

LA CONDUITE DU CHANGEMENT LORS DU DÉPLOIEMENT D'UN SYSTÈME D'INFORMATION

Réalisé par
Spada Fabrice

Edition 1.00, janvier 2013

Résumé

Le déploiement d'un système d'information est souvent considéré comme un projet purement technique et les aspects organisationnels et humains sont parfois négligés. L'arrivée d'un nouvel outil informatique peut cependant profondément modifier la manière de réaliser un travail et, par conséquent, l'organisation de l'entreprise et les métiers. Ne pas prendre en compte le phénomène de résistance au changement des collaborateurs et sous-estimer les conséquences organisationnelles peut donc conduire à l'échec.

La conduite du changement est intimement liée à la documentation de l'application, à la formation des collaborateurs aux nouveaux modes opératoires et à la communication axée sur la globalité du projet. Cependant, bien que ces aspects soient totalement indispensables, ils ne suffisent pas à garantir le succès de la démarche. Il s'agit également d'anticiper les modifications structurelles de l'organisation et les risques de rejets inhérents en intégrant la dimension sociale lors de la planification et le déploiement du projet.

Dans le cadre de ce travail, outre une description des bases de la conduite du changement, nous tentons de mettre à jour les facteurs d'échec ainsi que les facteurs de succès rencontrés lors d'un projet de déploiement d'un nouveau système d'information. Nous nous inspirons également de plusieurs méthodes et outils de gestion du changement, intégrant les aspects organisationnels et sociaux, pour exposer deux pratiques génériques de conduite du changement. Pour conclure, nous proposons une matrice permettant d'identifier la méthodologie de conduite du changement à appliquer en fonction de l'environnement de l'entreprise et du type de système informatique.

PREMIERE PARTIE – LES BASES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

1. Introduction	5
2. Qu'est-ce que le changement et sa conduite ?	6
3. La typologie du changement	8

SECONDE PARTIE – LES MECANISMES DU CHANGEMENT

4. Identification des facteurs d'échec et de succès	11
4.1. Constat dans le développement de systèmes informatiques	11
4.2. Constat dans le déploiement de systèmes informatiques	13
4.3. Synthèse et conclusion relatives aux facteurs d'échec et de succès	13
5. Les leviers de la conduite du changement	14
5.1. La culture d'entreprise	15
5.2. L'acteur, le rôle et le sens	16
5.3. L'accompagnement et la formation	18
5.4. La communication et la dynamique de groupe	20
6. La résistance au changement	20
7. La planification et les coûts	22

TROISIEME PARTIE – LA PRATIQUE DU CHANGEMENT

8. La conduite du changement en trois phases	24
8.1. La préparation du changement	24
8.2. L'implémentation du changement	26
8.3. L'évaluation du changement	27
8.4. Analyse du cas MADAR (résumé d'AL-SHAMALN, 2011)	29
9. Conduite du changement et méthodes agiles	29

QUATRIEME PARTIE – APPORT PERSONNEL

10. Choisir une méthodologie de conduite du changement	31
11. Conclusion et avis personnel	32
12. Bibliographie	33

Liste des figures

I. La balance du changement.....	6
II. Les lieux de changement	7
III. La matrice des changements.....	9
VI. Classification des outils et méthodes.....	14
V. Courbe de diffusion des innovations.....	17
VI. Matrice des styles pédagogiques	19
VII. La courbe en S de la conduite du changement	23
VIII. Matrice de criticité	25
IX. Choisir sa conduite du changement	31

Liste des tableaux

I. Tableau I : Modèle de préoccupation.....	18
---	----

*PREMIERE PARTIE – LES BASES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT***1. Introduction**

La notion de changement est connue de tous et, si nous partons du principe que dans l'univers rien n'est immuable, nul ne peut y échapper durablement. Parmi les thèmes qui font l'actualité, nous pouvons, par exemple, citer le vieillissement, auquel nous ne pouvons pas nous soustraire, les changements climatiques, les changements génétiques (OGM, clonage), les changements technologiques (informatique, énergie), les changements politiques (« le changement c'est maintenant », selon François Hollande), les changements économiques (crise financière, crise de l'Euro), et la liste n'est de loin pas exhaustive. Dans le cadre de cet article, nous allons cependant explorer uniquement les changements organisationnels survenant en entreprise lorsque cette dernière adapte, tant bien que mal, ses systèmes d'information pour assurer sa pérennité dans un environnement subissant lui-même de constantes mutations.

Dans le domaine de l'économie et des entreprises, le rythme des changements s'est accéléré durant le vingtième siècle ; les opportunités technologiques, la libéralisation des marchés au niveau mondial, les cycles de vie toujours plus courts des produits sont les causes le plus souvent citées pour expliquer ce phénomène. Dans le domaine technologique, les auteurs ont cependant démontré que l'innovation et la nouveauté ne suffisent pas à engendrer un changement organisationnel. En effet, aussi géniales soient elles, si les individus ne leur donnent pas un sens, les inventions demeureront purement inutiles. Ainsi, pour qu'une technologie nouvelle génère un changement, il faut que les individus lui trouvent un sens puis qu'ils l'utilisent pour servir leur but. Dans le monde de l'entreprise, le changement est donc intimement lié aux individus, à leur interprétation, à leur volonté et à leur but.

Les contours de l'implantation d'un nouveau système informatique ne peuvent donc pas être limités à la description technique et mécanique du remplacement d'un outil par un autre plus récent. En effet, les nouvelles contraintes engendrées par un système d'information (par exemple un ERP) vont imposer aux utilisateurs une modification de leur pratique, de leurs compétences et de leurs liens sociaux au sein de l'entreprise ; la technologie devient ainsi un prétexte pour faire évoluer l'organisation. Ces transformations, directement liées aux acteurs, nécessitent de leur part un temps d'acceptation et d'adaptation, plus au moins conséquent selon les cas, avant que l'entreprise puisse bénéficier pleinement des fonctionnalités du nouvel outil.

Sur la base de ce constat, l'enjeu des dirigeants et du management est donc de minimiser les impacts des phases d'adaptation et d'acceptation pour que les activités courantes de la société puissent continuer sans heurt. A cette fin, la conduite du changement propose des méthodologies et des outils permettant d'atteindre ce but voire d'aller au-delà, en construisant une culture du changement. Selon KANSAL (2006), les contraintes d'un projet de changement de système d'information se déclinent en cinq catégories : techniques, organisationnelles, humaines, financières et temporelles. Dans le cadre de cet article, nous allons volontairement laisser les aspects techniques de côté pour nous concentrer sur les aspects humains et organisationnels.

2. Qu'est-ce que le changement et sa conduite ?

Le changement est intimement lié à la stabilité car il permet de qualifier le mouvement qui s'oppose à elle. Au début du XX^{ème} siècle, les entreprises scientifiquement organisées, selon les principes de Taylor, avaient un but de stabilité et de maîtrise de leur organisation afin de maximiser la production et de diminuer les coûts. Cependant, aujourd'hui, les innovations technologiques rapides, l'internationalisation de la concurrence et la volatilité de la clientèle font entrer les entreprises dans un tourbillon de changements permanents auxquels il faut pouvoir ou, mieux, savoir s'adapter.

Pour constater l'ampleur du phénomène, il suffit de penser à la part d'activités gérée en mode « récurrent » et à la part gérée en mode « exception ou projet ». La mise en place de procédures d'exception ou de groupes de projet pour répondre à une demande spécifique répond à des besoins issus d'un changement par rapport à une norme établie. A ce propos, un des plus gros consommateurs de moyens destinés à la gestion de projet est l'informatique : installation de nouvelles versions logicielles, développement de nouvelles fonctionnalités ou changement radical de technologie sont autant d'exemples de mutations qui n'entrent pas dans un flux récurrent et organisé par des procédures routinières. Cependant l'ensemble des exemples ci-dessus ont un point commun : nous pouvons identifier le début de la démarche, son but et sa fin. Ainsi, nous définirons le changement comme le processus qui mène d'un point A vers un point B et cela même si le point B n'est pas très clairement identifié dès le départ.

Si nous appliquons à la lettre le dicton « nous savons ce que nous laissons, mais pas ce que nous allons trouver » le mode par défaut des hommes est le statu quo. La condition préalable à tout changement est donc la volonté de changer son état actuel. Cette volonté peut être exprimée, globalement ou individuellement, par l'ensemble des acteurs de l'entreprise : exécutants, dirigeants ou cadres intermédiaires et elle est souvent influencée par des facteurs externes tels que le cadre légal, la concurrence, l'évolution technologique, etc. Si la stabilité se traduit par un confort offert par les routines, les habitudes et la sécurité d'un existant connu et maîtrisé et le fait de changer représente quant à lui un risque. Alors pourquoi éprouvons-nous le besoin de se lancer dans un processus inconfortable qui nous conduira vers une solution nouvelle et abstraite ?



Figure 1 : La balance du changement (MOUTOT et AUTISSIER., 2010)

La balance du changement ci-dessus, proposée par MOUTOT et AUTISSIER (2010), illustre qu'en fonction du niveau de risque perçu par les acteurs, leur volonté penchera du côté du statu quo ou du changement. Par exemple, lorsque l'existant est menacé par un environnement en trop grand décalage avec les pratiques actuelles, la stabilité peut mettre les acteurs dans une forte situation d'inconfort. Par conséquent, ils préféreront se soumettre à une transformation de leurs habitudes en vue d'atteindre un équilibre futur.

