



HAL
open science

BIM - La conduite du changement : entre pratiques internes et la place et le rôle des acteurs tiers

Hélène Bailleul

► **To cite this version:**

Hélène Bailleul. BIM - La conduite du changement : entre pratiques internes et la place et le rôle des acteurs tiers. 2020. halshs-03085765

HAL Id: halshs-03085765

<https://shs.hal.science/halshs-03085765>

Preprint submitted on 22 Dec 2020

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.

La conduite du changement : entre pratiques internes et la place et le rôle d'acteurs tiers

Hélène Bailleul, maîtresse de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme, chercheure au laboratoire ESO, Université de Rennes 2

La présentation vise à rappeler quelques éléments de contexte et quelques résultats de recherche afin d'interroger la manière dont le BIM vient transformer les organisations. Nous nous concentrerons sur les choix qui sont faits par les organismes pour conduire les changements que nécessite le développement des usages numériques du BIM conception et du BIM gestion. Enfin, nous poserons la question des acteurs tiers dans la conduite du changement. Est-ce que les organismes externalisent ou internalisent cette mission de conduite du changement?

1. Les enjeux de la conduite du changement dans le cadre du BIM

L'introduction d'une solution numérique dans une organisation doit être pensée en matière de changement organisationnel. La maquette numérique n'arrive pas dans un environnement vierge d'outils numériques ni de changement organisationnel. Elle s'intègre dans une entreprise qui est déjà digitalisée. Elle arrive après différentes « vagues » de transformation digitale. Comme cela a été fait dans les années 1990/2000 avec la vague des ERP (Entreprise Ressources Planning), les entreprises sont face à une nouvelle vague d'investissements technologiques. La maquette numérique peut être qualifiée de BPR (Business Process Reengineering), dont les effets ont été étudiés dès les années 1990 aux États-Unis (Grover et al., 1995¹) pour montrer la nécessité d'accompagner le changement auprès des collaborateurs. Ces nouveaux outils numériques présentent des caractéristiques telles qu'ils viennent questionner toute l'organisation.

Les potentiels de transformation de ces projets numériques sont tellement importants qu'ils s'accompagnent d'une démarche plus large : la stratégie numérique².

Par exemple, les projets informatiques ERP visaient à informatiser et automatiser certains processus connus. Les projets digitaux BPR suppriment les anciens processus et nécessitent de les réinventer sans que l'on ait la solution. Cela contraint à mettre les bénéficiaires dans une situation de changement avec l'obligation d'inventer un futur inconnu. On peut parler de construction sociale de la technologie. Plusieurs organismes ont confirmé cela lors de l'atelier :

« On a rédigé des procès, [...] une carte générale des outils et aussi fait comprendre et communiqué sur le fait que tout n'est pas ficelé dans la transition numérique et qu'en effet on passe par des phases de test... et que ces phases de test sont plus ou moins longues, mais qu'on n'a pas encore le

1. V. Grover, S. R. Jeong, W. J. Kettinger & J. T.C. Teng (1995), The Implementation of Business Process Reengineering, *Journal of Management Information Systems*, n°12:1, p.109-144, DOI:[10.1080/07421222.1995.11518072](https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518072)

2. Autissier, Johnson et Moutot (2014), La conduite du changement pour et avec le digital, *Questions de Management*, n°7, p.79-89, DOI: [10.3917/qdm.143.0079](https://doi.org/10.3917/qdm.143.0079)

cadre exact et qu'on ne sait pas dire exactement dans le procès, « c'est à qui d'agir quand ». Mais on cadre petit à petit, on donne la stratégie finale, mais il faut faire comprendre aussi que tout n'est pas stable dès qu'on installe un logiciel » (Organisme HLM 4, atelier Mars 2020)

Cet accompagnement du changement est également nécessaire car le BIM n'est qu'une partie de la transformation digitale de l'organisation :

