



HAL
open science

Amélioration de la performance économique de l'administration de la défense

Nicolas Sabben, Sophie Cros

► **To cite this version:**

Nicolas Sabben, Sophie Cros. Amélioration de la performance économique de l'administration de la défense. Colloque ISEOR – ODC - ISODC, Jun 2020, Lyon (en ligne), France. <hal-03221295>

HAL Id: hal-03221295

<https://hal.science/hal-03221295v1>

Submitted on 11 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.



HAL Authorization

Amélioration de la performance économique de l'administration de la défense

Nicolas Sabben, PhD student, Normandie Université, NIMEC

Sophie Cros, Full Professor, Normandie Université, NIMEC

Mots clés : management, agilité, mobilisation, administration, *collective mind*

RESUME

L'accélération, la mouvance et la diversité des enjeux sécuritaires auxquels la France doit faire face depuis 2013 ont poussé ses décideurs politiques à réviser la stratégie de sécurité et de défense.

Le soutien à l'innovation, l'intégration des nouvelles technologies et une plus grande perméabilité entre l'administration, les grandes industries de défense et les PME aux solutions novatrices peuvent aider à garantir un modèle d'armée complet par la **collaboration et l'amélioration de la performance dans l'administration du personnel.**

Deux pistes seront examinées ici : la mise en place du **modèle expérientiel** et l'application du concept de *collective mind* combiné au **mode itératif** dans des situations contraintes par le temps.

INTRODUCTION

Les Livres Blancs sur la défense et la sécurité nationale de 2008 et 2013 ont fait l'objet d'adaptations notamment à travers la publication de la revue stratégique de sécurité et de défense de 2017 qui met en avant neuf axes de réflexion autour d'un objectif commun : assurer la sécurité des citoyens et des intérêts de la France sur le territoire national et à l'étranger. Compte tenu du contexte national et international, certains de ces points pourraient être optimisés.

Parmi ces neuf axes d'effort et de vigilance, trois thématiques se dégagent. L'insécurité et la violence sur le territoire national, manifestes à travers l'enracinement de la menace terroriste djihadiste et au regard des manifestations qui ont marqué l'actualité depuis 2018, sont des préoccupations croissantes. De plus, la nécessité reconnue par la ministre des Armées, Florence Parly, de maintenir un modèle d'armée complet visant à poursuivre le développement d'une Base industrielle et technologique de défense (BITD) dynamique et innovante. Cela nécessite entre autres choses, une ouverture aux nouvelles technologies souvent portées par les PME. Enfin les enjeux internationaux majeurs de ces dernières années, tels que les prémices de l'antagonisme sino-américain, la montée en puissance de la Russie, la complexité de l'environnement en zone indopacifique ou encore l'enlisement et l'évolution des conflits au Moyen-Orient (Iran, Yémen, Libye, Syrie), doivent susciter une réflexion sur la politique sécuritaire et de défense de la France à l'égard de ses intérêts dans ces régions. Cette dernière ne peut s'émanciper d'un juste questionnement quant aux moyens humains et technologiques que nécessite sa mise en œuvre.

Ainsi la proximité et l'évolution de la menace terroriste nécessitent plus de **collaboration** (optimisation de la communication et meilleure coordination) entre les entités en charge de l'administration de la défense (directions générales, directions centrales, services de renseignement et autres) luttant contre cette menace. Un plan de lutte contre la radicalisation, basé en parti sur la pédagogie, **l'expérimentation** et une croissance des moyens alloués à certains secteurs clés, tels que le renseignement pénitencier sont des facteurs clés de succès.

Il est par ailleurs nécessaire de trouver de nouvelles solutions pour améliorer la sécurité dans les quartiers de reconquête républicaine (QRR) en fonctionnant par **itération** dans les processus décisionnels et dans l'action sur le terrain. La politique de sécurité du quotidien (PSQ) en est un bon exemple. Le soutien à l'innovation, l'intégration des nouvelles technologies et une plus grande perméabilité (**collaboration**) entre les grandes industries de défense et les PME aux solutions novatrices peuvent aider à garantir un modèle d'armée complet. Enfin une bonne connaissance des moyens capacitaires et des enjeux sécuritaires de la France en zone de crise peuvent contribuer à renforcer une posture diplomatique forte et autonome.

Notre question de recherche est donc la suivante : ***Dans quelle mesure le mode de management agile peut-il rendre plus efficace l'organisation de l'administration de la défense ?***

Nous présenterons dans une première partie l'état de l'art sur le management agile, puis exposerons notre méthodologie et notre cas, puis discuterons nos résultats.

Le concept de l'agilité appliqué au management se manifeste par la réalisation de tâches ou de projets selon un mode itératif via des équipes auto-organisées et travaillant en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux. En ce sens, ce concept peut constituer une alternative pertinente à la gestion publique en matière de renseignement, via des *expérimentations* menées selon un mode *collaboratif* en cohérence avec la notion de *marges de manœuvre*.

