



## Concilier agilité à l'échelle et conduite du changement



vers un modèle  
centré utilisateur



Cécile **DELÉPINE**

Experte Senior  
Tasmane

Octobre 2025

## Sommaire

Executive summary .....	3
Introduction .....	5
1  Pourquoi repenser la conduite du changement dans l'agilité à l'échelle ? .....	7
2  Intégrer la conduite du changement dans les phases d'un EPIC .....	9
3  Vers une équipe dédiée à la conduite du changement, au service du train agile ou des trains à l'échelle plus globale .....	16
4  Outiller et former les Epic Owners : le modèle ADKAR en support de l'autonomie .....	21
5  Cas d'usage et exemples concrets .....	27
Conclusion .....	31
Lexique des termes clés par ordre alphabétique .....	32
Liste des illustrations et outils .....	35
Sources et inspirations .....	36

Merci

À **Mehdi** Bensenane et **Paul** Collard pour leur relecture attentive et pour le travail mené ensemble lors des missions qui ont permis de tester et d'affiner cette démarche d'intégration de la conduite du changement à l'agilité à l'échelle.

À **Mariam** Martinez Aguilar, pour la mise en forme soignée ainsi que ses propositions créatives.

Aux experts Tasmane, **Elliott** Delsaut, **Pierre-Julien** Cazaux, **Marc** Noujaim pour leurs contributions méthodologiques et la richesse des échanges.

À **David** Gelrubin et **Ludovic** Marty, dont les réflexions et la hauteur de vue enrichissent toujours aussi bien le fond que la perspective adoptée.

A l'intelligence artificielle avec qui j'ai conversé, structuré mes idées et rendu plus fluide la lecture de ce livre blanc.



## Executive summary

Les modèles d'agilité à l'échelle<sup>[1]</sup> (**SAFe**, Spotify, Scrum@Scale, LeSS, Nexus...) promettent une démarche centrée utilisateur. Pourtant, de nombreuses entreprises constatent des limites dans l'adoption des changements livrés :

- **Les équipes métiers peinent à comprendre et s'appropriier les évolutions.**
- **La conduite du changement reste souvent pilotée en mode projet, trop tardive et déconnectée des cycles de livraison agiles.**

### CONVICTION TASMANE

**l'agilité ne génère de valeur durable que si les utilisateurs adoptent pleinement les changements.**

Pour cela, trois leviers sont indispensables :

- 1| Intégrer la conduite du changement à chaque étape du cycle de vie d'une initiative stratégique (EPIC<sup>[2]</sup>), de l'exploration à l'évaluation.**
- 2| Repositionner le porteur d'une initiative stratégique (Epic Owner<sup>[3]</sup>) comme acteur de l'adoption, au-delà du pilotage de la valeur métier.**
- 3| Créer une capacité Change transverse** en appui des Epic Owner et de l'adoption des changements portés par les initiatives stratégiques par portefeuille, à travers une implication auprès du train agile ou de plusieurs et au service de la transformation globale.

### Qu'est-ce qu'un EPIC ?



[2] Initiative stratégique (Épopée) à forte valeur métier et regroupant un ensemble de fonctionnalités. Il sert de conteneur à des travaux connexes et constitue une vision de haut niveau de référence qui permet d'aligner les efforts de multiples équipes autour d'un objectif stratégique à atteindre.

[1] Agilité à l'échelle : Capacité de plusieurs équipes à atteindre efficacement un objectif commun dans des environnements hautement dynamiques.

[3] Epic Owner : Rôle responsable de l'orientation, du pilotage et de la valeur délivrée par un EPIC.

**Ce livre blanc propose un modèle opérationnel** pour mieux aligner agilité à l'échelle et conduite du changement. Il guide les parties prenantes à :

- Repenser le **cycle de vie des EPICs** avec des **jalons de Change** clairs.
- Outiller les Epic Owners avec des **modèles d'adoption** simples, inspirés de la conduite du changement Lean (Lean Change Management<sup>[4]</sup>).
- Intégrer une **capacité Change** dans chaque train agile.
- Faire de l'**adoption un critère de gouvernance**, au service de l'**expérience collaborateur**.

## QUELQUES BÉNÉFICES ATTENDUS DE CETTE DÉMARCHE INTÉGRÉE



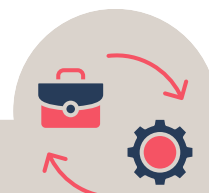
**Adoption** plus rapide et plus profonde des transformations.



Davantage de **sens** et moins de résistance côté métier.



Meilleure **synergie livraison/change** sans complexifier les processus.



**Alignement stratégique** entre valeur business et valeur d'usage.  
**Expérience client = Expérience collaborateur**

**En synthèse**, ce livre blanc offre une approche du Change intégrée, mutualisée et centrée collaborateur, au cœur de l'agilité à l'échelle.

[4] Lean Change Management (Conduite du changement Lean) : Approche adaptative de la conduite du changement qui intègre les principes du Lean Startup, des méthodologies Agile et du Design Thinking. Le Lean Change met l'accent sur la rétroaction continue et la collaboration avec les personnes directement impactées par les changements pour réussir l'adoption des changements au sein des organisations.

## Introduction

Les entreprises et organisations, quel que soit leur secteur, font aujourd'hui face à des transformations d'une ampleur et d'une fréquence inédites : digitalisation des processus, réorganisation des structures, intégration de nouvelles technologies, exigences accrues en matière d'expérience client et de rapidité d'exécution. Pour répondre à ces défis, beaucoup ont adopté des modèles d'agilité à l'échelle - SAFe étant le principal déployé en France - dans l'espoir d'insuffler plus de réactivité, d'engagement et de création de valeur en continu.

Mais une réalité s'impose rapidement : malgré la robustesse des cadres de références agiles, l'adoption réelle des changements reste souvent partielle, lente, ou incomplète. Les équipes métier, pourtant au cœur du système, peinent à comprendre, accepter ou s'appropriier les transformations. Trop souvent, la conduite du changement demeure traitée comme une fonction périphérique, déclenchée en aval des décisions, orientée vers des jalons de livraison de fonctionnalités techniques ou métier - au lieu d'être un levier structurel d'engagement des individus et des équipes dans les transformations.

Ce livre blanc s'adresse aux dirigeants, sponsors de transformation, aux professionnels de la conduite du changement, aux Business Owners<sup>[5]</sup>, Epic Owners, RTE<sup>[6]</sup> ou responsables de portefeuille, convaincus que les changements ne peuvent être adoptés sans une conduite du changement repensée. Il plaide pour une intégration complète de la dimension humaine et comportementale au cœur même des processus de livraison. Non pas en ajoutant une couche de change « en plus », mais en repensant où, quand et comment le changement s'incarne dans le cycle de vie d'un EPIC.

[5] Business Owner : Rôle clé, le ou la BO à la responsabilité métier et technique du retour sur investissement (ROI), de la gouvernance agile et de la conformité. Il ou elle s'assure de l'atteinte des objectifs au regard des besoins et des ressources de l'entreprise, planifie, arbitre, orchestre et rend compte aux dirigeants.

[6] Release Train Engineer : Leader et coach du train agile, le RTE soutient les équipes dans la réussite de leurs objectifs. Il ou elle facilite la communication entre les parties prenantes, aide à la résolution des problèmes et veillent aux respects des processus agiles et au bon déroulement des événements.

Notre approche repose sur trois convictions fortes :

- 1 | **La conduite du changement doit être intégrée dans le cycle de vie d'un EPIC**, avec des attendus clairs à chaque étape (Exploration, Analyse, Priorisation, Déploiement, Évaluation), jusqu'à la mesure de l'adoption effective.
- 2 | **Le rôle de l'Epic Owner doit évoluer** pour porter non seulement la valeur business, mais aussi la stratégie d'adoption par les populations concernées. Cela nécessite une formation et des outils adaptés, basés notamment sur des modèles éprouvés comme l'ADKAR (cf. partie 4).
- 3 | **Une équipe transverse, dédiée à la conduite du changement** est un levier clé pour mutualiser les apprentissages, coordonner les efforts à l'échelle des portefeuilles, d'un ou plusieurs trains et industrialiser la prise en compte de la dimension humaine de la transformation à l'échelle de l'entreprise.