« on a un projet d'entreprise qui s'appelle SMART : Simplifier, Moderniser, Accompagner, Réussir la Transformation numérique. Donc avec beaucoup de communication, de formation, de séminaires, un baromètre aussi, des ambassadeurs, et des réseaux, donc beaucoup de projets, beaucoup de projets numériques et digitaux. Alors c'est intéressant, ça amène certaines émulations, un certain dynamisme, mais finalement ça amène aussi beaucoup de changements, peut-être un peu trop. Parce qu'il y a aussi un changement organisationnel. Et finalement, une partie des collaborateurs trouve qu'il y a un peu trop de projets qu'on n'a pas le temps de les réaliser. C'est une vraie révolution numérique que le groupe est en train de connaître. Le BIM arrive à ce moment là. Je pense que tous nos organismes sont un petit peu dans ce cas de figure, à subir des transformations importantes » (Organisme HLM 3, atelier Mars 2020).

La stratégie numérique touche à tous les étages de l'organisation, l'amont (territoire, procès juridique) et l'aval (rapport aux clients et aux prestataires).

« On a un projet d'entreprise qui s'appelle PEPS qui porte sur la digitalisation et la transition numérique. Et donc depuis deux ans c'est vraiment ces valeurs qui sont portées, on les suit, on a subi beaucoup de nouveaux outils, on a changé tout notre système [...] on a eu une plateforme fournisseur, on a eu plein d'outils qui fait qu'on a dû s'adapter, on a donné beaucoup de séminaires de présentations, de formations, d'enquête pour savoir si ça se passait bien, et du coup le BIM est arrivé à ce moment là... » (Organisme HLM 2, atelier Mars 2020).

Elle questionne la transversalité interne et le partage des données :

« ...je pense notamment à un métier qui est celui de chargé d'exploitation, ceux qui sont en charge des contrats (sur les chaudières, sur l'hygiène et la sécurité etc.)... donc eux, on les forme individuellement sur leur équipement pour leur expliquer ce que ça leur apporte. On est vraiment dans la conduite du changement dans le sens où eux ils travaillaient comme beaucoup sur des fichiers Excel et que ce qu'on leur demande c'est de passer de la gestion de fichiers Excel à une gestion outils, donc bien intégrés avec tous leurs éléments. Mais pour qu'ils fassent ça, il faut évidemment qu'ils retrouvent leurs petits. Donc qu'ils puissent retrouver les outils de reporting qu'ils avaient précédemment sur Excel. Il faut que ça ne soit pas plus compliqué pour eux et que ça leur apporte aussi des choses : à savoir qu'on arrête de leur téléphoner 15 fois par jour pour leur dire « euh ton fichier, il est où déjà ? » par exemple » (Organisme HLM 5, atelier Mars 2020).

Elle interroge la compatibilité des logiciels et des procès :

« on ne peut pas concevoir le vrai BIM si on n'a pas un logiciel qui est complètement intégré dans le système d'information. Donc ce qui veut dire, ce qui implique, une relecture de toute l'organisation de notre système d'information, une intégration de cet outil et

l'analyse très précise de tous les liens utiles et nécessaires entre le BIM et le reste »
(Organisme HLM 5, atelier Mars 2020)

La stratégie n'est pas « imposée » par la hiérarchie, elle s'appuie sur l'historique, les procès en cours. Un modèle imposé du haut pourrait en effet fragiliser les acquis de l'organisation.

« Le vrai BIM, c'est un projet énorme qui est tentaculaire, qui touche à tout et c'est en même temps une opportunité, et en même temps un danger, parce que si on veut tout faire en même temps on se plante, plus personne n'y comprend rien, etc. Donc je pense qu'on est en train de ressentir l'approche pragmatique et pas à pas qui a été développée »
(Organisme HLM 5, atelier Mars 2020)

« L'impulsion de la direction au départ [a montré une méthode] à tendance bureaucratique peut-être par le passé, mais justement on évolue, on change. Je pense qu'on n'a quand même pas mal de projets numériques qui tendent à être co-construits avec les équipes. On a une responsabilisation au niveau des métiers qui se répand. [...] Alors peut-être fallait-il justement cette tendance, cette méthode bureaucratique, au démarrage, pour impulser, mais je pense qu'on revient dessus et qu'on est sur quelque chose de plus agile »
(Organisme HLM 1, atelier Mars 2020).