CONTEXTE

Depuis les années 40, de nombreux auteurs se sont intéressés au thème du changement dans les organisations. Dans les années 70 et 80, les théories du changement organisationnel se diversifient (prise en compte des acteurs, de l'intentionnalité, de la complexité des organisations...) pour se concentrer sur le changement organisationnel à partir des années 90.

Avec le développement des technologies de l'information, la théorie du management agile se développe, sans toutefois jusqu'à nos jours trouver de véritables applications pratiques, en restant très normative. Nous avons cependant identifié six caractéristiques qui méritent d'être testées sur des cas de terrain pour déterminer de l'intérêt, ou non, de recourir à une telle méthode pour mettre en place des solutions d'ordre organisationnel dans une institution. La littérature et les travaux de recherche menés sur le terrain font ressortir les caractéristiques suivantes concernant le management agile :

Auteur(s)	Caractéristiques identifiées
Weick, 1993 ; David, 1996	Collaboration : Pluridisciplinarité et transversalité
Greenberg, 2013	Etude des comportements dans les organisations en changement
Barton L.C. & Ambrosini V.	Engagement et cynisme dans des contextes de changement
Kidd, 1994	Adaptation proactive et rapide
Gunasekaran, 1998	Survie et croissance
Martin, 1991 ; Larman & Basili, 2003	Itération : Visibilité immédiate des travaux réalisés, correction rapide sur les pbs rencontrés
Alberts and Hayes, 2003	Robustesse, résilience, réactivité, Flexibilité, innovation et adaptation
Whitworth & Biddle, 2007 ; Desplats, 2009	Socialisation/logique réseau : « Bonding » entre les acteurs, Utilisation des nouveaux médias
Maitlis, 2005 ; Rouleau, 2005 ; Autissier & Bensebaa, 2006	Internalisation/ancrage : Responsabilisation, Appropriation du sens des démarches conduites
Charles, 2010	Flexibilité du système : Réactivité et efficience
Messenger, 2013	Libéralisation des marges de manœuvre : gouvernance fonctionnelle
Setili, 2014	Expérimentation : Test, acceptation de l'échec et capitalisation
Shaw et al., 2005; Sangari et al., 2015; Chan et al., 2017; Fayezi et al., 2017	Indicateurs : Caractérisation des performances physiques du système

Ces caractéristiques permettent de préciser l'intérêt du management agile et d'établir les propositions suivantes :

- Sensemaking et processus sociaux

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. Notre proposition sera donc la suivante :

⇒ **P1. La capacité de transformation s'apprécie à partir du capital humain.**

- « Collective mind » et démarche expérientielle

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).

⇒ **P2. L'interaction sociale génère une meilleure performance.**

- Gestion des risques

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). Notre proposition sera la suivante :

⇒ **P3. Les vagues d'expérimentations itératives permettent de mieux maîtriser les risques.**

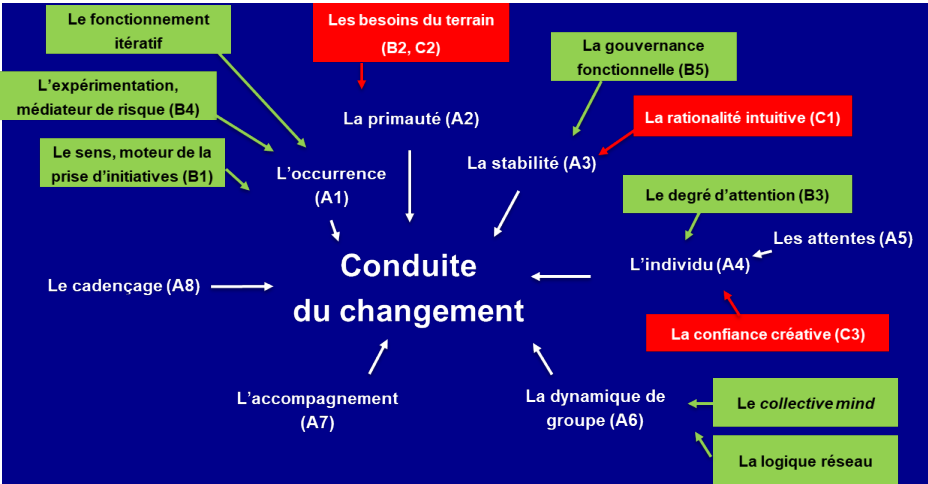
- Décentralisation du pouvoir et « marges de manœuvre »

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 (Messenger, 2015), concept fondamental des méthodes agiles, favorisent l'esprit d'initiative et sont catalyseurs d'une motivation intrinsèque des équipes. Notre proposition sera donc la suivante :

⇒ **P4. La décentralisation du pouvoir permet de responsabiliser et de dynamiser le terrain.**

Nous souhaitons démontrer que la théorie du management agile n'est pas une simple réaction au changement, mais correspond à un mouvement d'auto-organisation, où la composante du facteur humain est essentielle à sa bonne réalisation. Il s'agit donc également d'identifier les savoir-faire disponibles et de parvenir à l'adhésion et l'implication du personnel de l'organisation concernée.