Quel que soit l'exemple choisi, le changement représente toujours une rupture dans le fonctionnement habituel et, selon l'ampleur du projet, l'ensemble des éléments suivants de l'entreprise peuvent être concernés :

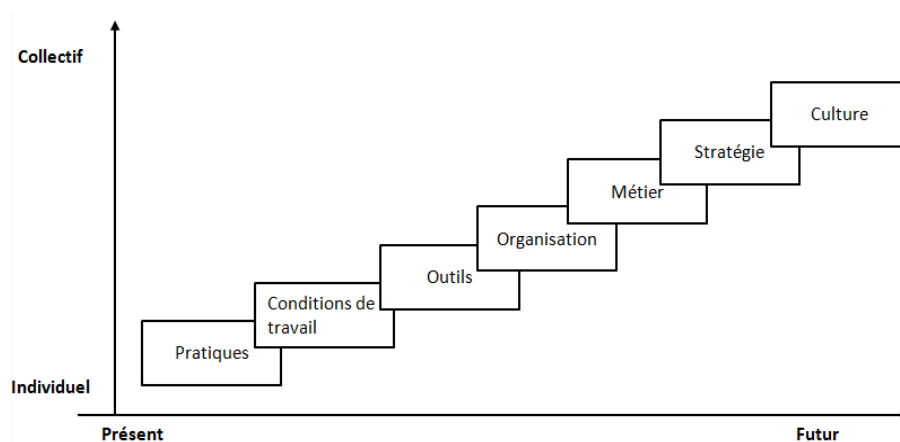


Figure II : Les lieux de changement (MOUTOT et AUTISSIER, 2010)

La conduite du changement met à disposition des méthodes et des outils qui permettront de gérer la transition menant d'une situation initiale vers une destination souhaitée. Elle vise à faire adhérer au processus les destinataires et les bénéficiaires du changement. Selon AUTISSIER et al. (2010), « le terme conduite du changement a vu le jour essentiellement avec les projets informatiques et plus particulièrement avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP) ». En effet, lorsque les éditeurs informatiques (par exemple SAP) ont mis sur le marché des solutions « clé en main », les dirigeants d'entreprise sont entrés dans une logique où les tâches ont dû s'adapter aux systèmes informatiques.

L'adoption d'un nouvel outil de type ERP génère inévitablement des nouvelles pratiques et de nouvelles conditions de travail pour les collaborateurs. Au-delà, les possibilités offertes par les nouvelles technologies peuvent également modifier les métiers et la stratégie d'une entreprise et, à terme, sa culture. La conduite du changement vise donc à encadrer cette transition pour qu'elle puisse se dérouler sans compromettre l'accomplissement des activités quotidiennes de la société.

Il existe plusieurs approches et outils pour mener à bien la conduite du changement. En fonction du type de projet à mener et de la culture de l'entreprise, nous pouvons privilégier une approche à une

autre ou, au contraire, appliquer plusieurs méthodes et outils simultanément. Dans un premier temps, il est donc important de réaliser un diagnostic pour déterminer quelle approche sera privilégiée pour le cas auquel nous sommes confrontés. En outre, en cours de projet, il sera également nécessaire de réévaluer ses choix initiaux en fonction des résultats constatés et, au besoin, d'apporter des corrections. En matière de conduite du changement, MOUTOT et AUTISSIER (2010) distinguent quatre approches :

- **L'approche projet.** Nous sommes ici en présence d'une organisation en mode projet pilotée par une équipe ad hoc. Dans ce cas, la conduite du changement sera intégrée dans les tâches du groupe de projet et, en général, elle se limitera à des actions de communication et de formation des utilisateurs.
- **L'approche intégrée.** Il s'agit des méthodes proposées par les cabinets de consultants consistant à dérouler une méthodologie standard développée par eux. En général, ces méthodes sont divisées en trois phases : l'étude d'impact, le plan de communication et le plan de formation.
- **L'approche psychosociologique.** Les méthodologies qui s'y rapportent sont proposées par des spécialistes en ressources humaines ou des sociologues. Elles s'appuient sur l'étude comportementale des acteurs d'une organisation en vue d'éviter les blocages (résistance au changement), d'augmenter l'adhésion et d'assurer la participation au projet.
- **L'approche instrumentalisée.** Dans ce cas, les spécialistes de la gestion du changement sont des collaborateurs de l'entreprise qui maîtrisent parfaitement les rouages de l'organisation et la conduite du changement. Ainsi, en fonction des projets, ils pourront déployer la méthodologie et les outils adaptés au contexte.

Ces différentes approches issues de différentes disciplines (management, sociologie et psychologie) démontrent que la manière d'appréhender et de gérer le changement en entreprise peut varier. MOUTOT et AUTISSIER (2010) différencient d'ailleurs trois types de management distincts. Le premier est axé sur la collaboration et la participation des acteurs, le second fait la part belle à la formation et à la communication et le troisième s'applique lorsque les circonstances exigent une intervention non négociable des dirigeants. Cette pluralité des approches et des styles de management nous mène à la conclusion qu'il existe, au sein des entreprises, différents types de changement qu'il s'agit de traiter de manière adéquate.

3. La typologie du changement

AUTISSIER et al. (2010) proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts. Le premier axe se déploie entre la rupture, soit l'obligation pour l'organisation de mettre en œuvre un changement radical pour assurer sa pérennité, et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent citées pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients, etc. « s'adapter ou mourir » est devenu un précepte du management. Cependant, BERNOUX (2010) avance qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs. Par conséquent, même s'il est largement influencé par un environnement en mutation, le changement demeure la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus. Les initiateurs devront ensuite faire adhérer l'ensemble des membres de l'organisation à leur idée du futur ou, à défaut, se séparer de certaines personnes bloquantes pour imposer leur vision.

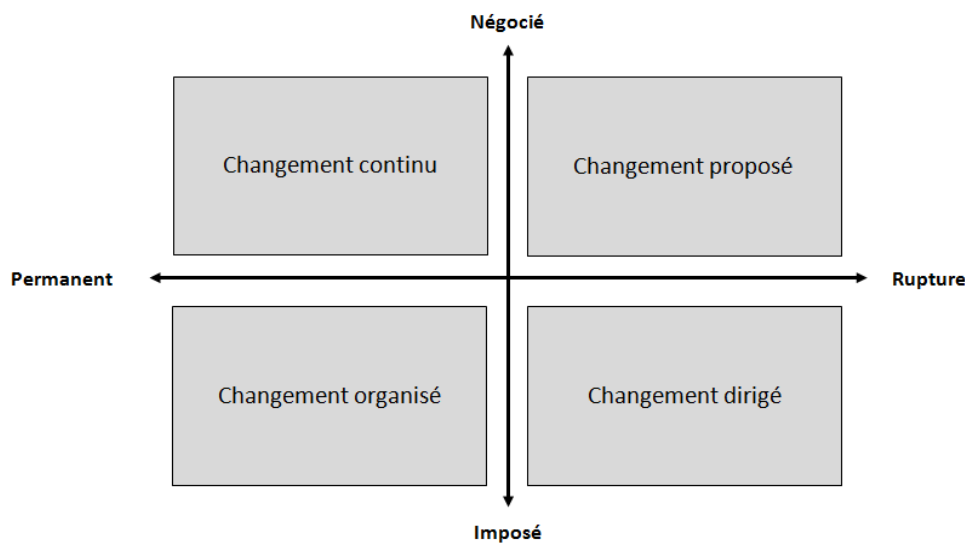


Figure III : La matrice des changements (AUTISSIER et al., 2010)

Le changement continu

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision « projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin » pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation. La mutation de l'organisation se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical. Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions justes et rationnelles. Ici, les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leurs problématiques quotidiennes.

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de « l'entreprise apprenante » et, au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

Le changement organisé

L'autonomisation des collaborateurs et la non-formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité au point précédent peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants qui auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions. Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercles qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée :

- 1) Définir clairement le problème à résoudre
- 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné
- 3) Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir
- 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement

Le changement proposé

Dans le cas du changement proposé, se sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque se sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

Le changement proposé est donc avant tout un long processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie.

Le changement dirigé

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle. De part son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une nouvelle vision des dirigeants ou l'implémentation d'une politique de redressement afin de répondre à une situation de crise grave.

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux décisions imposées ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continueront à porter des fruits après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

SECONDE PARTIE – LES MECANISMES DU CHANGEMENT

4. Identification des facteurs d'échec et de succès

Dans ce chapitre, nous énumérerons les résultats et constatations publiés par différents auteurs à propos des facteurs d'échec et de succès de projets de changement et, plus particulièrement, ceux mettant en cause les systèmes d'information. Nous soulignons que cette partie n'est pas exhaustive et ne relève pas d'un travail rigoureux d'identification des facteurs d'échec et de succès. Tout au plus, une méthodologie scientifique a été réalisée en amont par les auteurs cités qui sont donc seuls responsables des résultats et chiffres publiés.

En matière de mesure des résultats obtenus lors de projets informatiques, il existe plusieurs chiffres dont ceux publiés dans une étude du Gartner Group en 2004 (citée par MOUTOT et AUTISSIER, 2010) qui relevait que :

- 25% des projets génèrent les bénéfices escomptés alors que
- 66% des projets dépassent le budget, accumulent du retard ou ne déploient pas les fonctionnalités prévues dans le cahier des charges initial.

En 1995, le Standish Group avançait des chiffres encore plus dramatiques dans un rapport baptisé « chaos ». En effet, selon lui seulement 16.2% des projets de développement informatique sont un succès alors que 83.8% n'ont pas atteint leur but ou sont en échec total. Pourquoi les projets informatiques conduisent-ils aussi souvent à l'échec ? Quelles sont les facteurs auxquels il faut être attentif ? Sont-ils purement techniques ou sont-ils également liés aux aspects de conduite du changement ?

4.1. Constat dans le développement de systèmes informatiques

En 1995, « The Standish Group » propose un état des lieux et une méthodologie pour identifier les principales causes d'échec ainsi que les recettes permettant de réduire les écueils dans le domaine du développement informatique. A cette fin, un échantillon de 365 interlocuteurs représentant 8'380 applications a été retenu dans des entreprises de divers domaines et de tailles différentes. Dans un premier temps, les projets analysés ont été répartis dans l'une des catégories suivantes :

- 1) **Type 1 : le projet est un succès.** Il a été terminé à temps, dans le budget, avec l'ensemble des caractéristiques et des fonctions initialement spécifiées.
- 2) **Type 2 : le projet est contestable.** Il est terminé et opérationnel, mais le budget et les délais n'ont pas été respectés. En outre, les caractéristiques et les fonctions initialement spécifiées ont été revues à la baisse.
- 3) **Type 3 : le projet est un échec.** Il a été abandonné à un certain point du cycle de développement.

