

Conduite du changement et agilité des projets à composante informatique

Réunion animée par
Christophe RAHIER,
Direction du Progrès
MICHELIN

REUNION MENSUELLE

du 15 janvier 2015

qui s'est tenue dans les locaux de la
Banque de France
31 rue Croix des Petits Champs,
75001 Paris

Ordre du jour

- 1/ Intervention de Gilles BATAILLE et Patricia RAULT, consultants en organisation au sein de la Banque de France
- 2/ Intervention de Jean-Christophe BEJANNIN, responsable du pôle Accompagnement du changement au sein de la DGTSI de COVEA (MAAF, MMA, GMF)
- 3/ Intervention de Thierry FRAUDET, pilote des initiatives de progrès/transformation au sein de la direction groupe des SI

Conduite du changement et agilité des projets à composante informatique

Ces dernières décennies, les démarches structurées de conduite du changement se sont généralisées avec l'accélération des évolutions organisationnelles des entreprises. Elles placent au cœur de la méthode les individus concernés, en anticipant leurs réactions face à l'incertitude du futur promis. Elles ont ajouté aux projets des composantes qui vont bien au-delà de la simple communication, en particulier de la formation, de l'accompagnement technique et un management adapté.

La conduite du changement a naturellement trouvé un terrain d'application dans l'accélération des évolutions tirées par la révolution numérique qui ne cesse de redéfinir un futur de plus en plus complexe et incertain. Elle y a même trouvé un terrain d'expérimentation naturel pour compenser le faible taux de projets à composante informatique qui répondaient bien aux besoins de leurs clients, dans les temps et les budgets. Par exemple, les méthodes « Agile » reprennent l'idée d'implication de l'utilisateur au cœur de boucles rapides de prototypage.

L'évolution générale de la conduite de projet à composante informatique vers plus d'agilité est elle-même un changement des métiers informatiques et Business de l'Entreprise qui mérite d'être conduit avec méthode...

Les échanges s'organisent autour de 3 témoignages sur le sujet :

1/ Intervention de Gilles BATAILLE et Patricia RAULT, consultants en organisation au sein de la Banque de France

« SUCCES DU PROJET ITRACE GRACE A UNE CONDUITE DU CHANGEMENT ADAPTEE, REACTIVE ET EFFICACE »

La Banque de France a 4 principales missions :

- Banque centrale, membre de l'euro-système,
- Superviseur financier : l'ACPR, qui mène des actions de surveillance, contrôle, protection et garantit la stabilité financière,
- Institut d'émission: premier producteur de billets en euros et distribution sur tout le territoire,
- Institution de la république: au service des entreprises, collectivités locales et particuliers (ex. : surendettement et fichiers de renseignement).

Le projet de changement « iTrace » s'inscrit dans un contexte post fusion et constitue le premier projet transversal à l'ACPR (1 000 utilisateurs) et fédérateur. Il a pour finalité de remplacer trois outils existants et garantir la fiabilité et la traçabilité de tous les courriers et notes.

Il nécessite de dématérialiser les flux, faciliter le travail collaboratif et harmoniser les processus de travail.

La conduite du changement, véritable projet dans le projet, avec un budget, des ressources et un planning, s'est appuyée sur :

- Une étude d'impact auprès des populations concernées: promoteurs, relais du changement, utilisateurs concernés,
- La définition d'une stratégie et d'un plan du changement,
- Des actions de promotion du projet,
- Une formation adaptée en deux temps (e-learning puis formation en présentiel) calibrée en fonction du niveau d'utilisation de l'outil.

Une expérience négative vécue avec un outil antérieur, le délai de prise en main du nouvel outil et sa déconsidération (« secrétariat ») ont constitué les principaux freins du succès.

Ils ont été compensés par un appui fort des décideurs et une volonté « ACPR moderne et numérique », des objectifs clairement définis, la forte implication du président du comité de pilotage, des actions ciblées pour l'adhésion et une « surveillance étroite » du déploiement.

Une enquête de satisfaction a permis de confirmer la perception des utilisateurs sur les supports d'accompagnement du changement.

Dans le cadre du projet « banque de demain », l'enjeu est de transformer la banque en prévision du départ de 5 000 collaborateurs (sur 12 000) à échéance 2020. En outre, et de façon permanente, une action de capitalisation des savoirs a été mise en place depuis 2014 afin d'accompagner le départ de collaborateurs et le transfert de leurs connaissances.

2/ Intervention de Jean-Christophe BEJANNIN, responsable du pôle Accompagnement du changement au sein de la DGTSI de COVEA (MAAF, MMA, GMF)

« AGILITE DE L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DES PROJETS A COMPOSANTE S.I. CHEZ COVEA : LA DEMARCHE AQUEDUC »

Dans un contexte de changement permanent, avec des grands projets à conduire, le groupe Covéa a décidé de construire une démarche méthodologique d'accompagnement du changement avec pour objectifs de :

- Renforcer la visibilité et l'ancrage dans l'organisation des activités du changement,
- Délivrer une démarche commune mais s'appuyant sur les existants de chaque enseigne,
- Intégrer la caractéristique transverse des projets COVEA.