A partir de la littérature mobilisée et de l'analyse issue de l'expérience terrain, nous avons pu établir un modèle synthétique reprenant les variables suivantes :



METHODOLOGIE

Cette étude s'est déroulée en deux temps :

- une démarche exploratoire auprès d'un ministère régalien,
- puis une étude par questionnaires auprès de 30 entités de la défense.

Démarche exploratoire

Dans un premier temps, nous avons observé la fonction RH d'un ministère régalien dont les principales activités s'articulent autour de l'administration de la défense. Structuré autour de nombreux métiers, le service dénombre un effectif de plusieurs milliers de collaborateurs.

Dans le cadre d'une réflexion sur l'amélioration de la performance de la fonction RH de ce ministère, nous avons accompagné ses dirigeants (100 collaborateurs) dans la définition des axes d'amélioration et l'élaboration du plan d'action associé en créant de la cohésion et impliquant l'ensemble du personnel afin d'être plus efficace, plus réactif et en mesure d'adapter son fonctionnement selon la nature de la demande qui lui est adressée.

Nous avons mobilisé une méthodologie qualitative, fondée sur une approche clinique, qui associe diagnostic et thérapeutique (M. Avenir, 1989). Nous avons observé l'organisation sur une durée de 18 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.

Nous avons proposé et mis en œuvre une démarche en trois phases.

1. Enquête de satisfaction

Au-delà d'un recueil documentaire plutôt riche (plusieurs dizaines de fichiers consultés), nous avons effectué plusieurs ateliers (2h chacun) durant lesquels nous avons échangé avec chaque direction RH du ministère sur les pratiques des directions RH et entre elles sur une durée de 6 mois.

Par la suite, nous avons conduit une réunion de restitution avec les représentants de chaque direction concernée et les dirigeants du ministère afin de leur présenter les résultats de cette enquête.

2. Définition des axes d'amélioration

Sur la base des travaux présentés lors de la réunion de restitution, plusieurs axes d'amélioration ont été retenus à l'issue d'une revue collégiale avec chaque direction RH du ministère. Les participants se sont dès lors entendus pour partager ces axes dans le cadre d'un séminaire de mobilisation regroupant les managers de chaque direction RH du ministère.

3. Organisation du séminaire de mobilisation

Nous avons mené des ateliers afin d'identifier la cible, les objectifs et le timing du séminaire en tenant compte de l'activité quotidienne des participants pressentis. A la suite de quoi un programme détaillé a été soumis à chaque direction RH du ministère, comprenant des temps de présentation, de témoignages, d'ateliers de travail interactifs et de restitution.

Pour chaque axe d'amélioration retenu, un groupe de travail thématique a été monté, composé d'un référent « expert », d'un référent dit « disruptif » et d'un animateur (externe).

Les ateliers de travail interactifs prévus ont été de plusieurs types :

- **ECHANGE : Faire le point sur la problématique à traiter ;** voici le déroulé :
 - ⇒ L'animateur explique en quoi consiste la fiche signalétique (décrivant l'axe concerné)
 - ⇒ Les participants se répartissent la lecture du document
 - ⇒ Les participants échangent leurs commentaires sur la problématique

- **PERSONAE : Identifier les attentes des parties sur la problématique ;** voici le déroulé :
 - ⇒ Les référents identifient avec le groupe les parties prenantes concernées par la problématique
 - ⇒ L'animateur répartit les participants en sous-groupes, ces derniers se voyant traiter un *persona*
 - ⇒ Les participants ont pour tâche de se mettre à la place de chacun des *personae* proposés
 - ⇒ Les sous-groupes se réunissent. Un porte-parole de chaque sous-groupe présente le travail. Les membres des autres sous-groupes commentent et enrichissent ou amendent le cas échéant

- **MESURE : Développer une mesure d'amélioration du thème dévolu ;** voici le déroulé :
 - ⇒ L'animateur rappelle rapidement l'objectif des travaux
 - ⇒ Les participants désignent dès à présent la personne qui restituera les travaux (« pitch »)
 - ⇒ Les participants travaillent à l'identification de pistes d'amélioration concrètes en adoptant un raisonnement en entonnoir : recherche de pistes d'amélioration (1), approfondissement de deux d'entre elles (2), défense de la plus aboutie (3), mise au point d'indicateurs de suivi (4)

- **PITCH : Approfondir l'argumentaire et renforcer la prestation orale ;** voici le déroulé :
 - ⇒ Le référent disruptif dispose de 30 minutes pour aider les membres du groupe
 - ⇒ Les participants peuvent, le cas échéant, réaliser des ajustements
 - ⇒ La personne désignée pour « pitcher » dispose seulement de ses notes

Etude par questionnaires

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une étude par questionnaires visant à mesurer l'agilité de 30 entités publiques de la défense. Nous avons observé ces dernières sur une durée de 5 mois, entre les mois de septembre 2019 et janvier 2020 sur un échantillon de 30 entités réparties au sein de directions centrales ou générales (10), services (6) et bureaux (14).