L'intégration des projets digitaux dans les différents procès métier au « pas à pas » semble relever d'une nouvelle vision de la transition digitale en cours.

2. Des résultats de recherche transposables dans le cadre des organismes HLM

Le changement digital peut être défini comme le dispositif d'accompagnement au changement d'un projet digital qui utilise les technologies digitales pour faire interagir les parties prenantes dans une logique d'expérimentation.

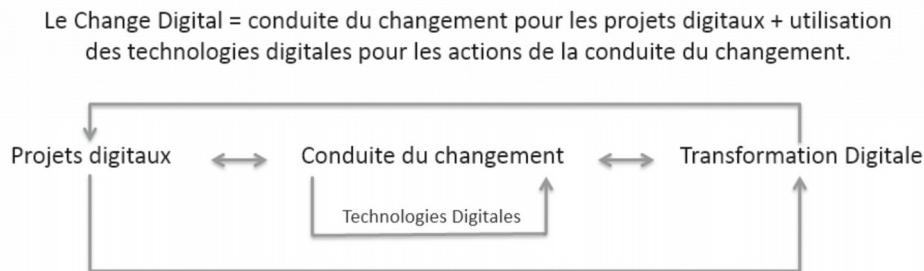


Figure 1: Illustration du changement digital (d'après Autissier et al., 2014)

Il est donc question d'appropriation des technologies au sein d'une organisation qui se pose la question des procès digitalisables et qui met en place des expérimentations in vivo.

« Donc pour le moment, en fait, on a revu le procès de création de patrimoine mais après, c'est pareil, petit à petit, au fur et à mesure de l'intégration, de façon pragmatique. Pas à pas on va venir modifier les procès, en tout cas, intégrer la composante BIM dans tous les procès qui en ont besoin » (Organisme HLM 5, atelier Mars 2020)

Dans ce contexte la méthode permettant de faire advenir le changement est essentielle et a été largement débattue dans le champ scientifique :

- A été démontrée l'inefficacité d'un changement décidé et imposé par la hiérarchie managériale : on parle dans certaines études d'un changement "rhétorique",
- Et prôné au contraire le déploiement de méthodes agiles³, incluant les capacités des parties prenantes, les procès déjà ancrés dans l'organisation et les usages.
- La littérature scientifique a bien montré la dimension humaine du changement⁴ (innovation socio-technique) et pose la question de la gestion du changement dans un environnement complexe (rôle des acteurs tiers comme aide au management).

Figure N° 1 : Les 5 paradigmes de la conduite du changement (Autissier, 2013, p102).

