM). Enfin la synthèse générale a mis en exergue le fait que les start-up sont plus agiles que les entités du secteur privé et du secteur public, avec 78% d'entre elles fortement agiles contre 44% dans le secteur privé et 21% dans le secteur public.

D'autre part, les résultats de l'analyse par variable révèlent que les start-up mettent davantage en œuvre chaque variable relative au concept de management agile, avec des taux compris entre 74 et 79% de mise en œuvre, contre 61 à 68% dans le secteur privé et 50 à 59% dans le public. L'analyse par variable a également permis de montrer que les organisations dont le TCAM est le plus élevé développement davantage dans leurs pratiques managériales les variables relatives au concept de management agile que les organisations dont le TCAM est le moins élevé, avec des variations comprises entre 12 et 27%.

Enfin l'analyse par type et sous-type d'entité a permis d'affiner les résultats, et d'identifier que les TPE sont plus agiles que les autres entités du secteur privé, avec 64% d'entre elles fortement agiles contre 43% des PME, 43% du CAC40 et 34% des ETI ; que les associations sont plus agiles que les autres entités du secteur public, avec 30% d'entre elles fortement agiles contre 22% des services déconcentrés et 13% de l'administration centrale ; que les jeunes start-up sont plus agiles que les start-up matures (membres du Next40), avec 85% d'entre elles fortement agiles contre 74% des scale-up.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie a permis, à travers la réalisation de l'étude approfondie, d'entériner les six variables relatives au concept de management agile, identifiées initialement par l'examen de la littérature et confirmées lors de l'étude exploratoire.

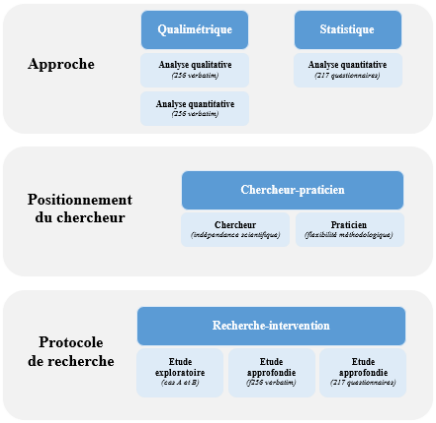
L'approche qualimétrique a permis de caractériser ces variables agiles en les classant dans 15 invariants structuraux grâce à l'analyse qualitative de 256 *verbatim* issus des questions du guide d'entretien ; d'autre part, l'approche qualimétrique de nature quantitative a notamment mis en exergue les trois leviers d'action les plus exprimés par les organisations en matière de management agile :

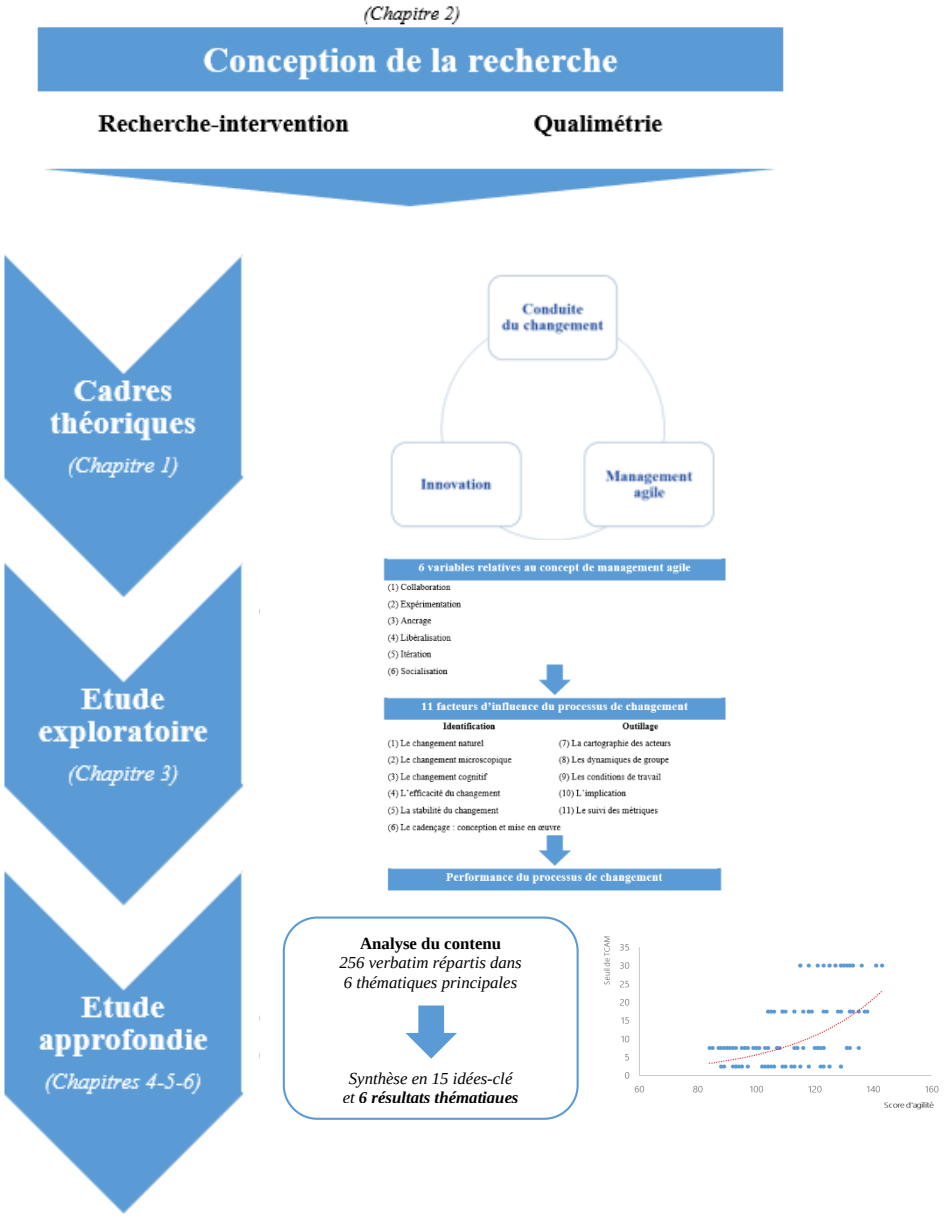
(1) la **participation** active *(variable collaboration)*
(2) la capacité d'**adaptation au changement** *(variable expérimentation)*
(3) et l'**autonomie** de décision et d'exécution *(variable libéralisation)*

L'approche statistique est venue renforcer l'importance de l'incidence des variables relatives au concept de management agile sur le niveau de performance des organisations dans la mesure ou la majorité des organisations de l'échantillon sont faiblement ou moyennement agiles (57% des répondants). Cette seconde approche a aussi permis d'établir une corrélation forte d'ordre positive (coefficient de corrélation de 0,59) entre le degré d'agilité, mesuré par la mise en œuvre dans les pratiques managériales des variables relatives au concept de management agile, et le niveau de performance, mesuré par le taux de croissance annuel moyen (TCAM). Voici les trois pratiques managériales les plus corrélées au niveau de performance de l'organisation :

(1) Mise en place d'une **culture d'entreprise** propre
(2) Alignement entre la **proximité** dans les activités et la **responsabilité d'évaluation**
(3) Attention à l'égard d'**interlocuteurs privilégiés** dans la prise de décision

Encadré 15. Caractérisation et incidence des variables relatives au concept de management agile sur la performance des organisations





Conclusion

Nous avons souhaité contribuer à la compréhension de notre objet de recherche défini par les méthodes de management agile en matière de conduite du changement, appliqué au champ des organisations. Nous avons orienté notre réflexion autour de la caractérisation, la mesure et l'incidence de ces méthodes sur la performance à travers la problématique de recherche suivante *« dans quelle mesure les méthodes de management agile agissent en faveur de stratégies de conduite du changement performantes et durables, et donc efficientes, des organisations ?* .

Nous avons déroulé un raisonnement de nature scientifique en cohérence avec la méthodologie de la recherche en sciences de gestion, afin de confirmer notre hypothèse centrale selon laquelle *« les stratégies de conduite du changement sont performantes et durables si les méthodes de management agile reposent sur des variables endogènes d'ordre social. »*

Cette conclusion présente les principaux résultats de la recherche, ses apports et ses limites, avant de proposer une ouverture sur ses perspectives.

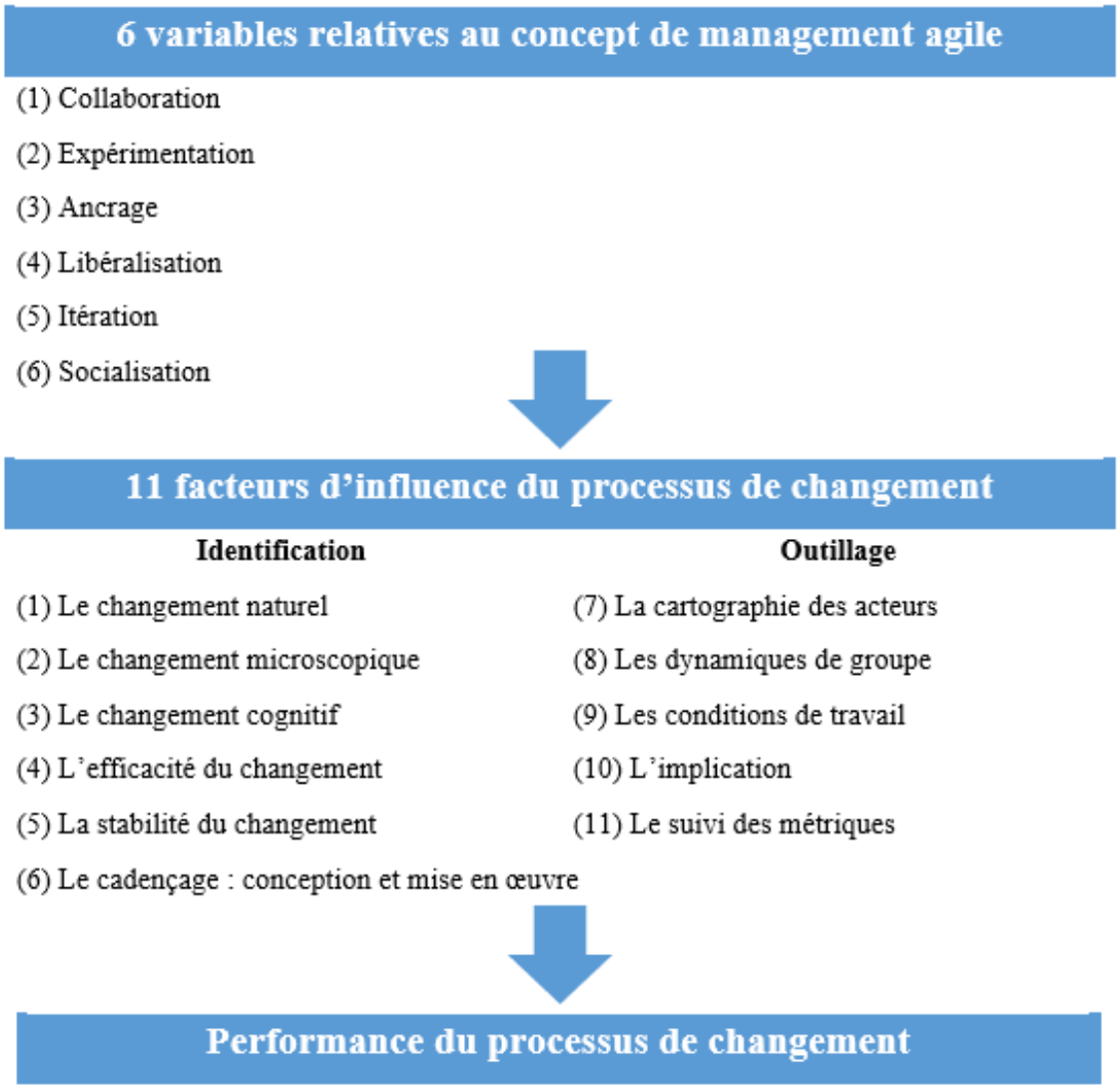
7.1. Principaux résultats de la recherche

La première partie a consisté à identifier les cadres de référence (théorique, épistémologique et méthodologique) de notre objet de recherche. Nous nous sommes concentrés sur quatre théories issues de l'examen de la littérature en matière de conduite du changement, de management agile et d'innovation via le *design thinking* : la théorie du changement naturel, la théorie du *collective mind*, la théorie des marges de manœuvre et la théorie de la rationalité intuitive ; en cohérence avec notre hypothèse centrale selon laquelle *« les stratégies de changement sont performantes et durables si les méthodes de management agile reposent sur des variables d'ordre social. »*. Notre posture épistémologique et méthodologique s'est inscrite dans le cadre de la contingence générique à partir de matériaux de recherche-intervention qualimétrique approfondie employant à la fois la généralisation analytique et la généralisation statistique des résultats de recherche ; cette posture a naturellement et notamment impliqué d'opérer dans le respect des principes de flexibilité méthodologique et d'indépendance scientifique, en cohérence avec les conditions d'efficacité du protocole de recherche-intervention.

7.1.1. Synthèse des résultats de l'étude exploratoire

Cette posture a d'abord été mise en œuvre à travers une étude exploratoire effectuée via deux cas d'entreprises selon un protocole de type recherche-intervention. Cette première étude a confirmé six variables relatives au concept de management agile et onze facteurs d'influence du processus du changement, identifiés initialement dans la littérature.

Encadré 16. Modélisation des variables relatives au concept de management agile et des facteurs d'influence du processus de conduite du changement



7.1.2. Synthèse des résultats de l'étude approfondie

La deuxième partie s'est concentrée sur la présentation de l'étude qualimétrique approfondie réalisée auprès de 217 organisations, qui adopte d'abord une approche qualimétrique (chapitre 5) et dans un deuxième temps une approche statistique (chapitre 6).

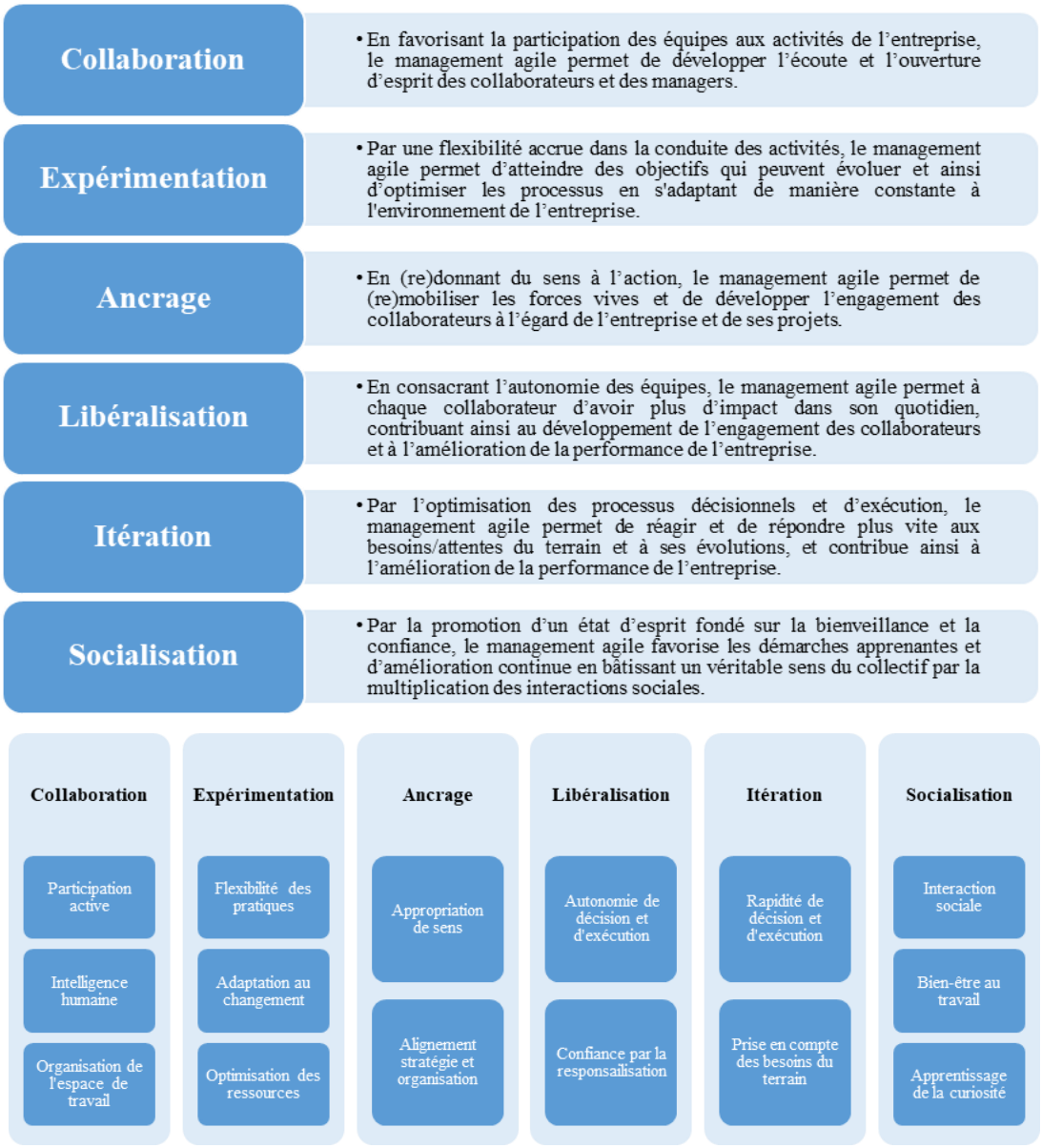
7.1.2.1. Synthèse des résultats de l'approche qualimétrique

L'approche qualimétrique de **256 *verbatim*** a permis de dégager six thématiques qui confirment les six variables relatives au concept de management agile (analyse qualitative), et de quantifier leur fréquence d'expression par thématique, par type d'entité, par tranche d'effectif et par seuil de taux de croissance (analyse quantitative).

Analyse qualitative

Au-delà de la confirmation des variables relatives au concept de management agile, l'analyse qualitative des *verbatim* a également fait ressortir des **quinze invariants structuraux** qui caractérisent le management agile**.**

Encadré 17. Synthèse des résultats de l'analyse qualitative des verbatim



Analyse quantitative

L'analyse quantitative a montré que les *verbatim* relatifs à la thématique « expérimentation » sont les plus représentés (24% du total des verbatim exprimés) alors que les *verbatim* relatifs à la thématique « ancrage » sont les moins représentés (5% du total des *verbatim* exprimés).

Tableau 22. Synthèse des résultats de l'analyse quantitative des verbatim

	Verbatim (nb)	*Verbatim* (%)	*Idée-clé* (nb)	*Idée-clé* (%)
Collaboration	62	24%	3	20%
Expérimentation	61	24%	3	20%
Ancrage	20	8%	2	13,33%
Libéralisation	43	17%	2	13,33%
Itération	41	16%	2	13,33%
Socialisation	29	11%	3	20%
TOTAL	**256**	**100%**	**15**	**100%**

7.1.2.2. Synthèse des résultats de l'approche statistique

L'approche statistique de **217 questionnaires** a permis de mesurer l'agilité en fonction des six variables relatives au concept de management agile selon diverses perspectives et d'établir des corrélations selon ces mêmes perspectives.

Evaluation de l'agilité selon trois perspectives

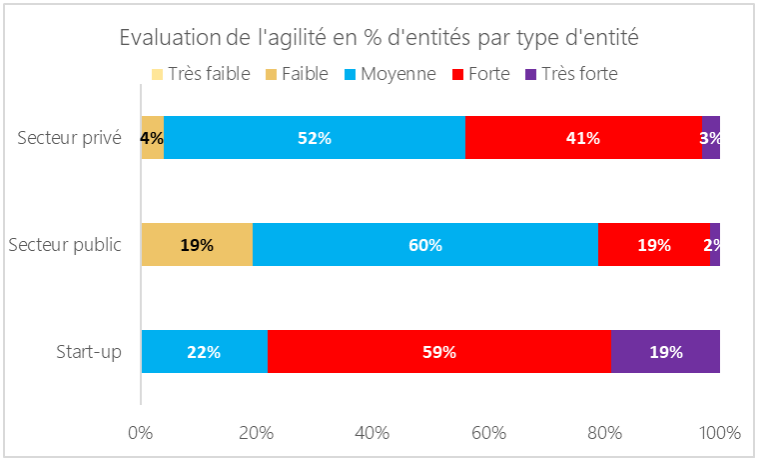
L'approche statistique a permis d'identifier que :

- les entités du secteur privé sont plus agiles que les entités du secteur public mais moins agiles que les start-up
- les entités dont l'effectif < 10 personnes sont globalement plus agiles que les entités dont l'effectif > 10 personnes

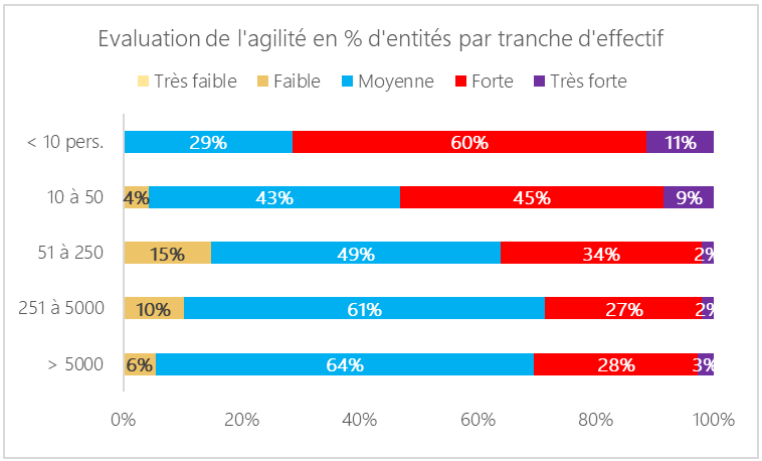
- les entreprises dont le taux de croissance annuel moyen (TCAM) est le plus élevé (> 25%), sont plus agiles que les entités dont le TCAM est moindre

Graphique 60. Synthèse des résultats de l'analyse fondée sur des statistiques descriptives présentant l'évaluation de l'agilité selon trois perspectives

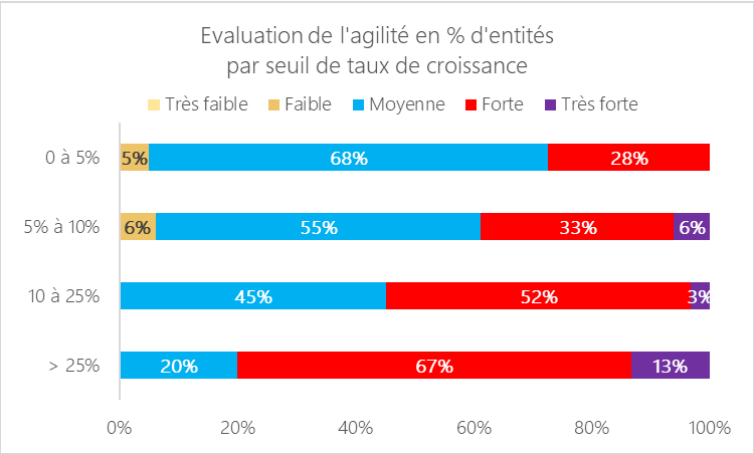
Par type d'entité



Par tranche d'effectif



Par seuil de taux de croissance



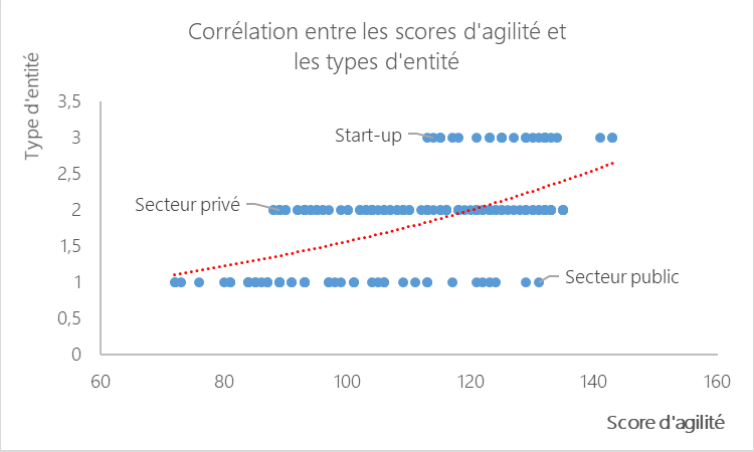
Corrélations selon trois perspectives

L'approche statistique a permis d'identifier que :

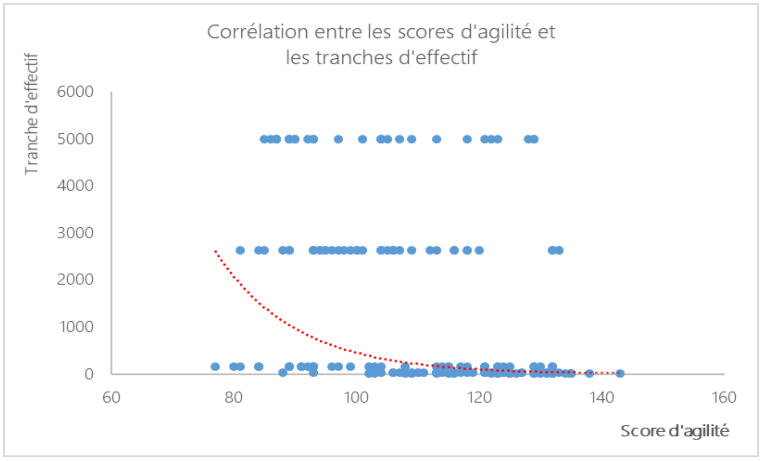
- une corrélation forte existe entre les scores d'agilité calculés et les types d'entité observés avec un coefficient de corrélation de 0,57
- une corrélation faible d'ordre négative entre les scores d'agilité calculés et les tranches d'effectif observées avec un coefficient de corrélation de -0,35
- une corrélation forte d'ordre positive entre les scores d'agilité calculés et les TCAM observés avec un coefficient de corrélation équivalent à 0,59

Graphique 61. Synthèse de l'analyse quantitative de type statistique présentant les corrélations selon trois perspectives

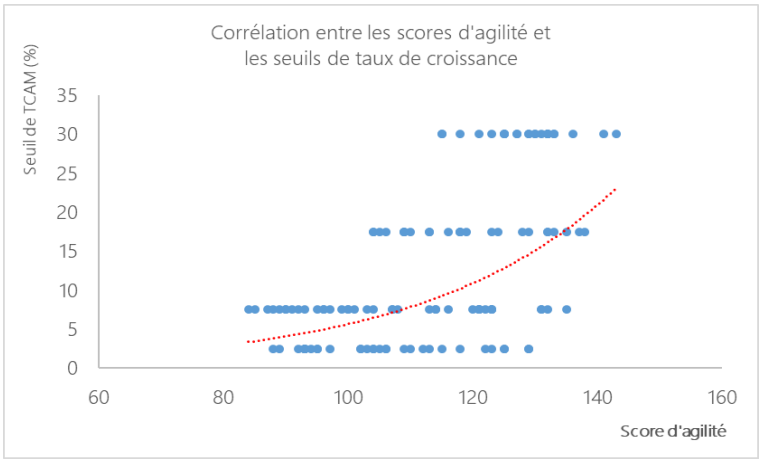
Par type d'entité



Par tranche d'effectif



Par seuil de taux de croissance



Evaluation des variables relatives au concept de management agile selon le seuil de taux de croissance annuel moyen (TCAM)

L'approche statistique nous a permis d'observer que les organisations dont le taux de croissance annuel moyen est le plus élevé (TCAM > 25%, ici nommé TCAM +) ont investi davantage dans la mise en œuvre des variables relatives au concept de management agile que les organisations dont le TCAM est le moins élevé (TCAM entre 0 et 5%, nommé ici TCAM -).