“

*Au bout du compte, ce n'est pas la transformation que l'on déploie qui compte, mais celle que les équipes vivent, adoptent et s'approprient*

**Référente change, Direction métier, secteur de l'assurance de personnes**

”

Ce livre blanc propose un **cadre de référence, des pistes concrètes d'organisation, et une vision pratique pour faire de la conduite du changement non plus une réaction, mais une capacité systémique, structurée et centrée sur l'utilisateur** : collaborateur, partenaire ou client.

# 1 Pourquoi repenser la conduite du changement dans l'agilité à l'échelle ?

## 1.1. Limites du modèle traditionnel orienté projet

Dans la majorité des organisations, la conduite du changement est encore pensée comme un **dispositif d'accompagnement rattaché à un projet** souvent déclenché en fin de cycle, lorsque les grandes décisions ont déjà été prises et les solutions quasiment livrées.

Dans les environnements SAFe, et malgré l'attention portée à la dimension **implémentation** (à la différence d'autres modèles qui en font peu état), les organisations reproduisent en grande partie les écueils des approches classiques en mode projet. Une phase du cycle de vie des **EPICs** intitulée « **déploiement et change** », située après la réalisation et les tests ressemble en tout point à l'approche classique.

Cette logique, héritée des approches traditionnelles en gestion de projet, présente trois faiblesses majeures dans un contexte agile à l'échelle :



**Un déclenchement tardif :** les impacts sur le quotidien des équipes sont rarement explorés en amont. L'accompagnement commence souvent à la phase de déploiement, alors même que les résistances se sont déjà cristallisées. Et dans le cas d'un MVP<sup>[7]</sup>, les impacts sont limités et/ou concernent peu de personnes.



**Un périmètre trop restreint :** les actions de change sont focalisées sur la communication et la formation, au lieu de s'attaquer aux leviers d'adhésion réels (perception de valeur, clarté du sens, capacité à se projeter).



**Une vision en silos :** chaque projet ou EPIC gère son changement indépendamment, sans vue consolidée sur l'ensemble des transformations vécues par une même population, générant surcharge, incohérence et perte de confiance.

Ces limites sont d'autant plus problématiques dans les environnements agiles à l'échelle, où la fréquence des livraisons, la multiplicité des trains et la logique incrémentale rendent nécessaire une **vision transverse, cohérente et centrée utilisateur**.

## 1.2. Opportunités offertes par une approche centrée utilisateur

Raisonnement en termes de projets revient à raisonner en termes de livrables. Or, ce ne sont pas les livrables qui transforment l'organisation : ce sont à la fois les **pratiques, les comportements et les décisions** qui s'incarnent sur le terrain, qui sont les marqueurs d'un changement réel. Une conduite du changement efficace doit donc se demander, non pas "comment déployer", mais "comment aider les équipes à adopter".

Cela suppose un **changement de paradigme** : passer d'une approche projet à une approche orientée utilisateur. L'unité d'impact n'est plus le projet, mais **la personne ou l'équipe qui vit la transformation**.

Concrètement, cela permet :



**Une meilleure anticipation des résistances** dès les premières étapes d'un EPIC, grâce à l'identification des enjeux humains associés à chaque solution envisagée.



**Une priorisation orientée adoption**, en intégrant les critères de lisibilité, de désirabilité et de capacité au changement dans les arbitrages du portefeuille.



**Une consolidation des impacts** à l'échelle de l'organisation, pour éviter de sur-solliciter certaines populations et aligner les calendriers de transformation.



**Une accélération du time-to-value**, en réduisant le décalage entre livraison de la solution et transformation réelle des usages.

En somme, intégrer la conduite du changement dans les modèles agiles à l'échelle, avec une focale sur les populations plutôt que les projets, permet à la fois de **mieux réussir les transformations** et de **réduire les frictions internes** qui freinent l'adoption et grèvent le retour sur investissement.

Ce changement de posture suppose toutefois une **évolution de la manière dont les EPICs sont conçus, portés et mis en œuvre**. C'est l'objet des chapitres suivants.

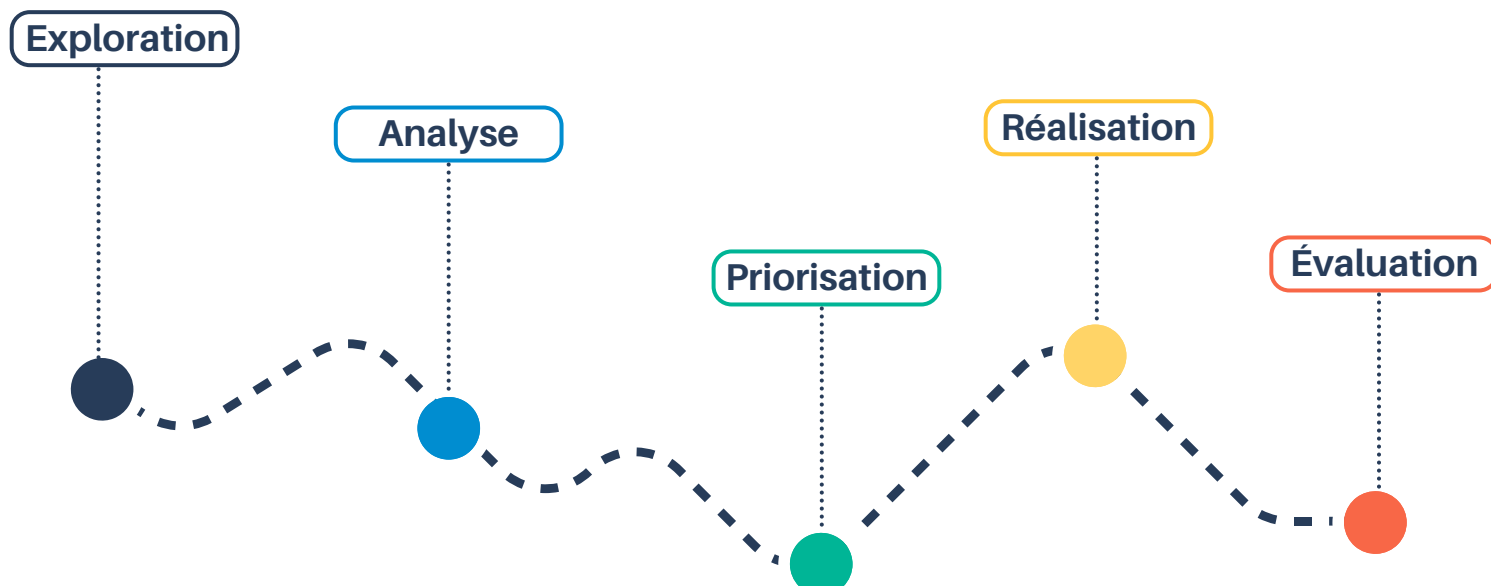
[7] MVP (Produit minimum viable) : Version "alpha" d'un produit, présentée à un public très ciblé, qui permet à l'entreprise de valider le besoin (livraison de valeur) et d'obtenir un maximum de retours d'utilisateurs avec un minimum d'efforts. Par extension, il désigne une stratégie de développement produit qui optimise les chances de succès de ce produit, tout en minimisant les risques.

## 2 | Intégrer la conduite du changement dans les phases d'un EPIC

Pour que la conduite du changement devienne un véritable levier de réussite au sein d'un modèle agile à l'échelle, il ne suffit pas de juxtaposer des actions d'accompagnement à la marge des processus de livraison. Il s'agit de l'intégrer directement dans le cycle de vie de chaque EPIC, en **alignant les attendus de Change sur les jalons agiles** déjà en place.

### 2.1. Une conduite du changement ancrée dans les phases du cycle de vie de l'EPIC

Le cycle de vie d'un EPIC peut varier selon les organisations, mais on retrouve généralement les étapes suivantes : Exploration, Analyse, Priorisation, Réalisation et tests (avec déploiements incrémentaux) et Évaluation. Voici comment y intégrer les actions de change.