La première constatation marquante est que, sur l'ensemble des projets étudiés, le taux de succès n'est que de 16.2% contre 31.1% de projets abandonnés et 52.7% de projets contestables. Dans le détail, si on regroupe les projets de « type 2 » et de « type 3 », on découvre que le dépassement moyen des coûts est de 189% et que le dépassement des délais est en moyenne de 222%. Dans les projets contestables, en moyenne, c'est seulement 61% des fonctionnalités et caractéristiques décrites initialement qui sont disponibles au final. Face à un tel constat, la question qui se pose immédiatement est « pourquoi ? ».

Pour fournir des réponses, les enquêteurs du « The Standish Group » ont également interrogé les responsables IT pour recueillir leur opinion sur les facteurs favorisant le succès ou l'échec d'un projet. Pour chacun de ces deux points, les dix facteurs les plus cités sont listés ci-dessous. Il est d'ores et déjà intéressant de noter que les cinq premiers facteurs de succès apparaissent également comme un des dix facteurs d'échec possible. Ainsi nous avons mis entre parenthèses la position du facteur identique dans la liste opposée.

Liste des dix principaux facteurs favorisant le succès :

1. Implication des utilisateurs	15.90%	(Echec 2)
2. Soutien de la direction et des cadres	13.90%	(Echec 5)
3. Enoncé claire des exigences	13.00%	(Echec 1)
4. Bonne planification.....	9.60%	(Echec 7)
5. Attentes réalistes.....	8.20%	(Echec 4)
6. Projet divisé en petites étapes	7.70%	(-)
7. Compétence des collaborateurs.....	7.20%	(-)
8. Ownership	5.3%	(-)
9. Vision et objectifs clairs.....	2.4%	(-)
10. Travail et équipe dédiée	2.4%	(-)
Autres (pour un total de 100%)	13.9%	(-)

Liste des dix principaux facteurs favorisant l'échec :

1. Enoncé des exigences incomplètes	13.10%	(Succès 3)
2. Manque d'implication des utilisateurs.....	12.40%	(Succès 1)
3. Manque de ressources	10.60%	(-)
4. Attentes irréalistes	9.90%	(Succès 5)

5. Manque de soutien de la direction et des cadres	9.30%	(Succès 2)
6. Changement des exigences et des spécifications	8.70%	(-)
7. Planification déficiente.....	8.10%	(Succès 4)
8. Le besoin n'existe plus.....	7.50%	(-)
9. Manquement dans le management des IT.....	6.20%	(-)
10. Incompétence technologique.....	4.30%	(-)
Autres (pour un total de 100%)	9.90%	(-)

4.2. Constat dans le déploiement de systèmes informatiques

Lorsque l'on traite du déploiement d'un nouveau système d'information, une littérature abondante alimentée par de nombreux auteurs met en évidence l'importance du phénomène de résistance au changement. Nous consacrerons d'ailleurs un chapitre entier à ce thème qui, selon AL-SHAMALN (2011), représente la majeure partie des échecs. Dans son approche sociologique, BERNOUX (2010) utilise les mots « résistance au changement » mais ne la considère pas comme un facteur d'échec en soit. Pour lui, la résistance au changement doit plutôt être interprétée en analysant le jeu des acteurs qui refusent de déplacer les lignes.

Pour BERNOUX (2010), la réussite d'un projet de changement passe par l'attribution aux salariés d'un véritable rôle et d'une possibilité d'influer sur le changement. En effet, la modification devient acceptable que si les exécutants se l'approprient et qu'ils comprennent son intérêt. Aucun changement ne peut avoir lieu si les collaborateurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent pas un sens. BERNOUX souligne également l'importance du rôle de la direction et de la culture d'entreprise. Selon lui, une organisation qui n'est pas étouffée par des procédures, les règles et la hiérarchie sera plus encline à réussir le changement prévu.

Le changement est l'apprentissage d'une nouvelle manière de procéder. Par conséquent, nous retrouvons fréquemment la formation parmi les leviers permettant le succès. La communication, par la mise en place de groupes d'échanges multidisciplinaires ou via un plan de communication inspiré par les techniques du marketing sont également cités dans les facteurs menant à la réussite. Finalement, KANSAL (2006) relève que la sous estimation du temps nécessaire au changement du système d'information est très fréquent. De plus, une mauvaise estimation des frais de consultant, de formation, de conversion des données, d'intégration du logiciel, de tests et de développement de modules ad hoc peut causer des retards et des surcoûts.

4.3. Synthèse et conclusion relatives aux facteurs d'échec et de succès

Parmi l'ensemble des facteurs de succès et d'échec relevés dans les sources mentionnées ci-dessus, il est intéressant de noter que les aspects techniques et technologiques ne sont cités qu'une seule fois en dixième position seulement dans la liste des facteurs d'échec dressée par le Standish Group. Devons-nous pour autant conclure à une fiabilité des systèmes informatiques telle qu'elle ne peut influencer sur la finalité d'un projet ? Nous ne le pensons pas. Cependant, il est indispensable de

souligner que le principal facteur de réussite d'un projet de changement de système d'information n'est pas lié à l'informatique mais aux hommes qui devront développer et utiliser le nouvel outil.

Si l'introduction du système informatique n'est pas acceptée par les collaborateurs, le changement ne peut pas avoir lieu. Sans utilisateur régulier et assidu, le nouveau logiciel demeurera un outil inexploité dont les coûts plomberont les comptes de l'entreprise. Au delà, dans le pire des cas, les collaborateurs développeront même des parades à l'utilisation du nouveau système informatique de sorte qu'il s'ensuivra une situation de désordre non maîtrisé. Arrivé à ce stade là, outre le coût d'achat et de déploiement du système, il faudra également comptabiliser les coûts induits par la désorganisation et le manque d'efficacité.

La réussite d'un projet de changement des systèmes d'information est donc intimement lié à des facteurs humains tels que : la culture organisationnelle, l'acceptation du changement par les acteurs, la capacité d'apprentissage et la communication interne. De plus, pour réussir, le changement doit être engagé comme un processus ouvert, qui sera susceptible d'évolutions et de réorientations, et faire l'objet d'une conduite parfaitement maîtrisée usant des différents leviers disponibles.

5. Les leviers de la conduite du changement

Dans une démarche de changement, nous nous fixons généralement une ligne directrice telle que « changer le système d'information » qui, ensuite, se décline en une quantité de micro-changements qui affecteront le travail quotidien d'individus ou de groupes d'acteurs. Un projet de changement est donc un ensemble de chantiers qu'il s'agira de gérer, en fonction des cas, en utilisant différents outils et méthodes que TONNELE (2012) propose de classer de la manière suivante :

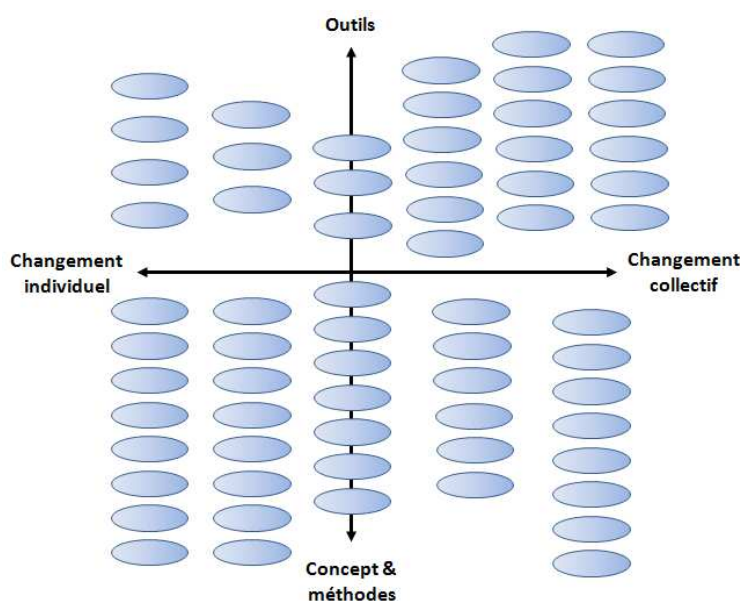


Figure IV : Classification des outils et méthodes (Adaptée de TONNELE, 2012)

Sur l'axe vertical, TONNELE (2012) distingue les concepts et méthodes, plutôt abstraites, et les outils qui sont des techniques concrètes et applicables sur le terrain. Ensuite, il oppose les solutions s'appliquant à un individu à celles s'appliquant à un groupe. Cette classification correspond au sommaire de son livre décrivant, sur 65 fiches détaillées, des méthodes et outils applicables lors de la gestion d'un changement. Il est intéressant de mettre cette multiplicité en opposition avec les deux leviers historiques, auxquels certaines organisations auraient tendance à s'arrêter, que sont la formation et la communication.

Lors d'un projet de déploiement d'un nouveau système d'information, le top management doit obligatoirement composer avec les utilisateurs et, par conséquent, se servir des nombreux leviers permettant de mener à bien la conduite du changement. Pour notre part, entre les 65 fiches détaillées proposées par TONNELE (2012) et le couple classique « formation / communication », nous avons opté pour la présentation de quatre leviers :

- La culture d'entreprise
- L'acteur, le rôle et le sens
- L'accompagnement et la formation
- La dynamique de groupe et la communication

et de deux contraintes :

- La résistance au changement
- La planification et les coûts

Dans tous les projets chacun de ses leviers et contraintes doivent être considérés et déclinés en plusieurs micro-chantiers comme, par exemple, la mise en place d'un plan détaillé de formation, la formalisation d'une campagne de communication, l'accompagnement d'un groupe d'acteurs très affectés par le changement, la planification rigoureuse du projet, etc. Pour l'ensemble de ces tâches spécifiques, il existe des techniques et des outils inspirés entre autre par le management, le marketing ou la psychologie ; cependant, nous n'entrerons pas dans le détail afin de nous concentrer sur les enjeux globaux.