Tableau 23. Synthèse de l'analyse quantitative de type statistique présentant l'évaluation des variables selon le seuil de TCAM

	TCAM -	TCAM +	Ecart (%)
Collaboration			
Taux d'ouverture de la réflexion stratégique aux collaborateurs	57 %	74 %	+ 17
Taux d'usage du mode collaboratif entre les métiers et les techniques	69 %	85 %	+ 16
Taux d'ouverture de l'espace de travail	63 %	77 %	+ 13
Expérimentation			
Recours aux expérimentations dans la prise de décisions	65 %	83 %	+ 18
Taux d'usage de processus d'effectuation	60 %	73 %	+ 13
Ancrage			
Taux d'alignement entre la proximité dans les activités et la responsabilité d'évaluation	45 %	69 %	+ 24
Taux d'alignement entre la contribution à la prise de décisions et la responsabilité dans l'exécution	51 %	64 %	+ 13
Taux d'alignement entre la coordination des activités et les problématiques clé du terrain	59 %	71 %	+ 12
Libéralisation			
Taux d'attention aux interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions	62 %	81 %	+ 19
Taux d'attention à l'autonomie d'individus regroupés en petits groupes	63 %	77 %	+ 14
Taux d'attention à l'apprentissage libre de certains individus	62 %	75 %	+ 13
Itération			
Degré de rapidité à travers des cycles itératifs courts intégrés aux processus	60 %	75 %	+ 15
Recours aux processus d'effectuation	60 %	73 %	+ 13
Capacité d'itération dans l'adaptation de l'action	59 %	71 %	+12
Socialisation			
Degré de socialisation par l'ancrage d'une culture propre	51 %	78 %	+ 27
Degré de socialisation par une interaction à l'égard de l'environnement	66 %	80 %	+ 14
Degré de socialisation à travers une organisation de l'espace de travail favorisant les interactions sociales	63 %	77 %	+ 13

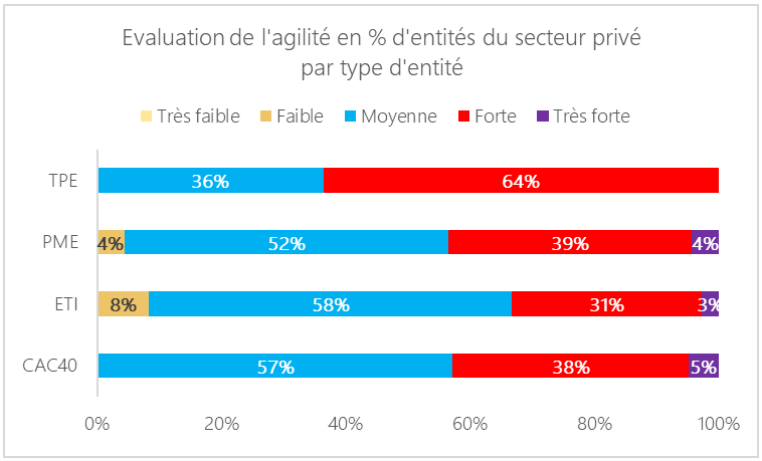
Evaluation de l'agilité par sous-type d'entité

L'approche statistique a permis d'identifier que :

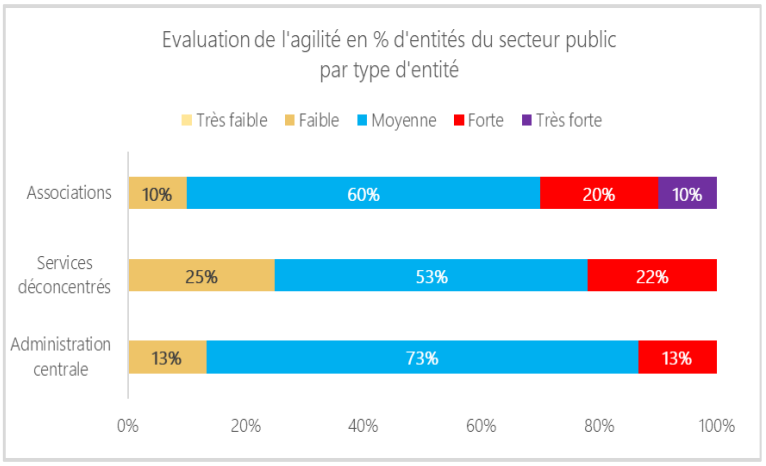
- les TPE sont plus agiles que les autres entités du secteur privé
- les associations sont plus agiles que les autres entités du secteur public
- les jeunes start-up sont plus agiles que les start-up matures (dites « scale-up »)

Graphique 62. Synthèse des résultats de l'analyse quantitative de type statistique présentant l'évaluation de l'agilité par sous-type d'entité

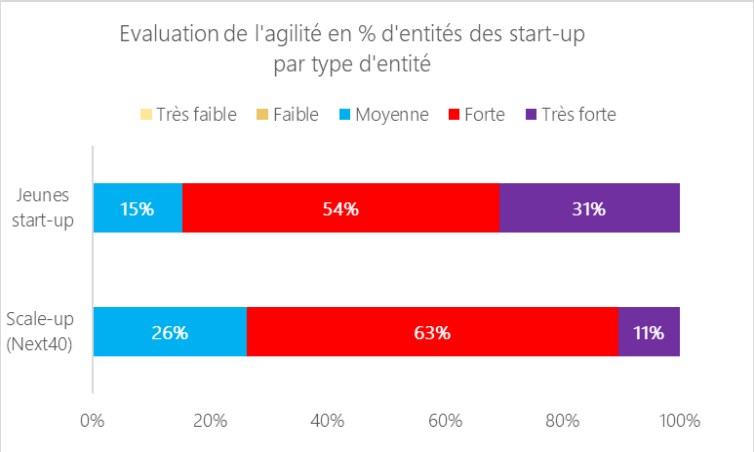
Dans le secteur privé



Dans le secteur public



Dans les start-up



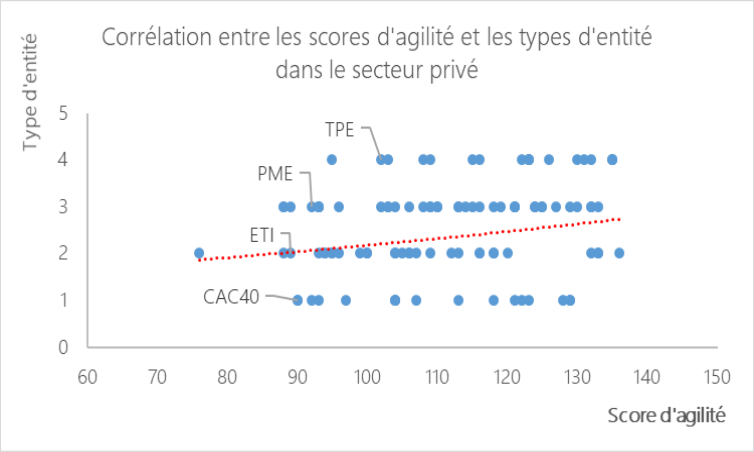
Corrélations par sous-type d'entité

L'approche statistique a permis d'identifier que :

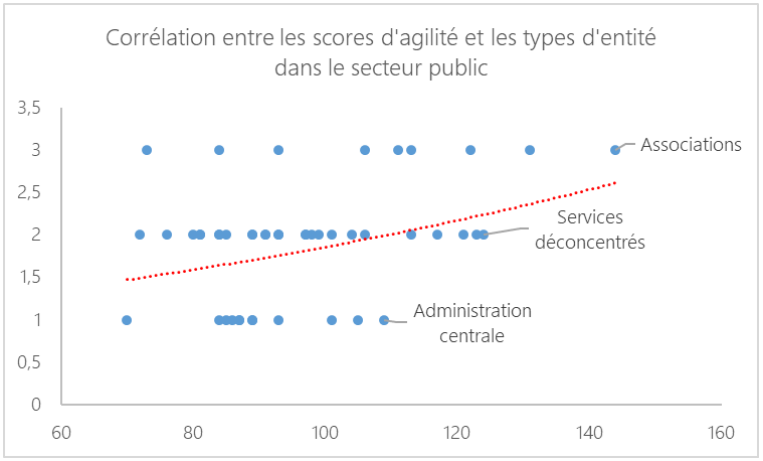
- une corrélation faible entre les scores d'agilité calculés et les types d'entité du secteur privé observés avec un coefficient de corrélation de 0,25
- une corrélation faible entre les scores d'agilité calculés et les types d'entité du secteur public observés avec un coefficient de corrélation de 0,36
- une corrélation forte entre les scores d'agilité calculés et les types d'entité des start-up observés avec un coefficient de corrélation de 0,55

Graphique 63. Synthèse de l'analyse quantitative de type statistique présentant les corrélations par sous-type d'entité

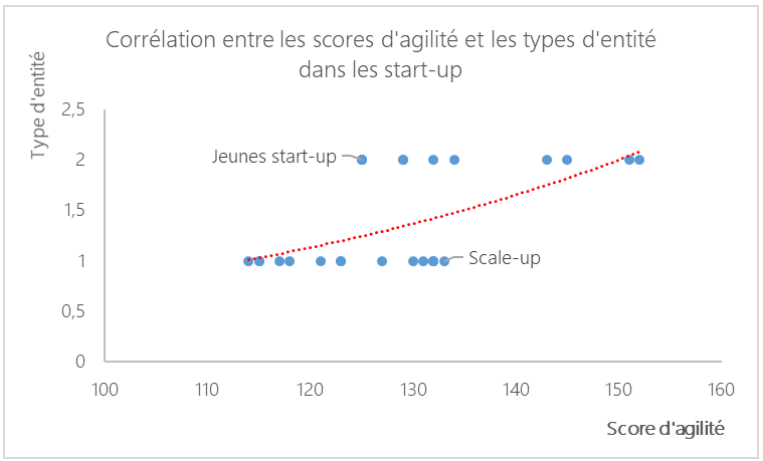
Dans le secteur privé



Dans le secteur public



Dans les start-up



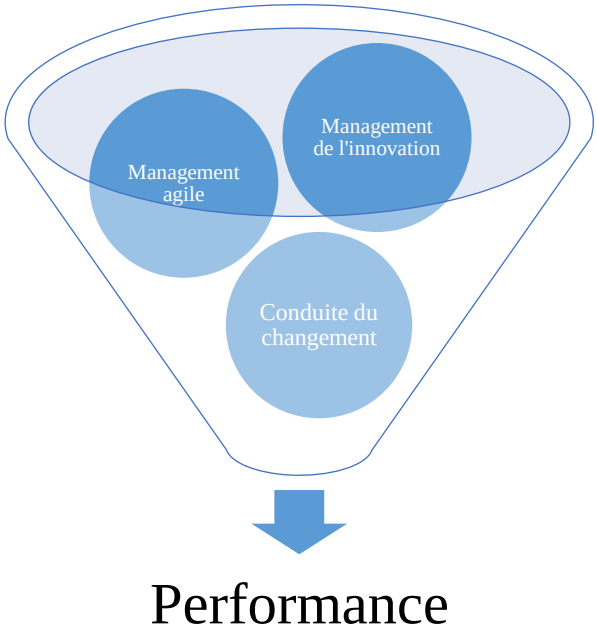
7.2. Contributions de la recherche

La valeur de notre recherche se situe à plusieurs niveaux : apport théorique à partir de l'examen de la littérature, contribution sur la méthodologie employée et implications pratiques en matière de méthodes de management.

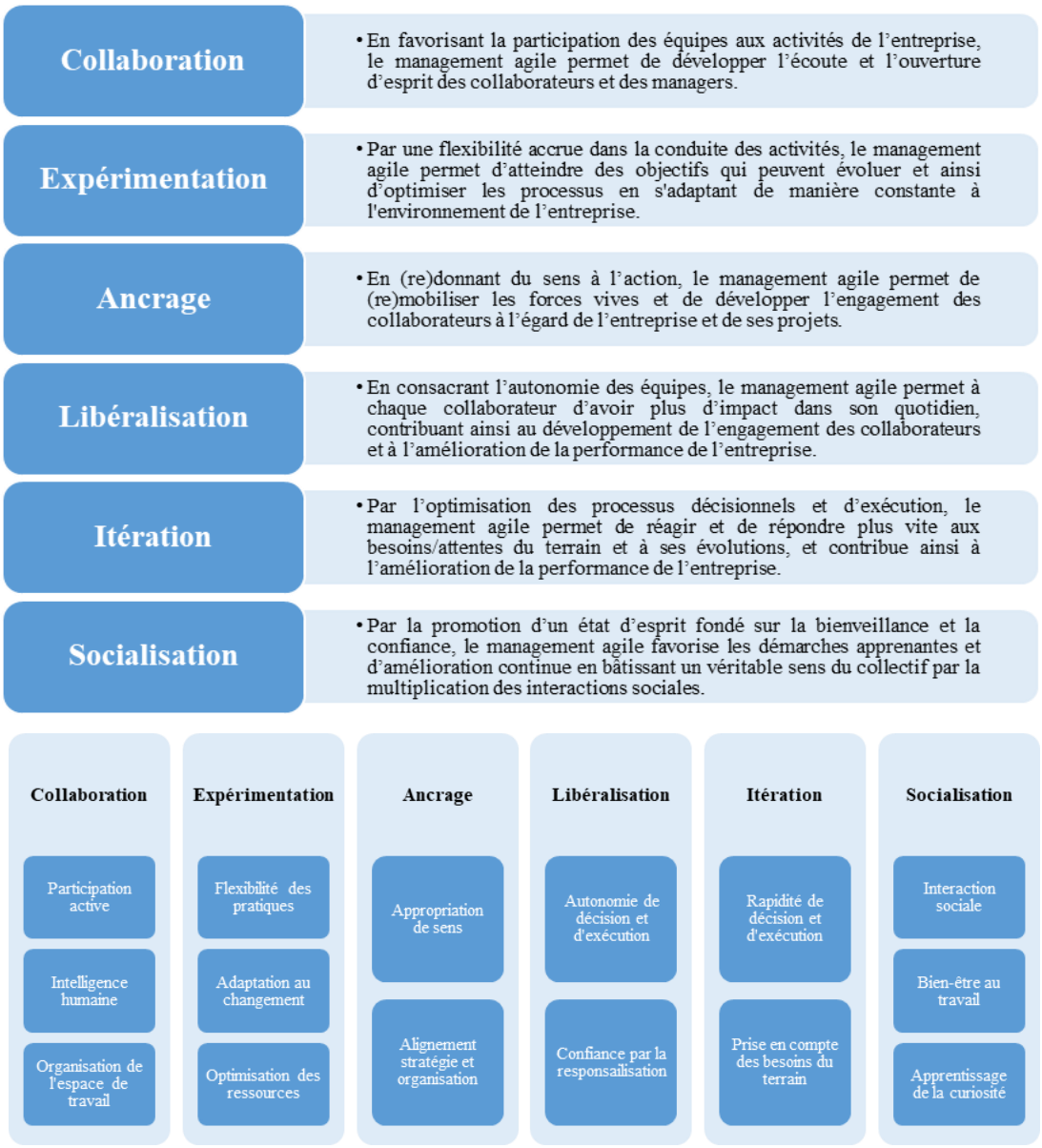
7.2.1. Apport théorique

Sur le plan théorique, notre recherche, profondément ancrée dans les théories de la conduite du changement, a permis d'identifier des résultats invariants et d'autres plus contingents à l'égard de notre problématique et de notre champ de recherche.

Figure 44. Apport théorique de la recherche aux sciences de gestion



En matière de management agile, les résultats de notre recherche confirment l'intérêt de ses théories dans l'atteinte d'une meilleure performance du changement. Ces théories précisent par ailleurs que leur mise en œuvre, par la mise en application des variables relatives au concept de management agile, conditionne la réussite des stratégies de changement. En effet, nous avons notamment montré par la recherche que les composants du management agile sont l'usage du mode collaboratif, la capacité d'adaptation au changement via le recours aux expérimentations, l'autonomie par la libéralisation des marges de manœuvre, la rapidité de décision et d'exécution par l'itération, l'appropriation de sens et l'ancrage ainsi que la socialisation organisationnelle.



A travers cette recherche, c'est l'importance de l'incidence des pratiques managériales sur la performance qui est mise en avant, pourtant une notion bien intégrée par les acteurs de terrain. En matière de management de l'innovation, et en particulier dans cette thèse, concernant le modèle du design thinking, nos résultats ont mis en exergue l'importance des théories autour du management de la conception, l'intuition dans la prise de décisions et la confiance créative, comme facteurs d'influence du processus du changement.

Notre apport théorique confirme aussi la pertinence des théories sur la conduite du changement telles que le changement naturel, le changement microscopique la théorie de la résilience, celles-ci reconnues davantage par les sciences de gestion que par les acteurs de terrain.

Enfin la détermination d'un score d'agilité tenant compte de l'ensemble des variables relatives au concept de management agile représente un apport significatif dans la mesure et l'évaluation de la performance des organisations.

7.2.2. Contribution sur la méthodologie employée

Au terme de ces trois années de recherche et aux très nombreuses itérations autour de l'objet et les résultats de la recherche entre les chercheurs informés de la recherche et les acteurs de terrain ayant contribué à celle-ci, nous pouvons considérer que notre recherche représente un outil méthodologique structurant dans l'analyse de la performance des processus de changement par la confirmation de l'existence de six variables relatives au concept de management agile et de onze facteurs d'influence des processus de changement.

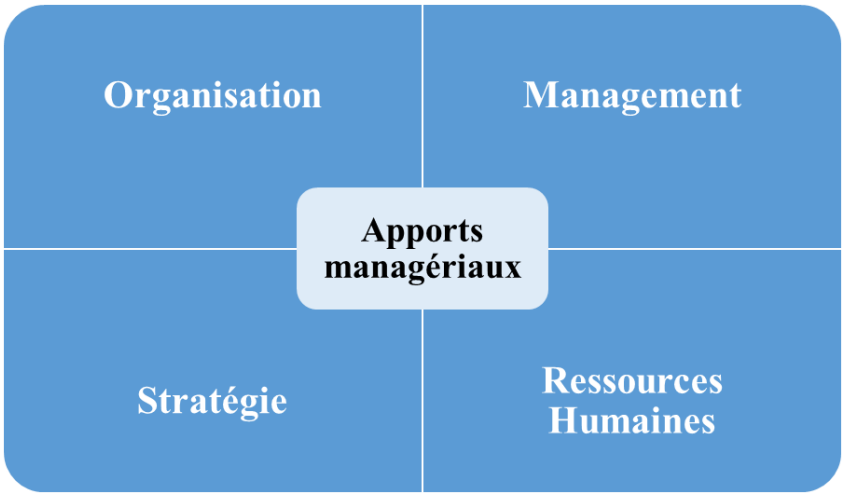
D'autre part, la réalisation de trois études (exploratoire, approfondie de type qualimétrique, approfondie de type statistique), combinant la généralisation analytique (étude exploratoire et étude approfondie de type qualimétrique) et la généralisation statistique (étude approfondie de type statistique), nous amène à penser que notre recherche apporte des résultats de recherche significatifs sur des sujets faisant une partie de l'actualité du domaine des sciences de gestion.

Enfin le fait d'avoir opté pour un protocole de recherche de type recherche-intervention, au plus près du terrain et au contact des praticiens, a nécessairement constitué un choix méthodologique pertinent au regard de la richesse des données collectées et de la puissance des résultats issus.

7.2.3. Apports managériaux

Nous avons structuré les apports managériaux de la recherche autour de **quatre dimensions** et **31 apports** visant à améliorer la performance des processus de conduite du changement en cohérence avec notre problématique de recherche *« dans quelle mesure les méthodes de management agile agissent en faveur de stratégies de conduite du changement performantes et durables, et donc efficientes, des organisations ? »* (figure 45).

Figure 45. Apports managériaux de la recherche



7.2.3.1. Organisation

Les nouvelles pratiques

(1) Définir d'abord le changement, l'organisation ensuite

La conscience que le changement détient la primauté devant l'organisation permet d'examiner avec précision comment se déroule le processus de changement et donc d'évaluer la dynamique du changement qui a été accomplie. L'implémentation d'un nouveau modèle organisationnel n'est que la résultante d'un ou plusieurs processus de changement.

(2) Identifier ce qui doit changer et ce qui doit être abandonné

La capacité à entrevoir et à capitaliser sur les nouvelles opportunités proposées est la clé de l'agilité car elle-aussi estime que le changement est un élément naturel de la vie d'une organisation et sans en faire preuve, l'organisation cessera d'exister.

L'enjeu n'est alors pas de changer constamment mais d'être en mesure/en capacité de le faire en toute agilité au moment le plus opportun, et identifier en instantané *what to change and what to abandon*. L'intérêt est de parvenir à prédire ou sélectionner les types de personnalités correspondant aux besoins et à la culture de l'organisation tout autant que de favoriser le travail d'équipe et la productivité.

(3) Identifier les points d'ancrage

La compréhension et la prise en compte des représentations mentales, des croyances, des préférences et des perceptions des divers réalités des individus au sein d'une organisation permettent d'optimiser les processus de changement de l'organisation concernée.

(4) Intégrer le changement à votre quotidien

Le changement est un élément naturel de la vie d'une organisation. Au regard des problématiques générationnelles rencontrées en entreprises, il est utile de souligner que le changement est, au contraire, une partie inhérente des attentes d'un individu et de sa volonté d'apprendre et d'évoluer, et il doit en être de même pour les organisations au sein desquelles les individus évoluent.

Les pièges à éviter

(1) Identifier des catégories de populations

La majorité des cellules d'accompagnement au changement propose d'établir une typologie des populations concernées par le changement et de réaliser des analyses d'impacts selon ces contingents. Avec l'avènement des nouveaux médias, les attentes en matière de collaboratif sont telles qu'un travail sur les représentations mentales à l'échelle de l'individu est indispensable.

(2) Définir le changement en Comex

Nous avons vu l'intérêt de définir le changement en amont de l'organisation en charge de sa mise en œuvre. Toutefois ce processus doit être mené conjointement avec les métiers concernés par l'objectif du changement à accomplir. Une mobilisation trop directe de l'exécutif peut être décorrélée des enjeux opérationnels et du changement adéquat à effectuer.

(3) Mener le changement par l'organisation et les projets

Nous sommes habitués à mener des processus de changement dans le cadre de projets dont les objectifs sont spécifiques et peuvent correspondre à des priorités stratégiques. Néanmoins se restreindre au mode projet pour conduire le changement exclue sa prise en main par les employés en dehors des équipes projet, ceux-ci représentant pourtant la grande majorité des employés.

7.2.3.2. Management

Les nouvelles pratiques

(1) Gérer les risques

Les méthodes agiles mettent en évidence l'importance d'effectuer des tests et de faire remonter des feedbacks rapides sur les travaux menés et démontrent que ce fonctionnement permet de réduire les coûts liés à la découverte tardive d'anomalies.

La notion d'agilité de la décision consiste à définir la stratégie de développement sur la gestion des risques et l'apprentissage des ressources afin de générer des scénarios alternatifs de développement que nous pourrions définir comme à la carte.

(2) Résoudre les problèmes

Gérer les risques c'est bien, résoudre les problèmes c'est mieux. La plupart des entreprises dispose d'un outil de maîtrise des risques qui leur permet d'établir des diagnostics sur les niveaux de risques auxquels l'entreprise est confrontée. Au demeurant intéressante, cette démarche est trop souvent uniquement analytique et insuffisamment tournée vers l'action concrète et quotidienne des employés qui rencontrent des problèmes. 90% des entreprises les plus performantes bénéficient de processus de *problem solving* dédiés par métier alors que 68% des entreprises qui n'en sont pas dotées figurent parmi les moins performantes.

(3) Travailler en équipe réduite et intégrée

Les équipes intégrées parviennent à engager toutes les composantes d'un sujet donné. Aussi les tâches sont réalisées en moyenne plus vite à partir de processus de décisions plus courts. 78% des entreprises les plus performantes ont recours au *squad mode* alors que 82% des entreprises qui ne l'adoptent pas figurent parmi les moins performantes.

(4) Allouer les ressources de manière flexible

Le concept d'organisation cognitive permet de faire le lien entre le modèle structurel d'une organisation et les interactions sociales générées entre les individus qui la composent. Le comportement des individus au sein d'une organisation définit la nature de ces interactions sociales et donc le degré de flexibilité de l'organisation considérée.

Les pièges à éviter

(1) Livrer les ressources à elles-mêmes

Contrairement à la perception implicite que nous pouvons avoir du concept de flexibilité, celui-ci ne consiste pas à livrer les équipes à elles-mêmes en leur indiquant de faire preuve d'imagination et de créativité. Au contraire le degré de flexibilité d'une organisation dépend du niveau de connaissance de la nature des interactions sociales des individus qui la composent.

(2) Prioriser les tâches par affinité ou selon la hiérarchie

Les affinités relationnelles et/ou le modèle hiérarchique ne doivent en aucun cas être un déterminant dans le choix des activités à prioriser. Au contraire, les conditions pertinentes en vue d'une priorisation optimale sont associées aux postures mentales des individus, au sens de l'effort collectif et à la culture de l'organisation considérée.

(3) Allouer les ressources selon leur disponibilité

La disponibilité des ressources est évidemment un critère à considérer, toutefois il ne peut être le primordial. Pour fonctionner en "squad mode", les équipes doivent être autonomes et donc compétentes sur toutes les composantes d'un sujet donné, dans ses diverses dimensions tant humaine, technique que métier.

(4) Défendre le statu quo du rôle du manager

Ce phénomène courant et parfaitement humain répond au besoin de justification (souvent vis-à-vis de sa hiérarchie) de l'apport ou de la valeur d'un manager. Avec l'avènement de l'ère numérique, les techniques traditionnelles du management fondées sur l'organisation hiérarchique du travail et le concept du « commande et contrôle » apparaissent aujourd'hui inefficaces et inadaptées face à une industrie en perpétuelle mutation. Mettre en œuvre l'agilité impose ainsi de redéfinir le rôle du manager et de transformer sa fonction, ce qui révèle une inquiétude pour l'intéressé.