La collecte de données a été effectuée soit par le biais de rendez-vous physiques, soit par le biais d'échanges virtuels en vision conférence, conférences téléphoniques ou échanges de messages électroniques. En amont de l'envoi des questionnaires, l'ensemble des parties prenantes a été contacté par téléphone pour expliquer à chacun, clairement, les objectifs de la démarche et ses modalités de mise en œuvre.

RESULTATS

Démarche exploratoire

De la démarche exploratoire, nous avons pu en déduire les résultats suivants :

1. Enquête de satisfaction

La première phase nous a permis d'établir un diagnostic des perceptions sur la fonction RH du ministère dont voici les principaux éléments :

- La connaissance et la perception de l'organisation en interne est inégale (notamment au niveau de la direction), ceci révèle un manque de cohérence entre les effectifs et l'organisation, un trop faible partage des bonnes pratiques et l'association peu étroite et encore inefficace de l'ensemble des parties prenantes dans l'élaboration des politiques RH
- En outre, l'identité historique et les modes traditionnels de fonctionnement du ministère n'assurent pas une équité de traitement pour la prise en compte des spécificités entre les différents services, lesquels peuvent générer incompréhension, démobilisation, voire frustration dans les effectifs en augmentant les temps de réponse et en provoquant des doublons dans la réalisation des tâches
- Dû au manque d'interaction entre l'ensemble des parties prenantes, le ministère dispose d'indicateurs souvent épars et non consolidés complexifiant la conduite de ses activités opérationnelles

A l'issue de la première phase, nous sommes parvenus à identifier plusieurs axes d'amélioration dans une logique positive et constructive à partir des points de souffrance évoqués ci-dessus.

2. Définition des axes d'amélioration

Sur la base des travaux présentés lors de la réunion de restitution, plusieurs axes d'amélioration ont été retenus à l'issue d'une revue collégiale avec chaque direction RH du ministère. Les participants se sont dès lors entendus pour partager ces axes dans le cadre d'un séminaire de mobilisation regroupant les managers de chaque direction RH du ministère.

La deuxième phase a été décisive dans la mesure où c'est dans son cadre que s'est tenu la revue collégiale autour des axes d'amélioration et qu'a eu lieu l'avènement d'une forme de « collective mind » au sein du ministère. D'ailleurs à l'issue de cette phase, les directions RH ont dès lors pris des initiatives en tant que *fonction RH* en faveur de plus de collaboration et d'une meilleure cohésion des parties prenantes en matière de RH au sein du ministère.

3. Organisation du séminaire de mobilisation

La troisième et dernière phase a accueilli la réalisation du séminaire de cohésion et de mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de la fonction RH du ministère, avec pas moins de 200 collaborateurs réunis lors de cet événement fédérateur.

A cette occasion, au-delà de la mise en œuvre d'une forme de « collective mind » à travers les ateliers ECHANGE, les ateliers PERSONAE et MESURE ont été des opportunités pour développer une capacité à proposer, expérimenter (modèle expérientiel), tester et ajuster (mode itératif) de nouvelles méthodes et de nouvelles solutions face aux problématiques évoquées.

Etude par questionnaires

De l'étude par questionnaires nous avons pu en déduire les résultats suivants :

1. Variables mises en évidence

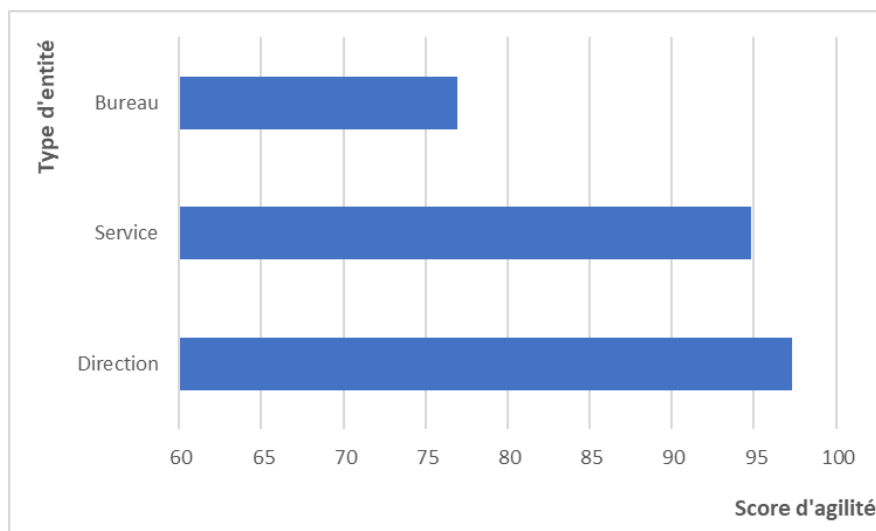
Visant à mesurer l'agilité, cette étude par questionnaires a fait ressortir les variables suivantes pour les répondants ayant obtenu les scores parmi les plus élevés :