## 1 | EXPLORATION / STUDY

### Attendu Change

1. Identifier précocement les **populations impactées** (équipes, nombre, métier...).
2. Compléter le **sens** avec les **bénéfices attendus** des changements à venir spécifiquement par type de population impactée.
3. Qualifier la **nature des impacts** ainsi que leur **intensité** (évolution de processus, modes de collaboration, indicateurs de performance, nouveaux rôles, nouveaux outils...).



### Outils utiles

**Matrice d'impacts** : outil de formalisation répertoriant les grandes évolutions portées par l'EPIC, les populations impactées et les impacts prévisionnels en termes de processus, compétences, outils, culture, organisation...

**Canevas de Change** (illustration #1) : outil de clarification et de discussion explicitant le sens et la vision des changements attendus, les bénéfices pour les personnes impactées et les premières pistes d'accompagnement.

Quelle est la vision pour ce changement ?	Pourquoi ce changement est-il important pour notre organisation ?		
Comment mesurerons-nous le succès de ce changement ?	Comment mesurerons-nous la progression vers notre vision ?		
Quelles personnes, quels départements et quels processus doivent changer pour que l'on réalise notre vision ?			
Quelles actions mènerons-nous afin d'accompagner les personnes qui sont affectées par ce changement			
Quelles actions d'accompagnement prévoir ?	D'ici 1 mois	D'ici 3 mois	D'ici la date du changement ?

Illustration #1 Canevas de Change

## 2|ANALYSE / BUSINESS CASE

### Attendu Change

1. Comprendre chaque **persona utilisateur**<sup>[8]</sup> impacté et cartographier ses freins à l'adoption, ses besoins et ses attentes.
2. Modéliser les **parcours d'adoption**<sup>[9]</sup> pour chaque persona avec les **actions d'accompagnement adaptées**.
3. Intégrer les coûts et efforts d'adoption dans l'**analyse de la valeur**. Un EPIC à forte valeur business mais à faible désirabilité ou faible capacité d'adoption peut être challengé.



### Outils utiles

[9] **Parcours d'adoption** : Modélisation des actions d'accompagnement correspondant aux étapes de l'adoption des changements par le persona au regard d'hypothèses : acceptabilité perçue, effort d'appropriation, capacité à former des relais du Change en interne...

**Carte d'empathie** (illustration #2) : Outil de visualisation dont le but est de **favoriser l'appropriation** et la **compréhension d'un persona**. Elle synthétise le **modèle mental** de l'utilisateur, ses **pensées**, ses **émotions**, ses **besoins**, ses **attentes** ou ses **peurs** ainsi que ses **dimensions sensorielles** : ce qu'il voit, entend... La carte d'empathie sert à concevoir et imaginer l'**expérience utilisateur** en adoptant sa perspective et à identifier les opportunités pour améliorer les messages et les actions d'accompagnement en répondant à ses vraies attentes et douleurs.

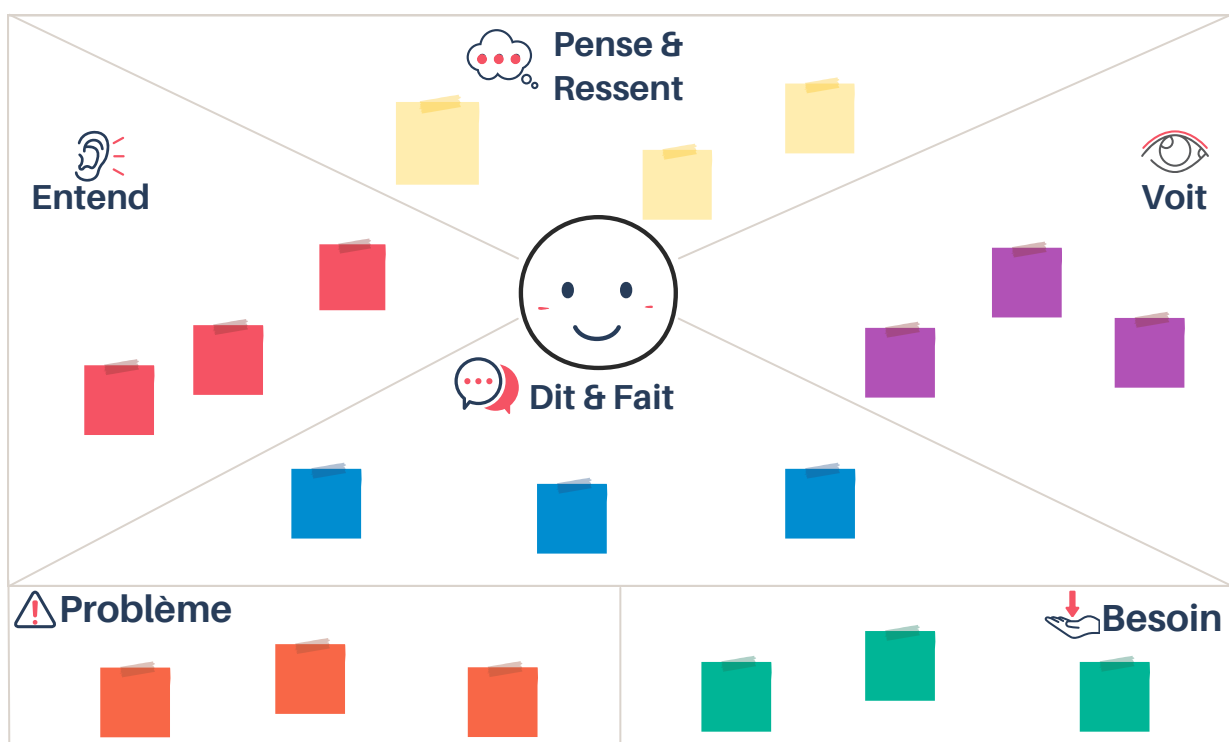


Illustration #2 Carte d'empathie

## 3|PRIORISATION

### Attendu Change

1. Consolider la **vue des impacts par persona** ou groupe d'utilisateurs impactés. Cela permet de répartir les changements de façon réaliste dans le temps au regard de la **charge liée à l'adoption** et celle liée aux **activités opérationnelles**.
2. Enrichir le processus de priorisation avec une **dimension "aptitude au changement"**. Cela permet de répartir les changements de façon réaliste sur les populations.



#### Outils utiles

**Matrice des impacts** mise à jour avec la vue consolidée des impacts par population.

## 4|RÉALISATION ET TESTS (MVP, PI, RELEASES)

### Attendu Change

1. Intégrer les **tests et recettes** comme leviers d'adoption (incrément par incrément) en lien avec les utilisateurs et relais terrain (ou relais du Change<sup>[10]</sup>).
2. Y associer les **actions de formation**, de **communication ciblée** et de **collecte des retours utilisateurs**.



#### Outils utiles

Canevas d'analyse des **retours utilisateurs**.

Formulaire d'**évaluation des formations**.

[8] Persona utilisateur : Représentation semi-fictive d'un profil type impacté par le changement, utilisée pour mieux cibler les messages et actions d'accompagnement.

[10] Relais du Change : Rôle porté par des opérationnels au sein des équipes concernées par les impacts d'un EPIC. Il fait le lien entre l'équipe, ses besoins, ses questionnements et le dispositif Change à l'œuvre notamment à travers l'Epic Owner.

## 5|ÉVALUATION

### Attendu Change

1. Mesurer l'**adoption réelle**, pas seulement le déploiement technique.
2. Valider les **apprentissages** et ajuster les **stratégies et parcours** pour les prochains EPICs.



#### Outils utiles

Indicateurs d'usage

Baromètre de perception

Rétrospective Change

## 2.2. Redéfinir le rôle de l'Epic Owner

L'Epic Owner est aujourd'hui responsable de la **valeur métier et stratégique** d'un EPIC. Pour intégrer la conduite du changement de manière cohérente, il doit aussi devenir **responsable de la stratégie d'adoption**, en lien étroit avec les populations concernées.

Cela implique une évolution de ses compétences et de son périmètre :



### Nouvelles responsabilités

- **Identifier**, dès la phase d'exploration, les **impacts de l'EPIC pour les utilisateurs** en termes de processus, outils, compétences, mode de collaboration, cultures, indicateurs de performances...
- **Co-construire la stratégie de change** avec les équipes impactées, les managers concernés et/ou avec les relais du Change internes.
- **Piloter les indicateurs d'adoption** en plus des KPIs business ou techniques.
- **Assurer un dialogue régulier avec les parties prenantes terrain** (utilisateurs, managers, référents métier<sup>[11]</sup>, relais du Change...).