(5) Chercher à motiver ses équipes

En cohérence avec les notions d'auto-organisation et d'auto-inspiration, le concept de l'agilité recherche à développer la motivation intrinsèque des équipes, définie comme la quête de sens que chacun cherche à donner à ses activités. La difficulté réside dans le fait que ce n'est plus au manager de trouver le moyen de motiver ses équipes (la motivation intrinsèque est de la responsabilité de chaque individu), en revanche c'est au manager de maintenir les conditions permettant à chaque membre de l'équipe de garder cette motivation propre à chacun.

7.2.3.3. Stratégie

Les nouvelles pratiques

(1) Répondre aux besoins et aux attentes du terrain

Développer un lien entre le comportement des agents sur le terrain et le comportement de l'institution permet d'évaluer dans quelle mesure les pratiques managériales sont alignées avec la stratégie et quel est l'impact de l'action stratégique au niveau opérationnel. Une stratégie définie via la concaténation des besoins du terrain facilitent les processus de transformation et renforcent l'agilité des équipes.

(2) Intégrer les collaborateurs au processus de réflexion stratégique

Depuis toujours, la stratégie a été l'affaire de dirigeants. Face aux enjeux actuels de marchés changeants et au regard des problématiques de désengagement au sein des entreprises, les organisations actuelles doivent s'outiller au niveau stratégique afin de demeurer alertes aux multiples pressions imposées par leur environnement d'activités changeantes en leur sein et parmi leurs partenaires. 85% des entreprises les plus performantes font appel à leurs employés pour définir les orientations et la vision stratégiques alors que 60% des entreprises qui n'exercent pas cette pratique figurent parmi les moins performantes.

(3) Adopter l'approche data driven

Le développement de nouvelles technologies permettant de stocker, générer et exploiter des datas en temps réel est à l'origine de nouveaux usages, de nouveaux besoins de la part des utilisateurs mais aussi de nouvelles menaces, à la fois internes ou externes, qui s'imposent aux organisations. Celles-ci sont contraintes de raccourcir leurs circuits de décision, de gestion et de production en définissant de nouvelles stratégies, fondées sur ces nouveaux actifs stratégiques, les datas. L'adoption de démarches *data driven* nécessite la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel et un management agile prenant en compte l'importance des datas afin d'être suffisamment matures dans leur exploitation.

(4) Automatiser les tâches identifiées sans valeur

Moins de temps vous effectuez des tâches sans valeur, plus de temps vous avez pour vous consacrer aux travaux "cœur de métier". 79% des entreprises les plus performantes ont automatisé les tâches identifiées sans valeur alors que 70% des entreprises qui ne l'ont pas fait figurent parmi les moins performantes.

(5) Recourir aux expérimentations itératives

Le feed-back et le fait de tester de nouveaux produits ou services avant leur lancement permet de réduire les coûts de manière importante. Aussi mener des expérimentations itératives améliore l'efficacité du déploiement des stratégies en corrigeant successivement les actions à mener à partir des impacts de ceux-ci lors de chaque vague d'expérimentation. 82% des entreprises les plus performantes ont recours aux expérimentations itératives alors que 86% des entreprises qui n'en font pas figurent parmi les moins performantes. Enfin le fait de recourir à ce type de pratiques a tendance à acculturer les participants à être plus réceptif aux processus de changement dans la mesure ou des corrections sont réalisées de manière itérative tout au long du chemin sans recommencer à zéro.

(6) Déterminer des métriques pour suivre et orienter

La définition et le suivi d'indicateurs ou métriques, par l'utilisation d'outils de traçabilité et de monitoring des implémentations en cours et à venir, permettent d'identifier des opportunités d'investissement et donc de priorisation des actions du plan de conduite du changement, à travers l'établissement et l'usage de tableaux de bord.

L'utilisation de métriques est l'élément central dans l'évaluation de l'efficience de la mise en œuvre du changement car cette pratique est à la fois factuelle et précise, permettant de suivre les attitudes et les comportements des individus face au changement afin de procéder à d'éventuels ajustements dans sa mise en œuvre.

Les pièges à éviter

(1) Laisser les *data* aux équipes techniques

Construire des modèles de structure de données sans repartir de problématiques métiers est une erreur bien souvent commise. Par ailleurs, aborder la gestion de projet de manière séquentielle sans recourir au modèle expérientiel génère des manques de communication entre les équipes métier et les équipes techniques de développement et d'exploitation.

77% des entreprises les plus performantes fonctionnent avec des équipes combinant des compétences métier et des compétences techniques et 78% ont recours au mode DevOps.

(2) Automatiser sans mobiliser

Le digital sans mobiliser les individus concernés est une erreur à bannir. Les premiers concernés par l'usage digital sont précisément les employés. Automatiser certaines tâches peut amener de la valeur si celles-ci sont gérées avec intérêt et attention par les individus responsables.

(3) Interrompre les pratiques standard

Recourir aux expérimentations itératives ne suggère pas d'interrompre les pratiques plus standard ayant cours au sein de l'organisation. Concilier la maîtrise des comportements des individus et le maintien d'un modèle structurel stable est la clé pour pérenniser l'organisation et parvenir ainsi à un haut degré de résilience et de fiabilité.

(4) Définir uniquement des métriques de rentabilité

L'utilisation d'indicateurs pour suivre ses processus de changement ne peut être restreinte à des données économiques dans le cadre d'une approche quantitative. Entendu comme un processus social, le changement doit naturellement intégrer des métriques qualitatifs tenant compte des postures, des attitudes et des comportements des individus concernés par les processus de changement. 74% des entreprises les plus performantes disposent de métriques à la fois quantitatifs et qualitatifs pour suivre et orienter le changement alors que 60% des entreprises qui n'en ont pas figurent parmi les moins performantes.

7.2.3.4. Ressources humaines

Les nouvelles pratiques

(1) Favoriser la prise d'initiatives et l'apprentissage continu

L'augmentation des degrés de liberté favorise l'esprit d'initiative et est catalyseur d'une motivation intrinsèque des équipes. Le fait d'accorder des marges de manœuvre améliore l'efficience et renforce l'attachement à l'organisation ; de facto, c'est l'organisation qui accroit sa résilience. La confiance créative est une manière d'expérimenter le monde qui génère des approches et des solutions novatrices, et en cela le design thinking peut être qualifié de méthode agile dans ses dimensions expérientielle et itérative propre au processus d'idéation et de

prototype du design thinking. Lorsque des individus transcendent les peurs qui bloquent leur énergie créative, toutes sortes de nouvelles possibilités s'offrent à eux. Au lieu d'être paralysés par l'échec, ils considèrent chaque expérience comme une occasion d'apprentissage. Grâce à la confiance créative, ils acceptent plus facilement l'incertitude et sont alors capables de passer à l'action. Plutôt que de se résigner au statu quo, ou à ce qu'on leur a demandé de faire, ils se sentent libres d'exprimer ce qu'ils pensent et de remettre en question la manière dont les choses sont faites. Ils sont plus courageux et plus persévérants face aux obstacles rencontrés.

(2) Construire une culture cohésive entre les individus

La mise en place de relations partenariales via l'identification d'intérêts convergents en vue de favoriser l'entraide permet de pallier la peur du changement de certains individus, incapables d'accepter le changement lorsque le mode de fonctionnement a fait ses preuves. La notion de *social process* doit être entendue ici comme un moyen pour un individu d'extraire un sens particulier des interactions qu'il entretient dans le cadre d'une activité sociale avant de les réintroduire selon leur compréhension et perception au sein du système. Ce processus d'interactions ou interactif se répète de façon incessante quelques soient les individus concernés. Le prérequis pour l'implémentation du *collective mind* demeure qu'une attention particulière et équivalente doit être accordée aussi bien aux processus sociaux et aux principes de micro dynamiques qu'aux indicateurs de structure, de stratégie et de population.

(3) Considérer d'abord l'individu, favoriser les dynamiques de groupe ensuite

Le fait de concevoir la conduite du changement à l'échelle de chaque individu ou chaque groupe d'individus assure précisément de maintenir une vision intacte de la stratégie de changement et d'en faire le reflet de l'évolution véritable des événements au sein d'une organisation, en fonction de circonstances localisées et selon les expériences vécues par des individus. La dynamique de groupe et le choix des individus au sein d'un groupe joue un rôle primordial sur les individus du groupe concerné dans leur acceptation ou leur refus des processus de changement.

Les pièges à éviter

(1) Penser que les marges de manœuvre s'appliquent naturellement

Dans certains environnements, généralement conservateurs, la mise en place de dispositifs de management agiles est très délicate dans la mesure où le principe des marges de manœuvre, abordé plus haut, est incompatible avec des procédures internes de répartition des responsabilités. A titre d'exemple, au sein des Armées, des marges de manœuvre ne peuvent

être attribuées à plusieurs niveaux hiérarchiques, lesquelles pourraient le cas échéant mettre en péril la réussite d'une mission.

(2) Confondre urgence et impatience

En cohérence avec les notions d'auto-organisation et d'auto-inspiration, l'autonomie est également une notion essentielle qui vient nourrir le concept de l'agilité. La difficulté pour le manager agile est ici de moduler les différents types d'autonomie qu'il confère à ses équipes, de la plus faible à la plus importante. Ce processus de qualification et de choix prend du temps et le manager agile doit arriver à faire preuve de patience dans un contexte d'urgence et appliquer ainsi le principe de subsidiarité.

7.3. Limites de la recherche

Comme toute recherche, notre thèse comporte certaines limites.

L'approche statistique de l'étude approfondie présente un caractère descriptif et mathématique (fonction de fréquence, distribution gaussienne, fonction de corrélation) sans toutefois proposer de **caractère inférentiel**, ce qui limite le lien de cause à effet du couple « agilité-performance » et ne permet pas de faire des prédictions à l'aide de probabilités et de variances. Une des pistes serait par conséquent d'**adapter le guide d'entretien** afin de pouvoir exploiter les données avec des statistiques inférentielles.

Par ailleurs, l'approche statistique de l'étude approfondie a pu générer des données imprécises malgré la rigueur du protocole opératoire, le nombre important d'acteurs rencontrés et la prise en compte des biais méthodologiques.

Aussi les indicateurs de coûts cachés et de coût du collaboratif (Dupuy, 2011) n'ont pas fait l'objet d'analyse approfondie, sans développer le lien entre stratégie RH et développement organisationnel, de même que l'accent sur l'importance des éléments de contexte et des enjeux de pouvoir dans les organisations (Crozier, 1964).

Enfin nous devons **relativiser** l'incidence des variables relatives au concept de management agile sur le seuil de taux de croissance annuel moyen, celles-ci ne pouvant être le seul facteur explicatif du niveau de performance. Une piste serait d'**examiner les initiatives** réussies ou avortées d'organisations en faveur de la mise en œuvre de méthodes de management agile afin d'approfondir l'incidence des facteurs de performance. Toutefois il est à noter que l'échantillon de l'étude approfondie compte une majorité d'organisations peu agiles (57% des répondants) dans lesquelles les méthodes de management agile sont peu mises en œuvre (soient non initiées, soient avortées) et pour lesquelles le niveau de performance est moindre en comparaison à celui d'organisations plus agiles (nativement ou transformées) pour lesquelles celui-ci est plus élevé.

7.4. Perspectives de la recherche

Deux pistes sont envisageables : une approche statistique intégrant un **caractère inférentiel** et l'**examen d'initiatives** réussies ou avortées d'organisations dans la mise en œuvre de méthode de management agile.

L'emploi de statistiques inférentielles est une opportunité de renforcer le lien de cause à effet du couple « agilité-performance » et d'effectuer des prédictions à l'aide de probabilités et de variances. Nous proposons de modifier le guide d'entretien en adaptant les réponses afin d'être en mesure d'exploiter les résultats de la manière suivante : présenter les résultats qui découlent de l'établissement des statistiques inférentielles, et les comparer avec les résultats de l'approche statistique de type mathématico-descriptive. L'intérêt de proposer des statistiques inférentielles vise à entériner encore davantage la signifiance et la validité des résultats de notre recherche.

Après la sortie de *Lost in management* (Dupuy, 2011), les coûts cachés apparaissent aujourd'hui plus nettement pour ce qu'ils sont, c'est-à-dire un gisement de pertes de valeur ajoutée, donc une réserve endogène d'efficience, partiellement convertible en performances, dont l'évaluation puis l'exploitation se font au travers de dialogues contradictoires. Au plan managérial, les coûts cachés stimulent la recherche de solutions pour traiter les dysfonctionnements qui handicapent une organisation. Le sociologue Dupuy a développé le concept de sous-travail (heures de travail perdues dans les organisations en absentéisme, pauses excessives, non-productions diverses) pour en souligner l'impact dans les phénomènes de destruction de valeur, et regretter l'absence de statistiques sur ce sujet. Le sous-travail touche toutes les formes d'organisations et toutes les catégories de salariés. Les destructions d'heures de travail peuvent résulter, comme le note Dupuy, du comportement volontaire de certains salariés. Le sous-travail engendre des coûts cachés gigantesques. La conversion des coûts cachés en valeur ajoutée est possible par un management approprié.

Ainsi accorder une attention particulière aux indicateurs de développement du potentiel humain et de création de potentiel semblerait pertinent dans le cadre des perspectives de la recherche.

Dans son ouvrage *Le Phénomène Bureaucratique* (Crozier, 1964), Michel Crozier étudie le fonctionnement et dysfonctionnements des systèmes bureaucratiques en étudiant les relations de pouvoir existant entre les différents acteurs. Celles-ci ne reproduisent pas l'organigramme, mais reposent sur des schémas implicites, notamment la maitrise des "zones d'incertitude" avant d'affirmer que le fonctionnement "réel" de l'organisation est largement déterminé par les

jeux de pouvoir entre les acteurs. De cela découle le concept de complexité dans la gestion de ces relations ou jeux de pouvoir en référence aux travaux de Morin (1977) autour des idées d'ordre, de désordre et de complexité, ce dernier étant un précurseur de premier plan en ce qui concerne les concepts d'organisation, de système et de complexité.
Pour Crozier (*Société Bloquée,* 1970), cette complexité pourrait être levée dans la capacité des élites à « préparer et à négocier les changements », autrement dit à porter le dialogue entre les acteurs constituant l'organisation (ou dialogue social) au sein de l'entreprise pour avancer dans ses projets et contribuer à son développement. De même ici, s'intéresser aux enjeux de pouvoir s'avèrerait incontournable pour comprendre la nature des interactions au sein de l'organisation et le comportement des individus qui la composent.

L'**examen d'initiatives** (réussies ou avortées) en faveur de la mise en œuvre de méthodes de management agile est pertinent dans le but d'approfondir notre étude sur l'analyse des facteurs de performance. Nous proposons d'ajouter dans le guide d'entretien des questions relatives aux initiatives menées en matière d'amélioration de la performance. Nous avions volontairement omis d'interroger l'échantillon sur ces initiatives afin de ne pas corrompre les données entre les pratiques effectivement mises en œuvre et les initiatives en cours ou souhaitées.
L'idée serait maintenant d'étudier ces initiatives, d'identifier leurs origines et de constater leur incidence éventuelle sur le niveau de performance sous différents horizons de temps, à partir du recueil des facteurs utilisés pour leur mise en œuvre.

Bibliographie

Agence natione pour l'amélioration des conditions de travail (2012). Lean. La performance visée s'obtiendrait-elle au détriment des conditions de travail ? Poitiers.

Alis D., Besseyre des Horts C.-H., Chevalier F., Fabi B. & Peretti J.-M (2011). GRH – Une approche internationale. Paris, De Boeck Supérieur, 3e ed.

AjzenI.(1991),«Thetheoryofplannedbehavior»,OrganizationalBehaviorandHuman Decision Processes, vol 50, n°2, pp. 179-211

Alberts D. S. & Hayes R. E. (2003), « Power to the edge : command & control… in the information age », Information Age Transformation Series

Alberts D. S. (2011), « The agility advantage : a survival guide for complex enterprises and endeavors », Center for Advanced Concepts and Technologies

Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V. & Altman E.J. (2008). Innovator's guide to growth Putting disruptive innovation to work. Harvard Business School Press

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996, 2002). Apprentissage Organisationnel: Théorie, méthode, pratique. Paris, France: De Boeck Université.

Armenakis A.A. & Bedeian A.G. (1999). Organizational change : A review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), p. 293-315

Aubry Claude « Scrum : le guide pratique de la méthode agile la plus populaire», Ed. Dunod, 2013

Autissier D. & Wacheux F. (2006). Manager par le sens. Eyrolles

Autissier D. & Bensebaa F. (éd. 2006). Les défis du sensemaking en entreprise. Economica

Autissier D. (2009). L'intelligence de situation. Eyrolles

Autissier D., Guillard A. & Moutot J.M. (2010), « La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté », Revue management & avenir, vol 1, n°31, pp. 95-117

Autissier D., Moutot J.-M. & Bensebaa F. (2012). Les stratégies du changement, Dunod

Autissier D. & al. (2013). Regards croisés. Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l'envie de changement et développer la capacité de changement et l'engagement dans le changement ?. Question(s) de management, 3, p. 101-112

Autissier D. & Giraud L. (2013). Uncovering the intellectual development of the Journal of Organizational Change Management: a knowledge-stock and bibliometric study, 1995-2011. Journal of Organizational Change Management, 02/2013, vol. 26, Issue 2

Autissier D., Houlière S. & Lange A. (2013). Penser management. Eyrolles

Autissier D., Moutot J.-M. (2013). La boîte à outils de la conduite du changement. Dunod
Autissier D., Moutot J.-M. (2013). Méthode de conduite du changement. Dunod, 3e ed
Autissier D. & Moutot J.-M. (2013). Méthode de conduite du changement – Diagnostic – Accompagnement – Pilotage. Paris, Dunod, 3e ed
Autissier D., Vandangeon-Derumez I. & Vas A. (2013). Concepts clé de la conduite du changement, Dunod, 2e ed
Avenel, J.-D. (2008). L'essentiel de la Stratégie des Organisations. Paris, France: G. Éditeur.
Avenier, M.-J. (1985). Le pilotage stratégique de l'entreprise. CNRS.
Avenier, M.J. (1996). La stratégie tâtonnante : des interactions récursives entre vision et action stratégique. Communication présentée au colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, France.
Axelrod Robert, 1984, The Evolution of Cooperation, Basic Books, New York; traduction française : Donnant donnant. Une théorie du comportement coopératif, Odile Jacob,
Axelrod R., Dion Douglas, 1988, « The further évolution of cooperation », Science, vol. 242, p. 1385-1390.
Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review, 11(3), 656-665.
Barrand Jérome, « L'entreprise agile » Ed. Dunod, 2010
Barrand Jérôme, « Le manager agile » Ed. Dunod, 2006
Bareil C. (2004). Gérer le volet humain du changement. Montréal, Editions Transcontinental
Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
Bartunek, J. M., Rynes, S., & Ireland, R. D. (2006). What makes management research interesting, and why does it matter? Academy of Management Journal, 49, 9-15.
Beer, M. & Nohria, N. (2000), Breaking the code of change. A Groundbreaking Work on the Theory and Practice of Organizational Change. Harvard Business Review Press.
Beer, M. (2001). Why management research findings are unimplementable: An action science perspective. Reflections, 2(3), 58-65
Berczuk S. (2007), « Back to basics : the role of agile principles in success with an distributed scrum team», Proceedings of Agile Conference, IEEE Computer Society, Washington, pp. 382-388
Berger H. (2007), « Agile development in a bureaucratic arena : a case study experience », International Journal of Information Management, vol 27, n°6, pp. 386-396
Berry, M. (1995). Research and the Practice of Management, Organization Science, 6(1),

104-116.
Boehm B. & Turner R. (2005), « Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations », Software, IEEE, vol 22, n°5, pp. 30-39
Boisvert Mathieu, Trudel Sylvie, « Choisir l'agilité. Du développement logiciel à la gouvernance », Ed. Dunod, 2011
Bolman L.G. & Deal T.E. (2013). Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. Jossey-Bass, 5e ed
Bonnet, M., Péron, M. (2014). Qualimetrics Intervention-Research. In Coghlan, D. & Brydon-Miller, M. The Sage Encyclopedia of Action-Research. Sage: 663-666
Bonnet, M. & Zardet, V. (2020). Book Chapter in The Palgrave Handbook of Organaizational Change. Edited by Szabla, D., Pasmore, W. & al. Springer.
Brown K.W. & Ryan R.M. (2003). The benefits of being present : mindfulness and its role in psychological well-bein. Journal of personality and social psychology, 84(4), p. 826-848
Brown T. (2009). Change by Design: How design thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business
Brown T. & Katz B. (2010). L'Esprit design. Le design thinking change l'entreprise et la stratégie. Pearson
Burke W.W. (2011). Organization change – Theory and practice. USA, Sage Publications, 3e ed
Burrell G. & Morgan G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Heinemann
Buzan T. (2003). Mind map. Dessine-moi l'intelligence. Paris, Editions d'Organisation
Cappelletti, L., & Baker, R.C. (2010). Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study. Action Research, 8(2), 211-232.
Charreire S. & Huault I. (2002). Les grands auteurs en management. EMS
Christensen C.M. (1997). The Innovator's dilemma. Boston, Harvard Business School Press
Christensen C.M., Horn M.B. & Johnson C.W. (2008). Disrupting class : How disruptive innovation will change the way of the world learns. McGraw-Hill
Christensen C.M. & Overdorf M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. Harvard Business Review, mars-avril
Christensen C.M. & Raynor M.E. (2003). The Innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. Harvard Business School Press
Cohn M. & Ford D. (2003), « Introducing an agile process to an organization », IEEE Computer Society, pp. 74-78

Conboy K. & Fitzgerald B. (2004), « Toward a conceptual framework of agile methods: a study of agility in different disciplines », Proceedings of XP/Agile Universe, Springer Verlag
Crozier, M. (1963). Le Phénomène bureaucratique, Paris, Le Seuil, coll. Points et Essais
Crozier, M. (1964). Pouvoir et organisation, Archives européennes de sociologie, vol. 5, no 1, pages 52–64
Crozier, M. (1971). La Société bloquée, Paris, Le Seuil
Dane E. (2011). Paying attention to mindfulnesss and its effects on task performance in the workplace. Journal of Management, (37), p. 997-1018
David A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », Cahier du Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines de Paris, n°12
David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Communication présentée au colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique.
David, A. (2002). Décision, conception et recherche en sciences de gestion. Revue française de gestion, 28(139), 173-185.
Denis, J-P. (2007). Danny Miller, l'Approche Configurationnelle : une réponse aux paradoxes de la stratégie ? Dans T. Loilier & A. Tellier (dir.), Les grands auteurs en Stratégie. Paris, France: EMS Management & Société.
Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed. Dunod
Desreumaux, A. (1999, 2005). Théorie des organisations. Paris, France: EMS Management & Société.
Dewey J. (1958). Experience and nature. New York, Dover Publications
Drucker P. (1954). The practice of management. New York, Harper & Brothers
Dupuy, F. (2004). Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations, Dunod
Dupuy, F. (2011). Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle, Seuil
Dupuy, F. (2015). La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2, Seuil, 2015
Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007).Theory building from cases: opportunities and challenges. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.
Feldman D.C. & Bolino M.C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. Human Resource Managemenr Review, 6(2), p. 89-112
Flamholtz E.G. & Randle Y. (2007). Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. John Wiley & Sons, 4e ed.

Gallivan, M. J. (2001). Organizational adoption and assimilation of complex technological innovations: development and application of a new framework. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems, 32(3), 51-85.

Gartner C. (2013). Enhancing readiness for change by enhancing mindfulness. Journal of Management, 13(1), p. 52-68

Foucault M. (1969). L'Archéologie du savoir, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des Sciences humaines », 288 p.

Foucault M. (1975). Surveiller et punir. Naissance de la prison, Paris, Gallimard, 328 p.

George J.M. & Jones G.R. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior with MyManagementLab: Global Edition. UK, Pearson Education, 6e ed

Gersick C.J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. Academy of Management Journal., 31(1), p. 9-41

Gherardi S. & Silli A. (2007), « Agile information systems as a double dream » in Desouza K.C, Agile Information Sytems : conceptualization, construction and management, Oxford, pp. 110-121

Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude « la recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, France.

Girin, J. (1990). Analyse empirique des situations de gestion, éléments de théorie et de méthode. Dans A. C. Martinet (dir.), Épistémologie et Sciences de Gestion. Paris, France: Economica.

Greenberg J. (2013). Managing behavior in Organizations : International Edition. USA, Pearson, 6e ed

Greiner L.E. (1972). « Evolution and revolution as organizations grow ». Harvard Business Review, 50(4), p37-46

Greiner L.E. (1998). « Evolution and revolution as organizations grow ». Harvard Business Review, 76(3), p55-68

Hamel G. & Prahalad C.K. (1994). Competing for the future. Harvard Business Press

Hatchuel, A., & David, A. (2008). Collaborating for management research: From action research to intervention research in management. Dans A. Shani, S. Morhman, B. Stymne, & N. Adler (dir.), Handbook of collaborative management research (p. 143-162). Thousand Oaks, CA: Sage.