- Adaptabilité dans l'allocation des ressources et le choix des actions/initiatives à mener
- Confiance à l'égard des individus et encouragement des dynamiques de groupe
- Souplesse de décision et d'exécution par la subsidiarité et l'automatisation
- Écoute de l'environnement et collaboration
- Adhésion à la trajectoire stratégique via les tâches du quotidien
- Exemplarité et vie interne au sein des unités

2. Principaux résultats

Au-delà des variables mises en évidence, cette étude par questionnaires a permis d'établir les résultats suivants à partir de la mesure de la notion d'agilité.

Il se trouve que les répondants ayant obtenu les scores les plus élevés de l'échantillon sont les entités de niveau stratégique, à savoir les directions centrales et générales ainsi que les services.



- Adaptabilité dans l'allocation des ressources et le choix des actions/initiatives à mener

68% des entités les plus adaptables, à travers l'usage des perspectives de leurs bénéficiaires et la mise en place de processus d'exécution sont des directions. A l'inverse, 61% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités les moins adaptables sont des bureaux.

- Confiance à l'égard des individus et encouragement des dynamiques de groupe

63% des entités les plus confiantes, ayant fait le choix de positionner leurs collaborateurs en tant qu'interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions, dans l'organisation des tâches du quotidien et sur des projets d'importance stratégique pour l'entreprise, sont des directions.

A l'inverse, 67% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités les moins confiantes sont des bureaux.

- Souplesse de décision et d'exécution par la subsidiarité et l'automatisation

77% des entités les plus souples, qui parviennent à initialiser des actions dès lors qu'une décision est arrêtée à travers la réalisation de cycles itératifs rapides intégrés à leurs processus et ayant recours à l'automatisation de tâches identifiées sans valeur ajoutée, sont des directions (54%) ou services (23%). A l'inverse, 71% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités les moins souples sont des bureaux.

- Écoute de l'environnement et collaboration

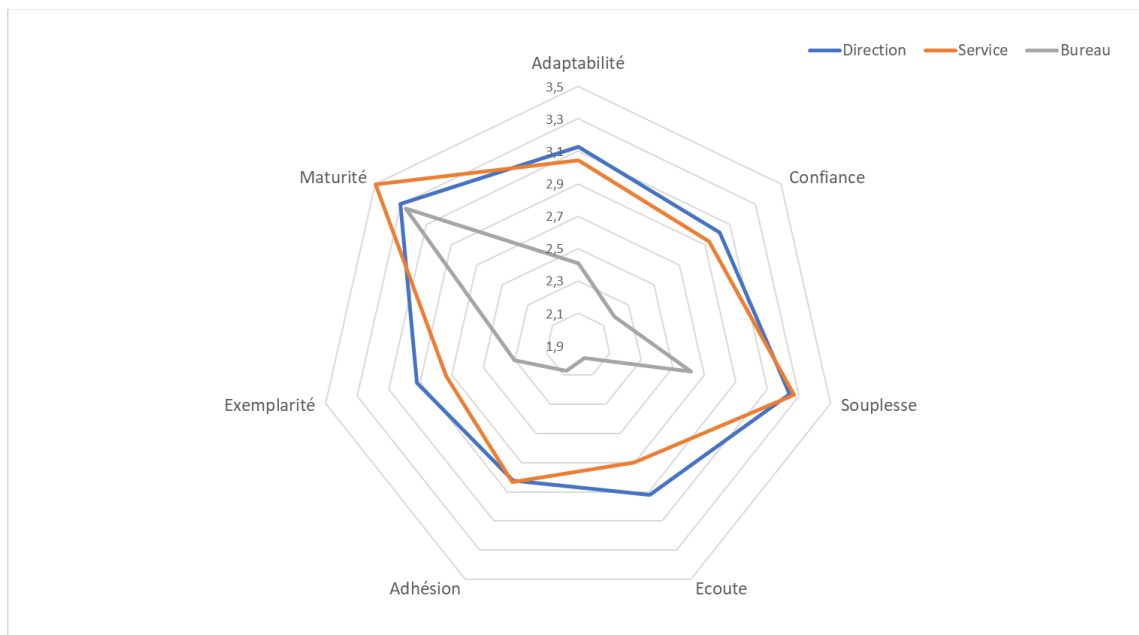
86% des entités les plus à l'écoute, ayant fait le choix d'être ouvert à leur environnement à travers la contribution des collaborateurs aux orientations et à la vision stratégique et la réalisation de processus permettant aux collaborateurs d'apprendre librement du savoir d'autrui, sont des directions (57%) ou services (29%). A l'inverse, 67% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités les moins à l'écoute, sont des bureaux.