### Compétences à renforcer

- **Empathie** à l'égard des utilisateurs et écoute active des signaux faibles (inquiétudes, résistances, non-dits).
- **Culture de l'amélioration continue** et de **l'expérimentation**.
- Connaissances de base en **conduite du changement** (analyse d'impacts, modèle et parcours d'adoption, communication ciblée et effective, collecte de retours utilisateurs...).
- Capacité à intégrer **les enjeux humains** dans les arbitrages agiles.



### Accompagnement nécessaire

Redéfinir le rôle de l'Epic Owner nécessite un accompagnement dédié autour d'un parcours combinant **théorie et pratique** sur le terrain, complété d'un **appui ponctuel ou continu**, et enrichi d'**outils adaptés** — matrice d'impacts, canevas de Change, dispositifs de prévention des risques psychosociaux et kits de communication... Ce dispositif, piloté par la capacité Change transverse a pour objectif de faciliter l'appropriation des nouvelles responsabilités et compétences.

[11] Référent métier : Point de contact principal dans un domaine d'expertise spécifique. Le référent métier est un ou une sachant. Il fournit des conseils, répond aux questions, formalise et fait évoluer les processus et gestes métier liés à leur domaine d'expertise.



Cette reconfiguration du rôle d'Epic Owner, associée à l'ancrage du changement dans le cycle de vie de l'EPIC, crée une synergie vertueuse : **l'agilité conserve sa vélocité et sa rigueur d'exécution**, tandis que la **transformation gagne en adoption réelle**, en **performance sur le terrain** et en **stabilité post-livraison**.

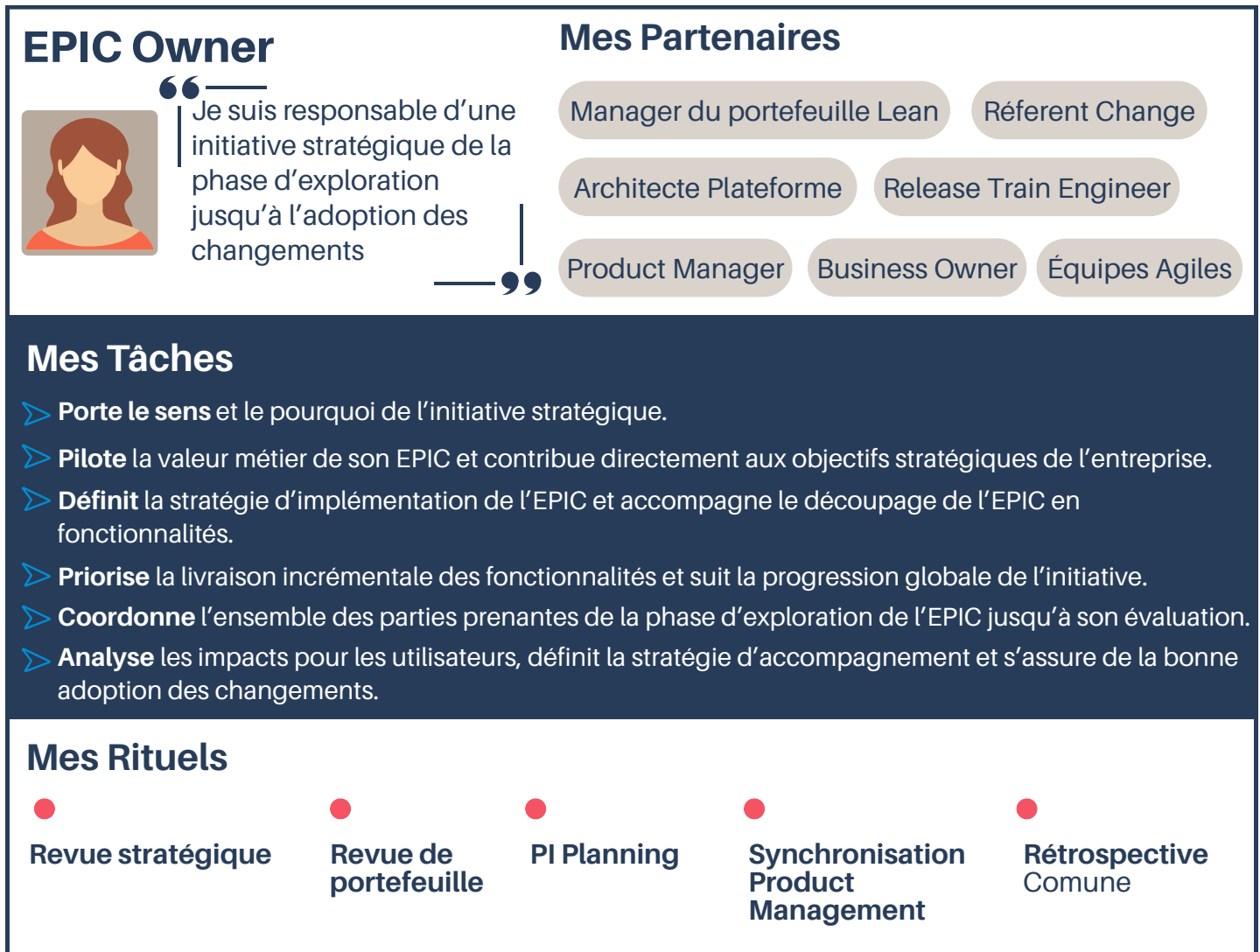


Illustration #3 Fiche de rôle de l'Epic Owner

Dans la partie suivante, nous verrons comment une **capacité Change transverse** au service des **Epic Owner** et de **l'adoption des changements** portés par les initiatives **stratégiques**, du **train agile** (ou des plusieurs) peut catalyser cette dynamique et en garantir la cohérence à l'échelle.

# 3 | Vers une équipe dédiée à la conduite du changement, au service du train agile ou des trains à l'échelle plus globale

Intégrer la conduite du changement dans chaque EPIC et élargir le rôle de l'Epic Owner est une étape cruciale. Mais pour que cette intégration soit **cohérente, systémique et durable à l'échelle de l'organisation**, elle doit s'appuyer sur une capacité transverse structurée : une équipe de conduite du changement dédiée, opérant **au service du train agile** ou de plusieurs trains.

## 3.1. Une équipe transversale, au même titre que les équipes QA et tests<sup>[12]</sup> ou Release

Dans les organisations ayant industrialisé l'agilité à l'échelle selon le modèle SAFe, certaines fonctions expertes sont mises au service de tous les EPICs et ARTs<sup>[13]</sup> (Agile Release Trains) : **Assurance Qualité, tests et recettes, DevSecOps<sup>[14]</sup>, release management<sup>[15]</sup>** ... Ces fonctions, bien que transverses, sont essentielles à la fluidité, à la standardisation et à la performance des livraisons.

La conduite du changement, elle aussi, mérite ce niveau de structuration et de légitimité.

[12] QA et tests : Activités d'assurance qualité et de tests intégrées au processus Agile, elles garantissent que le logiciel livré répond aux normes requises et satisfait les besoins des utilisateurs. Dans un environnement SAFe, où plusieurs équipes collaborent sur des projets à grande échelle, le maintien de normes de qualité élevées est critique.

[13] Agile Release Train : Équipe de 50 à 125 personnes (entre 5 à 12 équipes agiles de 11 membres maximum) organisées pour développer, délivrer et opérer ensemble une ou plusieurs solutions dans une logique d'apport de valeur en flux continu.

[14] DevSecOps : Modèle qui englobe le développement (Dev), la sécurité (Sec) et l'exploitation (Ops). Cette approche intégrée considère la sécurité en tant que responsabilité partagée tout au long du cycle de vie informatique à travers la conception, l'automatisation des processus et la culture. on de gestion du portefeuille Lean (LPM).

[15] Release Management : Processus à travers lequel les fonctionnalités déployées en production sont distribuées de manière incrémentale aux utilisateurs.