5.1. La culture d'entreprise

La conduite du changement ne peut pas être traitée indépendamment du contexte culturel dans laquelle elle se produit. Pour définir la culture d'entreprise, nous retiendrons la définition proposée par MOUTOT et AUTISSIER (2010) : « la culture d'entreprise caractérise généralement l'ensemble des actes et usages existants dans l'entreprise sans qu'ils ne soient décrits ou régis de quelque manière formelle que ce soit ». Plus précisément, nous pouvons relever que cela concerne notamment le comportement des acteurs (manière de communiquer, de prendre ses pauses repas, etc.), les

systèmes de règles tacites (code vestimentaire, frapper et entrer ou entrer sans frapper, etc.) et les zones de pouvoir (indépendamment de la hiérarchie établie, qui pilote l'activité ?).

Un changement du système d'information intervient inévitablement sur les actes et les usages, formels et informels, réalisés au quotidien. Sur la base de ce constat, il est donc indispensable de considérer la culture d'entreprise dans le processus de changement. Mais, malheureusement, bien qu'il demeure toujours possible de la faire évoluer, la culture est quelque chose d'ancré, de stable et de difficile à modifier. Pour la modifier, il s'agit donc de fournir une réponse claire quant à la vision de l'entreprise après le changement afin que les collaborateurs puissent s'y projeter.

Avant de se lancer dans un processus de changement, il est donc important que les responsables du projet aient une bonne compréhension et une bonne connaissance de la culture de l'organisation dans laquelle ils vont déployer les nouveaux outils informatiques. En effet, à défaut de pouvoir la modifier rapidement, il faut qu'ils puissent être en mesure de l'utiliser pour appuyer leur démarche et faciliter le changement. Pour cela, nous retenons les trois questions fondamentales suivantes :

- 1) Quels aspects de la culture existante peuvent favoriser les changements ? Comment les utiliser et les renforcer ?
- 2) Quels aspects de la culture existante peuvent bloquer le changement et comment les surmonter ?
- 3) Que doit-on mettre en œuvre pour encourager le changement ?

Dans certains gros projets, il peut s'avérer nécessaire de mener une étude socio-organisationnelle de l'entreprise afin de définir le système de valeur, les habitudes et le niveau de résistance probables de différents groupes d'acteurs. Ce type d'étude a pour but d'identifier et de décrire la culture d'une entreprise en analysant notamment les éléments tangibles, tels que les structures et les systèmes de contrôle, mais également les aspects intangibles tels que les symboles et les habitudes.

5.2. L'acteur, le rôle et le sens

Le changement n'est pas forcément contraint et subit et, dans la plupart des cas, c'est la volonté et la capacité des acteurs qui font le changement ou, au contraire, qui l'empêchent. Nous définirons donc l'acteur comme un individu susceptible de modifier le contenu du changement.

Pour illustrer l'adoption du changement dans une organisation, nous nous appuyerons sur la courbe de diffusion des innovations proposée par ROGERS (1962) qui illustre très bien différents groupes d'acteurs. En s'inspirant du schéma ci-dessous, nous proposons que les innovateurs et les convaincus de la première heure (« early adopters ») se verront confier la mission de convaincre les traînants (« laggards ») qui demeurent plus longtemps sceptiques face à la nouveauté. Le modèle ci-dessous, en atteignant une part de marché de 100% au final, postule également que les individus se laissent influencer par le comportement des autres et que, tôt ou tard, l'ensemble des personnes concernées aura adopté l'innovation.

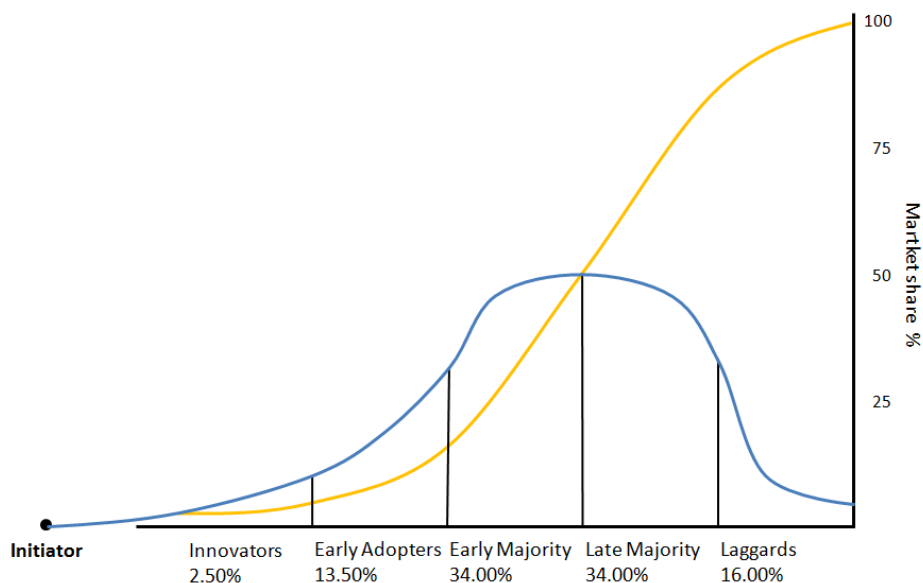


Figure V : Courbe de diffusion des innovations (ROGERS, 1962)

Pour s'assurer que le changement soit adopté par tous à un instant donné, le dessein de changement doit être partagé et soutenu par le top management de l'organisation. En effet, sans son soutien, les chances de réussite du projet seront compromises. Ensuite, pour diffuser la volonté de changement à l'ensemble des collaborateurs concernés, il est recommandé d'identifier des groupes d'acteurs et de déterminer ceux qui seront des opposants au projet et ceux qui seront des alliés. Sur la base d'une cartographie précise des acteurs, il sera alors possible d'entreprendre des actions ciblées (formation, communication, accompagnement) et de fixer des priorités. De plus, pour faciliter la diffusion, les strates de l'organisation du projet peuvent être structurées comme ceci :

- **Le porteur du projet** qui est responsable du projet. C'est un convaincu de la première heure et peut être même l'initiateur du changement.
- **Les participants au projet** qui contribueront à la réussite du projet par leur travail. Ils sont sélectionnés parmi les convaincus de la première heure et représentent un groupe d'acteurs identifiés (utilisateurs du service A, cadres intermédiaires, top managers, etc.); ils joueront également un rôle de relais auprès de leurs pairs.
- **Les utilisateurs** qui sont les personnes dont le travail sera directement impacté par le changement. Généralement, c'est parmi eux que se situent le plus grand nombre d'individus réfractaires au projet qu'il s'agira de convaincre.

Pour que le changement soit acceptable, les utilisateurs doivent pouvoir se projeter dans le nouvel environnement de travail car, en général, les obstacles apparaissent si le changement ne leur paraît pas suffisamment clair. En effet, avoir la possibilité de se projeter dans son futur travail est un moyen de donner un sens au changement. Ainsi, si les contours du projet ne sont pas transparents, il faut que les acteurs directement concernés puissent les modifier et les négocier car la réussite d'un projet

de déploiement d'un nouveau système d'information dépend de la pleine utilisation de l'outil. Un des rôles importants à attribuer aux utilisateurs est donc celui de pouvoir influencer sur le changement.

En conclusion, nous pensons qu'il ne suffit pas, dans un projet d'implantation d'un système informatique, de motiver et de former les acteurs. En effet, il est important de leur donner un rôle, de les impliquer, de les faire agir et, finalement, de les faire adhérer à la nécessité du changement qui, à leur échelle, s'illustrera par une modification de leurs pratiques quotidiennes. Les collaborateurs doivent percevoir le sens de leur travail, avant, pendant et après le changement car nul ne s'épanouit en réalisant un travail qui paraît inutile.

5.3. L'accompagnement et la formation

Le modèle de BAREIL et SAVOIE (cités par AUTISSIER et al., 2010) envisage le changement comme une rupture suivie d'une phase de transition. Il postule que les destinataires du changement traversent, lors d'un processus de changement, cinq à sept phases de préoccupation demandant un accompagnement spécifique. Les auteurs proposent ainsi un modèle permettant, face à des changements imposés tels que ceux engendrés par un nouveau système d'information, d'adapter une réponse à chacune des attentes des acteurs concernés. Selon BAREIL et SAVOIE (cités par AUTISSIER et al., 2010), les sept phases de préoccupation des personnes en contexte de changements sont les suivantes :

<p>Aucune préoccupation : « Ca ne me concerne pas ! »</p> <p>Le destinataire nie le changement en l'ignorant. De l'extérieur, on a le sentiment qu'il ne prend pas au sérieux la nouvelle et semble continuer son travail comme si de rien n'était.</p>
<p>Préoccupations centrées sur soi : « Qu'est-ce qui va m'arriver ? »</p> <p>Le destinataire, inquiet, s'interroge sur le maintien de son poste, sur les conséquences du changement sur son rôle, sur ses responsabilités, son statut et son pouvoir de décision. Il a l'impression de ne plus maîtriser son avenir et ne sait plus où se situer dans l'organisation.</p>
<p>Préoccupations centrées sur l'organisation : « Est-ce que le changement est là pour durer ? »</p> <p>Le destinataire s'interroge sur la capacité de l'organisation à supporter le changement à long terme, afin de s'assurer, en cas d'investissement dans le changement, qu'il sera alors récompensé. Il se demande notamment si le changement sera rentable.</p>
<p>Préoccupations centrées sur le changement lui-même : « De quoi s'agit-il au juste ? »</p> <p>Le destinataire souhaitant obtenir des réponses aux questions qu'il se pose, commence à s'intéresser au changement en lui-même et questionne sa nature. Il devient attentif et proactif, souhaite obtenir des précisions.</p>
<p>Préoccupations centrées sur le soutien disponible : « Est-ce que je vais être capable de ... ? »</p> <p>Maintenant disposé à se conformer au changement, le destinataire doute toutefois de sa capacité</p>