- Adhésion à la trajectoire stratégique via les tâches du quotidien

80% des entités où l'adhésion est la plus forte, ayant fait le choix de déterminer leurs choix stratégiques à partir des données utiles aux équipes métier, de coordonner leurs activités à partir des problématiques clé rencontrées par les métiers et de permettre à leurs collaborateurs d'adapter leur action en fonction des préférences de leurs cibles, sont des directions (50%) ou services (50%). A l'inverse, 75% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités où l'adhésion est la moins forte, sont des bureaux.

- Exemplarité et vie interne au sein des unités

80% des entités où l'exemplarité est davantage mise en œuvre, ayant fait le choix de sessions de feedback et de coaching dans l'organisation des tâches du quotidien et de fait ont développé une culture cohésive, sont des directions (50%) ou services (33%). A l'inverse, 60% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités où l'exemplarité est peu mise en œuvre, sont des bureaux.



DISCUSSION

L'**amélioration de la performance** dans l'organisation de l'administration de la défense nécessite la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel et un mode de management **agile** prenant en compte l'importance de la **collaboration** et l'usage de l'**itération** afin d'être suffisamment rapides et réactifs pour adapter son fonctionnement à la nature de la demande qui lui est adressée.

Démarche exploratoire

De la démarche exploratoire, nous pouvons discuter les éléments suivants :

1. Variables mises en évidence

Variables identifiées

Dans la démarche exploratoire

Ateliers Personae
Ateliers Mesure
Revue collégiale + Groupes de travail thématiques + Atelier Echange
Ateliers Personae
Ateliers Personae
Ateliers Pitch

Dans la littérature mobilisée

Expérimentation (Setili, 2014)
Itération (Martin, 1991)
Collaboration (Weick, 1993)
Socialisation (Desplats, 2009)
Internalisation (Maitlis, 2005)
Libéralisation (Messenger, 2013)

2. Principales corrélations

Les propositions P1, P2, P3 et P4 établies à partir de l'identification des caractéristiques de l'agilité issues de la littérature mobilisée sont confirmées par les résultats de la démarche exploratoire.

Discussion P1 : La capacité de transformation s'apprécie à partir du capital humain.

Dans la démarche exploratoire

Parmi les facteurs clé de succès nous ayant permis d'améliorer la performance des activités de l'entité, l'identification d'attentes spécifiques et l'attention accordée à l'appropriation de sens dans la sélection des axes retenus ont été déterminants et notamment :

- Meilleur ciblage des attentes à travers les ateliers PERSONAE
- Identification de pistes d'optimisation à travers les ateliers PITCH
- Meilleure adéquation de l'offre de service en matière de RH à l'égard des problématiques issues de l'enquête de satisfaction

Dans la littérature mobilisée

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.

La proposition (**P1**) selon laquelle la capacité de transformation s'apprécie à partir du capital humain se confirme.

Discussion P2 : L'interaction sociale génère une meilleure performance

Dans la démarche exploratoire

Parmi les facteurs clé de succès nous ayant permis d'améliorer la performance des activités de l'entité, l'avènement et mise en place d'un esprit collaboratif a été central dans le cadre des travaux effectués :

- Levée des « barrières psychologiques » durant la revue collégiale
- Application de l'esprit collégial à travers les groupes de travail thématiques
- Multiplication des discussions et facilitation de postures collaboratives par les ateliers ECHANGE

Dans la littérature mobilisée

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).

La proposition (P2) selon laquelle l'interaction sociale génère une meilleure performance se confirme.

Discussion P3 : Les vagues d'expérimentations itératives permettent de mieux maîtriser les risques

Dans la démarche exploratoire

Parmi les facteurs clé de succès nous ayant permis d'améliorer la performance des activités de l'entité, le recours aux expérimentations et l'usage du mode itératif ont été très positifs :

- Expérimentations successives favorisant la collaboration, la complémentarité et donc la rapidité de décision et d'exécution des tâches par les ateliers PERSONAE
- Expérimentations de nouveaux points de vue à travers les ateliers PERSONAE
- Test de nouvelles solutions et ajustement via les ateliers MESURE

Dans la littérature mobilisée

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).

La proposition (P3) selon laquelle les vagues d'expérimentations itératives permettent de mieux maîtriser les risques se confirme.

Discussion P4 : La décentralisation du pouvoir permet de responsabiliser et de dynamiser le terrain.