Cette démarche, baptisée Aqueduc, en référence aux 3 enseignes du groupe, a pour résultats :

- Un référentiel et une boîte à outils du changement,
- Un vocabulaire et une pratique partagés,
- Un réseau d'acteurs diversifié : la communauté Aqueduc.

La démarche comprend 6 étapes synchronisées avec la démarche projet SI :

1. L'avant-projet qui permet d'identifier et formaliser le contexte macro du projet et d'évaluer le degré de transformation : il correspond aux études d'opportunité et faisabilité,
2. Le cadrage de l'accompagnement du changement,
3. La conception du plan d'actions « accompagnement du changement » (PAC),
4. La mise en œuvre du PAC,
5. Le pilotage et le suivi du PAC,
6. La mesure de l'appropriation avec un baromètre ICAP, une enquête Verbatim et des indicateurs de transformation métiers.

La démarche définie est mise en œuvre dans différents contextes, avec une nécessaire agilité, selon la précocité de la sollicitation :

- En amont, dès la phase d'avant-projet, ce qui permet d'intégrer des éléments « change » dans les études amont des projets informatiques,
- Voire, en fin de projet, avec des actions « pompiers ».

Une nécessaire agilité également pour coller aux démarches informatiques « agiles ». Une réflexion et des expérimentations sont en cours pour adapter la démarche de changement Aqueduc aux projets SI « agiles » du groupe.

L'agilité est également requise pour partager la démarche avec une pédagogie de fond vers les acteurs du projet

- Convaincre les chefs de projet et sponsors,
- Difficulté à isoler la contribution de la démarche d'accompagnement aux résultats du projet, qui s'appuie sur le réseautage, la communauté des acteurs Aqueduc, la formation, le marketing interne qui s'appuie sur des référentiels extérieurs (ex. trophée ESSEC du changement).

En conclusion: L'approche de conduite du changement est promue par l'exemple plutôt qu'imposée. Sa visibilité de l'activité est accrue au sein de COVEA et ses projets transverses. L'agilité de la démarche permet de maintenir la cohérence entre les enseignes, de bénéficier du partage d'expériences. La démarche est outillée et co-construite.

Les pistes de travail portent principalement sur :

- L'organisation de la montée en compétences de l'équipe COVEA et les acteurs du changement,
- L'adaptation à la méthodologie « agile » de gestion de projets informatiques.

3/ Intervention de Thierry FRAUDET, pilote des initiatives de progrès/ transformation au sein de la direction groupe des SI

« TRANSFORMATION AGILE CHEZ MICHELIN »

« Agile » est plus qu'une simple méthode, c'est un état d'esprit qui se définit par 4 valeurs résumées dans un manifeste :

- Les individus et interactions sont plus importants que les processus et outils,
- Un logiciel opérationnel est plus important qu'une documentation exhaustive,
- La collaboration avec les clients compte plus que la négociation contractuelle,
- L'adaptation au changement prime sur le suivi d'un plan.


Ces valeurs sont guidées par 12 principes sous-jacents qui se manifestent au travers de différentes pratiques, notamment : satisfaire le client en livrant des fonctionnalités à grande valeur ajoutée, accepter les changements de besoins même tardifs, donner un avantage compétitif au client, réaliser les projets avec des personnes motivées, faire travailler ensemble, tout au long du projet, les utilisateurs (ou leurs représentants) et les développeurs, livrer fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois, veiller à l'excellence technique et à une bonne conception...

Le but d'Agile est de permettre la gestion du changement, non de la prévenir. Agile a « dans ses gènes » des facteurs qui permettent de contribuer à l'efficacité du changement. Toute l'équipe du projet est focalisée pour travailler sur la valeur générée pour le client et l'entreprise.

Agile prévoit que le processus Agile de l'équipe projet soit revu en permanence : le changement est permanent. Ainsi, le changement devient amélioration continue, organisation apprenante.

En 2006, MICHELIN lance un grand programme de normalisation des processus de développement applicatif de son département SI et expérimente avec succès la méthode Agile.

Lord du déploiement d'un grand projet d'efficacité concernant tous les processus de l'entreprise au niveau du groupe, la direction DSI y voit l'opportunité de travailler conjointement avec le business



pour créer plus de valeur dans les projets SI. Le savoir-faire et savoir-être Agile répondent à cet enjeu et la DSI. Face à un projet de transformation complexe, la DSI MICHELIN déploie la méthode Agile.

La carte des impacts est utilisée pour définir quels sont les changements de comportement attendus et les solutions pour les obtenir.

L'équipe centrale de conduite du changement est limitée et s'appuie fortement sur le management en tant que relais indispensable du changement. 60% du portefeuille de projets de la DSI est fait en méthode Agile avec un changement radical en 6 mois (passage de 25% à 60%). Même les plus gros projets (jusqu'à 100p) sont abordé avec cette approche.