à le mettre en œuvre. Il a le sentiment d'être incompetent. Il se demande si on lui laissera le temps de s'adapter à son nouveau poste et si on l'aidera pour cela.
<p>Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui : « Ca vaudrait la peine qu'on se réunisse ! »</p> <p>Le destinataire se montre intéressé à collaborer avec les autres. Il désire s'impliquer dans la mise en œuvre du changement. Il apprécie de pouvoir partager avec les autres les expériences vécues de chacun.</p>
<p>Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement : « Essayons ceci ... et si l'on faisait cela ... »</p> <p>Certains destinataires peuvent trouver dans le changement de nouveaux défis et vont ainsi chercher à perfectionner ce qui existe déjà ou tout remettre en cause. Ils poursuivront un objectif d'amélioration continue.</p>

Tableau I : Modèle de préoccupation (BAREIL et SAVOIE, adapté par AUTISSIER et al, 2010)

Lors d'un projet de changement du système informatique, la formation est très importante car l'utilisateur devra acquérir les connaissances suffisantes pour utiliser les fonctionnalités du nouveau logiciel et s'adapter aux évolutions du métier qui peuvent en découler. La formation, au sens didactique du terme, relève donc des « préoccupations centrées sur le soutien disponible ». Cependant, il est également important d'apporter aux personnes des enseignements et des réponses qui leur permettront d'atténuer les autres inconnues citées dans le tableau ci-dessus.

Un utilisateur rassuré et convaincu de la nécessité du changement sera plus attentif et motivé lorsqu'il s'agira d'acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation du nouvel outil. Dès lors, il s'agira d'apporter de nouvelles connaissances aux personnes par la mise en place d'un plan de formation décliné en modules à créer, en support de cours à rédiger, en coûts à évaluer et en planning à organiser. Le choix d'une méthode pédagogique sera également au centre des débats afin qu'elle soit le mieux adaptée au contexte et aux besoins des utilisateurs. MOUTOT et AUTISSIER (2010) proposent ainsi la matrice suivante pour décrire les styles pédagogiques :

<i>Interactif</i>	Tutorat - coaching	Formation en salle
<i>Non-interactif</i>	E-learning	Aide en ligne
	<i>Individuel</i>	<i>Collectif</i>

Figure VI : Matrice des styles pédagogiques (MOUTOT et AUTISSIER, 2010)

La formation peut être une démarche ponctuelle ou, au contraire, elle peut faire partie intégrante de la culture de l'entreprise. Ainsi, selon certains auteurs, le changement est assimilable à un processus d'apprentissage continu dans lequel les acteurs disposent de suffisamment d'autonomie pour s'adapter en permanence aux nouvelles conditions de l'environnement. Dans les approches liées aux principes d'entreprise apprenantes, les collaborateurs prennent l'engagement d'apprendre à apprendre et les dirigeants leur offrent l'autonomie nécessaire pour faciliter cet apprentissage. Appliquée à la lettre, cette approche permettrait de faire l'économie de grand plan de formation standardisé. En effet, les utilisateurs sont dans ce cas les initiateurs puis les moteurs du changement et ils ne seraient plus dans l'obligation de s'adapter à un changement imposé.

5.4. La communication et la dynamique de groupe

La communication tient un rôle central dans un projet de changement. En effet, dès le démarrage du projet, elle doit permettre à l'utilisateur de se projeter dans le futur et d'imaginer le résultat du processus de changement. Pour être réussie, elle doit éveiller l'adhésion des utilisateurs en leur permettant de comprendre le sens du changement et l'intérêt qu'il revêt. La communication ne doit donc pas se limiter à une simple transmission d'information et, à l'inverse, veiller à ne pas tomber dans la propagande racoleuse. Pour réussir dans cette tâche, il est recommandé d'appliquer les techniques du marketing pour mettre sur pied un véritable plan de communication adapté au projet, aux acteurs concernés et aux besoins.

Dans un processus de changement, il est également nécessaire d'échanger ses impressions afin que les individus puissent résoudre les problèmes qui se posent à eux et réaliser leurs tâches quotidiennes. Dans un projet de déploiement d'un système d'information, la mise en réseau d'acteurs aux profils différents paraît indispensable afin que les techniciens et les utilisateurs comprennent leurs contraintes et exigences respectives. Les échanges dans des groupes multidisciplinaires permettent de partager, de modifier et d'adapter les contours du projet avant ou pendant la phase de déploiement. Le partage d'information est donc absolument indispensable au paramétrage de l'outil et, au final, à son utilisation optimale.

De plus, toutes les organisations sont influencées par l'idée dominante. Les travaux de LEWIN (cité par AUTISSIER et al., 2010) mettent en évidence qu'il est plus aisé de faire changer des individus constitués en groupe que des individus pris séparément. En effet, le groupe joue un rôle de réducteur de l'incertitude pour l'individu qui sera plus réceptif à la nouveauté si d'autres personnes y sont également confrontées. Pour sa part, BERNOUX (2010) souligne également que les individus décident en fonction du comportement des autres. Les choix individuels sont ainsi relatifs au choix de ceux que nous prenons pour modèle de référence (effet de mode).

6. La résistance au changement

Les individus développent parfois des comportements récalcitrants face aux volontés de changement de leurs semblables. Selon AL-SHAMALN (2011), les deux facteurs expliquant cette résistance au

changement lors d'un projet de déploiement d'un système informatique sont le risque perçu par l'utilisateur (soit, en d'autres termes, l'inconnu) et les habitudes (soit, en d'autres termes, le refus de l'apprentissage de nouvelles pratiques). BERNOUX (2010), quant à lui, considère qu'il ne faut pas confondre la résistance au changement avec la volonté de maîtriser son travail et, de ce fait, de conserver son identité professionnelle. En effet, selon lui, la recherche d'objectifs individuels tels que la légitimité, le statut ou le pouvoir sont tout aussi important que la recherche d'efficacité lorsqu'il s'agit d'appréhender un changement dans l'environnement de travail.

Changer nécessite de faire accepter aux utilisateurs de perdre un existant connu pour un futur encore incertain. Un projet de changement peut ainsi entraîner différentes formes de résistances explicables par la culture, la structure de l'entreprise ou par le fait d'un individu isolé. MOUTOT et AUTISSIER (2010) proposent de classer les types de résistance en quatre catégories :

- 1) **Actions sur les ressources**, soit ne pas allouer les ressources (temps, hommes, argent) nécessaires au développement et au déploiement du projet.
- 2) **Actions de reroutage**, soit mise en place de projets concurrents pour tenter d'étouffer ou de retarder le projet initial.
- 3) **Actions de discrédit**, soit répandre des rumeurs nuisibles à propos du projet et des personnes qui le soutiennent et ainsi influencer sur l'acceptation du projet par les utilisateurs.
- 4) **Actions d'inertie**, soit pratiquer une politique de la chaise vide consistant à ne pas communiquer (rétention d'information) et à ne rien faire.

Selon BERNOUX (2010), le changement dans les entreprises se situe à la jonction des contraintes nouvelles et de l'acceptation de celles-ci. Les salariés ont donc toujours la liberté de contribuer ou de résister au changement en l'acceptant ou, à contrario, en le refusant. « Il n'y a pas de résistance naturelle au changement mais seulement des résistances stratégiques. Dans le cas de salariés peu ou pas qualifiés, qui maîtrisent peu leur environnement, qui ne savent pas où ils iront concrètement et que sera leur nouvel environnement immédiat, les résistances sont plus grandes. [...] La résistance au changement est beaucoup une affaire de position dans la hiérarchie, de maîtrise de son propre travail et de son environnement. » (BERNOUX, 2010). Selon BERNOUX (2010), la résistance au changement n'existe donc pas à proprement parler et la réussite suppose avant tout que les salariés acceptent les conditions de travail futures. En effet, selon lui, les obstacles apparaissent si le changement n'est pas clair aux yeux des exécutants.

Pour résoudre les blocages, il faut donc s'intéresser aux acteurs du changement et au sens qu'il donne à ce dernier. Le management doit chercher les sources de résistance possible en analysant la structure organisationnelle, la culture d'entreprise et les besoins des employés directement concernés. Cela n'est pas évident car les causes ne sont pas forcément visibles et, souvent, les doléances des salariés ne sont pas adressées à ceux qui en sont les destinataires. Ainsi, pour chaque acteur, ou groupe d'acteurs, impliqué dans le changement il faudrait être en mesure d'identifier leur prise de position lors de réunions formelles (séances, entretiens, etc.) mais également informel (machine à café, cantine, etc.). Ensuite, une fois les causes identifiées, il faut déployer un plan

d'action (formation, accompagnement, communication, etc.) pour les faire adhérer ou, à l'inverse, adapter le projet à leurs véritables besoins.

D'autres méthodes, axées sur les hommes et leur comportement, existent et peuvent être déployées. Par exemple, ALADWANI (2001) propose de s'inspirer des techniques du marketing pour « vendre » le changement aux utilisateurs. En effet, selon lui les techniques d'analyse des motivations, du comportement et du besoin développées par le marketing peuvent être transposées à la conduite du changement. Dans une approche psychologique, KETS DE VRIE (cité par AUTISSIER et al.) postule que l'on peut comparer le changement organisationnel en entreprise avec la perte d'un être cher. En effet, après le changement, le salarié doit apprendre à agir différemment, s'engager à oublier les anciennes pratiques et débiter pour cela un processus de deuil lui permettant de pleurer le passé et d'accepter le présent.