Une équipe équipe transverse dédiée au change permet de :



### SOUTENIR LES EPIC OWNERS

- Co-animer les phases d'analyse d'impact et de définition de la stratégie d'adoption.
- Fournir outils, méthodes, canevas et kits de communication.
- Apporter du coaching de proximité ou des interventions ciblées, notamment au sein des instances de planification du cycle de livraison agile, tel que le PI Planning<sup>[16]</sup> dans le modèle SAFe.



### CONSOLIDER LES IMPACTS À L'ÉCHELLE DU PORTEFEUILLE LEAN

- Consolider l'ensemble des impacts et apporter une vision par population.
- Anticiper les conflits d'agenda ou les risques de surcharge organisationnelle.
- Identifier les effets d'accumulation sur certaines équipes ou fonctions.
- Informer et soutenir les managers des populations concernées.



### COORDONNER LES ACTIVITES DE CONDUITE DU CHANGEMENT A L'ÉCHELLE DU TRAIN OU DE PLUSIEURS

- Mutualiser les activités lorsque cela s'y prête autour des parcours d'adoption : de la prise de conscience, la compréhension des changements jusqu'au activités de recette, de formation et de support aux utilisateurs.
- Harmoniser les pratiques entre les trains.
- Offrir une vision claire aux sponsors, aux managers et à la gestion du portefeuille Lean sur le niveau d'adoption des EPICs stratégiques.

Cette équipe ne remplace pas les responsabilités des Epic Owners, managers de proximité, ou relais terrain, mais agit comme un facilitateur de méthode, un garant de la cohérence globale, et un catalyseur d'efficacité collective.

“

*Ce qui change, c'est le dialogue. Les Epic Owners nous sollicitent dès la phase d'Exploration de l'EPIC, avant qu'il ne soit intégré au portefeuille. On n'est plus en mode pompier pour coordonner les formations, on est en co-pilote de l'adoption sur tout le cycle de vie de l'EPIC.*

**Change manager transverse, secteur du luxe**

”

[16] PI Planning : Réunion structurée et collaborative qui s'étend généralement sur deux jours, au cours de laquelle les équipes appartenant à un Agile Release Train (ART) élaborent des plans concrets pour un incrément de programme, souvent d'une durée de 8 à 12 semaines. Il repose sur le principe d'une planification participative, où toutes les parties prenantes se réunissent pour définir les priorités, clarifier les objectifs et identifier les dépendances critiques.



## 3.2. Fonctionnement et articulation avec le train

Pour maximiser sa valeur, l'équipe conduite du changement doit adopter un **modèle hybride** : à la fois **disponible en soutien ponctuel** pour répondre aux besoins des Epic Owners sur le Change de leurs EPIC pour les populations impactées, et **porteuse d'un cadre commun** à l'échelle de l'organisation.



### ORGANISATION POSSIBLE

- Un ou deux change managers<sup>[17]</sup> (ou référent change) rattachés à chaque train agile.
- Une gouvernance partagée avec le RTE, les Epic Owners et les responsables de la gestion du portefeuille Lean<sup>[18]</sup>
- Des relais métier et des relais du Change au sein des équipes opérationnelles (ambassadeurs, relais de proximité).



### RITUELS À EXPÉRIMENTER

- Rétrospectives croisées d'adoption entre EPICs.
- Comité d'alignement des calendriers de change.
- Cercles de pratiques inter-trains (communautés d'acteurs du change).
- Session de partage et de capitalisation sur les échecs et réussites d'adoption.
- ...

Plus ces rituels seront intégrés dans la gouvernance agile existante, moins la charge supplémentaire sera ressentie. La collaboration entre l'équipe change transverse, le RTE et les coachs présents pour accompagner les Epic Owners est ici essentielle.



### LIVRABLES ET OUTILS MUTUALISABLES

- Matrice d'impact consolidée par population.
- Canevas adaptés à l'agilité à l'échelle.
- Tableaux de bord de perception et d'adoption.
- Bibliothèques de bonnes pratiques et de retours d'expérience
- ...

De la même façon, les outils spécifiques liés à l'adoption doivent s'intégrer aux attendus des EPICs. Leur nombre limité et leur pertinence en garantiront l'usage.

[17] Change manager (ou référent Change) : Professionnel chargé de sécuriser et d'accompagner l'adoption de changements par des individus ou des équipes au service d'un train agile ou d'un portefeuille.

[18] Portefeuille Lean : Outil de pilotage des investissements, des flux de valeur et de la stratégie à l'échelle de l'organisation. Il est rattaché à la fonction de gestion du portefeuille Lean (LPM).

### 3.3. Des indicateurs orientés adoption, partagés avec le portefeuille

Enfin, cette équipe peut structurer et piloter des **indicateurs d'adoption** au niveau du portefeuille, à côté des métriques plus classiques de livraison. Cela permet de mieux équilibrer les arbitrages stratégiques entre "ce qui est possible à livrer" et "ce qui est acceptable à vivre".

Exemples d'indicateurs à suivre :

- Niveau de **préparation des populations** (nombre de rencontres avec les opérationnels, les managers / pourcentage d'implication des personnes dans les activités de recette / nombre de personnes formées...).
- État de **perception par persona** ou équipe (enquêtes, sondages, signaux faibles).
- Taux de **déploiement des actions** de change prévues.
- Courbe d'**adoption réelle vs. attendue** sur les EPICs majeurs.

En s'appuyant sur une équipe conduite du changement dédiée, les organisations peuvent passer d'une logique de change "réactif" à une **discipline structurée, agile et alignée avec les objectifs de transformation**. Cette capacité transverse, garante de la vision d'ensemble pour les populations impactées est aussi un **atout pour piloter et limiter la surcharge des équipes opérationnelles**.

Dans la section suivante, nous verrons comment renforcer l'autonomie des Epic Owners à travers **des parcours d'accompagnement sur le modèle ADKAR**, pour ancrer durablement cette nouvelle posture dans l'agilité à l'échelle.

## 4 | Outiller et former les Epic Owners : le modèle ADKAR<sup>[19]</sup> en support de l'autonomie

Faire évoluer le rôle de l'Epic Owner pour qu'il intègre pleinement la stratégie d'adoption à ses activités nécessite plus qu'un simple ajustement de fiche de poste ou de rôle. Cela suppose de **lui donner les moyens d'agir concrètement** : compréhension des mécanismes humains d'adoption des changements, capacité à analyser les impacts concrets qui découlent des changements apportés par l'EPIC (avant/après), à structurer des démarches adaptées, à utiliser des outils Change simples et mobilisables dans le flux de livraison agile de la valeur.

Le modèle **ADKAR**, largement éprouvé dans le domaine de la conduite du changement, offre un cadre simple, structurant et compatible avec les pratiques agiles. Il constitue un socle solide pour former et outiller les **Epic Owners dans leur nouvelle responsabilité de facilitateur d'adoption**.

### 4.1. Le modèle ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)

Développé par Prosci, leader mondial des solutions de conduite du changement, le modèle ADKAR repose sur **cinq dimensions** ou objectifs qui structurent l'adoption réussie des changements par un individu ou une équipe.

[19] ADKAR : Modèle de conduite du changement ou parcours structuré autour de 5 étapes : Prise de conscience (Awareness), Compréhension des changements (Desire), Acquisition de compétences (Knowledge), Mise en pratique (Ability), Implication (Reinforcement).

Les définitions et traductions ci-dessous sont le résultats de **plusieurs années de pratique de ce modèle** dans différents contextes d'entreprise, essentiellement en France et peuvent **différer de la traduction littérale de chaque étape du parcours d'adoption** :



**A** **Awareness** (Prise de conscience) : compréhension de la nécessité du changement à venir et de ses bénéfices - le **sens**.