Haire M. (1959). Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations. University of California

Hatch M.J. (1999). Théorie des organisations. De Boeck
Herscovitch L. & Meyer J.-P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. Journal of Applied Psychology, 87(3), p. 474-487
Herzberg F. (1967). Motivation to work. New York, John Wiley & Sons, 2e ed
Herzberg F. (1971). Le travail et la nature de l'homme. Paris, Entreprise Moderne d'Edition
Hines P., Holweg M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. International Journal of Operations & Production Management, 24(10), p. 994-1011
Hofer C.W. (1975). Towards a contingency theory of business strategy. Academy of Management Journal, 18(4), p784-810
Houy T. (2009), « Articulation entre pratiques managériales et systèmes d'information : construction d'un idéal type et modélisations », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, département Sciences Économiques et Sociales, Télécom Paristech
Hollnagel E., Journé B. & Laroche H. (2009), « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle », Management, vol 12, n°4, pp. 224-229
Jarzabkowski P. (2004), « Strategy as practice: recursive, adaptive and practices-in-use », Organization Studies, vol 25, n°4, pp. 529-560
Kahkonen T. (2004), « Agile methods for large organizations - Building communities of practice », Proceedings of Agile Development Conference, IEEE Computer Society
Kanter R.M. (1983). Change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation. New York, Simon & Schuster
Kanter R.M., Stein B.A. & Jick T.D. (1992). The challenge of organizational change: How companies experience it and guide it. Free Press New York
Kanter R.M. (2001). Evolve: Succeedingg in the digital culture of tomorrow. Cambridge, Harvard Business School Press
Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. Sloan Management Review, 27(1), 27-38.
Kolb D.A. (1984). Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Englewoods Cliffs, NJ, Prentice-Hall
Kotter J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press
Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, Recherches en Sciences de Gestion, 95(2), 211-237.
Kubler-Ross E. (1969). On Death and Dying. New York, McMillan

Lacaze D. (2007). Intégration. In J. Igalens & A. Roger (ed.). Master Ressources Humaines. Paris, Eska, p. 116-132
Larman C. & Basili V. (2003), « Iterative and incremental development : a brief history », Computer, pp. 47-56
Lecocq, X. (2007). Raymond Miles et Charles Snow, L'étude des relations entre stratégie et formes d'organisation. Dans T. Loilier & A. Tellier (dir.), Les grands auteurs en Stratégie. Paris, France: EMS Management & Société.
Lee S., Kim I., Trimi S. (2006); « The role of exogenous factors in technology acceptance: The case of object-oriented technology », Information and Management, vol 43, n°4, pp 469-480
Lewin, K. (1938). The conceptual representation and measurement of psychological forces. Durham, NC, Duke University Press
Lewin, K. (1950). Psychologie dynamique. Les relations humaines. Paris, Presses Universitaires de France
Lewin, K. (1951). Field Theory and Social Science. New York: Harper & Row.
Louart P. (2012). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. In J. Allouche (ed.). Encyclopédie des Ressources Humaines. Paris, Vuibert, 3e ed
Luthans F. (2010). Organizational behavior. McGraw, 12e ed.
Maitlis S. (2005), « The social process of organizational sensemaking », Academy of Management Journal, vol 48, n°1, pp. 21-49
March, J. G., & Simon, H. (1958). Organizations. New York: Wiley.
Marchal A. (2013). Innovation organisationnelle et transformation managériale par le design thinking, am-designthinking.com
Messager Rota V. (2008), Gestion de projet – vers les méthodes agiles, Eyrolles
Messager Véronique, « Gestion de projet agile », Eyrolles, 2013
Midler C. (1993b), « Gestion de projet, l'entreprise en question », in ECOSIP Pilotages de projet et entreprises : diversités et convergences, sous la direction de Midler C. & Giard V., Economica, pp. 17-31
Mintzberg H. (2004). Le management. Voyage au centre des organisations. Editions d'Organisation, 2e ed
Moisdon, J-C. (1984). Recherche en gestion et intervention. Revue Française de Gestion, 47 48, 61-73.
Morin E.M. (1995). Organizational effectiveness and the meaning of work. San Francisco, Jossey-Bass

Morin E., Guindon M. & Bouliane E. (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. Gestion, vol. 21, 3, p. 61-66

Morin E.M. & Aubé C. (2007). Psychologie et management. Montréal, Chenelière Education, 2e ed

Morin E.M. & Aranha F. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. Rapport IRSST 099-193. Montréal

Morin E.M., Aubé C. & Johnson K.J. (2015). Psychologie et management. Chenelière Education

Morgan G. (1986). Images of organizations. Beverly Hills, CA , Sage

Myers P., Hulks S. & Wiggins L. (2012). Organizational change. Perspectives on Theory and Practice. Oxford University Press

Narasimhan R., Swink M. & Kim S.W. (2006), « Disentangling leanness and agility : an empirical investigation », Journal of Operations Management, vol 24, n°5, pp. 440-457

Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5(1), p. 14-37

Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). The knowledge creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford University Press

Oreg S., Vakola M. & Armenakis A.A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change – A 60-year Review of Quantitative Studies. The Journal of Applied Behavioral Science, 47(4), p. 461-524

Parish J.T., Cadwallader S. & Busch P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. Journal of Organizational Change Management, 21(1), p. 32-52

Payette A. & Champagne C. (2005). Le groupe de codéveloppement professionnel. Presse de l'Université du Québec

Perroux F. (1973). Pouvoir et économie, Dunod, Paris, 139.

Perroux F. (1975) « Politique du développement et lacunes du calcul économique », Mondes en développement, (10), 191-202.

Perroux F. (1981). Pour une philosophie du nouveau développement, Aubier/Presses de l'Unesco, Paris, 279.

Peterson R.S. & Behfar K.J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust and conflict in groups: A longitudinal study. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 92(1), p. 102-112

Pettigrew A.M. (1987), The awakening giant, continuity and change in ICI. Oxford, Basil Blackwell

Pettigrew A.M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice, Organizational Science, 1(3), p. 267-292

Piaget J. (1976). Le comportement, moteur de l'évolution. Editions du Seuil

Quinet C. (1994), « Herbert Simon et la rationalité », Revue française d'économie. vol 9, n°1, pp. 133-181

Richardson P. & Denton D.K. (1996). Communicating change. Human Resource Management, 35(2), p. 203-216

Robert Jocelyne, « Organisations et changements en entreprises : approches historique, théorique et pratique », Ed. de l'ULG, 2007

Robinson H, Sharp H. (2005); « Organizational culture and XP : three case studies », Proceedings of the agile conference, Computer Society, pp. 49-58

Roe A. (1956). The psychology of occupations. New York, Wiley

Rojot, J. (2005). Théorie des organisations. Paris, France: Éditions Eska.

Rondeau A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, Téléscope, 14(3), p. 1-12

Rouleau L. (2005), « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : How middle managers interpret and sell change every day », The Journal of Management Studies, vol 42, n°7, pp.1413-1441

Sainsaulieu R. (2012). L'identité au travail. In J. Allouche (ed.). Encyclopédie des resources humaines. Paris, Vuibert, 3e ed., p. 743-747

Savall, H. (1986). Qualité des Informations Scientifiques en Gestion. Communication présentée au colloque sur les Méthodologies fondamentales en gestion, Lyon, France.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe. Paris, France: Economica. Traduit en anglais: The Qualimetrics Approach: Observing the Complex Object, A Volume in Research in Management Consulting (dir. A. F. Buono). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Samra-Fredericks D. (2003), « Strategizing as lived experience and strategist's everyday efforts to shape strategic direction », Journal of management studies, vol 40, n°1, pp. 141-174

Savoiee A. & Beaudin G. (1995). Les équipes de travail : que faut-il en connaître ?. Psychologie du Travail et des Organisations, vol 1, p116-137

Schein, E. (1996). Organizational Learning: What is new? Working Paper #3912, MIT Sloan School of Management.

Schein E.H. (1978). Career dynamics : matching individual and organizational needs. USA, Addison-Wesley Pub

Scholarios D., Lockyer C. & Johnson H. (2003). Anticipatory socialisation; the effect of recruitment and selection experiences on career expectations. Career Development International, 8(4), p. 182-197

Setili A. (2014), « The agility advantage: how to identify and act on opportunities in a fast-changing world », Jossey Bass

Senior B. & Swailes S. (2010). Organizational change. Pearson Education, 4e ed

Simmel G. (1992). Le conflit. Circé

Shah R. & Ward P.T. (2003). Lean Manufacturing: context, practice bundles and performance. Journal of Operations Management, 21(2), p. 129-149

Stavros J.M. & Galloway Seiling J. (2010). Mindful Leadership Development – Assessing self for leading change. In W.J. Rothwell, J.M. Stavros, R.L. Sullivan & A. Sullivan (ed.). Practicing Organization Development – A guide for leading change. San Francisco, Pfeifer/Wiley, 3e ed., p. 136-157

Stubbart C.I. & Smalley R.D. (1999). The deceptive allure of stage models of strategic processes. Journal of Management Inquiry, 8(3), p273-286

Triomphe C. (2013). Lean Management et agilité dans la chaîne logistique globale. In S. Saussier & A. Le Lannier (ed.). Master Management des entreprises. Paris, Eyrolles, p. 157-174

Tsoukas H. & Chia R. (2002), « On organizational becoming : Rethinking organizational change », Organization Science, vol 13, n°5, pp. 567-582.

Tuckman B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological bulletin, 63(6), p. 384

Tudor D. & Walter G.A. (2006), « Using an agile approach in a large, traditional organization », Proceedings of Agile 2006 Conference, IEEE Computer Society, pp. 373-380

Vandangeon I. (2015), « Le changement agile : se transformer rapidement et durablement », David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT. Editons Dunod

Van de Ven A.H. & Delbecq A.L. (1974). The effectiveness of nominal , delphi and interacting group decision making processes. Academy of Management Journal, vol. 17, 4, p. 605-621

Van de Ven A.H. & Poole M.S. (1995), « Explaining Development and Change in Organizations », The academy of Management Review, vol 20, n°3, pp. 550-540

Van de Ven, A.H., Johnson, P.E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. The Academy of Management Review, 31(4), 802-821

Van Maanen J. & Schein E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Research in Orgnizational Behavior, vol. 1, p. 209-264

Vickoff J.P. (2008), « Agile : controverses et réflexions » (www.Entreprise-Agile.com)

Vroom V.H. (1964). Work and motivation. New York, John Wiley

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative des entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. Recherches qualitatives, hors série, 3, 243-272

Weick K.E. (1979), The social psychology of organizing, Addison-Wesley

Weick K.E. & Roberts K.H. (1993), « Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks », Administrative Science Quarterly, vol 38, pp. 357-38

Weick K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, Sage

Weick K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In R.S. Sutton & B.M. Staw (ed.). Research in Organizational Behavior, 21, p. 81-123

West M.A., Borill C.S. & Unsworth K.L. (1998). Team effectiveness in organizations. International Review of Industrial & Organizational Psychology, vol. 13, p. 1-48

Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1985). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Womack J.P. & Jones D.T. (2013). Lean Thinking: Banish Waste And Create Wealth In Your Corporation. UK, Simon and Schuster

Worley, C., Mohrman, S., & Stimpson, M. (2014). Webinar: The Agility Pyramid: Diagnosis and Application, recording/slides, 27 janvier 2014.

Whitworth E. & Biddle R. (2007), « The social nature of agile teams », IEEE Computer society, pp. 26-36

Yamall J. (1998). Career anchors : resultsof an organizational study in the UK. Career Development International, 3(2), p. 56-61

Table des matières

Remerciements 4
Résumé 5
Introduction 8
0.1. Présentation de la recherche 9
0.1.1. Objet de la recherche 9
0.1.2. Problématique de la recherche 12
0.1.2.1. Agilité et conduite du changement à l'heure de la transformation numérique 12
0.1.2.2. Enjeux de la recherche 13
0.1.2.3. Problématique générale et questions de recherche 14
0.1.3. Hypothèse de la recherche 15
0.2. Cadres de référence de la recherche 15
0.2.1. Cadre théorique de la recherche 15
0.2.2. Cadres épistémologique et méthodologique 17
0.3. Cheminement de la recherche 18
0.3.1. Parcours doctoral 18
0.3.2. Plan de la thèse 18
1ère partie. Cadres de référence des variables relatives au concept de management agile 21
Chapitre 1. Le management agile en matière de conduite du changement 22
1.1. Les méthodes de conduite du changement 23
1.1.1. Le changement naturel 23
1.1.2. L'efficacité du changement 25
1.1.3. La stabilité du changement 25
1.1.4. Le changement microscopique 26
1.1.5. Le changement cognitif 26
1.1.6. Les dynamiques de groupe 27
1.1.7. Le suivi des métriques 30
1.1.8. Le cadençage 32
1.1.9. L'implication 33
1.1.10. La cartographie des acteurs 35
1.2. Les méthodes de management agile 37
1.2.1. L'appropriation de sens par l'ancrage et la socialisation organisationnelle 38
1.2.2. La prise en compte des besoins du terrain 45
1.2.3. La collaboration : pluridisciplinarité et transversalité 46
1.2.4. L'itération 50
1.2.5. La libéralisation des marges de manœuvre 51

1.3. L'innovation via le design thinking 53
1.3.1. La rationalité intuitive 53
1.3.2. Le management de la conception 54
1.3.3. La conception du changement et sa mise en œuvre 56
1.3.4. La confiance créative 57
Chapitre 2. Le positionnement épistémologique via la recherche-intervention 63
2.1. Les modes de production de connaissances 64
2.1.1. Du positivisme au constructivisme 64
2.1.2. La contingence générique 64
2.1.3. La formulation des hypothèses 65
2.1.4. La qualimétrie 65
2.1.4.1. Origine et définition 65
2.1.4.2. La qualité des données 66
2.2. Les formes d'intervention de la recherche 68
2.2.1. L'observation participante 68
2.2.2. La conception par l'introspection organisationnelle 68
2.2.3. La recherche-action 68
2.2.4. La recherche-intervention 69
2.2.4.1. Origine et définition 69
2.2.4.2. Le principe de flexibilité méthodologique 71
2.2.4.3. Le principe de collaboration par l'immersion terrain 71
2.3. Le rôle du chercheur-praticien 73
2.4. La méthodologie de notre recherche 76
2.4.1. Les cadres théoriques 76
2.4.2. L'étude exploratoire 76
2.4.3. L'étude approfondie 77
Chapitre 3 : Cadre empirique des variables relatives au concept de management agile 81
3.1. Protocole opératoire de l'étude exploratoire 82
3.1.1. Présentation de l'entreprise A 82
3.1.2. Présentation de l'entreprise B 83
3.1.3. Collecte et traitement des données de recherche-intervention 84
3.1.3.1. Entreprise A 84
3.1.3.2. Entreprise B 84
3.2. Résultats de l'étude exploratoire 87
3.2.1. Synthèse des résultats par phase 87
3.2.1.1. Entreprise A 87
3.2.1.2. Entreprise B 87

3.2.2. Résultats issus des variables relatives au concept de management agile 88
3.2.2.1. L'ancrage et la collaboration 88
3.2.2.2. La socialisation organisationnelle 93
3.2.2.3. La prise en compte des besoins du terrain et l'itération 95
3.2.2.4. La libéralisation des marges de manœuvre 101
3.2.3. Résultats issus des facteurs d'influence du processus de changement 104
3.2.3.1. Facteurs d'identification du changement 104
3.2.3.2. Facteurs d'outillage du changement 109
3.3. Modélisation des variables agiles et des facteurs d'influence du changement 114
2ème partie. Caractérisation et incidence des variables relatives au concept de management agile 120
Chapitre 4. Protocole opératoire de l'étude approfondie 122
4.1. Profil des répondants 123
4.1.1. Dans le secteur privé 125
4.1.2. Dans le secteur public 127
4.1.3. Dans les start-up 129
4.2. Guide d'entretien 131
4.3. Collecte des données de l'étude approfondie 135
4.4. Exploitation des questionnaires par le logiciel Survio et les tableurs Excel 136
4.4.1. Processus d'analyse 136
4.4.2. Choix des logiciels retenus 136
Chapitre 5. Résultats de l'étude approfondie (1/2) : approche qualimétrique 141
5.1. Synthèse générale des *verbatim* 142
5.1.1. Analyse qualitative de la synthèse générale 142
5.1.1.1. Collaboration 142
5.1.1.2. Expérimentation 146
5.1.1.3. Ancrage 151
5.1.1.4. Libéralisation 152
5.1.1.5. Itération 156
5.1.1.6. Socialisation 159
5.1.2. Analyse quantitative de la synthèse générale 162
5.1.2.1. Analyse quantitative de la thématique "collaboration" 163
5.1.2.2. Analyse quantitative de la thématique "expérimentation" 163
5.1.2.3. Analyse quantitative de la thématique "ancrage" 164
5.1.2.4. Analyse quantitative de la thématique "libéralisation" 165
5.1.2.5. Analyse quantitative de la thématique "itération" 165
5.1.2.6. Analyse quantitative de la thématique "socialisation" 166
5.2. Analyse quantitative des *verbatim* par type d'entité 168

5.3. Analyse quantitative des *verbatim* par tranche d'effectif 170
5.4. Analyse quantitative des *verbatim* par seuil de taux de croissance 172
Chapitre 6. Résultats de l'étude approfondie (2/2) : approche statistique 177
6.1. Synthèse générale de l'analyse des données 178
6.1.1. Fréquence et distribution des scores d'agilité 178
6.1.2. Agilité par type d'entité 180
6.1.2.1. Dans le secteur privé 180
6.1.2.2. Dans le secteur public 180
6.1.2.3. Dans les start-up 181
6.1.2.4. Fréquence et distribution des scores d'agilité par type d'entité 181
6.1.2.5. Corrélation entre agilité et type d'entité 182
6.1.3. Agilité par tranche d'effectif 183
6.1.3.1. Entités < 10 personnes 184
6.1.3.2. Entités entre 10 et 50 personnes 184
6.1.3.3. Entités entre 51 et 250 personnes 185
6.1.3.4. Entités entre 251 et 5000 personnes 185
6.1.3.5. Entités > 5000 personnes 185
6.1.3.6. Fréquence et distribution des scores d'agilité par tranche d'effectif 186
6.1.3.7. Corrélation entre agilité et tranche d'effectif 187
6.1.4. Agilité par seuil de taux de croissance 188
6.1.4.1. Entités dont le TCAM entre 0 et 5% 188
6.1.4.2. Entités dont le TCAM entre 5 et 10% 188
6.1.4.3. Entités dont le TCAM entre 10 et 25% 189
6.1.4.4. Entités dont le TCAM > 25% 189
6.1.4.5. Fréquence et distribution des scores d'agilité par seuil de taux de croissance 189
6.1.4.6. Corrélation entre agilité et seuil de taux de croissance 191
6.2. Résultats de l'analyse par variable 192
6.2.1. Collaboration 192
6.2.1.1. Collaboration par type d'entité 192
6.2.1.2. Collaboration par tranche d'effectif 194
6.2.1.3. Collaboration par seuil de taux de croissance 195
6.2.2. Expérimentation 196
6.2.2.1. Expérimentation par type d'entité 196
6.2.2.2. Expérimentation par tranche d'effectif 198
6.2.2.3. Expérimentation par seuil de taux de croissance 199
6.2.3. Ancrage et appropriation de sens 200

6.2.3.1. Ancrage par type d'entité 200
6.2.3.2. Ancrage par tranche d'effectif 202
6.2.3.3. Ancrage par seuil de taux de croissance 203
6.2.4. Libéralisation des marges de manœuvre 204
6.2.4.1. Libéralisation par type d'entité 205
6.2.4.2. Libéralisation par tranche d'effectif 206
6.2.4.3. Libéralisation par seuil de taux de croissance 207
6.2.5. Itération 209
6.2.5.1. Itération par type d'entité 209
6.2.5.2. Itération par tranche d'effectif 210
6.2.5.3. Itération par seuil de taux de croissance 212
6.2.6. Socialisation organisationnelle 213
6.2.6.1. Socialisation par type d'entité 213
6.2.6.2. Socialisation par tranche d'effectif 215
6.2.6.3. Socialisation par seuil de taux de croissance 216
6.3. Résultats de l'analyse par type et sous-type d'entité 219
6.3.1. Dans le secteur privé 219
6.3.1.1. Fréquence et distribution des scores d'agilité dans le secteur privé 220
6.3.1.2. Agilité par sous-type d'entité du secteur privé 221
6.3.1.3. Fréquence et distribution des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur privé 223
6.3.1.4. Corrélation entre agilité et sous-type d'entité du secteur privé 224
6.3.2. Dans le secteur public 225
6.3.2.1. Fréquence et distribution des scores d'agilité dans le secteur public 225
6.3.2.2. Agilité par sous-type d'entité du secteur public 226
6.3.2.3. Fréquence et distribution des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur public 228
6.3.2.4. Corrélation entre agilité et sous-type d'entité du secteur public 229
6.3.3. Dans les start-up 230
6.3.3.1. Fréquence et distribution des scores d'agilité dans les start-up 231
6.3.3.2. Agilité par sous-type d'entité de start-up 232
6.3.3.3. Fréquence et distribution des scores d'agilité par sous-type d'entité de start-up 233
6.3.3.4. Corrélation entre agilité et sous-type d'entité de start-up 234
Conclusion 240
7.1. Principaux résultats de la recherche 241
7.1.1. Synthèse des résultats de l'étude exploratoire 241
7.1.2. Synthèse des résultats de l'étude approfondie 242

7.1.2.1. Synthèse des résultats de l'approche qualimétrique 242
7.1.2.2. Synthèse des résultats de l'approche statistique 244
7.2. Contributions de la recherche 252
7.2.1. Apport théorique 252
7.2.2. Contribution sur la méthodologie employée 254
7.2.3. Implications pratiques ..... **Erreur ! Signet non défini.**
7.2.3.1. Organisation 255
7.2.3.2. Management 256
7.2.3.3. Stratégie 258
7.2.3.4. Ressources humaines 260
7.3. Limites de la recherche 263
7.4. Perspectives de la recherche 264
Bibliographie 267
Table des matières 278
Liste des tableaux 284
Liste des figures 285
Liste des encadrés 287
Liste des graphiques 288
Glossaire 290
Données brutes 292

Liste des tableaux

Tableau 1. Approche qualimétrique de notre recherche 66
Tableau 2. Présentation des quatre démarches de recherche en sciences de gestion (David, 1999) 72
Tableau 3. Synthèse de la méthodologie opératoire de l'étude exploratoire 86
Tableau 4. Grille d'évaluation du changement des comportements 107
Tableau 5. Catégories d'obstacles rencontrées par les entreprises A et B 108
Tableau 6. Identification des dynamiques de groupe par la matrice d'impacts humains (entreprise A) 110
Tableau 7. Guide d'entretien 132
Tableau 8. Présentation des modalités de collecte de l'étude approfondie 135
Tableau 9. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie 162
Tableau 10. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « collaboration » 163
Tableau 11. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « expérimentation » .. 164
Tableau 12. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « ancrage » 164
Tableau 13. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « libéralisation » 165
Tableau 14. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « itération » 166
Tableau 15. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie de la thématique « socialisation » 166
Tableau 16. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie par type d'entité 168
Tableau 17. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie par tranche d'effectif 170
Tableau 18. Synthèse de l'analyse quantitative approfondie par seuil de taux de croissance 172
Tableau 19. Synthèse générale des corrélations 191
Tableau 20. Synthèse de l'évaluation des variables par type d'entité (en %) 217
Tableau 21. Synthèse de l'analyse quantitative de type statistique présentant l'évaluation des variables selon le seuil de TCAM 218
Tableau 22. Synthèse des résultats de l'analyse quantitative des verbatim 244
Tableau 23. Synthèse de l'analyse quantitative de type statistique présentant l'évaluation des variables selon le seuil de TCAM 248

Liste des figures

Figure 1. Décomposition de l'objet de recherche 11
Figure 2. Les paradigmes en conduite du changement (Autissier, 2013) 13
Figure 3. Les trois cadres théoriques de notre recherche 16
Figure 4. Cheminement de la recherche 19
Figure 5. Le cycle de vie des organisations (Flamholtz & Randle, 2007) 23
Figure 6. Les étapes de développement d'un groupe (Tuckman, 1965) 27
Figure 7. L'étude d'impacts humains (Autissier & Wacheux, 2006) 28
Figure 8. La performance des organisations (Morin, Guindon & Boulianne, 1996) 30
Figure 9. La roue du changement (Kanter, 2001) 33
Figure 10. Le modèle de Kotter (1994) 34
Figure 11. La théorie des champs de forces (Lewin, 1951) 34
Figure 12. La cartographie des acteurs (Autissier & Moutot, 2013) 36
Figure 13. Le modèle des évolutions comportementales (Autissier & Moutot, 2013) 39
Figure 14. Les étapes de la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007) 40
Figure 15. Les ancres de carrière (Foldman & Botino, 1996) 41
Figure 16. Le modèle du sens au travail (Autissier & Wacheux, 2006) 42
Figure 17. Le modèle de qualité de vie au travail (Morin, Aubé & Johnson, 2015) 44
Figure 18. Le codéveloppement (Payette & Champagne, 2005) 46
Figure 19. La matrice de coopération (Simmel, 1992) 47
Figure 20. La théorie des attentes (Vroom, 1964) 48
Figure 21. La matrice des cercles d'attention (Autissier & Moutot, 2013) 51
Figure 22. L'innovation de rupture (Christensen, 1997) 55
Figure 23. Le système lean (Womack & Jones, 2013) 57
Figure 24. Le design thinking (Brown, 2009) 58
Figure 25. Processus méthodologique de notre recherche 76
Figure 26. Organisation des projets dans le cadre du programme de transformation (entreprise A) 89
Figure 27. Présentation des objectifs stratégique du plan de conduite du changement (entreprise A) . 90
Figure 28. Synthèse de l'existant par axe d'analyse (entreprise B) 91
Figure 29. Synthèse des pistes sur les comportements souhaités (entreprise B) 93
Figure 30. Présentation de la structure de gouvernance adaptée (entreprise A) 94
Figure 31. Présentation de la structure de gouvernance renforcée (entreprise B) 95
Figure 32. Présentation du processus itératif de suivi des besoins du terrain (entreprise A) 96
Figure 33. Présentation de la synthèse de l'analyse des scénarii (entreprise B) 97

Figure 34. Principes organisationnels de l'organisation cible (entreprise B) 101
Figure 35. Activités et compétences clé des services transverses (entreprise B) 102
Figure 36. Dispositif de pilotage orienté « terrain » (entreprise B) 103
Figure 37. Présentation de la feuille de route des principaux chantiers (entreprise B) 104
Figure 38. Réactions cognitives au changement 106
Figure 39. Modèle de cartographie des acteurs 109
Figure 40. Méthode d'implication par une stratégie de communication (entreprise A) 112
Figure 41. Exemples de tableaux de bord de suivi des métriques par projet (entreprise A) 113
Figure 42. Extrait de l'étude qualitative après concaténation sous le logiciel Survio 137
Figure 43. Extrait de l'étude qualitative après traitement quantitatif sous tableur Excel 138
Figure 44. Apport théorique de la recherche aux sciences de gestion 252
Figure 45. Implications pratiques de la recherche 255

Liste des encadrés

Encadré 1. Définition de l'organisation 11
Encadré 2. Définition de la performance 12
Encadré 3. Récapitulatif de la problématique générale 15
Encadré 4. Modélisation des cadres théoriques dans l'objet de recherche 61
Encadré 5. Modélisation des cadres épistémologique et méthodologique de la recherche 79
Encadré 6. Modélisation des variables relatives au concept de management agile et des facteurs d'influence du processus de conduite du changement 115
Encadré 7. Modélisation théorique et empirique des facteurs de performance du processus de changement des organisations 118
Encadré 8. Résultat sur la collaboration 146
Encadré 9. Résultat sur l'expérimentation 150
Encadré 10. Résultat sur l'ancrage 152
Encadré 11. Résultat sur la libéralisation 156
Encadré 12. Résultat sur l'itération 159
Encadré 13. Résultat sur la socialisation 161
Encadré 14. Méthodes de management agile en matière de conduite du changement 175
Encadré 15. Caractérisation et incidence des variables relatives au concept de management agile sur la performance des organisations 238
Encadré 16. Modélisation des variables relatives au concept de management agile et des facteurs d'influence du processus de conduite du changement 242
Encadré 17. Synthèse des résultats de l'analyse qualitative des verbatim 243