7. La planification et les coûts

Le cahier des tâches du nouveau logiciel, la formation, la rédaction de nouvelles procédures et la communication sont autant de chantiers qui prennent du temps et qu'il s'agit d'anticiper. De plus, lors de d'un projet de changement de système d'information, il ne faut pas tomber dans le travers consistant à penser que le déploiement est radical et, qu'en une nuit, le nouvel outil est installé afin que, dès le lendemain, il soit apprivoisé par les utilisateurs et utilisé à 100% de ses capacités. En effet, il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire pour déployer complètement le système. En outre, avant de démarrer un projet, il est important de prendre en compte les cycles de l'entreprise (bouclage comptable, période de solde, haute saison, etc.).

Si la phase de préparation du projet doit être scrupuleusement planifiée, il en va de même pour les jours qui suivent l'introduction du nouveau système d'information. MOUTOT et AUTISSIER (2010) décrivent ce qu'ils nomment la « vallée du désespoir » pour qualifier la période directement consécutive au changement. D'après eux, durant ces jours, on va assister à une perte de productivité due au fait qu'il faut repenser les pratiques dans les nouvelles conditions. Il faut donc un certain temps pour que les utilisateurs s'approprient totalement l'outil et puissent retrouver un niveau de productivité standard avant de, finalement, surpasser les performances réalisées avec l'ancien système.

L'importance d'une bonne conduite du changement (abrégiée « CDC » sur le graphique ci-dessous) et de la planification des tâches pouvant être anticipées (formation, communication, etc.) est donc primordiale pour éviter que le creux de productivité ne deviennent trop profond. Surtout qu'un retour rapide aux performances initiales permettra de convaincre plus facilement les récalcitrants d'adhérer aux nouvelles pratiques. Sans un retour rapide au niveau de performance existant avant le changement, toute l'entreprise risque de plonger dans une crise de doute vis-à-vis du choix opéré et de son sens.

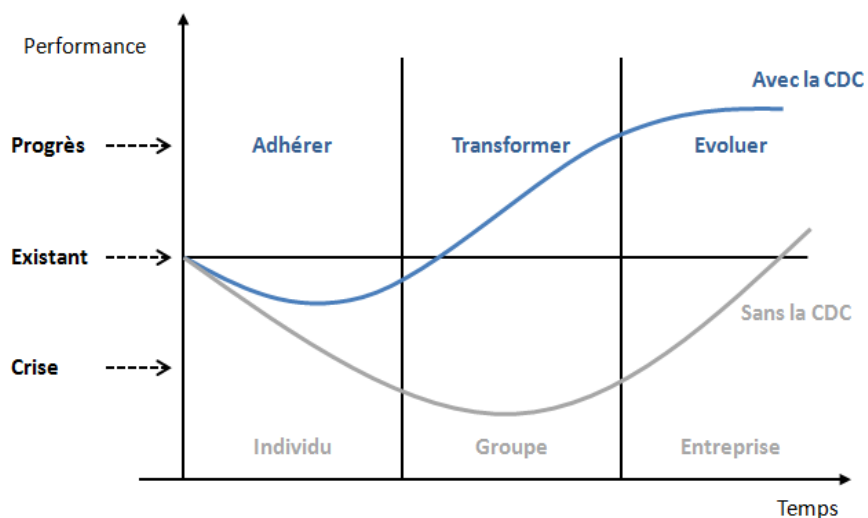


Figure VII : La courbe en S de la conduite du changement (MOUTOT et AUTISSIER, 2010)

Les coûts de la conduite du changement sont difficiles à estimer car, aux coûts directs facilement identifiables tels que les frais de consultants, de formation ou de communication, il faut également ajouter les heures réalisées par les employés (heures de travail du groupe de projet, heures passées en formation par les utilisateurs, etc.) et additionner les pertes liées à la baisse de productivité suivant la mise en service du nouveau système.

AUTISSIER et MOUTOT (2010) postulent que le coût de la gestion du changement varie entre 5% et plus de 20% du coût total d'un projet selon la complexité et l'intensité du changement. Ces chiffres sont confirmés dans leur tranche haute par COLUMBUS CONSULTING SAS (2010) qui cite un coût de la conduite du changement correspondant à une tranche entre 20 et 30% des coûts du projet. Quoiqu'il en soit, il s'agit avant tout de ne pas négliger ce poste important du budget, de l'évaluer avec rigueur et de considérer la gestion du changement comme une partie du projet à part entière.

TROISIEME PARTIE – LA PRATIQUE DU CHANGEMENT

Généralement, l'ensemble des acteurs s'entendent rapidement sur la nécessité de mener des actions de conduite du changement. Cependant les avis peuvent nettement différer lorsqu'il s'agit de déterminer les outils et les méthodes à déployer. En effet, la conduite du changement n'est pas une science exacte et elle ne peut pas être pensée comme une technique de gestion standardisée qui, à l'image d'une recette de cuisine bien exécutée, mènera systématiquement au succès. Comme nous l'avons vu dans la seconde partie du texte, les leviers à actionner dans un tel projet sont nombreux et il s'agit avant tout de déterminer lesquels nous utiliserons, quand nous nous en servirons et comment nous les actionnerons.

A l'image du travail d'un médecin, qui débute sa démarche par le diagnostique puis adapte le traitement au patient, à ses allergies ou à sa prise d'autres médicaments, l'entreprise doit ajuster sa méthode de conduite du changement à sa situation, à sa culture et à son environnement. Bien qu'il n'existe pas de remède universel en matière de gestion du changement lors du déploiement d'un nouveau système d'information, nous distinguerons pour notre part deux pratiques distinctes. La première s'appliquera plutôt lors de l'introduction d'un logiciel standard, acquis auprès d'un éditeur, et s'appuiera sur une méthodologie en trois phases alors que la seconde sera intégrée aux principes agiles appliquée lors du développement d'un logiciel spécifique à l'organisation.

8. La conduite du changement en trois phases

A l'instar de la roue de Deming (Plan – Do – Check – Act), de nombreux auteurs décrivent des méthodologies de gestion de la conduite du changement en trois, quatre, cinq voire encore davantage de phases. Plutôt que de présenter en détail quelques-unes de ces méthodes, nous avons préféré réaliser une synthèse selon un canevas retenant trois cycles permettant de regrouper les apports de l'ensemble des lectures citées. Nous avons nommé les phases retenues ainsi :

- **La préparation du changement**, incluant notamment la gestion des risques.
- **L'implémentation du changement**
- **L'évaluation du changement**, incluant notamment les actions correctives.

8.1. La préparation du changement

Avant de se lancer dans un quelconque changement, il s'agit tout d'abord d'évaluer la largeur et la profondeur de celui-ci. En d'autres termes, nous devons déterminer combien de personnes seront concernées et quelle sera l'importance de la remise en question des pratiques actuelles ; s'agira-t-il d'un simple ajustement ou de remaniement total de l'environnement de travail ? Car, comme nous l'avons souligné jusqu'à présent, la réussite d'un projet de changement dépend notamment des acteurs, des jeux de pouvoirs et de la culture d'entreprise. Ainsi, une condition indispensable à la réussite du changement est donc la connaissance approfondie des rouages, formels et informels, de l'organisation.

Les tops managers, qui décident de l'introduction d'un nouveau système d'information, sont parfois éloigné des réalités quotidiennes de leur vision est construite sur la base de documents et de chiffres qui ne reflètent pas toujours la réalité du terrain. Par conséquent, il s'agit de recueillir l'information sur le fonctionnement réel de l'entreprise en favorisant l'expression directe des collaborateurs et en collectant leur connaissance lors de séances formelles ou de réunions informelles (pause café, cantine, etc.). L'intérêt de ce genre de démarche est de permettre un diagnostic qui aidera les dirigeants à évaluer l'ampleur du changement et les résistances que celui-ci pourrait déclencher. Si cette démarche peut être entreprise en interne dans les petites organisations, elle est généralement confiée à des consultants spécialisés dans les plus grandes structures.

Outre l'apprentissage du contexte interne, la phase de préparation consiste à formaliser la démarche et à la planifier. Les étapes fondamentales de la préparation sont :

- 1) Formaliser l'origine du besoin de changement et sa justification.
- 2) Fixer des objectifs précis et mesurables qui devront être atteints après le changement.
- 3) Dresser une cartographie des risques liés au déploiement du projet.
- 4) Dresser une cartographie des acteurs concernés et définir leur rôle dans le projet.
- 5) Organiser le déploiement des leviers, notamment la formation et la communication.

La formalisation du besoin et de sa justification est indispensable afin que les porteurs du projet et le top management aient une vision commune et s'appuient sur les mêmes arguments lors de leurs interactions avec les utilisateurs. En effet, dans un processus de changement l'adhésion des collaborateurs est importante et, pour l'obtenir, le message qui leur est transmis doit être clair et ne pas susciter une méfiance pouvant mener à un blocage. Les objectifs du projet sont également importants pour générer la vision future et susciter l'implication des utilisateurs. De plus la déclinaison détaillée des objectifs servira d'étalon lors de la phase d'évaluation du projet.