**D** **Desire** (compréhension des changements) : compréhension de ce qui va véritablement changer, préalable à l'engagement - le **concret**



**K** **Knowledge** (Acquisition de connaissances) : maîtrise renforçant la capacité à changer - la **maîtrise**



**A** **Ability** (Mise en pratique) : expérience terrain du changement - l'**expérience**



**R** **Reinforcement** (Implication) : maintien et capacité à être acteur du changement dans la durée - l'**amélioration continue**

Ce modèle peut être intégré dans le cycle de vie d'un EPIC, en apportant une **grille de lecture continue de l'évolution du parcours d'adoption** des populations concernées :

Phase EPIC	Objectif ADKAR principal	Actions à réaliser (à adapter en fonction des besoins)
Exploration	Préparation ADKAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier les <b>relais métier et terrain</b> (relais du Change, référents métiers...)</li> <li>• Identifier les <b>impacts</b>, les <b>populations impactées</b> et évaluer le <b>niveau d'intensité des impacts</b>.</li> <li>• Formuler le <b>sens</b> des changements à venir et bénéfiques, idéalement par persona.</li> </ul>
Analyse / Business Case	Prise de conscience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographier les <b>résistances</b>, les <b>attentes</b>, les <b>modalités sensorielles</b> des persona via la <b>carte d'empathie...</b></li> <li>• Définir les <b>parcours d'adoption</b> et les indicateurs de <b>mesure</b>, les moyens associés, et quantifier l'effort au regard de la valeur.</li> <li>• Organiser les premiers <b>Lean Coffees</b>.<sup>[20]</sup></li> <li>• Lancer les <b>communautés</b> ou collectifs de <b>relais métier</b>.</li> <li>• Communiquer sur les <b>bénéfices</b>, apport de <b>valeur métier...</b>(storytelling, sensibilisation...)</li> <li>• Utiliser le <b>management visuel</b> pour partager les informations concernant le changement.</li> </ul>
Priorisation	Compréhension des changements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajouter une <b>dimension " aptitude au changement "</b> dans la vue consolidée des impacts par population.</li> <li>• Construire les <b>formations</b> (outils et modalités opérationnelles) : contenus et formats-supports, documentations...</li> <li>• Planifier les actions de <b>formation</b>, de <b>communication</b>, de <b>support aux utilisateurs</b></li> </ul>
Réalisation et tests	Acquisition des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer les utilisateurs et relais terrain aux activités de <b>tests et recettes</b>.</li> <li>• Réaliser les actions de <b>formation</b>.</li> <li>• Mettre en place le <b>support</b> aux utilisateurs.</li> </ul>
Évaluation	Mise en pratique et amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesurer l'<b>adoption</b> (baromètre de perception, analyse de métriques d'usage...)</li> <li>• Collecter les besoins d'<b>amélioration</b>.</li> <li>• Organiser les <b>retrospective Change</b></li> </ul>

**Illustration #5 Cycle de vie de l'EPIC et actions Change**

## 4.2. Parcours d'accompagnement et outillage

Pour que l'Epic Owner puisse endosser ce nouveau rôle sans friction, un **parcours d'apprentissage progressif** est recommandé, mêlant théorie, mise en pratique et accompagnement terrain.



### CONTENUS À MAÎTRISER

- Introduction aux principes de la conduite du changement Lean.
- Analyse d'impacts Change.
- Utilisation du modèle ADKAR et de ses applications concrètes dans le cycle de vie de l'EPIC.
- Élaboration de parcours d'adoption.
- Bases de la communication ciblée, storytelling.
- Mobilisation et animation de communauté.
- Mesure de l'adoption, écoute active des retours terrain.
- ...

Le contenu est à définir en concertation avec les acteurs internes de la formation et les dispositifs d'accompagnement des équipes d'Epic Owners, comme les coachs des Epic Owners, le RTE...



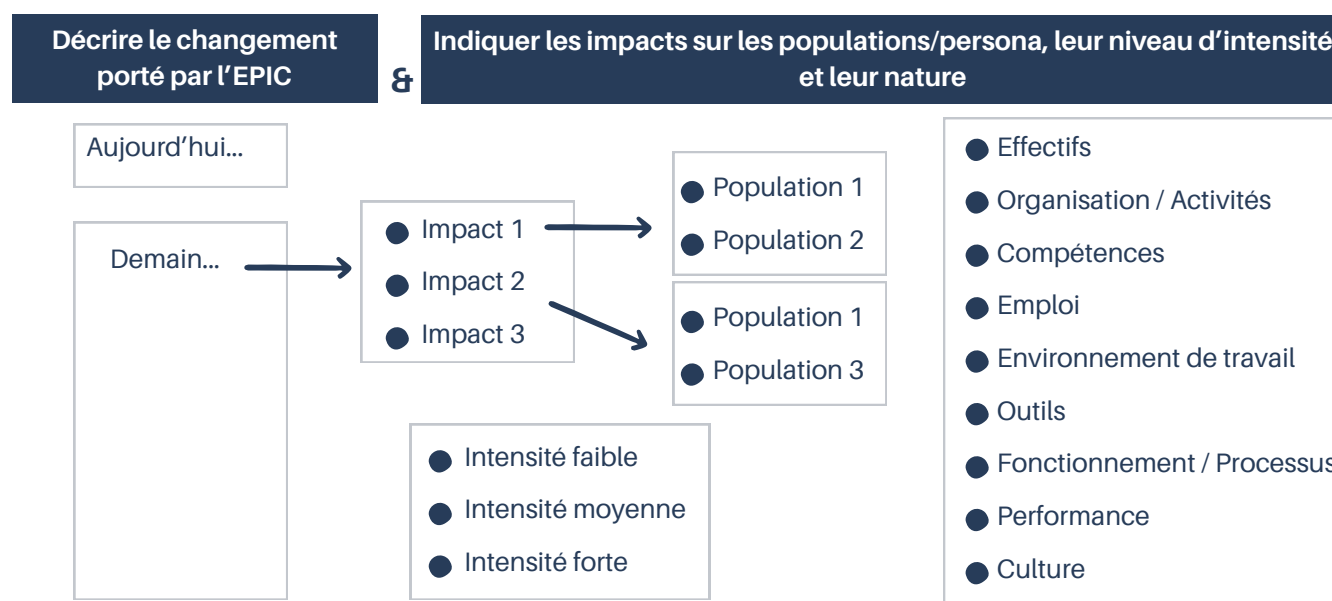
### FORMATS PÉDAGOGIQUES À EXPÉRIMENTER

- Ateliers de mise en pratique autour d'EPICs réels.
- Micro-formations intégrées aux rituels agiles (Lunch & Learn, PI Planning).
- Coaching en binôme avec des professionnels de la conduite du changement (dispositif Change ou équipe Change transverse).
- Feedback collectif entre Epic Owners pour mutualiser les apprentissages.
- ...

### 4.3. Des outils simples, pratiques et agiles

L'objectif n'est pas de transformer chaque Epic Owner en change manager, mais de lui donner les **outils essentiels pour intégrer l'adoption** dans sa stratégie de concrétisation des objectifs stratégiques portés par son EPIC. Ces outils doivent être légers, contextualisés et immédiatement utilisables dans les rituels agiles :

- **Matrice d'impact** : pour identifier les changements et les impacts du point vu du vécu pour les utilisateurs.



**Illustration #6 Matrice d'impacts par population**

- **Mini-diagnostic ADKAR** : pour évaluer rapidement la maturité d'une équipe vis-à-vis d'un changement.
- **Caneva du Change 1-page** : pour imprimer le sens, les résultats attendus, les messages clés, les populations ciblées, les canaux privilégiés, les acteurs à impliquer relais terrain.
- **Kit relais du Change** : pour mobiliser les relais du Change internes et faciliter la propagation terrain.
- **Tableau de bord d'adoption** : pour décider au regard d'indicateurs simples, qualitatifs et quantitatifs des actions à entreprendre pour garantir l'adoption.

Tous ces outils doivent pouvoir être enrichis et adaptés selon les pratiques de chaque train, en lien avec l'équipe conduite du changement, dans un esprit de mutualisation avec les autres trains et les pratiques internes et d'adaptation aux besoins spécifiques des Epic Owners.

## 4.4. De l'accompagnement au retrait : favoriser l'autonomie progressive

La montée en compétences des Epic Owners doit s'inscrire dans une logique de **subsidiarité et d'autonomie croissante**. Au départ, l'équipe change peut jouer un rôle de co-pilote ou de tuteur sur les EPICs prioritaires ou impactant un volume important d'équipes puis progressivement se retirer, laissant l'Epic Owner agir en autonomie en s'appuyant directement sur les acteurs métier.

Cette autonomie ne signifie pas isolement. **Des espaces de partage, de feedback et d'entraide entre Epic Owners** sont essentiels pour maintenir le niveau d'apprentissage collectif et ajuster les pratiques au fil des PI.