Liste des graphiques

Graphique 1. Profil des répondants 124
Graphique 2. Profil des répondants dans le secteur privé 126
Graphique 3. Profil des répondants dans le secteur public 128
Graphique 4. Profil des répondants dans les start-up 130
Graphique 5. Evaluation de l'agilité en % d'entités 178
Graphique 6. Fréquence des scores d'agilité en nb d'entités 179
Graphique 7. Distribution gaussienne des scores d'agilité 179
Graphique 8. Evaluation de l'agilité en % d'entités par type d'entité 180
Graphique 9. Fréquence des scores d'agilité par type d'entité 182
Graphique 10. Distribution gaussienne des scores d'agilité par type d'entité 182
Graphique 11. Corrélation entre score d'agilité et type d'entité par type d'entité 183
Graphique 12. Evaluation de l'agilité en % d'entités par tranche d'effectif 184
Graphique 13. Fréquence des scores d'agilité par tranche d'effectif 186
Graphique 14. Distribution gaussienne des scores d'agilité par tranche d'effectif 187
Graphique 15. Corrélation entre score d'agilité et tranche d'effectif par tranche d'effectif 187
Graphique 16. Evaluation de l'agilité en % d'entités par seuil de taux de croissance 188
Graphique 17. Fréquence des scores d'agilité par seuil de taux de croissance 190
Graphique 18. Distribution gaussienne des scores d'agilité par seuil de taux de croissance 190
Graphique 19. Corrélation entre score d'agilité et seuil de taux de croissance par seuil de taux de croissance 191
Graphique 20. Evaluation des variables en % d'entités 192
Graphique 21. Evaluation de la collaboration en % d'entités par type d'entité 193
Graphique 22. Evaluation de la collaboration en % d'entités par tranche d'effectif 194
Graphique 23. Evaluation de la collaboration en % d'entités par seuil de taux de croissance 195
Graphique 24. Evaluation de l'expérimentation en % d'entités par type d'entité 197
Graphique 25. Evaluation de l'expérimentation en % d'entités par tranche d'effectif 198
Graphique 26. Evaluation de l'expérimentation en % d'entités par seuil de taux de croissance 199
Graphique 27. Evaluation de l'ancrage en % d'entités par type d'entité 201
Graphique 28. Evaluation de l'ancrage en % d'entités par tranche d'effectif 202
Graphique 29. Evaluation de l'ancrage en % d'entités par seuil de taux de croissance 203
Graphique 30. Evaluation de la libéralisation en % d'entités par type d'entité 205
Graphique 31. Evaluation de la libéralisation en % d'entités par tranche d'effectif 206
Graphique 32. Evaluation de la libéralisation en % d'entités par seuil de taux de croissance 208
Graphique 33. Evaluation de l'itération en % d'entités par type d'entité 209
Graphique 34. Evaluation de l'itération en % d'entités par tranche d'effectif 211
Graphique 35. Evaluation de l'itération en % d'entités par seuil de taux de croissance 212

Graphique 36. Evaluation de la socialisation en % d'entités par type d'entité 214
Graphique 37. Evaluation de la socialisation en % d'entités par tranche d'effectif..... 215
Graphique 38. Evaluation de la socialisation en % d'entités par seuil de taux de croissance..... 216
Graphique 39. Evaluation de l'agilité dans le secteur privé en % d'entités 219
Graphique 40. Fréquence des scores d'agilité dans le secteur privé en nb d'entités..... 220
Graphique 41. Distribution gaussienne des scores d'agilité dans le secteur privé 221
Graphique 42. Evaluation de l'agilité en % d'entités par sous-type d'entité du secteur privé..... 221
Graphique 43. Fréquence des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur privé..... 223
Graphique 44. Distribution gaussienne des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur privé.. 224
Graphique 45. Corrélation entre score d'agilité et sous-type d'entité du secteur privé 224
Graphique 46. Evaluation de l'agilité dans le secteur public en % d'entités 225
Graphique 47. Fréquence des scores d'agilité dans le secteur public 226
Graphique 48. Distribution gaussienne des scores d'agilité dans le secteur public 226
Graphique 49. Evaluation de l'agilité en % d'entités par sous-type d'entité du secteur public 227
Graphique 50. Fréquence des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur public 228
Graphique 51. Distribution gaussienne des scores d'agilité par sous-type d'entité du secteur public 229
Graphique 52. Corrélation entre score d'agilité et sous-type d'entité du secteur public..... 230
Graphique 53. Evaluation de l'agilité dans les start-up en % d'entités..... 230
Graphique 54. Fréquence des scores d'agilité dans les start-up..... 231
Graphique 55. Distribution gaussienne des scores d'agilité dans les start-up..... 232
Graphique 56. Evaluation de l'agilité en % d'entités par sous-type d'entité de start-up 232
Graphique 57. Fréquence des scores d'agilité par sous-type d'entité de start-up 233
Graphique 58. Distribution gaussienne des scores d'agilité par sous-type d'entité de start-up 234
Graphique 59. Corrélation entre score d'agilité et sous-type d'entité de start-up..... 235
Graphique 60. Synthèse des résultats de l'analyse quantitative de type statistique présentant l'évaluation de l'agilité selon trois perspectives 245
Graphique 61. Synthèse de l'analyse quantitative de type statistique présentant les corrélations selon trois perspectives..... 246
Graphique 62. Synthèse des résultats de l'analyse quantitative de type statistique présentant l'évaluation de l'agilité par sous-type d'entité..... 249
Graphique 63. Synthèse de l'analyse quantitative de type statistique présentant les corrélations par sous-type d'entité 250

Glossaire

Sigle	Description
CAC40	Indice boursier regroupant les sociétés reflétant la tendance de l'économie globale des grandes entreprises françaises
Contingence générique	Cadre épistémologique qui admet que dans des cas d'entreprises aux caractéristiques apparentes différentes (secteur, effectif…), il existe des éléments communs (Savall & Zardet, 2004).
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
Efficacité	Atteinte des objectifs stratégiques fixés
Facteurs, variables, leviers endogènes	Qui sont produits par l'organisation/l'entreprise elle-même en dehors de tout apport extérieur, par opposition à exogène
GE	Grande Entreprise
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
Hypothèses de recherche	Éléments de démonstration scientifique de l'hypothèse centrale
IoT	*« Internet of Things »* (Internet des Objets)
Next40	Regroupement des 40 jeunes entreprises françaises les plus prometteuses et susceptibles de devenir des leaders technologiques de rang mondial
NSIC	Nouveaux Systèmes d'Information et de Communication
NTECH	Nouvelles Technologies
PME	Petites et Moyennes Entreprises
Problem solving (root cause analysis)	Processus itératif d'amélioration continue (*PDCA : Plan Do Check Act*) partant du constat qu'il est plus judicieux de traiter les causes d'un problème que d'en traiter les symptômes immédiats afin d'en déterminer une solution définitive, et empêcher qu'il se reproduise.
PSSI	Politique de Sécurité des Systèmes d'Informations
Qualimétrie	Méthodologie qui couple les techniques de recherche qualitatives et quantitatives (Savall & Zardet, 2004)

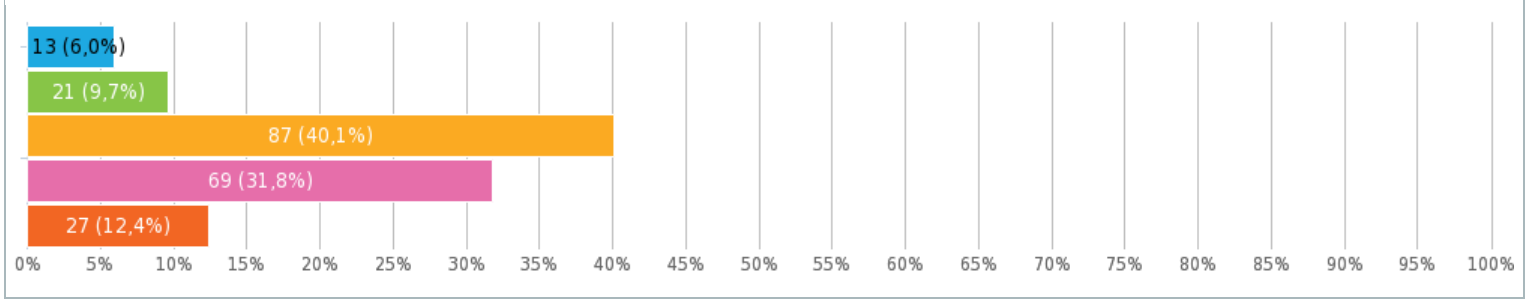
Recherche-intervention	Méthodologie de recherche de terrain d'un ou plusieurs cas conduite à partir d'observations approfondies via l'immersion sur le terrain dans le cadre d'un projet de transformation préalablement convenu avec l'entreprise ou les entreprises concernée(s)
Scale-up	Entreprise qui a une moyenne de rendement annualisé d'au moins 20% au cours des 3 dernières années
Squad mode	Equipe dont les missions sont claires et liées aux besoins du moment. Elle fonctionne comme une petite startup interne avec des objectifs de ne pas oublier l'importance de l'innovation.
Start-up	Nouvelle entreprise innovante, généralement à la recherche d'importants fonds d'investissement, avec un très fort potentiel éventuel de croissance économique
TCAM	Taux de croissance annuel moyen

Données brutes

1. Etes-vous familier avec la notion de management agile ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	13	6,0 %
Faiblement	21	9,7 %
Moyennement	87	40,1 %
Fortement	69	31,8 %
Très fortement	27	12,4 %



2. SI OUI

*Réponses textuelles, Nombre de répondants **215x**, sans réponse **2x***

- Rapidité, efficacité (taux de transformation des innovations en solution série), capacité à passer de l'innovation à industrialisation dans un monde contraint (planning, difficulté de convergence en développement, mindset, organisation mondiale, considération et alignement des différentes composantes de l'entreprise (Inno, engineering, Industriel, RH, achats, finance)

- Réactivité, adaptabilité, efficacité
- Réactivité Amélioration Fluidité
- Responsabilisation, prise d'initiative et adaptation
- compréhénsion, dialogue, transversalité
- Adaptation continue / Holacratie / Management par le Sens /
- motivation des ressources humaines, nouvelles technologies, mise à jour régulière des process
- Eviter le gaspillage organisationnel pour être réactif, enchainer des objectifs courts, mieux faire le lien entre les besoins des utilisateurs finaux et la réalisation
- Réalité, tempo, projet
- Anticipation risques avantage concurrentiel compétence distinctive processus interaction performances
- Flexibilité réactivité ouverture
- Proximité, efficacité, rapidité
- Donner du sens, être à l'écoute, se positionner en leader
- Simple. Responsabilisant (empowerment). Adapté.
- Flexibilité, assertivité, posture basse
- Itération
- capacité d'adaptation
- Adaptativité, Souplesse, Résilience
- Flexible, souple, adapté à la cible, réversible

- Discernement, adaptabilité, objectivité
- adaptabilité, changement, sérénité
- confiance, coopération, développement individuel/équipe
- Confiance, Autonomie de chacun, contrôle
- Bienveillance sérénité confiance
- Adaptabilité autonomie responsabilité
- Prototyper, Time-box, backlog client
- Réactivité, organisation, federer
- Bienveillance, Simplicité, respect
- Méthode discipline alignement avec le reste de l'organisation
- Pilotage par les valeurs, l'appartenance et la reconnaissance.
- decision rapide motivation confiance
- Intéressant novateur
- Productivité visibilité adaptabilite
- intelligence collective, processus continu, innovation
- Apprentissage, ajustement et affinage

- Confiance connaissance créativité
- Esprit d’equipe, encouragement, motivation
- flexibilité, initiative, créativité
- décider et agir rapidement dès la connaissance d'éléments le justifiant
- Participatif stratégie roadmap
- OUVERTURE REACTIVITE INNOVATION
- Réactif, décentralisé, organique
- souplesse priorisation confiance
- Itératirer, mesurer, adapter
- écoute
- adaptation, réactivité, efficacité
- Leadership responsabilité autonomie
- Adaptabilité, réactivité, itération, test and lean
- Ecoute,partage, décision
- collectif rigueur reactivité
- Polyvalence, investissement, ouverture
- Horizontalité, Transparence, Confiance
- Client, itération, adaptabilité
- flexible, responsabilisation, projets
- Flexibilité, écoute, empathie
- humain , confiance , holistique
- #Transversalité, #Expérimentation, #Décision
- Animation, Réactivité, Arbitrage
- Client Réactivité équipe
- Capacité à s’adapter aux événements et à y répondre de manière consciente. Savoir trouver des solutions à des problèmes et faire appel à la créativité
- Fluidité, efficience, évidence.
- Rapidiite Droit a l erreur horizontalite
- Boucle asservie avec correcteur à chaque itération
- Adaptation / souplesse / réactivité
- Adaptation flexibilité innovation
- Lean, écoute, réactivité
- Autonomie des équipes, décentralisation de la prise de décision, équipes pluridisciplinaires
- responsabilitation, participation, collectif
- Humain adaptable évolutif
- Participatif, amélioration continue, transversalité

- écoute transparence rapidité
- Collaboration transparence kanban
- Adaptabilité réactivité et bon sens
- adaptabilité
- Responsabilité indépendance itérative
- Le test and learn
- Délégation
- Collaboration, efficacité, méthodologie
- Ecoute, Adaptabilité, Réactivité
- Fléxibilié, réactivité, motivation
- Autonomie, faible encadrement, responsabilisation
- Autonomie, Adaptabilité, Intelligence collective
- Flexibilité, prévisions et ecoute
- flexibilité réutilisation efficience
- adaptabilité, réactivité, polyvalence
- Anticipation des besoins clients / temps de développement et de service réduits / adaptabilité organisationnelle
- pilotage par les valeurs,développer les compétences,confiance
- Itératif, Adaptable, réactif
- Flexibilité, adaptabilité, efficacité, motivation
- Adaptabilité collectif prioriser
- Flexibilité, Adaptabilité, Livrables
- ADAPTABILITE - TIMING - UTILISABILITE
- responsabilité, autonomie, engagement
- Écoute, réactivité, pragmatisme
- Confiance, partage, transparence
- responsabilisation délégation confiance
- Écoute attention bienveillance
- Anticiper, écouter, déléguer
- porteur de sens, courage, pragmatisme
- autonomie efficacité rentabilité
- Réactivité, souplesse, suivi
- Réactif, Confiance, Collectif
- humanisme, rationalité, adaptabilité
- C'est une manière de faire évoluer de façon constante l'alignement des projets avec les objectifs de l'entreprise
- Réactivité Écoute Collaboration

- Adaptable, réactif, realiste
- Adapté, intelligent, souple
- Motivation des équipes, culture commune, adaptabilité
- autonomie motivation holistique
- confiance, responsabilité, flexibilité
- confiance et transparence
- Adaptabilité
- optimisation des ressources humaines et NITC
- Réactivité responsabilisation transversalité
- Attentif réactif pragmatique Méthodique
- Agilité. Itération. Équipe.
- Souplesse, réactivité, engagement
- adaptation, revues, visuel
- Planification, maîtrise, concentration
- Information Qualité Ajustement
- adaptabilité, équipe, collectif
- Confiance, management par l'objectif, empowerment, responsabilisation
- séquencement, test, ajustement
- intégration, décision, transversalité
- Reactivite, créativité et flexibilité
- efficacité collaboration simplification
- Intuition, autonomie, confiance
- Écoute
- flexibilité, gain de productivité, autonomie et responsabilité des équipes
- L'absence de procédures figées, la construction au fur et à mesure des projets et l'adaptation en temps réel
- adaptabilité, individus, motivation
- confiance, unité de valeur, communiication
- itération, collaboration, résultat
- Bienveillance, intelligence, cooperation, win win
- Confiance, informer, souplesse
- ADAPTABILITÉ / REMISE EN QUESTION PERMANENTE / FLEXIBILITÉ
- agilité
- Flexible adaptation autonomoe
- responsabilité test projet
- La transparence, la confiance, le partage

- Très bien
- confiance, ouverture, adaptation
- Responsabilisation autonomie auto contrôle
- écoute, confiance, adaptabilité
- peu ingtéressaznt
- Écoute, adaptabilité, réactivité
- Bienveillance feedback autonomie
- collaboration adaptabilité souplesse
- Communication, coconstruction, mobilité
- collaboratif, évolutif, souple
- Leadership confiance responsabilite
- confiance écoute réactivité
- Amélioration continue des processus, simplicité et finalité (lean), outils numériques
- Velocité, adaptabilité, transparence
- Îlot projet autonomie
- Responsabilité, Autonomie, Communication
- Test & learn ; proximité ; complémentarité
- reconfiguration continue, automotivation
- Écoute groupe building
- Souplesse, rapidité, organisation
- autonomie , responsabilisation,droit à l'erreur , reporting
- adaptation, personnalisation, réactivité
- distance ; confiance ; autonomie
- proximitié, suivi, contrôle
- confiance écoute accompagnement
- adaptation , survie, croissance
- Résilience Efficacité
- Autonomie, confiance, communication
- Squads, co-construction, Test & Learn
- Lean, adaptabilité, expérimentation, engagement
- Changement / remise en question / confiance
- sprint, test, erreur
- Changement de posture managériale, Team management (empowerement, personnal development,...), Innovation & Change
- souple, nuancé, adapté
- organisation matricielle, hiérarchie simplifiée, transversalité

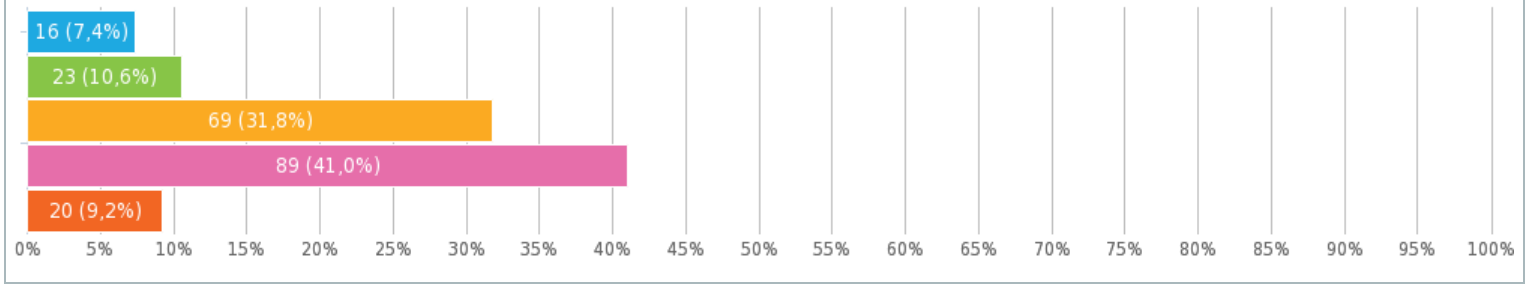
- Pragmatisme, flexibilité, autonomie
- Objectif global et transversal; trajectoire souple; adaptation pragmatique permanente
- réactivité initiative autonomie
- Responsabilité, Processus, Technologies / Outils
- Confiance a priori, flexibilité psychologique, cadrages/points réguliers
- ecoute, echange, prise de décision
- Ecoute, flexibilité, polyvalence
- Adaptabilité, intelligence collective, confiance
- adaptabilité, réactivité, souplesse
- LEAN DIGITAL COLLABORATIF
- Souplesse adaptation participation
- humanisme/ecoute/disponibilité
- Responsable, Curieux et ambitieux
- Innovation responsabilité autonomie
- Souplesse, rapidité, cohesion
- décentralisation; autonomie; éffectuation
- autonomie, confiance, réactvité
- Je ne sais pas. Je suis très familier avec le framework, mais je ne vois pas ce que management agile veut dire...
- Collaboratif, vision produit, incrémental, business value
- Confiance, rapidité, collaboration
- empathie ; adaptabilité ; confiance
- autonomie des équipes, management de l'ambiguité, sprint
- participation, responsabilité, pragmatisme
- Adaptabilité, Autonomie, Confiance
- bon sens, flexibilité, écoute
- Flexibilité; Gestion des talents; Intelligence collective
- Adaptabilité, customer centric, droit à l'erreur
- Adaptabilité innovation co construction
- Participatif, confiance, deleguer
- Autonomie
- J'ai fait du management Agile sans le savoir avant que cela soit formalisé par des consultants américains : sur des projets de refonte de système d'information dans les années 90 et début des années 2000 (la technique au service du métier). Je vois 3 clés importantes pour le management agile : définir un but commun, parler vrai en équipe et avec les autres partie prenante, définir les domaines de responsabilités de chacun et y associés les pouvoirs de décision correspondants.
- efficacité, Productivité, valeur ajoutée
- coopération - participation - mutualisation

- Humain, Efficience, Flexibilité
- Responsabilité, coopération, itération
- Ecoute, disponibilité, prise de décision
- Autonomie, écoute, esprit de décision
- stratégie respect équité
- Leadership, communication, initiatives
- souplesse commandement considération

3. SI OUI

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

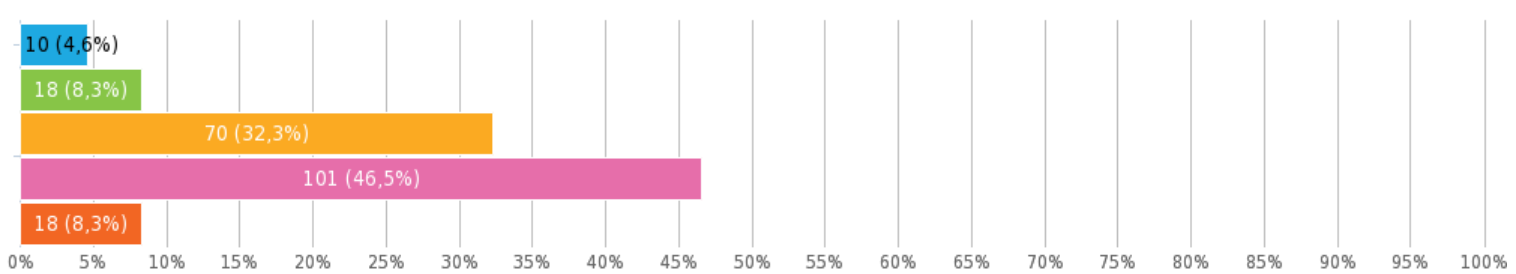
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	16	7,4 %
Faiblement	23	10,6 %
Moyennement	69	31,8 %
Fortement	89	41,0 %
Très fortement	20	9,2 %



4. Considérez-vous que le management agile puisse être appliqué à toutes les dimensions d'une entité ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

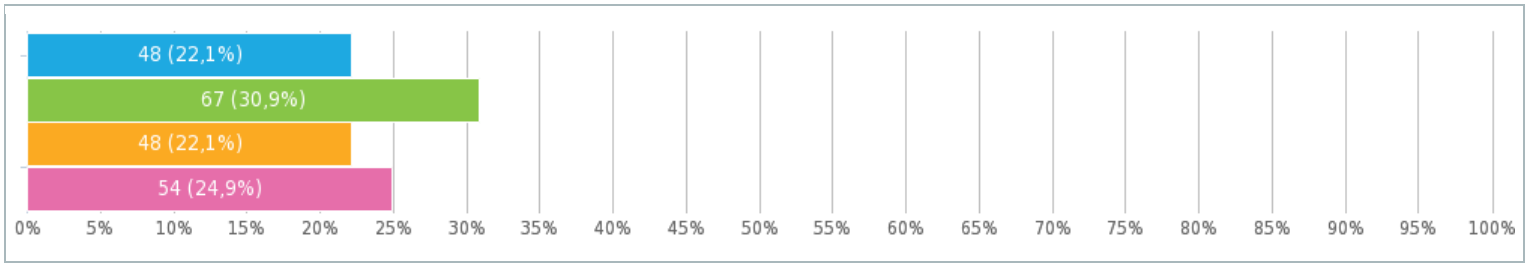
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	10	4,6 %
Faiblement	18	8,3 %
Moyennement	70	32,3 %
Fortement	101	46,5 %
Très fortement	18	8,3 %



5. Les orientations et la vision stratégiques de votre entité sont-elles :

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

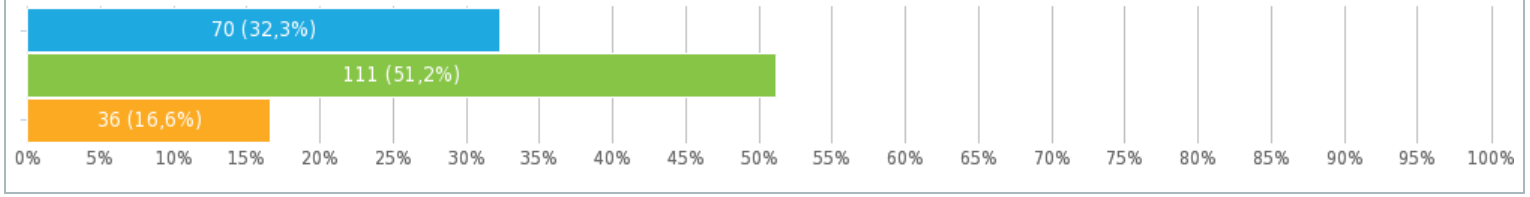
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Communiquées aux collaborateurs ?	48	22,1 %
Partagées et discutées avec les collaborateurs ?	67	30,9 %
Issues d'une démarche participative incluant les collaborateurs ?	48	22,1 %
Issues d'une démarche de co-construction avec les collaborateurs ?	54	24,9 %



6. Les choix stratégiques dépendent-ils davantage :

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

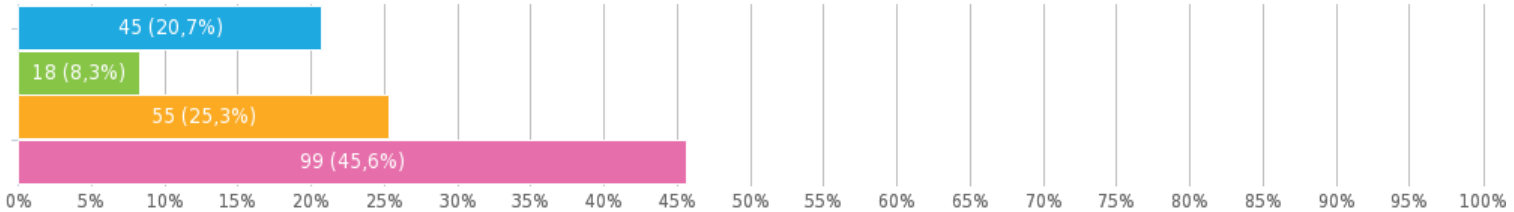
Choix de réponse	Réponses	Ratio
De l'environnement externe de votre entité ?	70	32,3 %
D'arbitrages adoptés par le top management dans le cadre d'instances dédiées ?	111	51,2 %
Des données utiles aux équipes métiers ?	36	16,6 %