Selon KENETT et RAPHAELI (2008) la gestion du changement est englobée dans la gestion des risques. Cette approche a le mérite de mettre en perspective les liens étroits qui existent entre les deux disciplines. En effet, les organisations ont désormais un tel niveau de dépendance à leur système d'information qu'un dysfonctionnement de celui-ci pourrait générer un chaos tel que l'existence même de l'entreprise pourrait être mise en péril. Lors d'un changement de système d'information, il est donc indispensable d'évaluer les risques techniques (dysfonctionnement, destruction de données, indisponibilité du système, etc.) et humains (utilisation erronée, utilisation contournée, non-utilisation, etc.). Ceux-ci sont ensuite quantifiés en termes de gravité et de probabilité afin de traiter prioritairement ceux pouvant conduire à un arrêt du projet. Pour obtenir une vue graphique, une matrice de criticité peut être dessinée de la manière suivante :

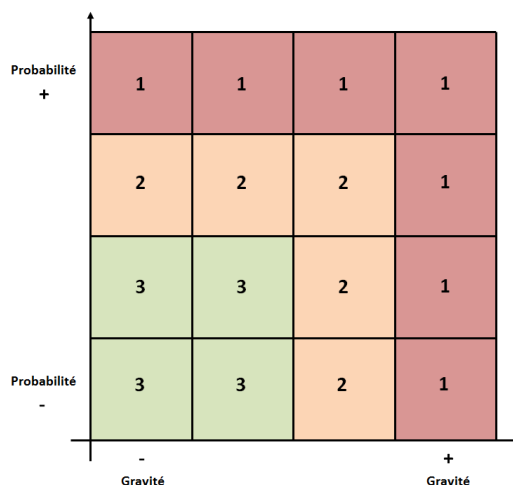


Figure VIII : Matrice de criticité

La gestion de risque se divise entre l'action préventive, consistant à établir un plan pour minimiser le risque, et l'action curative visant à limiter l'impact lorsque le risque survient malgré tout. Dans le cadre de cet article, s'intéressant essentiellement aux aspects humains, la gestion des risques est également étroitement liée à la description des groupes d'acteurs. En effet, il s'agit d'analyser les blocages possibles liés au positionnement des différents acteurs. Outre l'évaluation des risques de résistances, la cartographie des acteurs permettra également d'organiser le groupe de projet, de détailler les plans de formation selon les besoins formulés par chacun, de segmenter la communication et d'envisager le déploiement d'autres leviers spécifiques.

A la fin de la phase de préparation, les dirigeants de l'entreprise doivent être capables de répondre à la question : « Est-ce que l'organisation, soit les acteurs qui la composent, a la capacité, les moyens et la volonté de mener à bien le processus de changement ? ». En détail, nous définissons la capacité comme l'aptitude de l'entreprise à traverser le processus de changement sans mettre en péril son activité quotidienne, les moyens sont la formalisation et la validation de la planification et des budgets relatifs à la conduite du changement et la volonté se traduit par la motivation des collaborateurs à mener le changement prévu. Si un doute subsiste, il vaut alors mieux réitérer certaines actions préparatoires ou mettre en œuvre de nouveaux leviers pour atteindre un niveau de certitude suffisant.

8.2. L'implémentation du changement

La phase d'implémentation correspond au moment où l'on passe de la théorie à la pratique. En effet, si le nouveau système d'information n'est jamais mis en production, le changement se limitera à des intentions exprimées et des réflexions. Dès que le pas en avant est fait, l'implémentation est avant tout un challenge technique durant lequel l'équipe informatique doit être en mesure d'installer un nouveau software sans occasionner de perturbations majeures pour les utilisateurs et le fonctionnement de l'entreprise. Pour faciliter et réussir dans cette mission, les tests, les ajustements, la planification et l'ensemble des tâches préparatoires réalisées avec les utilisateurs prennent tous leur sens ; de leur qualité dépendra la réussite du projet.

Bien que la phase d'implémentation soit avant tout l'exécution d'un plan mûrement préparé, il ne faut pas omettre que la fiabilité des processus et des systèmes dépend avant tout de l'intervention des hommes qui les pilotent. Parfois, l'application stricte des procédures préétablies peut s'avérer contre productive et mener à la catastrophe. En effet, bien qu'il soit nécessaire de s'appuyer sur un plan, il faut également conserver la souplesse suffisante pour adapter ses plans initiaux aux aléas de la réalité de terrain. Pour cela, la communication joue un rôle primordial. Les acteurs du service informatique et des services « métiers » (compta, marketing, production, etc.) doivent absolument partager les problématiques qu'ils rencontrent afin de trouver rapidement des solutions.

Dès que la mise en production est effective, il n'est en général plus possible de revenir à l'ancien système. La réussite d'un projet de changement du système d'information dépend donc beaucoup de sa bonne planification et, ensuite, de la capacité du chef de projet à activer les bons leviers au bon moment. Durant la phase d'implémentation, il s'agit donc d'appliquer un plan tout en résolvant des

problèmes imprévus en parallèle. En outre, il faut également garder à l'esprit que le changement peut avoir lieu seulement si les acteurs sont convaincus de sa nécessité et s'ils peuvent donner leur avis voire, au mieux, modifier ses contours. La communication, la formation et l'accompagnement sont donc les leviers essentiels de la phase d'implémentation. En effet, si les utilisateurs sont gagnés par le doute lorsque l'organisation traversera la « vallée du désespoir », décrite au chapitre 7 selon une description de MOUTOT et AUTISSIER (2010), l'ensemble du projet risque de vaciller.

8.3. L'évaluation du changement

Pour jouer pleinement son rôle d'accompagnement du projet, la conduite du changement doit disposer de ses propres outils de pilotage permettant de suivre la réalisation des actions planifiées, de mesurer l'évolution de l'adhésion au changement et de constater la modification des pratiques quotidiennes. Cette phase d'évaluation est très importante car elle va mettre la conduite du changement face à une obligation de résultat et permettre une autocritique de laquelle découlera les actions correctives nécessaires. Pour réaliser ce dessein, le chef de projet va produire un tableau de bord du changement qui fera état de plusieurs indicateurs renseignant sur l'avancement, l'adhésion, la compréhension ou encore la participation au projet.

Le premier niveau de gestion est le suivi des actions de conduite du changement planifiée dès la phase de préparation du projet. Des indicateurs de suivi des réalisations sont construits et peuvent, par exemple, se libeller de la manière suivante :

- Nombre de jours formation prévus / Nombre de jours de formation réalisés
- Nombre de personnes à former / Nombre de personnes formées
- L'évaluation des personnes formées (tests de compréhension, par exemple)
- Budget de dépenses / dépenses réalisées
- Nombre de jour de retard / d'avance sur le planning
- Etc.

Au-delà des actions entreprises, la réussite du projet dépend également du résultat de ces dernières et donc de facteurs humains plus difficiles à cerner et à quantifier. Dans certains projets, il peut cependant s'avérer indispensable de déterminer des indicateurs pour évaluer le taux de résistance et les risques. MOUTOT et AUTISSIER (2010) proposent de calculer quatre indicateurs à intervalles réguliers en soumettant des questionnaires aux employés afin d'évaluer :

- Le taux d'information du projet
- Le taux de compréhension du projet
- Le taux d'adhésion du projet
- Le taux de participation au projet

Après le déploiement du nouveau système d'information, les indicateurs se focaliseront essentiellement sur la gestion des anomalies. Ces dernières sont les « erreurs », les « dysfonctionnements » ou les « demandes d'amélioration » que les utilisateurs transmettront à l'équipe de projet en vue de leur traitement et de leur résolution. Pour faciliter leur traitement, ces messages peuvent être classés par types, par ordre de priorité ou tout autre système permettant un traitement adéquat et rapide. Les indicateurs liés aux anomalies peuvent, par exemple, se présenter de la manière suivante :

- Nombre d'anomalies reçues par jour / semaine / mois
- Nombre d'anomalies en cours de traitement / en attente / résolues
- Nombre d'anomalies par types de priorité
- Etc.

Malheureusement, les responsables d'un projet de changement d'un système d'information sont parfois davantage jugés sur leur capacité à mettre à disposition un outil fonctionnel plutôt que sur la capacité des salariés à utiliser efficacement le nouvel outil mis à disposition. Le premier aspect est certainement très important, cependant un système informatique, aussi parfait soit-il, demeure totalement inutile, voire contre productif, si les utilisateurs s'en servent mal ou carrément pas. Ainsi, outre le contrôle et le suivi réalisé sur la base du plan opérationnel, il est également nécessaire de s'interroger sur la réalisation des objectifs métiers définis lors de la phase de préparation. En effet, si le but du nouveau système d'information était de réduire les délais de livraison de trois jours, il ne s'agit pas seulement de vérifier que le software fonctionne mais il faudra également s'assurer que le délai de livraison moyen est désormais de trois jours.

L'évaluation du changement et son suivi à l'aide d'un tableau de bord et d'indicateurs divers doit permettre d'éviter un enlèvement ou, au pire, un échec du projet. En effet, un bon pilotage basé sur la connaissance accrue des réalités devrait permettre, à tout moment, d'adapter le plan ou d'actionner de nouveaux leviers pour faciliter le déploiement. Cependant, si malgré tous les efforts du chef de projet et de son équipe le changement semble compromis, MOTWANI (2002) propose de choisir un remède plus radical parmi les solutions suivantes :

- Redéfinition du projet
- Nouvelle manière de gérer le projet
- Changement de leadership, de chef de projet
- Découpage du projet en phase plus facile à gérer
- Porter davantage d'attention aux problèmes spécifiques

8.4. Analyse du cas MADAR (résumé d'AL-SHAMALN, 2011)

MADAR est un système d'information qui a été introduit à la King Saud University et dont l'implémentation a été orchestrée selon une méthodologie en trois phases détaillées ci-dessous. Cette étude de cas, rédigée par AL-SHAMALN (2011), décrit le succès du déploiement de ce nouvel outil. Selon son enquête menée auprès de quarante collaborateurs concernés par le changement, 100% des utilisateurs ont pu réaliser plus simplement et plus efficacement leur travail avec la nouvelle solution. Parmi les autres résultats probants, il est intéressant de noter que 96.7% des employés ayant répondu déclarent ne rencontrer aucune difficulté dans l'utilisation du nouveau système. Selon AL-SHAMALN (2011), le processus qui a mené à cette réussite a été le suivant :

- 1) **Pré-implémentation.** Cette phase, ayant duré huit mois, a démarré par une étude évaluant les compétences informatiques des employés. Une campagne d'information (via le magazine interne, le site Web et les e-mails) a également été lancée pour informer l'ensemble des employés de l'Université qui ont également pu voter pour décider du nom du projet. Ensuite, l'acceptation du nouveau système ainsi que les facteurs de résistances ont été évalués. Cette enquête a permis de déterminer le profil des acteurs pouvant être à l'origine des blocages, soit plutôt les hommes avec une ancienneté de plus de 10 ans, réfractaires aux nouvelles technologies et avec un faible niveau d'éducation.
- 2) **Implémentation.** Durant l'implémentation, le chef de projet a sélectionné les employés les plus enthousiastes de chaque département pour devenir les ambassadeurs de MADAR. Ces personnes ont été invitées à participer aux séances visant à résoudre les problèmes de résistance au changement et ont reçu davantage de formation. Au jour où le cas a été écrit, plus de 300 sessions de formation ont déjà eu lieu auprès de l'ensemble du personnel ! En outre, durant toute la phase d'implémentation, la communication entre les utilisateurs et le support technique a été très impressionnante (quatre lignes de téléphone, e-mails, site Web, forum, visite des top-managers auprès des utilisateurs, etc.) et les ambassadeurs du projet ont été chargés du coaching des membres de leur département rencontrant des difficultés. Durant le projet, l'implication du top-management, et notamment celle du recteur, qui n'ont pas comptés leur effort, a également été soulignée comme étant un des facteurs déterminant de la réussite.
- 3) **Evaluation.** Après le déploiement, le responsable du projet évalue hebdomadairement les performances liées à l'utilisation du système. Cette dernière donne lieu chaque semaine à une réunion qui permet de discuter des problématiques en suspens et de déterminer quels employés ne sont pas encore suffisamment à l'aise avec le nouveau système.