Réussir ce changement de posture, c'est donner aux Epic Owners la **capacité d'embarquer, de convaincre, de faire grandir les équipes**, au-delà de la seule livraison. C'est aussi transformer le rôle de la conduite du changement : non plus un "service" périphérique, mais une **compétence distribuée**, vivante, incarnée au cœur des rôles agiles.

Dans la dernière partie de ce livre blanc, nous verrons l'illustration de cette **vision** à travers des **exemples concrets** et des **retours d'expérience sur le terrain** aussi bien dans le secteur privé que dans le public.

# 5 | Cas d'usage et exemples concrets

L'intégration systématique de la conduite du changement dans les modèles agiles à l'échelle, avec un focus appuyé sur les populations concernées, n'est pas une simple intention méthodologique : c'est un levier de performance observable. Pour illustrer cette approche, voici deux cas d'usage issus d'organisations ayant engagé cette transformation.

## 5.1. EPIC "Migration vers un nouvel outil de gestion des demandes clients" : Avant et après une démarche intégrée



### Contexte :

Une entreprise dans le secteur de l'assurance lance un EPIC visant à remplacer plusieurs outils de gestion des demandes clients par une solution unifiée, moderne et intégrée au SI groupe.

### Avant l'intégration de l'agilité à l'échelle et de la conduite du changement :

les EPICs étaient traités en mode « classique » - via un change en aval, c'est-à-dire dans la phase de l'EPIC nommée « Déploiement et Change ».

- Le choix des outils ou solutions était validé avant toute analyse d'impact du point de vue des utilisateurs.
- La conduite du changement était intégrée à la phase de déploiement de l'EPIC et activée auprès des utilisateurs qu'au moment de la recette où ils étaient sollicités sans n'avoir jamais vu les nouveaux outils ou exprimé leurs besoins.
- L'Épic Owner restait centré sur la roadmap fonctionnelle, sans interaction directe avec les utilisateurs.



### Résultats :

- De multiples requêtes des utilisateurs pour conserver les anciens outils.
- Un rejet de certains managers terrain qui n'étaient pas impliqués.
- Une tension forte entre perception de "projet SI imposé" et bénéfices réels.
- Un démarrage chaotique et douloureux pour les utilisateurs comme pour les personnes des SI.

### 🔄 Après l'intégration de l'agilité à l'échelle et de la conduite du changement :

l'EPIC « Migration vers un nouvel outil de gestion des demandes clients » est traité en mode « centré utilisateur » via un change intégré dès l'amont, c'est-à-dire à toutes les étapes de l'EPIC.

- L'identification des impacts, besoins et freins dès la phase d'exploration.
- La co-construction des parcours d'adoption avec les Epic Owners, les relais du Change internes des équipes concernées et les managers.
- Des parcours d'adoption et de formation différenciés et adaptés aux évolutions pour chaque équipe concernée.
- Le pilotage par l'Epic Owner d'un tableau de bord des nouveaux usages et du suivi de l'adoption.
- Des ajustements sur les parcours en fonction des retours terrain.



### Résultats :

- Des **relais du Change formés et valorisés**, jouant un rôle clé dans l'appropriation auprès de leurs collègues.
- Des **équipes qui se sentent considérées** et dont les besoins et les difficultés sont reconnus et pris en compte.
- Une **relation de confiance entre l'Epic Owner et les managers**.
- Une **remontée des besoins d'amélioration et d'évolution** intégrées au backlog.



*Avant, je pensais que le change, c'était une couche à ajouter.  
Aujourd'hui, je le vois comme une façon d'assurer que ce que je livre  
transforme vraiment les pratiques. On gagne en impact, mais aussi en  
crédibilité auprès des acteurs métier.*

**Epic Owner, secteur assurance**



## 5.2. EPIC transversal "Mise en place d'un modèle de budget participatif à l'échelle d'un établissement public" : Résultat d'une démarche intégrée



### Contexte :

Un EPIC stratégique vise à revoir complètement le processus budgétaire dans une grande administration publique, en l'alignant sur un modèle de budget participatif, piloté par la valeur. Il impacte directement les équipes finance, achats, et une partie des équipes opérationnelles.

### Démarche de conduite du changement structurellement intégrée à l'agilité à l'échelle

- Des parcours et des actions différenciées par phase d'adoption ADKAR sont mises en place pour chaque population impactée.
- Des managers et les relais du Change sont mobilisés pour animer les premiers cycles d'expérimentation terrain pour les équipes volontaires.
- L'équipe Change identifie un fort "effet d'empilement" sur les équipes achats (déjà impactées par deux autres EPICs en parallèle).
- Le responsable du portefeuille Lean décide de rééchelonner les jalons pour éviter la surcharge.



### Résultats :

- L'**acceptabilité est renforcée**, malgré la complexité du sujet.
- **Aucune rupture d'activité** constatée pendant le basculement.
- L'**engagement accru des managers** de proximité dans l'animation du changement.
- **Moins de frictions** remontées en Comité de pilotage.



*Ce n'est pas le changement en soi qui pose un problème, c'est de le subir sans comprendre. Dans ce modèle, on sent qu'on est partie prenante.*

Manager opérationnel, équipe terrain secteur public



### 5.3. Des propositions d'indicateurs à suivre pour s'assurer des bénéfices d'une démarche intégrée.

Les premières organisations (secteurs public et privé) ayant mis en œuvre ce modèle rapportent des bénéfices significatifs et mesurables.

Exemples d'**indicateurs** à tester pendant la phase d'expérimentation :

- **Niveau d'information/de compréhension/d'engagement** après chaque PI Planning auprès des :
  - Managers,
  - Relais du Change,
  - Utilisateurs concernés.
- **Évolution du nombre de questionnements** des équipes sur le « pourquoi du changement ? », ou « qu'est-ce que cela va nous apporter ? ».
- **Évolution des verbatim du type** : « c'était mieux avant », « On va y perdre », « l'outil X était bien mieux... ».
- **Niveau d'engagement des managers et relais du Change.**
- **Niveau de charge perçue par les équipes.**
- **Durée de stabilisation post-déploiement.**

## Conclusion

L'agilité à l'échelle promet de rendre les organisations plus réactives, plus collaboratives, plus orientées valeur. Pourtant, trop souvent, cette promesse est freinée par une réalité : la transformation reste une ambition théorique, si elle ne s'incarne pas dans les usages, les comportements et les routines des équipes.

Ce livre blanc a montré qu'il est temps de **réconcilier agilité et conduite du changement**, non pas en ajoutant une couche de "change management" en bout de chaîne, mais en **l'intégrant pleinement dans la structure même des modèles agiles**, dès l'amont des EPICs, et à travers une approche centrée sur les utilisateurs et non sur les projets.

Nous avons proposé :

- Une **lecture renouvelée des étapes d'un EPIC**, enrichies d'attendus clairs en matière d'adoption.
- Une **redéfinition du rôle de l'Epic Owner**, désormais porteur de la stratégie d'appropriation autant que de la valeur métier.
- La création d'une **équipe conduite du changement** au service du train agile, transversale, mutualisée, et alignée sur les besoins spécifiques d'un portefeuille donné.
- Un **outillage et des parcours d'adoption** fondés sur le modèle ADKAR, permettant aux Epic Owners de monter en compétence de manière progressive et contextualisée.
- Des cas concrets et des résultats sur le terrain montrant qu'une telle approche n'est pas une option "à valeur ajoutée", mais bien une **condition de réussite opérationnelle**.

Car à l'échelle, les transformations se succèdent et s'entrecroisent. Ce n'est plus une question de changer ponctuellement, mais de **savoir changer en continu**. Et cela ne peut reposer uniquement sur la technologie ou la livraison de valeur : cela repose sur **l'adoption, la compréhension et l'engagement des personnes concernées**.

Considérer l'adoption au même titre que la livraison de valeur devient alors un élément majeur de la **culture d'entreprise** et de **l'expérience collaborateur**.