7. Les ressources de votre entité sont-elles :

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

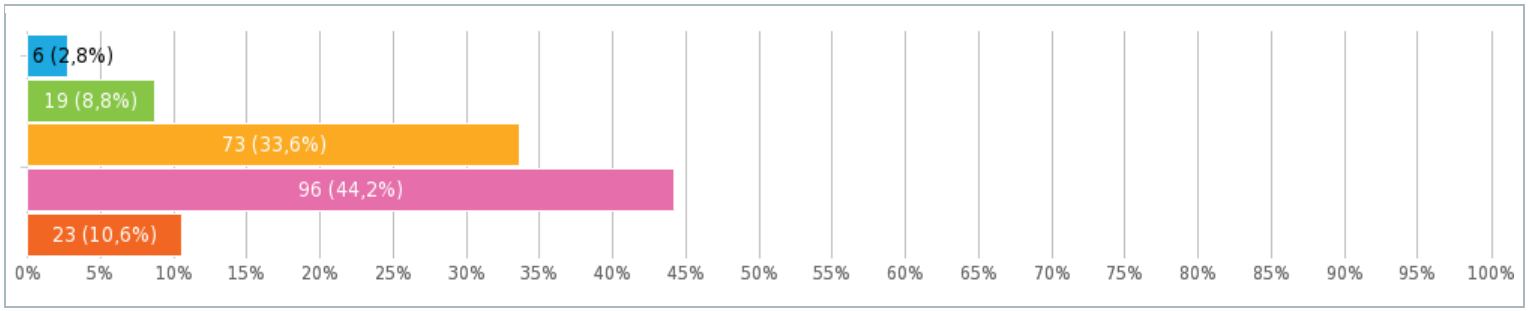
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Affectées à l'avance sur des activités précises ?	45	20,7 %
Allouées en fonction des objectifs de performance assignés aux individus ?	18	8,3 %
Allouées de manière flexible en fonction des actions à réaliser ?	55	25,3 %
Allouées de manière flexible à partir d'une évaluation de la priorité des actions à réaliser ?	99	45,6 %



8. Dans quelle mesure vos collaborateurs adaptent leur action en fonction des préférences de leurs cibles ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

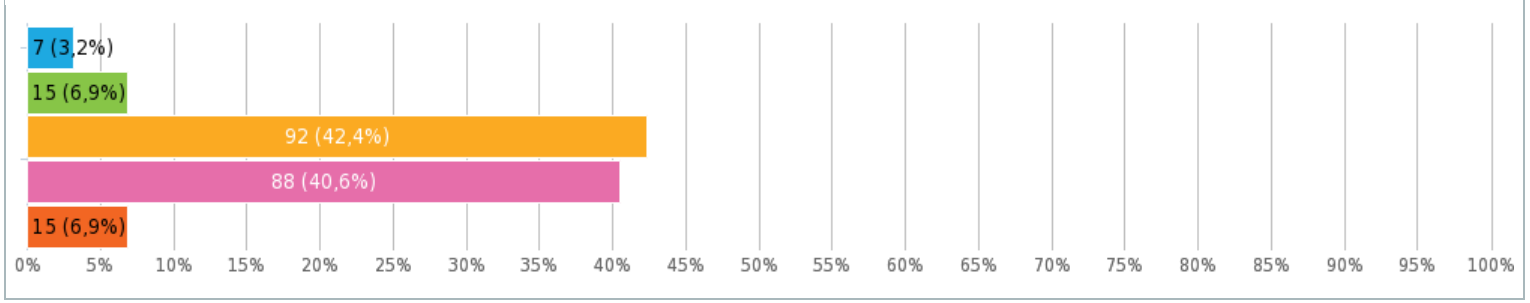
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	6	2,8 %
Faiblement	19	8,8 %
Moyennement	73	33,6 %
Fortement	96	44,2 %
Très fortement	23	10,6 %



9. Dans quelle mesure votre entité fait usage des perspectives de ses bénéficiaires pour challenger son action et/ou ses nouvelles initiatives ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

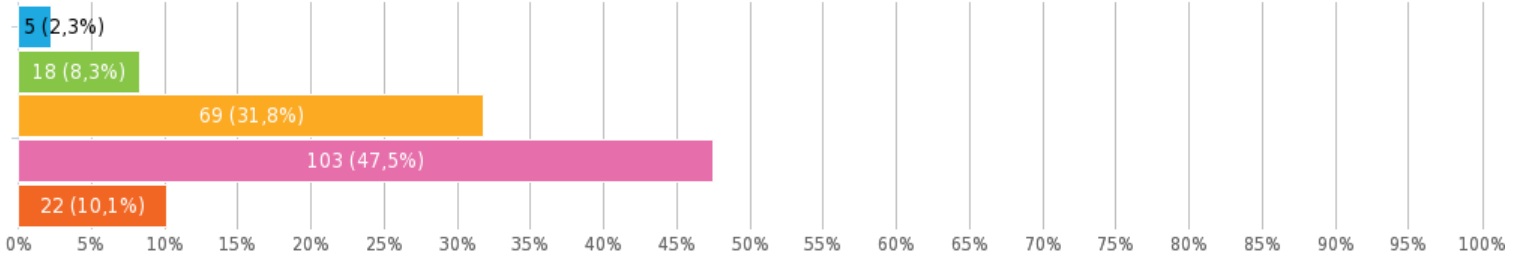
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	7	3,2 %
Faiblement	15	6,9 %
Moyennement	92	42,4 %
Fortement	88	40,6 %
Très fortement	15	6,9 %



10. Dans quelle mesure les tâches du quotidien concourent à la réalisation de la vision stratégique ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

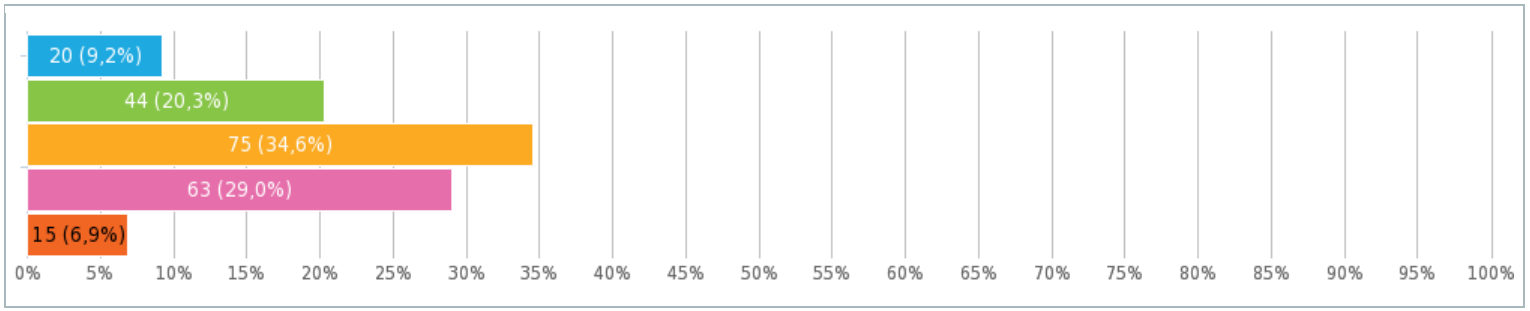
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	5	2,3 %
Faiblement	18	8,3 %
Moyennement	69	31,8 %
Fortement	103	47,5 %
Très fortement	22	10,1 %



11. A quelle fréquence des sessions de feed-back et de coaching sont-elles organisées dans l'organisation des tâches du quotidien ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

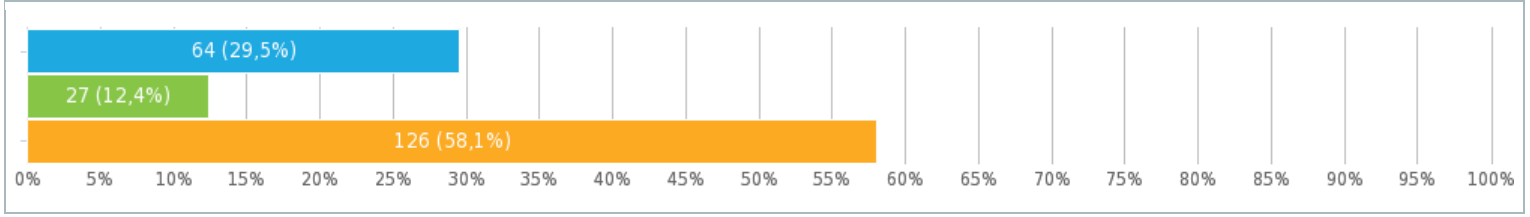
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faible	20	9,2 %
Faible	44	20,3 %
Moyenne	75	34,6 %
Forte	63	29,0 %
Très forte	15	6,9 %



12. De quelle façon les activités sont-elles coordonnées au sein de votre entité ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
À travers des règles et des procédures documentées	64	29,5 %
Par le biais d'affinités relationnelles	27	12,4 %
A partir des problématiques clé rencontrées par les métiers	126	58,1 %

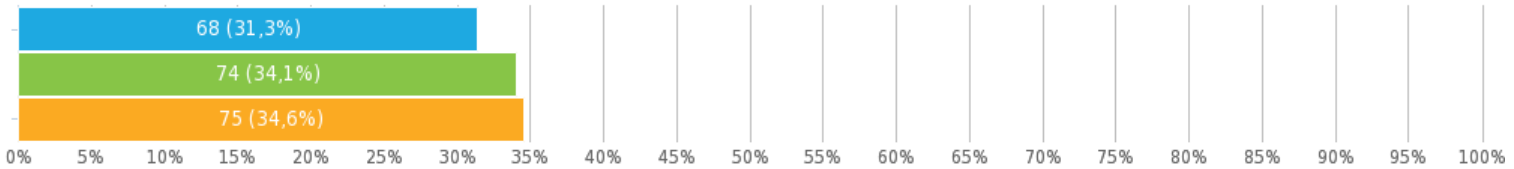


13. De quelle manière sont prises les décisions ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
En suivant la chaîne hiérarchique	68	31,3 %

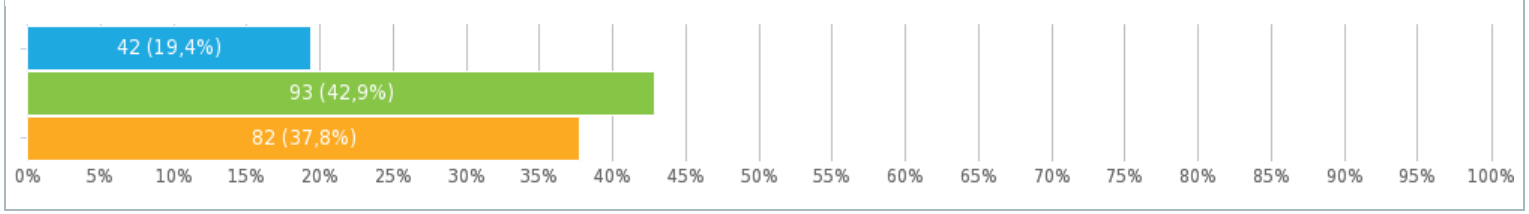
Par l'argumentation et le foisonnement d'idées	74	34,1 %
Par l'expérimentation et l'apprentissage par l'échec	75	34,6 %



14. Qui sont les interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions ayant un impact sur l'exécution des tâches du quotidien ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

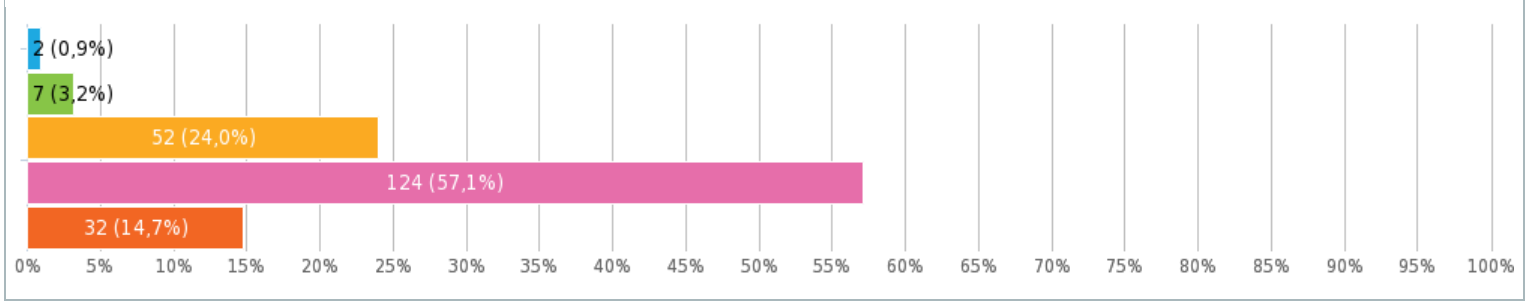
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Le personnel rattaché à la chaîne hiérarchique	42	19,4 %
Le personnel disposant d'une expertise de fond sur les sujets traités	93	42,9 %
Le personnel en proximité des tâches du quotidien	82	37,8 %



15. Dans quelle mesure les décisions arrêtées font l'objet d'actions concrètes et cohérentes ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

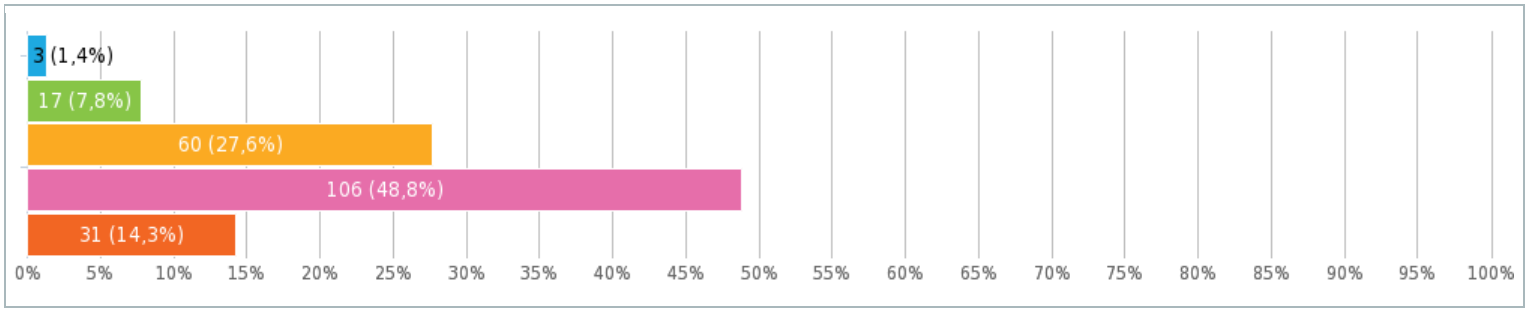
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	2	0,9 %
Faiblement	7	3,2 %
Moyennement	52	24,0 %
Fortement	124	57,1 %
Très fortement	32	14,7 %



16. Avec quelle rapidité les actions sont-elles initialisées à partir de l'arrêté d'une décision ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

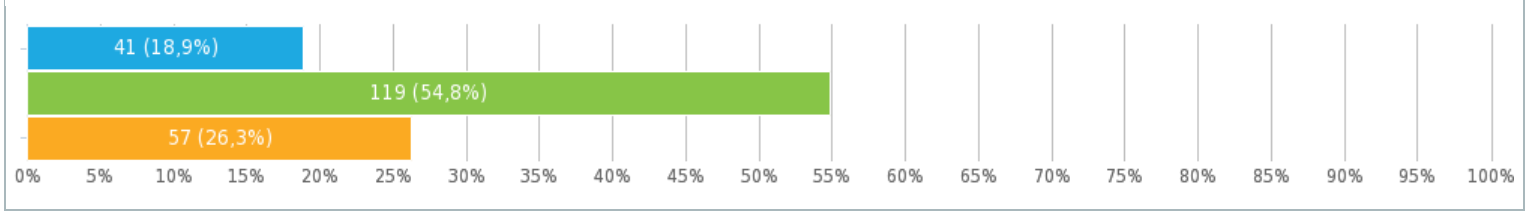
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faible	3	1,4 %
Faible	17	7,8 %
Moyenne	60	27,6 %
Forte	106	48,8 %
Très forte	31	14,3 %



17. Comment est organisé votre espace de travail ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
Vous disposez d'espaces distincts entre les divers personnels (direction, exécution) et services de votre organisation (métiers)	41	18,9 %
Les divers personnels interagissent fréquemment entre eux de même que les services	119	54,8 %
Les différents personnels et services sont regroupés au sein d'équipes de petites tailles qui agissent en totale autonomie en fonction des besoins métiers remontés par le terrain	57	26,3 %

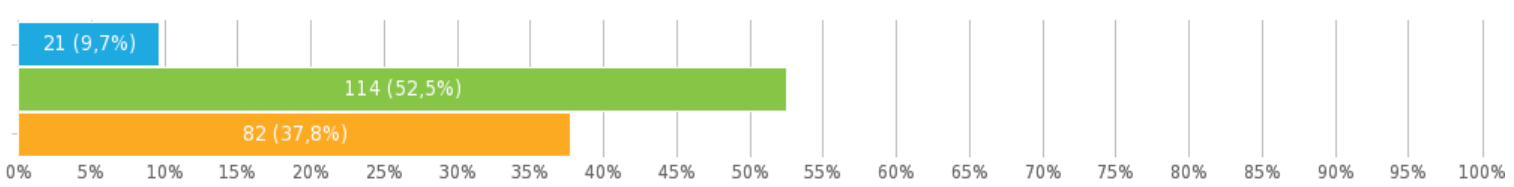


18. Dans quelle mesure votre entité interagit-elle avec son environnement ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio

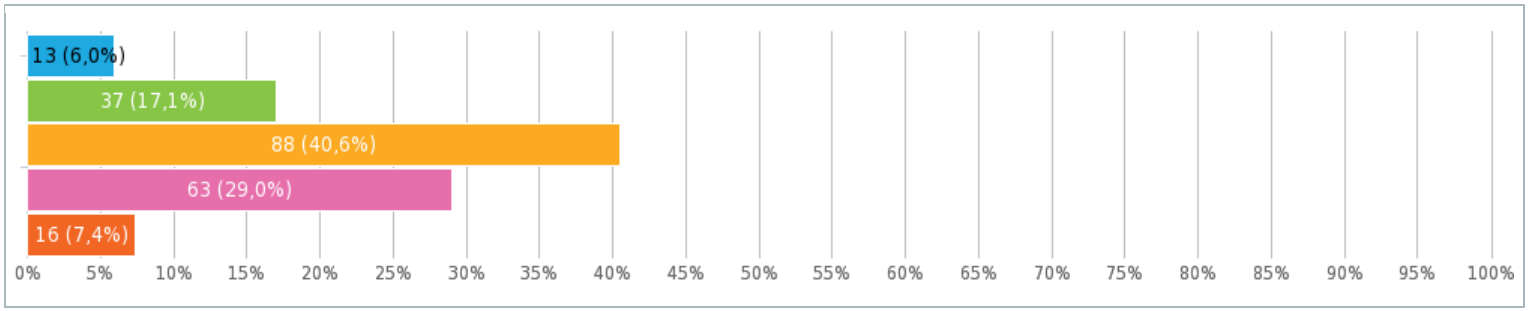
Votre organisation n'entretient que peu de liens avec les acteurs de son environnement	21	9,7 %
Votre organisation partage ses pratiques avec d'autres acteurs de son environnement	114	52,5 %
Votre organisation est partie intégrante d'une communauté de pratiques de plusieurs acteurs qui favorise la collaboration entre les acteurs qui la composent et le fonctionnement en mode autonome d'équipes pluridisciplinaires de taille réduite	82	37,8 %



19. Dans quelle mesure la réalisation de cycles itératifs rapides sont-ils intégrés à vos processus métier ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

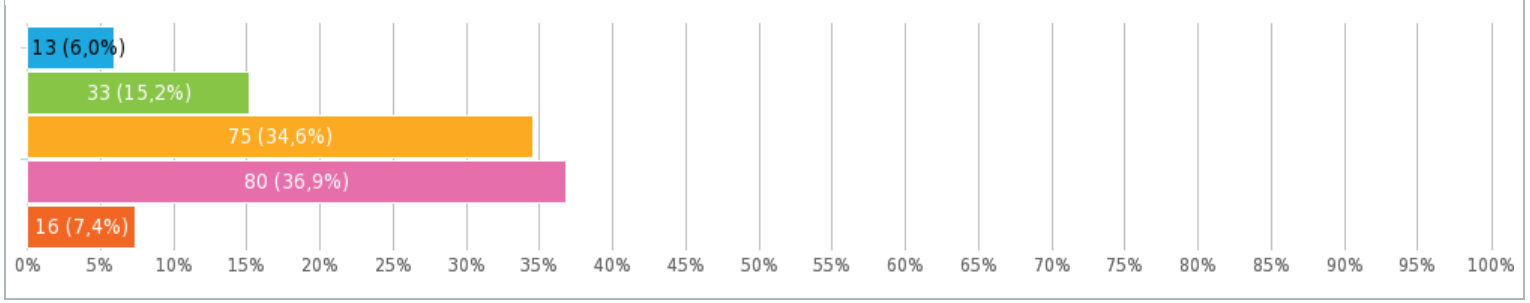
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	13	6,0 %
Faiblement	37	17,1 %
Moyennement	88	40,6 %
Fortement	63	29,0 %
Très fortement	16	7,4 %



20. Dans quelle mesure vos métiers font usage de processus d'effectuation (identification des objectifs à atteindre à partir de l'évaluation des moyens et des ressources effectivement à notre disposition) ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

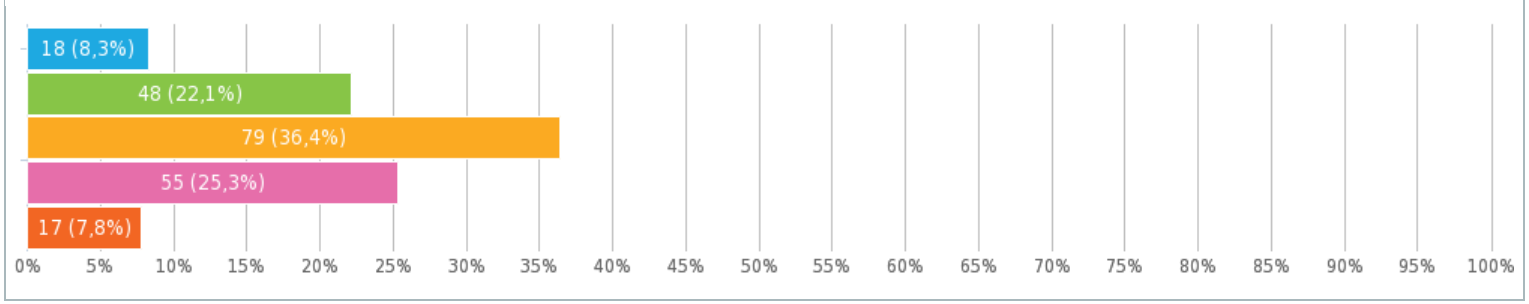
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	13	6,0 %
Faiblement	33	15,2 %
Moyennement	75	34,6 %
Fortement	80	36,9 %
Très fortement	16	7,4 %



21. Dans quelle mesure avez-vous recours à l'automatisation des tâches identifiées sans valeur ajoutée ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	18	8,3 %
Faiblement	48	22,1 %
Moyennement	79	36,4 %
Fortement	55	25,3 %
Très fortement	17	7,8 %

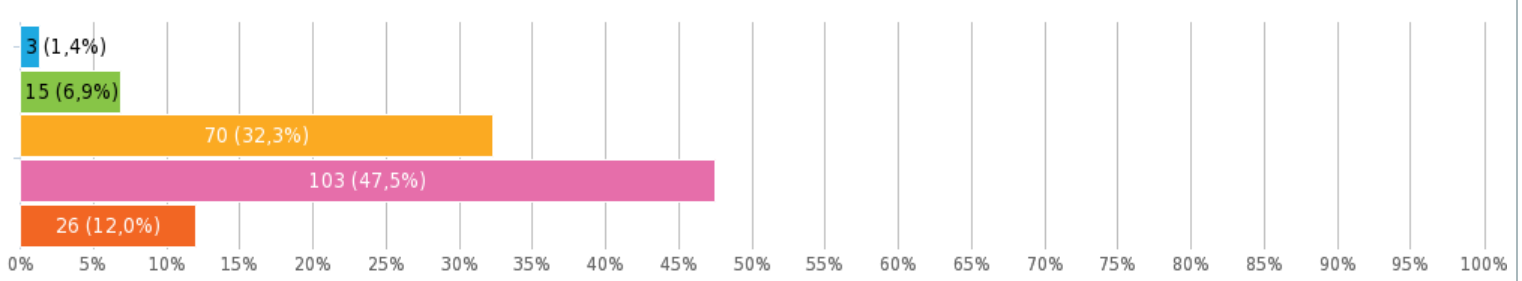


22. Dans quelle mesure l'information circule-t-elle au sein de votre entité ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	3	1,4 %
Faiblement	15	6,9 %

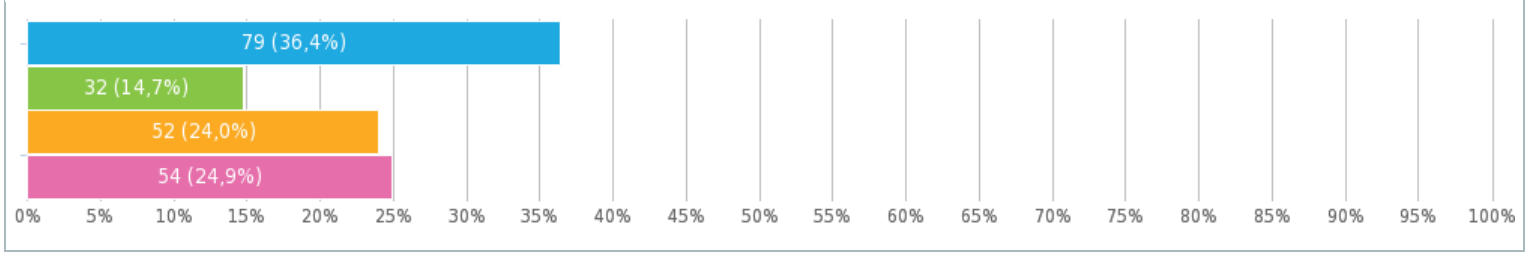
Moyennement	70	32,3 %
Fortement	103	47,5 %
Très fortement	26	12,0 %



23. Les processus et les outils mis en place permettent :

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

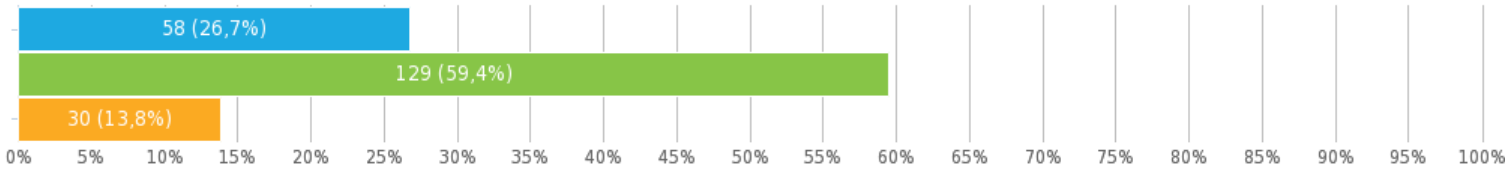
Choix de réponse	Réponses	Ratio
De fonctionner de manière structurée	79	36,4 %
De ne pas mettre en défaut la chaîne hiérarchique	32	14,7 %
Aux collaborateurs de bénéficier de moments dédiés à l'amélioration des processus métier	52	24,0 %
Aux collaborateurs d'apprendre librement du savoir d'autrui (enseignements, échecs… etc.)	54	24,9 %