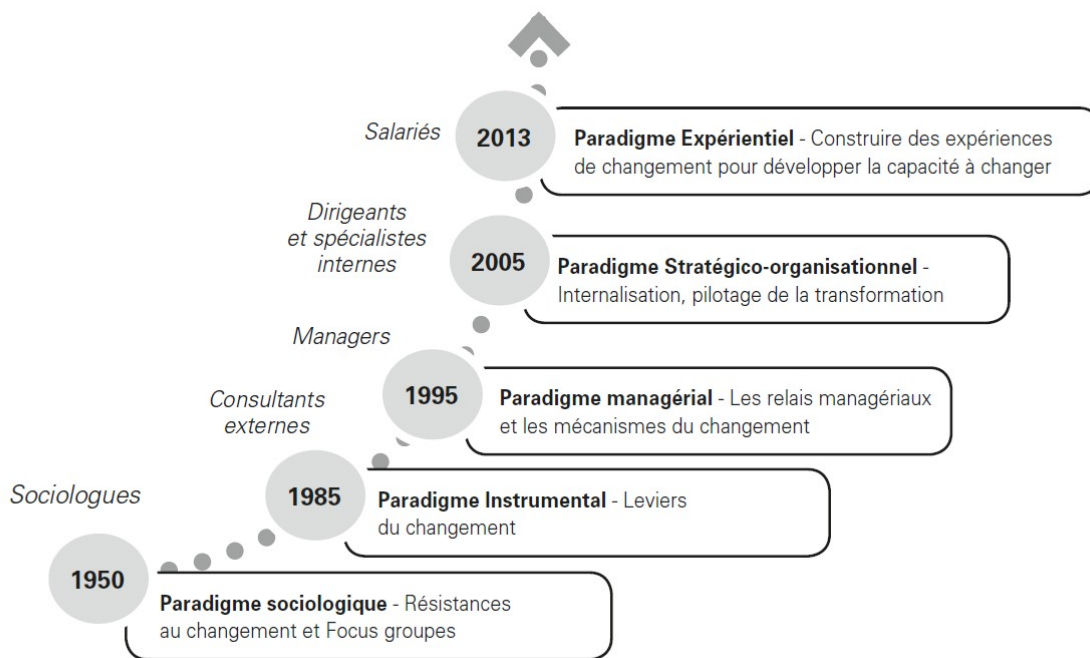


Figure 2: Les 5 paradigmes de la conduite du changement (source Autissier et al. 2015)

« c'est un travail de longue haleine encore une fois, ça relève plus de la culture d'entreprise dans son acceptation générale que sur un segment d'activité bien spécifique et

3. Autissier D., Johnson K. & Moutot J. (2015), De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile, *Question(s) de management*, n°10(2), p.37-44. DOI: [10.3917/qdm.152.0037](https://doi.org/10.3917/qdm.152.0037)

4. Soparnot R. (2004), L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion*, vol. 29(4), p.31-42. DOI: [10.3917/riges.294.0031](https://doi.org/10.3917/riges.294.0031)

la création immanquablement de nouveaux métiers. Il y a eu des créations de postes, maintenant j'aurais tendance à dire que les nouveaux métiers il faut qu'on réinvente les métiers avec avec une masse salariale constante. Ce sont aussi les contraintes budgétaires qui sont les nôtres, c'est-à-dire qu'un technicien d'entretien courant du patrimoine ne va peut-être plus faire que du bon de commande, du contrôle de chantier. Il va falloir qu'ils s'intéressent à des métiers du numérique, il va falloir qu'ils aient de nouvelles cordes à son arc... Ça va passer immanquablement aussi par la formation » (Organisme HLM 1, atelier Mars 2020)

La recherche s'interroge encore sur :

- Les méthodes pour gérer le changement
- La notion de capacités de changement
- Les rapports entre le changement conduit et le changement spontané

L'approche historique de la conduite du changement montre bien que la période contemporaine connaît le passage entre le paradigme « stratégique-organisationnel » et le paradigme « expérientiel ». Les propos des organismes parlent d'une « révolution » dans les mentalités du management.

« C'est à dire qu'on ne fait plus aujourd'hui, on ne mène plus un projet de transformation d'organisation du système d'information comme on le faisait il y a 5 ou 10 ans. Maintenant, l'utilisateur est au centre de toutes ces démarches. On a fait notre révolution. Je ne sais pas si les autres secteurs d'activité l'ont fait, en tout cas, nous, dans le secteur on mène des projets de manière tout à fait innovante dans la façon de les manager » (Organisme HLM 6, atelier Mars 2020)

3. Réflexions autour d'une étude de cas

Les méthodes de management inspirées d'une approche agile de la transition digitale s'appuient sur la notion de gestion des capacités de changement. Les travaux sur le sujet montrent que cette gestion implique une méthodologie particulière (Soparnot, 2004). Dans les observations menées au sein des organismes, on a pu constater beaucoup d'exemples de mise en place d'une « cellule BIM » en charge de la gestion du changement, de la formation des personnels, de l'animation de la démarche auprès des divers « métiers » de l'organisme.