Dans la démarche exploratoire

Parmi les facteurs clé de succès nous ayant permis d'améliorer la performance des activités de l'entité, l'adoption du principe de l'autonomie a été très bien accueillie par les participants notamment lors de la préparation des ateliers PITCH et leur animation.

Dans la littérature mobilisée

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 (Messenger, 2015), concept fondamental des méthodes agiles, favorisent l'esprit d'initiative et sont catalyseurs d'une motivation intrinsèque des équipes.

La proposition (P4) selon laquelle la décentralisation du pouvoir permet de responsabiliser et de dynamiser le terrain se confirme.

Etude par questionnaires

De l'étude par questionnaires, nous pouvons discuter les éléments suivants :

1. Variables mise en évidence

Le modèle synthétique de variables issu de la littérature mobilisée (cf. contexte) est confirmé par les variables mises en évidence dans le cadre de l'étude par questionnaires.

Variables identifiées

Dans l'étude par questionnaires

Adaptabilité dans les choix
Souplesse de décision et exécution
Ecoute de l'environnement
Exemplarité et vie interne
Adhésion à la stratégie via quotidien
Confiance à l'individu et au groupe

Dans la littérature mobilisée

Expérimentation (Setili, 2014)
Itération (Martin, 1991)
Collaboration (Weick, 1993)
Socialisation (Desplats, 2009)
Internalisation (Maitlis, 2005)
Libéralisation (Messenger, 2013)

2. Principales corrélations

Les propositions P1, P2, P3 et P4 établies à partir de l'identification des caractéristiques de l'agilité issues de la littérature mobilisée sont confirmées par les résultats de l'étude par questionnaires.

Discussion P1 : La capacité de transformation s'apprécie à partir du capital humain

Dans l'étude par questionnaires

80% des entités où l'adhésion est la plus forte, ayant fait le choix de déterminer leurs choix stratégiques à partir des données utiles aux équipes métier, de coordonner leurs activités à partir des problématiques clé rencontrées par les métiers et de permettre à leurs collaborateurs d'adapter leur action en fonction des préférences de leurs cibles, sont des directions (50%) ou services (50%).

A l'inverse, 75% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités où l'adhésion est la moins forte, sont des bureaux.

Dans la littérature mobilisée

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.

La proposition (P1) selon laquelle la capacité de transformation s'apprécie à partir du capital humain se confirme.

Discussion P2 : L'interaction sociale génère une meilleure performance

Dans l'étude par questionnaires

86% des entités les plus à l'écoute, ayant fait le choix d'être ouvert à leur environnement à travers la contribution des collaborateurs aux orientations et à la vision stratégique et la réalisation de processus permettant aux collaborateurs d'apprendre librement du savoir d'autrui, sont des directions (57%) ou services (29%).

A l'inverse, 67% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités les moins à l'écoute, sont des bureaux.

Dans la littérature mobilisée

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).

Par ailleurs, 80% des entités où l'exemplarité est davantage mise en œuvre, ayant fait le choix de sessions de feed-back et de coaching dans l'organisation des tâches du quotidien et de fait ont développé une culture cohésive, sont des directions (50%) ou services (33%).

A l'inverse, 60% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités où l'exemplarité est peu mise en œuvre, sont des bureaux.

La proposition (P2) selon laquelle l'interaction sociale génère une meilleure performance se confirme.

Discussion P3 : Les vagues d'expérimentations itératives permettent de mieux maîtriser les risques

Dans l'étude par questionnaires

68% des entités les plus adaptables, à travers l'usage des perspectives de leurs bénéficiaires et la mise en place de processus d'effectuation sont des directions.

A l'inverse, 61% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités les moins adaptables sont des bureaux.

77% des entités les plus souples, qui parviennent à initialiser des actions dès lors qu'une décision est arrêtée à travers la réalisation de cycles itératifs rapides intégrés à leurs processus et ayant recours à l'automatisation de tâches identifiées sans valeur ajoutée, sont des directions (54%) ou services (23%).

A l'inverse, 71% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités les moins souples sont des bureaux.

Dans la littérature mobilisée

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).

La proposition (P3) selon laquelle les vagues d'expérimentations itératives permettent de mieux maîtriser les risques se confirme.

Discussion P4 : La décentralisation du pouvoir permet de responsabiliser et de dynamiser le terrain.

Dans la démarche exploratoire

63% des entités les plus confiantes, ayant fait le choix de positionner leurs collaborateurs en tant qu'interlocuteurs privilégiés dans la prise de décisions, dans l'organisation des tâches du quotidien et sur des projets d'importance stratégique pour l'entreprise, sont des directions.

A l'inverse, 67% qui n'ont pas opté pour cette configuration et qui figurent par conséquent parmi les entités les moins confiantes sont des bureaux.

Dans la littérature mobilisée

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 (Messenger, 2015), concept fondamental des méthodes agiles, favorisent l'esprit d'initiative et sont catalyseurs d'une motivation intrinsèque des équipes.