24. De quelle manière les réunions sont-elles menées au sein de votre entité ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

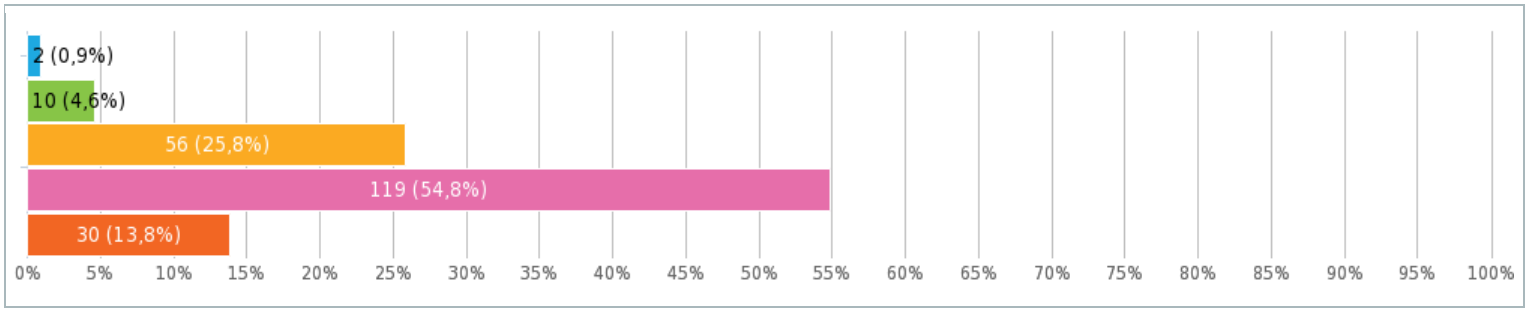
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Les réunions sont des moments clé qui déclenchent la prise de décisions. Chaque participant peut partager ses idées mais c'est à la personne en charge de la réunion de prendre la décision.	58	26,7 %
Les réunions sont régulières et suivent un déroulé précis durant lesquelles chaque participant, nécessitant préparation au préalable, est appelé à participer activement et proposer ses idées.	129	59,4 %
Les réunions sont exceptionnelles, la prise de décision ne requiert pas d'instances dédiées et l'animation est souvent assurée par des personnes différentes en fonction des priorités métier.	30	13,8 %



25. Dans quelle mesure les ressources humaines, sur votre type de fonction, nécessitent-elles d'être formées pour être opérationnelles ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

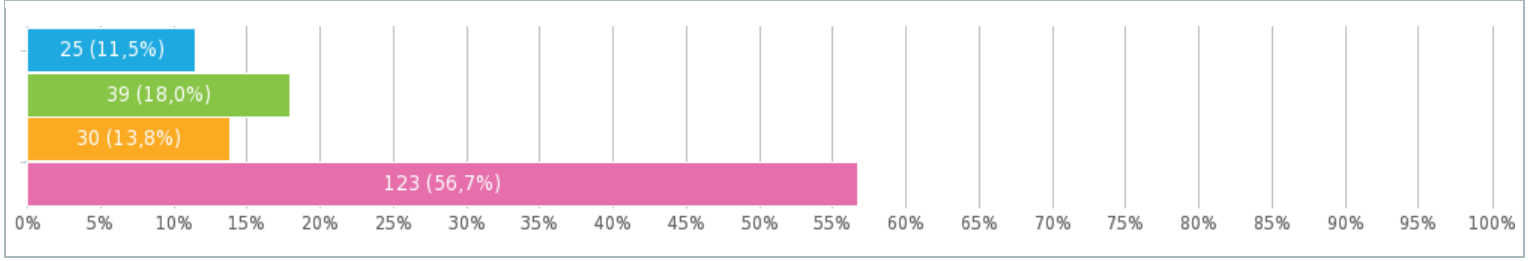
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	2	0,9 %
Faiblement	10	4,6 %
Moyennement	56	25,8 %
Fortement	119	54,8 %
Très fortement	30	13,8 %



26. Quelles sont les dispositions prévues par le management pour assurer et maintenir un niveau élevé de motivation chez vos collaborateurs ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

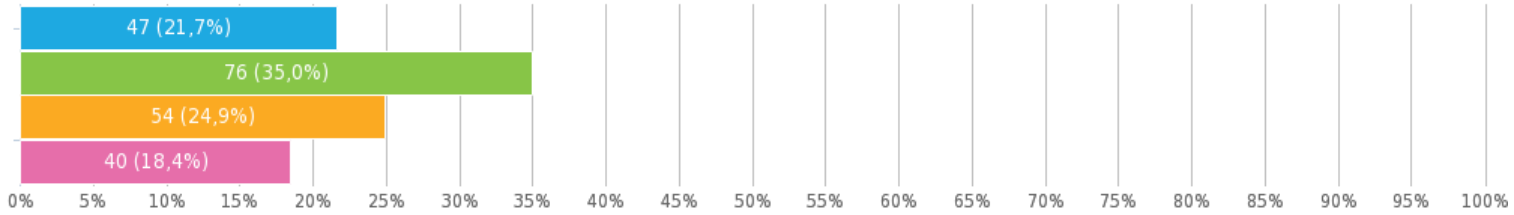
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Le système de rémunération	25	11,5 %
L'expertise individuelle	39	18,0 %
La reconnaissance du personnel de direction	30	13,8 %
La reconnaissance de l'atteinte des objectifs fixés	123	56,7 %



27. Comment qualifierez-vous la culture de votre entité ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

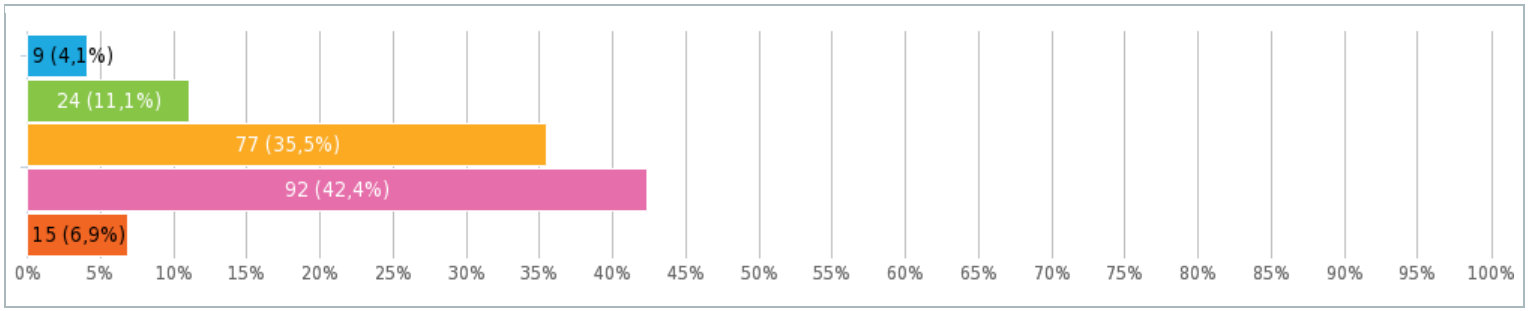
Choix de réponse	Réponses	Ratio
De commandement	47	21,7 %
Participative	76	35,0 %
Apprenante	54	24,9 %
Cohésive	40	18,4 %



28. Dans quelle mesure les collaborateurs peuvent-ils contribuer à la prise de décisions opérationnelles ou sur les projets d'importance stratégique pour votre entité ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

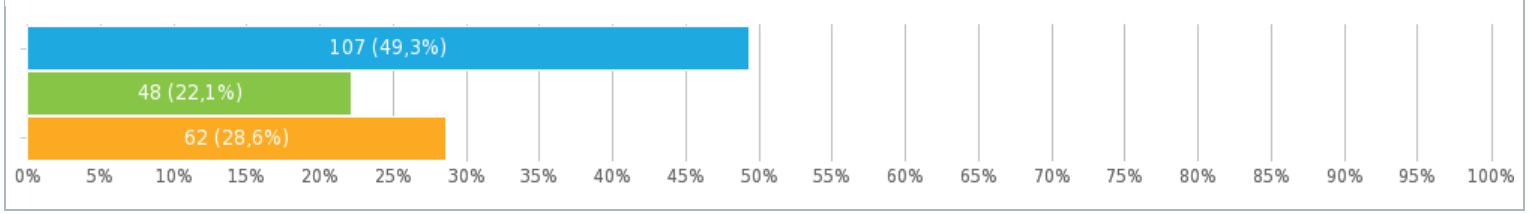
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	9	4,1 %
Faiblement	24	11,1 %
Moyennement	77	35,5 %
Fortement	92	42,4 %
Très fortement	15	6,9 %



29. De quelle manière se déroulent les campagnes d'évaluation ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
Les campagnes d'évaluation se déroulent sur une période donnée prévue à l'avance	107	49,3 %
Les campagnes d'évaluation suivent un déroulé précis laissant peu de place à l'improvisation	48	22,1 %
Il n'existe pas de campagnes d'évaluation, chaque collaborateur est en contact direct et quasi permanent avec la (ou les) personne(s) responsable(s) de son évolution	62	28,6 %

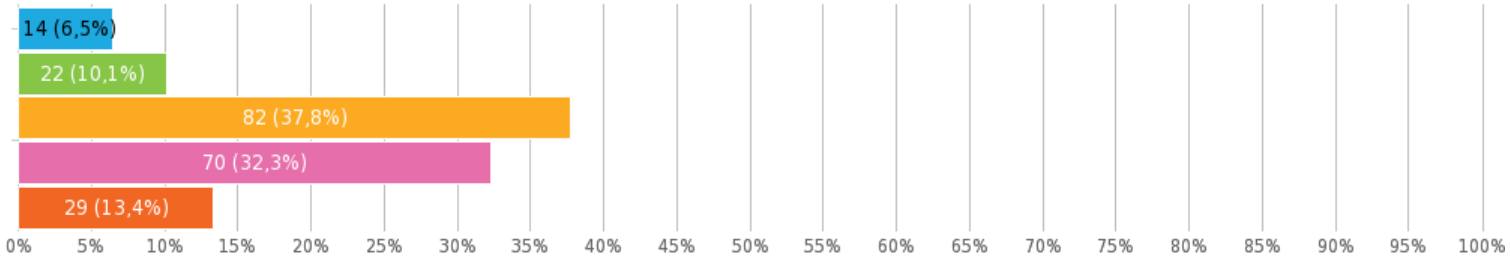


30. Dans quelle mesure votre entité favorise-t-elle la mobilité interne ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio

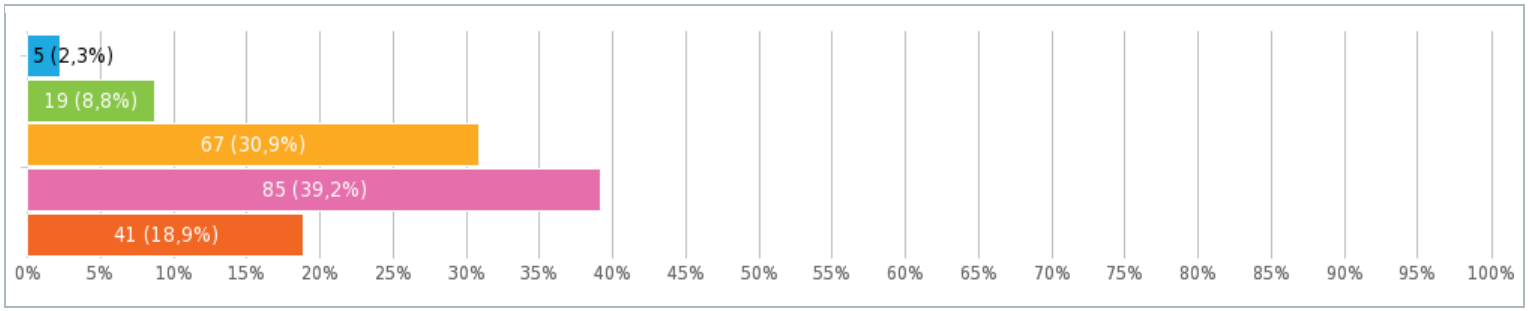
Très faiblement	14	6,5 %
Faiblement	22	10,1 %
Moyennement	82	37,8 %
Fortement	70	32,3 %
Très fortement	29	13,4 %



31. A quelle fréquence les équipes métiers et techniques échangent-elles ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

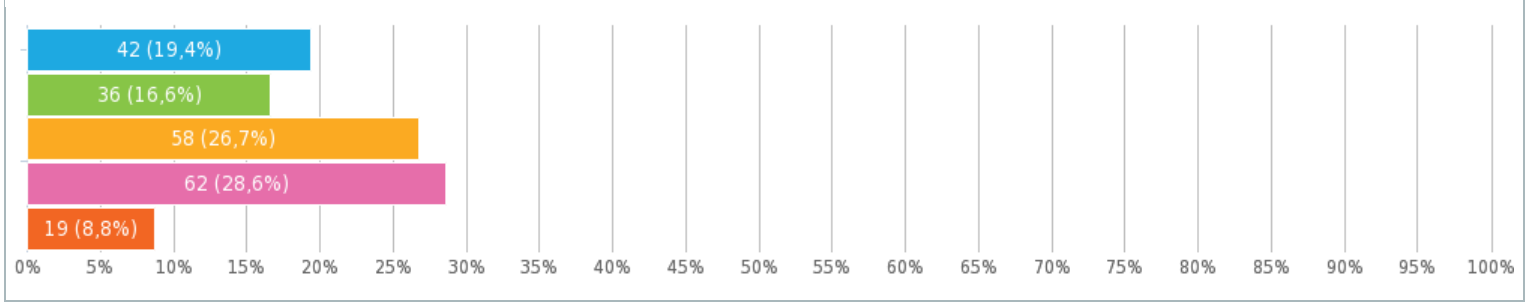
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faible	5	2,3 %
Faible	19	8,8 %
Moyenne	67	30,9 %
Forte	85	39,2 %
Très forte	41	18,9 %



32. Dans quelle mesure utilisez-vous le mode DevOps (les équipes de développement et d'administration sont intégrées) pour conduire un projet informatique ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

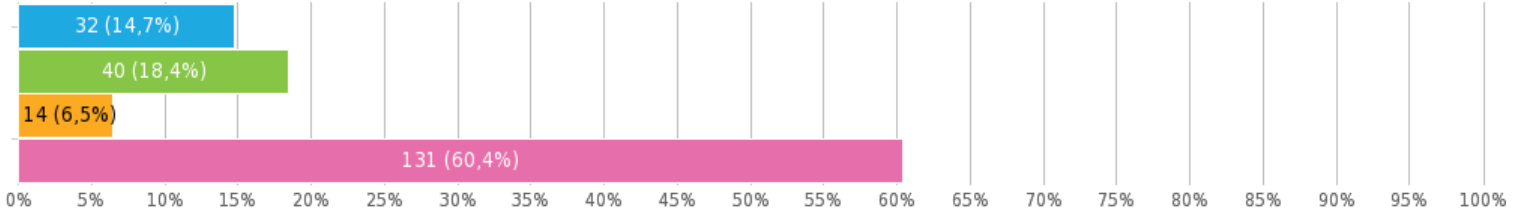
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Très faiblement	42	19,4 %
Faiblement	36	16,6 %
Moyennement	58	26,7 %
Fortement	62	28,6 %
Très fortement	19	8,8 %



33. De quelle manière est étudiée l'architecture de vos systèmes d'information ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

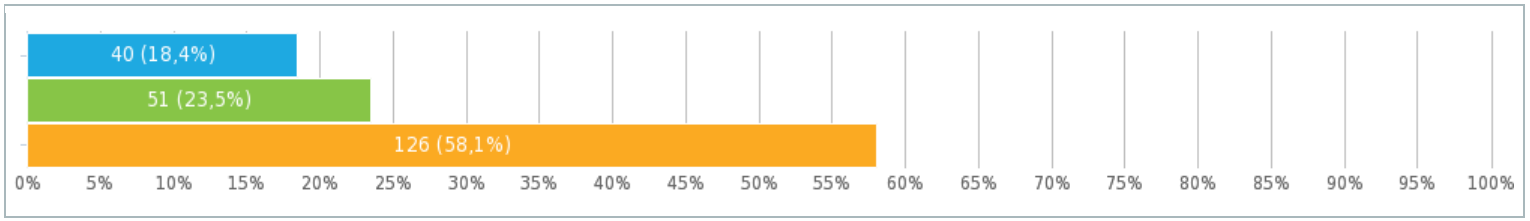
Choix de réponse	Réponses	Ratio
En fonction de la disponibilité des architectes informatiques	32	14,7 %
En fonction des principes fondamentaux relatifs à l'hygiène informatique	40	18,4 %
En fonction de l'organisation de l'espace de travail physique	14	6,5 %
En fonction des données utilisées et des besoins remontés par les métiers	131	60,4 %



34. Au cours d'un projet de développement applicatif, le besoin des métiers évolue de manière significative ayant des conséquences sur le choix de la solution initialement retenue. De quelle façon votre entité réagit-elle ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
Votre DSI prévoit de mener une étude d'architecture cible via un prestataire externe, le projet de développement est reporté à une date ultérieure	40	18,4 %
Le besoin ne semble pas être mature, vous décidez d'abandonner le projet pour le moment	51	23,5 %
Vous étiez conscient des risques d'évolution, la mise en place d'une architecture modulaire vous permet de réévaluer le choix des composants selon le nouveau besoin et la mise en place de tests automatisés vous donne une idée rapide du comportement de la solution remaniée au regard du nouveau besoin	126	58,1 %



35. Écrivez votre propre définition du management agile

*Réponses textuelles, Nombre de répondants **213x**, sans réponse **4x***

- Ecoute des expériences, analyse de la situation (bonnes et mauvaises pratiques), intégration maximale de toutes les parties prenantes, communication, loobying, présentation de cas d'exemples qui marchent
- Il s'agit d'être capable de remettre en question et pivoter sur un projet rapidement pour s'adapter aux évolutions interne/externe.
- Le management agile est une forme de management qui consacre l'autonomie des équipes afin d'améliorer la réactivité tout en favorisant l'autonomie et la reconnaissance
- Adaptabilité, réactivité et écoute des clients
- discussion et prise en considération d'éléments en vue d'une prise de décision par la direction
- Un management par le sens, qui s'ajuste en continu, grâce à la mobilisation des collaborateurs pour atteindre les objectifs.
- avec des convictions, pas des certitudes
- Cocréation d'un cadre de travail effectual en logique d'amélioration Continue
- Management permettant à l'organisation de s'adapter continuellement aux changements de son environnement
- Un mode de management qui s'adapte à la variété des profils des collaborateurs, et qui peut répondre de façon individualisée aux spécificités des besoins & attentes de chacun. L'organisation de ma structure doit être suffisamment flexible et à l'écoute pour répondre à ce type de management.
- Équipe desilotee travaillant en coconstruction
- Encadrement d'entité basé sur la considération, la bienveillance et l'écoute. Il permet la participation de tous à un projet commun et exploité ainsi le potentiel humain de manière efficiente.
- Responsabiliser le terrain en protégeant son autonomie.
- Ras
- Itération
- Co-construire avec les équipes, apprendre et s'améliorer ensemble sans jamais perdre de vue l'objectif de performance.
- Principe d'organisation d'une entreprise visant à développer les capacités d'évolution et de capitalisation par l'imprévu.
- Observer, écouter, agir ensemble,ajuster en continu
- Un style de management efficace visant à obtenir une adhésion totale du personnel à la mission

- réactivité et écoute du client
- J'ai toujours fait un parallèle entre le management et la pratique du sport, du coaching d'équipe. C'est ce qui m'a le plus amené vers ce mode de management. Ecoute, participation, conviction, confiance, souplesse d'adaptation face à un monde qui évolue très vite.
- L'efficience par la motivation obtenue par l'autonomie des personnes
- Autogestion anarchie
- Management participatif et responsabilisant permettant à chacun de prendre des décisions
- Organisation des activités en boîte de temps avec l'atteinte itérative de prototypes permettant au client de faire évoluer la réponse souhaitée à son besoin
- Découpage d'un projet global en tâches, mise en place opérationnelle et mesure rapide pour passer à la tâche suivante
- Un management participatif adaptable et capable d'aller vite dans la prise de décision tout en prenant en compte les attentes clients, partenaires et collaborateurs
- Utilisation de l'holacratie
- Je comprends le management agile, par la motivation autour de valeurs, de la reconnaissance mais aussi de la flexibilité des collaborateurs.
- Plus d'autonomie aux équipes, cycles courts de décisions pour agir et réagir vite et client au centre du process
- système de management novateur plus appliqué aux systèmes privés que publics...hélas.
- Capacité à l organisation à s adapter rapidement au changement et modifier les livrables attendus
- Favoriser une démarche apprenante et collaborative en mobilisant l'intelligence collective.
- Itératif
- ....
- Tout en étant à l'ecoute , inculquer un état d'esprit au sein de l'équipe par du relationnel et des instants à partager.Motiver son personnel par des objectifs à atteindre et un résultat financier si obtenu.
- Mode de management et de prise de décision reposant sur la flexibilité, l'échange et la prise d'initiative partagée
- Décider et agir dès connaissance d'un élément nécessitant un ajustement de cap et/ou d'action
- Participatif délégation roadmap
- UNE METHODOLOGIE ET UNE DEMARCHE QUI PRIVILIGIE LA REACTIVITE ET LA PARTAGE D 'IDEES COMME D'INFORMATIONS POUR DEFINIR LA STRATEGIE ET SUROUT MEMER A BIEN LES DIFFERENTS PROJETS DE L'ORGANISATION
- Manager comme dans un organisme
- une chaîne hiérarchique réduite. des moyens adaptés en fonction des objectifs prioritaires. une grande confiance donnée à la chaîne de mise en œuvre. une très grande exigence attendue de tous les membres de l'équipe. une acceptation de l'échec comme valeur de performance. des réunions courtes et orientées sur une décision à prendre. la fin des processus hiérarchiques au profit d'une certaine horizontalité. une évolution culturelle forte y compris et surtout chez les collaborateurs.
- Permettre à tous les collaborateurs d'avoir un impact en donnant des objectifs court terme et en mesurant les résultats. Autonomie des équipes dans leurs décisions. Pas de chaîne de management. Groupes thématiques multidisciplinaires. Culture de la prise d'initiatives et de l'échec.
- en interaction constante avec l'environnement

- s'adapter à tous les obstacles pour mieux atteindre l'objectif
- Le mode agile doit être mis en place a chaque niveau du manager aux colllaborateurs. L'equipe doit apprendree de ses echecs et doit être force de proposition. Les décisoires et les orientations doivent etre prise collegialement
- Capacité à s'adapter, co construire ou co développer en favorisant le test and lean, et en donnant un espace de liberté et de responsabilité forte
- ecoute, partage, décision
- un management capable de s'adapter en permanence à l'évolution du contexte sans perdre de vue les objectifs de l'entité
- Echange
- Capacité de moduler le fonctionnement de l'entreprise en fonction non seulement des besoins des clients mais aussi des besoins des collaborateurs
- Le management agile, c'est une nouvelle manière de travailler en équipe. Venu de la Silicon Valley, il avait pour but d'encadrer des projets informatiques mais ses principes sont en fait applicables à tous les domaines. Le management agile, c'est mettre le client au centre de projet, c'est travailler par sprint pour éviter l'effet tunnel, c'est communiquer chaque jour dans l'équipe pour identifier les problèmes, c'est savoir s'adapter au changement.
- atteinte d'objectifs en favorisant la mobilisation et la responsabilisation de petits groupes projets experts
- Ensemble de pratiques permettant, par une flexibilité accrue de tous les niveaux hiérarchiques d'une entité, de maximiser les processus en s'adaptant de manière constante à l'environnement
- pas le temps :-)
- Identifier le besoin, qualifier les réponses à apporter, mobiliser les ressources, suivre la réalisation et vérifier que le besoin initial est couvert
- Le management agile est la capacité à embarquer l'ensemble des collaborateurs pour atteindr el'objectif fixé de façon collégiale
- Activer sur demande une équipe composée des spécialistes requis pour répondre immédiatement un besoin client
- Gèrer les ressources en fonction des objectifs et de la vision
- Réappropriation d'une pratique de simple bon sens dans les entreprises qui, du fait d'une culture managériale particulièrement verticale, ou simplement d'une taille trop importante, avaient perdu ce fonctionnement pourtant relativement naturel : échanger pour avancer, prioriser les tâches, profiter de l'expérience des autres.
- Flrxibilite sdaptabilite
- Prise de décision itérative et régulière guidée par les besoins terrains
- Interaction perpétuelle avec les utilisateurs pour une gestion cohérente, efficace et rapide pour répondre aux besoins.
- La faculté d'adapter son organisation aux soll8citations de son ecosystème pour s'adapter plus facilement, plus vite zt de façon plus profitable
- Capacité d'adaptation et de décision participative et rapide
- Faire participer les équipes dans la construction du quotidien de l'entreprise et de son avenir proche afin d'assurer un sens partagé et une efficience élevée
- participation de tous les niveaux hiérarchiques aux décisions
- Adapté à la réalité du terrain
- Mettre en place l'ecoute Active, et donner des objectifs réalisables et laisser un peu de place à leur l'innovat

- Dans un environnement complexe et incertain, le management agile est une nécessité. Il permet de donner du sens à l'action, de rester à l'écoute de l'environnement, de prendre des décisions pour agir, de donner du sens à l'action, de communiquer largement au sein des équipes projets. Il est générateur de confiance entre les différents protagonistes et il privilégie le partage des savoirs pour atteindre des objectifs à atteindre. Il autorise l'erreur et l'échec pour s'améliorer.
- Un management favorisant l'adaptation et l'innovation, l'emmergence d'idées permettant de rendre l'organisation plus performante et mieux alignée aux objectifs stratégiques
- Bon sens Confiance et Subsidiarite
- s'avoir s'adapter
- Apprenant et collectif
- Toujours apprendre
- Management capable de réagir vite à évolutions de l'environnement et déconcertant fortement la prise de décision
- management qui permet de mettre en place une culture d'équipe, qui est fait avec méthodologie, transparence
- Ecouter, observer pour se faire forcer un point de vue élargi, avant de partager et d'élaborer collectivement une stratégie amendable en fonction de l'évolution du contexte
- Permet de sortir d'un fonctionnement pyramidal pour laisser aux employés une plus grande liberté dans leur métier pour agir, communiquer ou co-construire une stratégie
- La confiance sur les agents d'exécutions, l'autonomie,
- Un management laissant la place à l'ensemble des employés de tester et apprendre par eux-mêmes, requérant une forte autonomie de leur part, avec un management à l'écoute et en mesure d'accepter les expérimentations et les échecs.
- Organisation qui permet de répondre aux besoins clients de manière rapide et efficace tout en valorisant l'approche individuelle des problématiques.
- écoute first, réflexion action approuvée
- le savoir motiver l'expression du meilleur de chacun
- Organisation lean avec des équipes projet dédiées et apprenantes pour répondre et anticiper
- Il s'agit d'un management favorisant les relations humaines
- Un management itératif partant des besoins terrains pour co-construire une solution.
- Système de management favorisant l'horizontalité et l'autonomie des employés, promouvant flexibilité, adaptabilité, participation, inclusion de tous dans la discussion et prise de décision, et menant à une plus grande efficacité grâce à la motivation, la reconnaissance, la responsabilisation et le désir d'engagement suscités chez les employés.
- Un management qui prend en compte l'humain les compétences individuelles et communes et place le collaboratifs au centre tout en demandant une très grande adaptabilité
- Le management agile c'est la capacité à s'adapter aux ressources disponibles pour parvenir à la réalisation des objectifs de l'entité et de l'organisation.
- Un management centré sur la réponse au besoin de l'utilisateur final, privilégiant la llivraison de brqiues utilisables à court terme à la livraison d'un produit fini à long terme et mettant en place des équipes non pérennes mais mêlant l'enesemble des expertises nécessaires.
- c'est un mode de management où les décisions sont prises en local par des équipes autonomes et responsables.
- Mobiliser les forces vives de l'entreprise avec réactivité pour s'aligner sur les axes stratégiques

- Équipe intégrée, itérations courtes, délégation
- management qui se fonde sur la confiance, valorise les talents, permet l'apprentissage, donne la responsabilité des décisions aux sachants
- Management qui se veut participatif et maniable en fonction des événements externes
- Management par la capacité à s'adapter en fonction des parties prenantes et des situations
- Mode de management permettant de faciliter l'adaptation des organisations aux changements.
- capacité à s'adapter à de sconetxte et profils diféfrenciés pour avoir la ,plus garnde performance de l'équipe etd e sindividualsité qui la composent afin de remplir els objectifs de l'organisation
- autonomie efficacité rentabilité
- La capacité à ne pas attendre un résultat final pour commencer l'exploitation d'un outil
- La capacité à gérer un projet ou une organisation en s'adaptant en permanence face à un contexte incertain pour atteindre des objectifs pouvant évoluer
- Conscience de soi et des autres
- Approche qui permet d'augmenter l'efficacité de de l'evolution du développement en fonction de l'évolution de l'environnement de l'entreprise
- Un management participatif, réactif et à l'écoute
- Réactif, adaptable, realiste
- Participatif, collaboratif, humain
- Ensrmble
- Motiver les collaborateurs par un système gratifiant d'association à la définition d'objctifs et à leur réalisation.
- Le management agile se base sur une réelle confiance entre collaborateurs permettant de prendre des décisions rapides s'appuyant sur un partage des informations entre les métiers concernés, responsabilisant ainsi l'ensemble des équipes.
- Transparence et confiance
- Adaptabilité réactivité pragmatisme dont trois piliers avec une recherche permanente de l'efficacité au meilleur cout.
- Une méthode de management qui combine une optimisation des ressources humaines (satisfaction au travail amenant efficiece), une utilisation complète et poussée des nouvelles technologies de communication / des algorithmes en mesure d'analyser les données, ainsi qu'une remise en question permanente des processus décisionnels internes afin de permettre à l'entité privée ou publique de s'adapter aux problématiques, contraintes et défis qu'elle rencontre.
- management permettant de s'adapter rapidement à des changements évolutions. Le management agile s'appuie sur la confiance transparence autonomie responsabilisation culture du changement esprit d'équipe
- Un management qui fixe des objectifs adaptés à la situation et aux moyens disponibles et disponible pour orienter les collaborateurs face aux difficultés et sachant apprécier leurs suggestions.
- Test. Learn. Act.
- Ecoute, réactivité, proposition, engagement
- Mode de management permettant de remettre à jour les objectifs facilements selon l'évolution des connaissances et des besoins clients durant le projet.
- Management permettant de maîtriser l'atteinte d'objectifs changeant
- C'est une gestion des flux d'informations et des relations avec l'extérieur générant une organisation en flux tendu des tâches et objectifs.