**Intégrer la conduite du changement au cœur de l'agilité, c'est faire de chaque transformation une opportunité d'alignement, de croissance et de sens.**

À vous, dirigeants, responsables de la transformation, de la conduite du changement ou de la gestion du portefeuille Lean, de poser les fondations de cette nouvelle approche. Pas en réinventant tout, mais en adaptant l'existant, en structurant le soutien aux rôles clés, et en investissant dans l'autonomie des acteurs de terrain.

## Lexique des termes clés par ordre alphabétique

Terme	# note	Définition
<b>ADKAR</b>	19	Modèle de conduite du changement ou parcours structuré autour de 5 étapes : Prise de conscience (Awareness), Compréhension des changements (Desire), Acquisition de compétences (Knowledge), Mise en pratique (Ability), Implication (Reinforcement).
<b>Agilité à l'échelle</b>	1	Capacité de plusieurs équipes à atteindre efficacement un objectif commun dans des environnements hautement dynamiques.
<b>ART (Agile Release Train)</b>	13	Équipe de 50 à 125 personnes (entre 5 à 12 équipes agiles de 11 membres maximum) organisées pour développer, délivrer et opérer ensemble une ou plusieurs solutions dans une logique d'apport de valeur en flux continu.
<b>Business Owner</b>	5	Rôle clé, le ou la BO à la responsabilité métier et technique du retour sur investissement (ROI), de la gouvernance agile et de la conformité. Il ou elle s'assure de l'atteinte des objectifs au regard des besoins et des ressources de l'entreprise, planifie, arbitre, orchestre et rend compte aux dirigeants.
<b>Change Manager ou référent Change</b>	17	Professionnel chargé de sécuriser et d'accompagner l'adoption de changements par des individus ou des équipes au service d'un train agile ou d'un portefeuille.
<b>DevSecOps</b>	14	Modèle qui englobe le développement (Dev), la sécurité (Sec) et l'exploitation (Ops). Cette approche intégrée considère la sécurité en tant que responsabilité partagée tout au long du cycle de vie informatique à travers la conception, l'automatisation des processus et la culture.
<b>EPIC</b>	2	EPIC : Initiative stratégique (Épopée) à forte valeur métier et regroupant un ensemble de fonctionnalités. L'EPIC constitue une vision de haut niveau de référence et permet d'aligner les efforts de multiples équipes autour d'un objectif stratégique à atteindre.
<b>Epic Owner</b>	3	Rôle responsable de l'orientation, du pilotage et de la valeur délivrée par un EPIC.

<b>Lean Change Management (Conduite du changement Lean)</b>	4	Approche adaptative de la conduite du changement qui intègre les principes du Lean Startup, des méthodologies Agile et du Design Thinking. Le Lean Change met l'accent sur la rétroaction continue et la collaboration avec les personnes directement impactées par les changements pour réussir l'adoption des changements au sein des organisations.
<b>Lean Coffee</b>	20	Structure de réunions sans ordre du jour et qui permet aux équipes de prioriser collaborativement les sujets et de participer à des discussions ciblées et limitées dans le temps.
<b>MVP (Produit Minimum Viable)</b>	7	Version "alpha" d'un produit, présentée à un public très ciblé, qui permet à l'entreprise de valider le besoin (livraison de valeur) et d'obtenir un maximum de retours d'utilisateurs avec un minimum d'efforts. Par extension, il désigne une stratégie de développement produit qui optimise les chances de succès de ce produit, tout en minimisant les risques.
<b>Parcours d'adoption</b>	9	Modélisation des actions d'accompagnement correspondant aux étapes de l'adoption des changements par le persona au regard d'hypothèses : acceptabilité perçue, effort d'appropriation, capacité à former les relais du Change internes...
<b>Persona utilisateur</b>	8	Représentation semi-fictive d'un profil type impacté par le changement, utilisée pour mieux cibler les messages et actions d'accompagnement.
<b>PI Planning (Program Increment Planning)</b>	16	Réunion structurée et collaborative qui s'étend généralement sur deux jours, au cours de laquelle les équipes appartenant à un Agile Release Train (ART) élaborent des plans concrets pour un incrément de programme, souvent d'une durée de 8 à 12 semaines. Il repose sur le principe d'une planification participative, où toutes les parties prenantes se réunissent pour définir les priorités, clarifier les objectifs et identifier les dépendances critiques.
<b>Portefeuille Lean</b>	18	Outil de pilotage des investissements, des flux de valeur et de la stratégie à l'échelle de l'organisation. Il est rattaché à la fonction de gestion du portefeuille Lean (LPM)

<b>QA et tests</b>	12	Activités d'assurance qualité et de tests intégrées au processus Agile, elles garantissent que le logiciel livré répond aux normes requises et satisfait les besoins des utilisateurs. Dans un environnement SAFe, où plusieurs équipes collaborent sur des projets à grande échelle, le maintien de normes de qualité élevées est critique.
<b>Référent métier</b>	11	Point de contact principal dans un domaine d'expertise spécifique. Le référent métier est un ou une sachant. Il fournit des conseils, répond aux questions, formalise et fait évoluer les processus et gestes métier liés à leur domaine d'expertise.
<b>Relais du Change interne</b>	10	Rôle porté par des opérationnels au sein des équipes concernées par les impacts d'un EPIC. Il fait le lien entre l'équipe, ses besoins, ses questionnements et le dispositif Change à l'œuvre notamment à travers l'Epic Owner.
<b>Release management</b>	15	Processus à travers lequel les fonctionnalités déployées en production sont distribuées de manière incrémentale aux utilisateurs.
<b>RTE (Release Train Engineer)</b>	6	Leader et coach du train agile, le RTE soutient les équipes dans la réussite de leurs objectifs. Il ou elle facilite la communication entre les parties prenantes, aide à la résolution des problèmes et veille aux respects des processus agiles et au bon déroulement des événements.

## Liste des illustrations et outils

### #1 Canevas de Change

Outil de clarification et de discussion explicitant le sens et la vision des changements attendus, les bénéfices pour les personnes impactées et les premières pistes d'accompagnement.

### #2 Carte d'empathie

La carte d'empathie ("empathy map" en anglais) permet de rassembler toutes les connaissances disponibles au sujet de l'utilisateur, notamment après avoir mené des recherches (entretiens, focus groups, observation de terrain, etc.).

Son objectif est de synthétiser les données récoltées et de partager ainsi une vision commune des besoins de l'utilisateur. Elle précède généralement la création d'autres outils en UX, tel que le persona.

### #3 Fiche de rôle de l'Epic Owner

Double périmètre : "Porter la valeur" + "Faciliter l'adoption". Mise en avant des interactions avec l'équipe Change, les relais terrain, le responsable du portefeuille, etc.

### #4 Équipe Change transverse : positionnement dans le modèle SAFe

Carte du système agile avec l'équipe Change en tant que fonctions support mutualisées ou « shared services » et les numéros pour matérialiser la collaboration avec les acteurs de l'agilité à l'échelle.

### #5 Cycle de vie de l'EPIC et actions Change

Tableau de correspondance entre les phases du cycle de vie des EPICs et les phases du parcours d'adoption basé sur l'ADKAR avec les actions de Change associées à la phase.

### #6 Matrice d'impacts par population

Visualisation des populations sur-sollicitées ou sous-accompagnées à l'échelle du portefeuille.

## Sources et inspirations

### Internet

- **Lean Change Management** - <https://leanchange.org>
- **The Scaled Agile Framework (SAFe)** - <https://framework.scaledagile.com/>
- **Scaling Agile Manifesto, 2019** - <https://scalingmanifesto.org>
- **Change Agility** - <https://changeagility.org>
- **Prosci ADKAR** - <https://www.prosci.com/fr/methodologie/modele-adkar>

### Littérature

- **Agile HR : Deliver value in a changing world of work, 2021** par Natal Dank et Riina Hellström
- **Change Agility : A guide to help you think about change management differently, 2020** par [Jason Little](#)
- **Flow : A handbook for Change-Makers, Mavericks, Innovation Activists and Leaders, 2017** par Fin Gouling et Haydn Shaughnessy
- **Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées, 2014** par Frédéric Laloux
- **Lean Change Management : Innovative Practices For Managing Organizational Change, 2014** par [Jason Little](#)
- **Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 2010** par David Autissier et Jean-Michel Moutot
- **Change by Design : How design thinking transforms organizations and inspires innovation, 2009** par Tim Brown