Nous allons ici développer une démarche un peu différente, qui a été menée en 2019-2020 dans un organisme HLM du Grand Ouest. Celle-ci nous a intéressé pour deux principales raisons. D'une part elle met en place une méthode agile, fondée sur les capacités internes de l'organisme. D'autre part, elle fait appel à un prestataire pour assurer une méthodologie de projet qui permet de garantir des résultats. Nous questionnons ainsi le rôle des acteurs tiers dans la conduite du changement liés à la mise en place du BIM.

Le recours à la méthode SCRUM dans un organisme

Le choix de cette méthodologie a été pris afin de favoriser une démarche agile et réellement « impliquante » pour les intervenants. Il s'agit d'une méthode d'innovation par le « faire » (prototypage

rapide, gestion des étapes de développement, incrémentation et réflexivité). Deux grandes étapes jalonnent la démarche :

- L'identification des process digitalisés (maquettes, patrimoine, commande, gestion locative) et digitalisables (transferts d'informations et MAJ d'un logiciel à un autre, BD interopérables entre la conception et la gestion, etc.)
- La mise en place d'un travail en équipe pluridisciplinaire au sein des services de l'organisme : temporalité resserrée avec des temps de développement réguliers (réalisés en interne par la DSI de l'organisme).

Pour mener à bien cette démarche un responsable interne est désigné (à la DSI) qui s'appuie sur l'accompagnement d'un prestataire spécialisé dans la méthode SCRUM. Les intervenants au sein de l'organisme ont un temps de travail dédié à la démarche (plusieurs jours par mois pendant une année). La place du prestataire est secondaire dans la démarche, il assiste la référente de la DSI.

Le rôle de l'acteur tiers

L'acteur tiers n'est pas un AMO BIM, il n'a rien « à vendre » en matière de solution logicielle technique. Il gère l'avancement du projet, propose des outils numériques de management du travail en équipe, propose un calendrier et assiste l'organisme à chaque étape. Lorsque c'est nécessaire, il organise l'offre de formation au BIM en faisant appel à d'autres prestataires.

Les observations des différents « sprint » au sein de l'organisme ont permis de faire émerger un résultat surprenant par rapport à la motivation des équipes. En effet, le prestataire agit en quelque sorte comme une « motivation supplémentaire » pour l'équipe. L'existence d'un prestataire suscite des attentes en termes de résultats (qui reposent sur la prestation, mais aussi sur le travail des salariés). Dès lors, le niveau d'exigence envers le prestataire augmente d'autant que l'équipe projet avance bien dans son travail. Une forme d'émulation ressort de cette intervention extérieure.

Dans les discussions sur le rôle du prestataire a été également abordé son rôle pour la suite de la démarche. Les intervenants de l'organisme HLM envisagent de mobiliser cet accompagnement dans des situations plus complexes : pour des SCRUM élargis aux autres prestataires de l'organisme. Par exemple dans le cadre de la digitalisation du patrimoine existant, de la numérisation de la BD fournisseurs, dans les formations à venir.

En conclusion, on peut retenir que ce cas n'est pas le plus répandu. Dans beaucoup des organismes, on constate une internalisation de la mission BIM. Les méthodologies agiles sont pratiquées par cette équipe BIM (ou par le référent BIM) dans une démarche de plus long terme. Si la méthode SCRUM permet de régler plus rapidement les problématiques techniques (avec une grande implication de la DSI sur quelques mois) elle n'est pas suffisante. La diffusion dans les différents services est une étape qui doit être menée en parallèle.