- Association des collaborateurs à tous les moments et décisions clés de la structure
- Flexible, resposabilisant
- une construction pas à pas
- Le dépassement des cloisonnements et une approche participative afin de favoriser un mode de décision rapide et adapté aux réalités
- Réactivité, créativité, flexibilité et gestion collaborative
- favoriser les échanges, le collaboratif entre les différents métiers, casser les barrières, limiter les procédures et les processus longs, être efficace pour satisfaire au mieux le client
- Management qui s'adapte avec efficience aux changements récurrents
- Écoute adaptabilité réactivité participation
- Autonomie et Flexibilité des équipes pour la mise en place d'actions rapides et remontées instantanées des réactions pour actions correctives éventuelles
- Management favorisant la liberté d''action des collaborateurs, la montée en compétences et la réduction au minimum des taches non orientées client - sans VA
- écoute, sens, progrès, performance, participation, confiance
- Utiliser l'intelligence collective pour driver les décisions et évolutions stratégiques de l'entreprise.
- Inspiration reconnaissance confiance
- S'appuyer sur la réalité de terrain et ses collaborateurs pour structurer, gérer et développer une structure. Savoir anticiper et faire preuve de souplesse pour rectifier les projets en cours de route.
- PARTICIPATION ACTIVE ET OUVERTURE D'ESPRIT DES COLLABORATEURS ET MANAGERS, PRISE DE CONSCIENCE ET ADAPTATION DES DÉCISIONS PRISES À L'ORIGINE EN FONCTION DE L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS
- Le manager explique la stratégie, indique la direction, explique le pourquoi. Le collaborateur est libre du comment faire pour atteindre l'objectif.
- Client responsabilisant adaptatif
- Le management agile est curieux t favorise la curiosité. Il détecte et favorise les intiatives individuelles ou collectives avec le projet de la transformation opérationnelle. Il intégre en amont les utlisateurs au processus de test. Et il fédère le groupe autour de la démarche d'amélioration permanente
- C'est la capacité à s'adapter de façon extrêmement rapide et constante dans un environnement en évolution permanente. Savoir sortir de sa zone de confort sans que cela soit une contrainte forte.
- Oui
- favoriser le développement des personnes et de l(organisation
- La capacité à s'adapter à son marché et de suivre les évolutions
- L'art de créer les conditions de la plus grande adaptabilité de tous : developpement des compétences clés des collaborateurs, favoriser la créativité... et la diplomatie pour accompagner le changement.
- ne correspond pas
- Organisation de travail basée sur l'interaction relationnelle entre les acteurs
- Mode de management qui favorise l'autonomie des collaborateurs et la flexibilité des pratiques

- collaboration efficacité harmonie
- Capacité d’adaptation
- c'est un management collaboratif, souple, qui permet d'ajuster les objectifs et les ressourcess au fur et à mesure des besoins internes et du client
- Un leader agile n’est plus un manager superviseur. Il partage une vision et assure un cadre de travail idéal pour les équipes. Il ne donne pas la solution à implémenter mais partage le problème à résoudre puis fait confiance à son équipe pour le traiter.
- garder un cap en s'adaptant à toutes les contraintes (internes et externes)
- une mode d'amélioration continue du capital humain, des processus et des outils
- L'agilité est la capacité à délivrer rapidement des incréments par petits lots de manière itérative pour fournir une adaptabilité maximale.
- Management participatif s'appuyant sur l'autodetermination de fonctionnement d'îlots (équipes multidisciplinaires adaptables et en autogestion) structurées en fonction d'objectifs stratégiques à atteindre.
- Respect et validation de l’aspiration à la liberté dans un esprit de responsabilité
- Management de l’amélioration continue basée sur des cycles courts d’apprentissages, sans hiérarchie pyramidale
- Un mode de management une adaptation continue grâce notamment à des RH fortement impliquées
- Difficile sans le voir dans son quotidien plutôt abstrait aujourd’hui
- Xxx
- autonomie , responsabilisation, droit à l'erreur , reporting
- Je n'ai pas de définition précise en tête.
- Collaboration
- autonomie, partage, digital
- ..
- La capacité , observée à posteriori , à survivre au changement.
- Expertise et charisme
- Organisation du travail basée sur l'intelligence collective et collaborative des équipes et nécessitant un degré important d'autonomie et d’adaptabilité..
- Mode de management inspiré des méthodes de développement agile en informatique, laissant le champ libre à la co-construction, à la souplesse, aux marges de manoeuvre locales, à une décentralisation de la prise de décision et à l’apprentissage et l’intelligence collective (vs le hiérarchique).
- Colonne vertebrale qui permet à l'ensemble des membres de l'entreprise de fonctionner en harmonie et d'être capable de saisir les opportunités qui se présentent
- Un management moderne et humain
- Fixer des objectifs clairs, avoir confiance dans ses collaborateurs et être en soutien si nécessaire
- Le management Agile a pour mission de faire grandir ses équipes, en lachant prise sur les aspects command & control qui n'ont plus lieu d'être avec des équipes auto-organisées. Le manager Agile doit favoriser la curiosité des ses équipes pour développer l'innovation et le changement. Le manager Agile co-construit le cadre et la vision de l'entité, et s'assure qu'ils sont bien partagés
- participatif, collaboratif, adapté aux situations et à l'environnement
- Management souple, itératif, dynamique

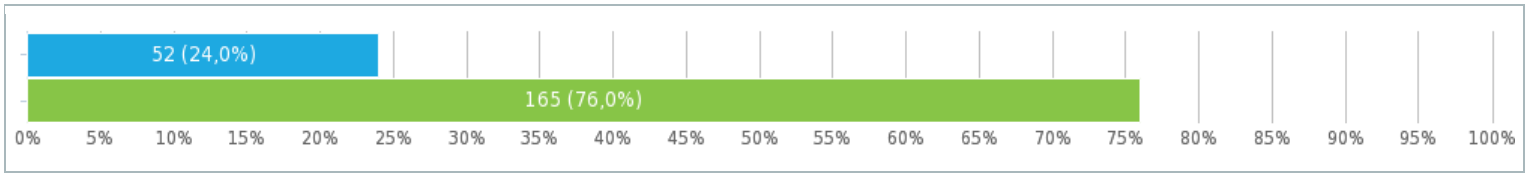
- Management pragmatique qui s’adapte aux contraintes internes et externes par plus de flexibilité et de créativité
- Management pragmatique décloisonne et consacrant le droit à la remise en question permanente pour atteindre un objectif globalen question
- responsabilité partagée collaboration des intelligences
- Responsabilité, intelligence collective, bottum up, processus, démarches qualités
- Se mettre en position basse pour ci-construire les conditions de travail les plus propices à ses collaborateurs + se mettre en position haute pour écouter le marché et ses évolutions les plus profondes et stratégiques pour faire évoluer son offre et ses équipes vers les zones de performances. Soit un mix entre une personne à l’écoute et offrant et une personne leader, charismatique et ultra motivé par son activité et le service rendu collectif à ses bénéficiaires
- être à l'écoutes de ses équipes, critique des idées, prise de décision managérial du fait de la non connaissance complète de tout les paramètres de gestion et managérial de l'entité
- Formation, motivation, accompagnement, reformulation, écoute, courage, descision
- Savoir agir et réagir : être à l'écoute des collaborateurs et signaux faibles dans l'entreprise, échanger en transparence et confiance, savoir se remettre en question, être souple et rapide
- Mode de management qui apporte et garantit à une structure, adaptabilité, souplesse et réactivité
- ORGANISATION FONDEE SUR L'AUTONOMIE DES EQUIPES OPERATIONNELLES
- Un management participatif souple et modulable
- management basé sur le participatif, les competences de chacun, la confiance
- Apprendre de la curiosité de chacun, en tenant compte de l’expertise de l’entreprise
- Déployer des.demarches d'innovation en affranchissant de la chaîne hiérarchique et avec.des ressources dédiées
- Similaire au mode projet
- travailler avec les gens qui ont un mythe commun avec un système de décentralisation , qui prend la décision qui prend la responsabilité
- optimiser les performances métiers et humaines
- Je sèche. L'agile est une culture qui imprègne l'ensemble d'une organisation (ou pas). La notion même de management va à l'encontre du framework agile (auto organisation des équipes, qui équivaut à l'absence de management)
- Les individus et leurs interactions, plus que les processus et les outils
- Management humaniste basé sur la confiance et la collaboration visant à obtenir rapidement des résultats
- mode managérial associant des qualités humanistes (empathie, confiance ...) et de structuration intellectuelle (anticipation, rapidité) permettant à l'entreprise de mieux réagir face aux évokutions de son environnement
- Management visant à augmenter la rapidité d'une organisation via la cascade de l'autonomie sur des équipes pluri-disciplinaires évoluant sur des temps de cycles court. Les objectifs assignés à ces équipes évoluent rapidement en fonction pour suivre une roadmap stratégique qui évolue à une fréquence allant jusqu'à la fréquence mensuelle. Cette roadmap stratégique est impactée par la vision du senior management mais aussi par l'avancée des différentes équipes/métiers
- Le management agile consiste à laisser les équipes s'auto-gérer dans leurs missions au quotidien, de permettre à chacun de présenter ses idées, de les faire vivre et de les concrétiser tout en respectant la vision stratégique de l'entreprise.
- une gestion des hommes et des projets souple et adaptable, en fonction des besoins de chacun
- Permettre aux idées d'être concrétisées dans une démarche itérative en lien avec les besoins exprimés et dans une organisation flexible

- cf début
- Perspective manageriale encourageant l'expression de toutes les parties prenantes d'une activité valorisant l'expertise, l'experience et la capacité d'innovation
- Travailler avec l'équipe, travail participatif, en utilisant les outils informatique.
- Autonomie et implication des équipes. Confiance et délégation
- Manager Agile c'est d'abord travailler sur un état d'esprit qui va permettre de déployer une démarche Agile : un état d'esprit où chacun est valorisé pour travaillé à un objectif commun, c'est l'esprit d'équipe qui unit chacun par le dialogue entre tous avant toute décision, favorisant la prise d'initiative qui garantie l'atteinte des objectifs
- flexible, fluide, collaboratif, auto apprenant
- management humaniste et participatif basée sur a confiance, la montée en compétence et le respect des ressources initiales
- Un management humain, incluant les collaborateurs, qui fonctionne sur des preuves, et où l'échec n'est pas martyrisé, mais au contraire pilier de processus d'amélioration continue, et où la motivation et le bien être des collaborateurs est toujours considéré, tout comme les douleurs et besoins des cibles/utilisateurs.
- Bon sens, responsabilité et adaptabilité
- être en mesure de délivrer une décision adaptée
- Un management qui laisse une place à l'autonomie de décision et à la créativité de ces collaborateurs
- Management stratégique tenant compte de son environnement et du contexte du domaine d'exercice en développant les compétences individuelles et collectives tout en veillant aux bonnes pratiques et QVT.
- être capable de prendre des décisions efficaces et rapides, tout en laissant l'opportunité aux membres de l'équipe de formuler des avis/propositions, d'organiser des réunions pour parler de ces propositions, et enfin bien communiquer sur la décision et expliquer le raisonnement. Aussi, très important que chaque membre de l'équipe ait un rôle spécifique pour que chacun sache qui fait quoi et pour que l'évaluation aille plus vite.
- pas dde définition en tête

36. Etes-vous ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

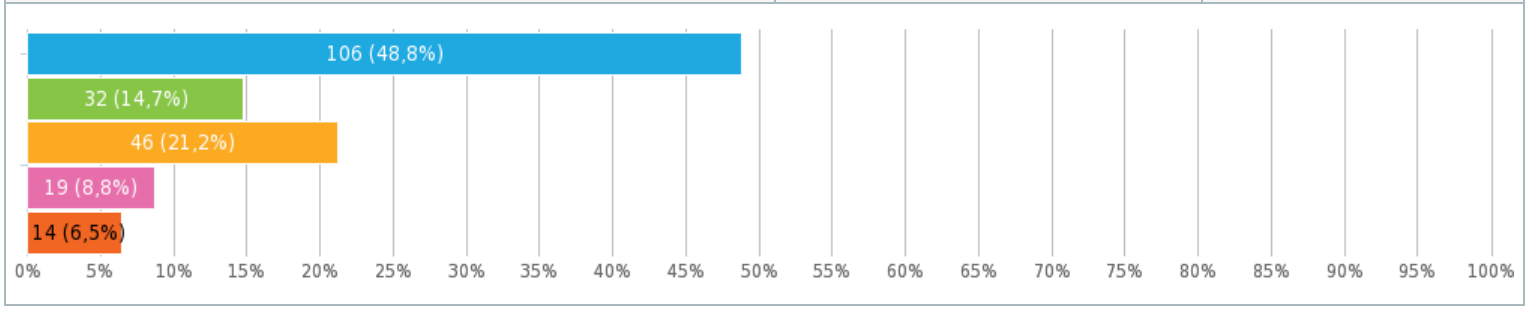
Choix de réponse	Réponses	Ratio
Une femme ?	52	24,0 %
Un homme ?	165	76,0 %



37. Quelle est votre fonction ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
Dirigeant	106	48,8 %
Directeur de projet	32	14,7 %
Manageur	46	21,2 %
Chef de projet	19	8,8 %
Collaborateur	14	6,5 %

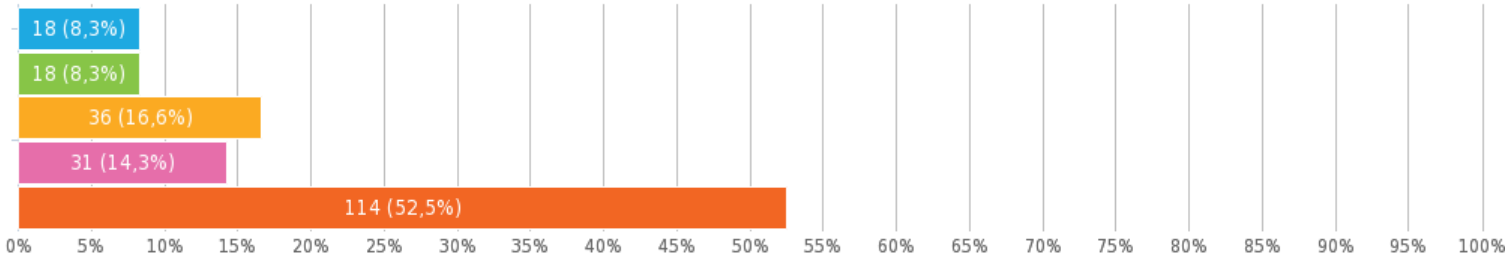


38. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio

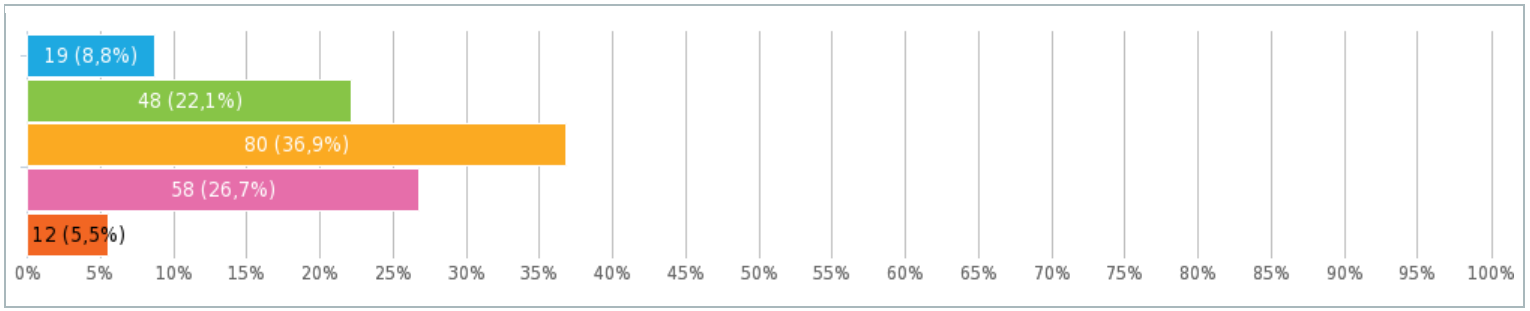
< 6 mois	18	8,3 %
6 mois à 1 an	18	8,3 %
1 à 2 ans	36	16,6 %
2 à 3 ans	31	14,3 %
> 3 ans	114	52,5 %



39. Quel est votre âge ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

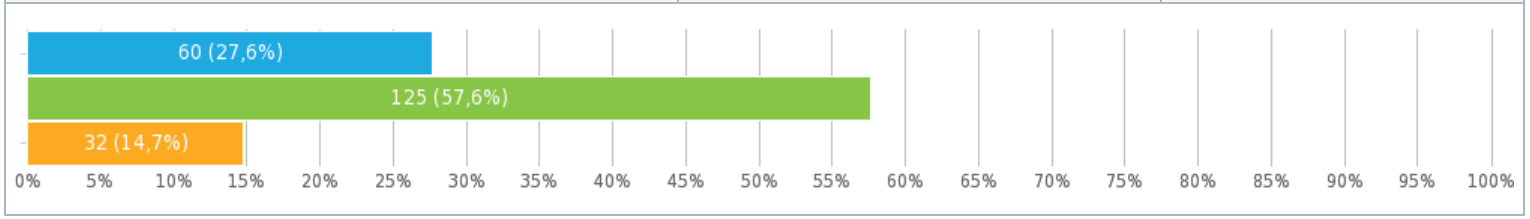
Choix de réponse	Réponses	Ratio
20 à 30 ans	19	8,8 %
30 à 40 ans	48	22,1 %
40 à 50 ans	80	36,9 %
50 à 60 ans	58	26,7 %
> 60 ans	12	5,5 %



40. Dans quel type d'entité évoluez-vous ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
Secteur public	60	27,6 %
Secteur privé	125	57,6 %
Start-up	32	14,7 %

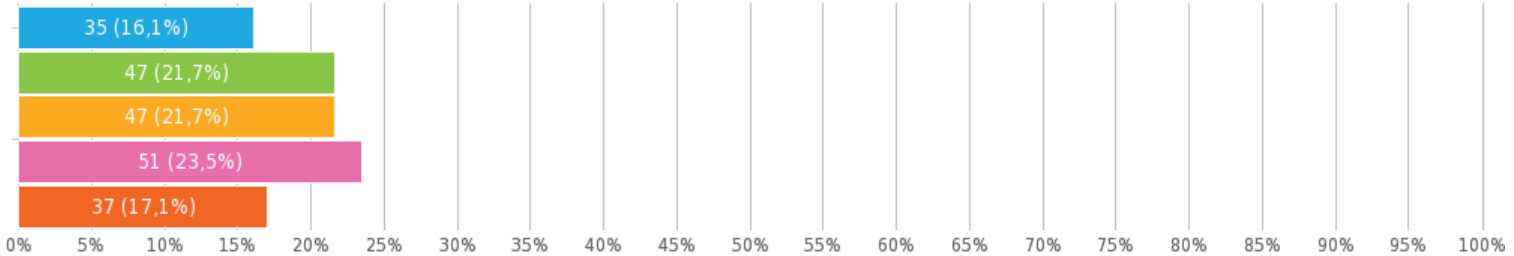


41. Quel est l'effectif de votre entité ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
< 10	35	16,1 %

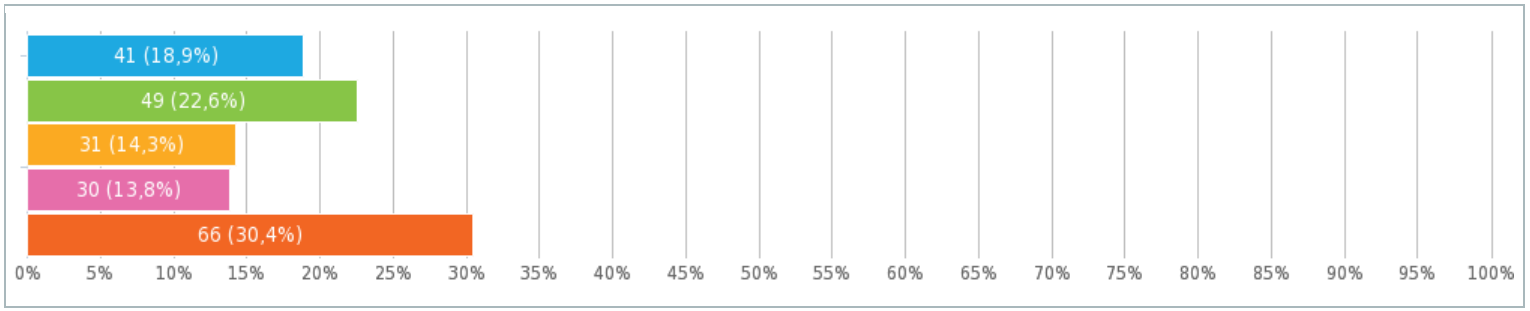
10 à 50	47	21,7 %
51 à 250	47	21,7 %
251 à 5000	51	23,5 %
> 5000	37	17,1 %



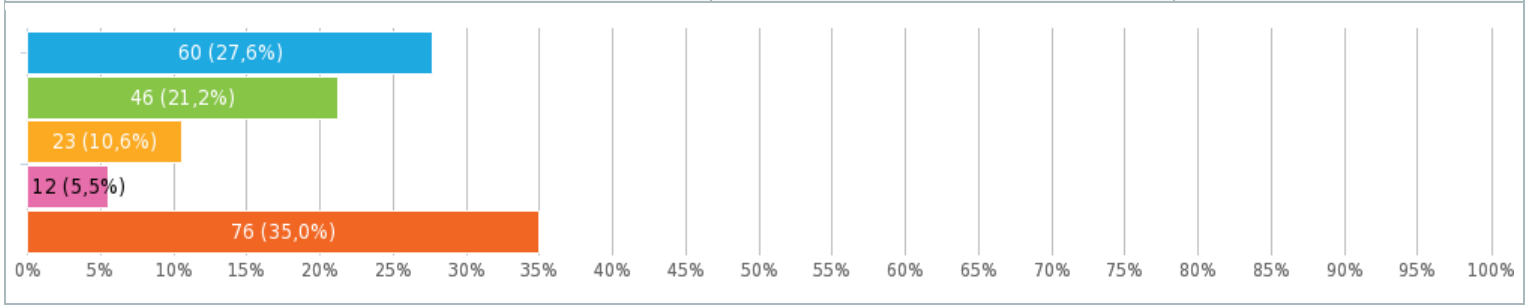
42. Quel est le taux de croissance de votre entité (en moyenne sur les 3 derniers exercices) ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
0 à 5%	41	18,9 %
5 à 10%	49	22,6 %
10 à 25%	31	14,3 %
> 25%	30	13,8 %
Non applicable	66	30,4 %



43. Quel est le taux de croissance de votre marché (en moyenne sur les 3 derniers exercices) ?

*Choix unique, Nombre de répondants **217x**, sans réponse **0x***

Choix de réponse	Réponses	Ratio
0 à 5%	60	27,6 %
5 à 10%	46	21,2 %
10 à 25%	23	10,6 %
> 25%	12	5,5 %
Non applicable	76	35,0 %