La proposition (P4) selon laquelle la décentralisation du pouvoir permet de responsabiliser et de dynamiser le terrain se confirme.

Aussi à partir de ces mêmes données, nous avons identifié 5 leviers de conduite du changement :

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. 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.

4. 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'efficacité 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.

5. Construire une culture cohésive

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 managers, 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 aux processus sociaux et aux principes de micro dynamiques (ou dynamiques des individus) qu'aux indicateurs de structure, de stratégie et de population.

CONCLUSION

Suite aux constats précédemment établis, nos observations participatives ont, également, mis en évidence que la mise en œuvre d'une organisation agile peut améliorer la performance économique de l'organisation de l'administration de la défense, sur trois plans distincts.

En premier lieu, sur le plan structurel, la mise en œuvre d'une organisation agile constitue une opportunité devant l'iniquité de traitement ne tenant pas compte des spécificités des services et le manque d'interaction entre l'ensemble des parties prenantes tel qu'il a été abordé. Cela permet de passer d'une structure en silo vers une organisation circulaire plaçant les utilisateurs au cœur du dispositif. Ainsi, les principes de co-responsabilité et d'autonomie veilleront à l'acceptation par chacun de sa part de responsabilité et assurera de fait un pilotage plus efficace, lequel étant une carence importante dans la conduite des projets de l'administration de la défense. La mise en œuvre d'une organisation agile peut enfin transformer les liens entre les entités en vue de les adapter à la réalité mouvante du terrain et leur permettre d'évoluer au rythme de l'évolution des besoins des utilisateurs.

De plus, sur le plan informationnel, la mise en œuvre d'une organisation agile permet le passage d'une posture de passivité de l'administration à la mise en place d'un réseau actif de relais de la conduite du changement : être agile c'est être réactif et proactif pour apprendre vite à travers des cycles rapides et itératifs. Devant le caractère évolutif et protéiforme des menaces, la mise en œuvre d'une organisation agile est indispensable pour expérimenter de plus et plus vite de nouveaux modes d'actions.

Enfin sur le plan collaboratif, le fondement de l'approche agile, l'intelligence collective, est un moyen utile pour faire face au cloisonnement culturel issu de l'ADN institutionnel. En effet, adopter le mode collaboratif en mobilisant toutes les parties prenantes dès le début du projet (directions, utilisateurs, représentants, etc.) est essentiel pour porter l'innovation, apporter de la valeur et une cohérence globale entre les entités/directions constituant l'organisation de l'administration de la défense.

REFERENCES

- Autissier D. ; Bensebaa F. (2006), Les défis du sensemaking en entreprise : Karl Weick et les sciences de gestion, *Economica*.
- 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.
- Barton L.C. & Ambrosini V. (2013), The moderating effect of organizational change cynism on middle manager strategy commitment, *The International Journal of Human Resource Management*.
- 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.
- Charles, A., Lauras, M., and Van Wassenhove, L. (2010). “A Model to Define and Assess the Agility of Supply Chains: Building on Humanitarian Experience”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8-9):722–741.
- David A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cahier du Centre de Gestion Scientifique*, Ecole des Mines de Paris, n°12.
- Desplats Marie, Pinaud Florence « Manager la génération Y » 2ème édition, Ed. Dunod.
- Greenberg (2013), *Managing Behavior in Organizations: International Edition*. USA, Pearson, 6e ed.
- Gunasekaran, A. (1998). “Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework”, *International Journal of Production Research*, 36(5):1223–1247.
- Kidd, P. (1994). *Agile Manufacturing. Forging New Frontiers*. Addison- Wesley series in Manufacturing Systems.
- Larman C. ; Basili V. (2003), « Iterative and incremental development : a brief history », *Computer*, pp. 47-56.
- Maitlis S. (2005), « The social process of organizational sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol 48, n°1, pp. 21-49.
- Messenger 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.
- Quinet C. (1994), « Herbert Simon et la rationalité », *Revue française d’économie*. vol 9, n°1, pp. 133-181.
- Rispaal, M.H., *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 2002.
- Robert Jocelyne, « Organisations et changements en entreprises : approches historique, théorique et pratique », Ed. de l’ULG, 2007.
- 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.
- Setili A. (2014), « The agility advantage: how to identify and act on opportunities in a fast-changing world », Jossey Bass.
- Shaw, N., Burgessa, T., de Mattosb, C., and Stecc, L. (2005). “Supply chain agility: the influence of industry culture on asset capabilities within capital intensive industries”, *International Journal of Production Research*, 43(16):3497–3516.

Tsoukas H. & Chia R. (2002), « On organizational becoming : Rethinking organizational change », *Organization Science*, vol 13, n°5, pp. 567-582.

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. Editions Dunod.

Wacheux, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.

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.

Whitworth E. ; Biddle R. (2007), « The social nature of agile teams », *IEEE Computer society*, pp. 2636.