9. Conduite du changement et méthodes agiles

Dans son approche sociologique du changement, BERNOUX (2010) considère le changement comme un processus, ainsi cela « signifie que l'on peut comprendre le changement que comme un mouvement, qu'il est irréaliste de la considérer comme un résultat, mais qu'il doit être compris

comme une évolution qui s'inscrit dans la durée. Cela implique que les concepteurs et les décideurs acceptent que le changement n'aille pas exactement là où ils auraient voulu qu'il aille, qu'ils conduisent parfois à vue ». Cette vision n'est pas sans rappeler les fondamentaux des méthodes agiles selon lesquels on construit un nouveau programme informatique par itérations successives sans déterminer à l'avance un cahier des charges très rigoureux et un but détaillé. L'agilité et les méthodes y relatives sont régies par quatre valeurs fondamentales, elles-mêmes déclinées en douze principes. Les quatre valeurs sont :

- **L'équipe.** Dans les méthodes agiles les interactions entre les membres, la communication, la polyvalence et l'esprit d'équipe sont supérieurs à la notion d'outils et de procédures de fonctionnement.
- **L'application.** La priorité est mise sur le bon fonctionnement du logiciel à livrer.
- **La collaboration.** Le client, ou l'utilisateur final, doit être impliqué dans le développement. Il doit fournir un feed-back régulier, clarifier les priorités et transmettre les demandes d'adaptations du logiciel.
- **L'acceptation du changement.** Il doit être admis que la planification initiale et la structure du logiciel doivent être adaptables aux demandes de l'utilisateur ou du client. Si l'objectif stratégique est invariable, la manière de l'atteindre doit être flexible.

Les méthodes de conduite du changement peuvent être utilisées comme des leviers pour faciliter la réussite du changement mais, dans les organisations soumises à marchés très volatiles, elles tendent parfois à devenir un style de management quotidien. Cela est particulièrement vrai lors des projets de nouveaux systèmes d'information car les méthodologies de développement dites agiles intègrent les leviers de la conduite du changement dès la phase de conception de la solution. Ainsi, lors d'un développement agile, ce n'est plus l'utilisateur qui devra s'adapter au produit final mais, le produit qui sera construit autour de l'utilisateur. Cette démarche participative de conception et de déploiement permet donc de réduire très tôt les facteurs de résistance au changement en impliquant et en faisant adhérer les destinataires du changement très rapidement.

La mise en pratique d'une méthode agile facilite le déploiement du changement car elle oriente la culture de l'entreprise vers l'ouverture aux modifications et à l'adaptation. En effet, on constate que les valeurs de l'agilité reprennent des facteurs cités comme étant les leviers du changement. Nous pensons notamment à la communication, au travail d'équipe, au sentiment d'adhésion à un projet et à l'apprentissage continu. Cependant, l'application stricte d'une méthodologie agile devrait se limiter au périmètre de développement et ne pas s'étendre à toute l'entreprise. L'organisation dans son ensemble doit uniquement s'inspirer des grands principes de l'agilité et donner l'autonomie nécessaire à leur mise en pratique pour favoriser l'émergence puis le développement du changement. Une organisation ouverte, qui ne se laisse pas enfermer dans des procédures strictes est plus propice au changement. Plutôt que d'organiser le changement en phases successives, il s'agit d'évoluer vers une véritable culture du changement continu.

10. Choisir une méthodologie de conduite du changement

En pratique, la conduite du changement adoptera un style plus ou moins participatif. Cela dépendra essentiellement du contexte dans lequel l'entreprise évolue mais également du type de système informatique qu'elle souhaite installer. L'environnement influera sur le type de management (directif, participatif, paternaliste, etc.) et par conséquent sur les habitudes de travail et la culture de l'entreprise. Quant à eux, les systèmes d'informations utilisés seront adaptés aux exigences d'une organisation visant prioritairement la satisfaction de la clientèle et l'efficacité. Dans la matrice ci-dessous, nous posons l'hypothèse qu'il existe une relation entre l'environnement de l'entreprise et le type de système d'information qu'elle utilise. Le croisement des axes donne ainsi lieu à quatre zones correspondant à des modes spécifiques de management de la conduite du changement.

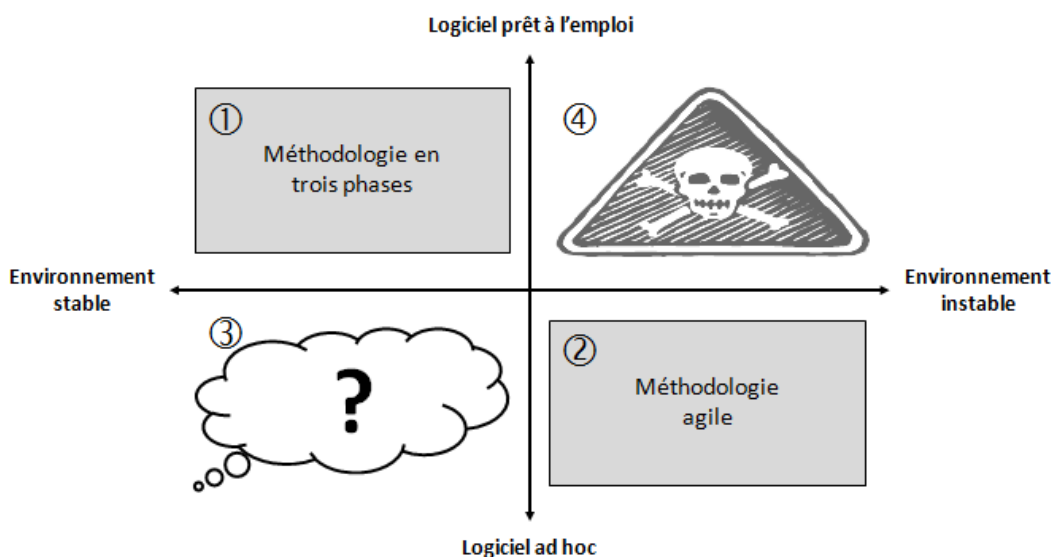


Figure IX : Choisir sa conduite du changement

L'axe horizontal décrit l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. L'instabilité représente un contexte dans lequel les changements sont fréquents, les normes, les lois, les produits ou les demandes de la clientèle sont susceptibles d'être remises en cause fréquemment. L'entreprise doit donc être en mesure de s'adapter constamment pour ne pas marquer le pas face à la concurrence. A contrario, l'environnement stable est plutôt représenté par une logique de « guerre des prix ». Dans ce cas, l'organisation doit mettre en place des structures peu coûteuses permettant d'atteindre une productivité et une rentabilité maximale.

L'axe vertical représente le type de système informatique que l'entreprise choisira pour gérer son activité quotidienne. Par « logiciel prêt à l'emploi », nous entendons les solutions vendues par les grands éditeurs tels que Microsoft ou SAP. En théorie, leurs produits peuvent être installés et utilisés sans adaptation majeure et, par conséquent, pour maximiser le ratio coût / bénéfice c'est au client de s'adapter aux spécificités du programme informatique. A contrario, le « logiciel ad hoc » est

développé par l'entreprise pour répondre à ses propres besoins. Dans ces cas, la solution informatique est construite par les utilisateurs autour d'une réalité spécifique. Bien qu'à priori plus coûteuse, cette méthode offre une flexibilité et une adaptabilité sans commune mesure.

La matrice, construite autour de l'hypothèse citée ci-dessus, décrit quatre zones permettant d'identifier la méthode de conduite du changement la plus adaptée aux circonstances. En détail, nous distinguons :

- (1) **Méthodologie en trois phases.** Dans un environnement stable dans lequel les coûts sont un facteur de décision majeur, il est recommandé d'employer une méthodologie en trois phases pour déployer une solution d'éditeur prête à l'emploi. Ici, le changement de système informatique s'inscrit clairement dans une optique de transition entre un point A et un point B. Le processus de changement est donc temporaire et il peut s'organiser sur une période de temps limitée.
- (2) **Méthodologie agile.** Dans un environnement instable où le changement est permanent, la capacité d'adaptation prime sur les coûts. Dans ce contexte, le changement n'est plus considéré comme le passage d'un point A vers un point B, car on ne peut souvent pas définir à l'avance les contours exacts du point d'arrivée. Les méthodologies agiles, appliquées aux développements informatiques, permettent de répondre à ce contexte particulier dans lequel les préceptes de l'entreprise apprenante seront également appliqués pour le management de l'ensemble de l'organisation.
- (3) **Le dilemme ?** Pourquoi adopter un système d'information individualisé et à priori plus cher alors que l'environnement est stable ? Est-ce que nous ne risquons pas de perdre la « guerre des coûts » en se lançant des développements spécifiques ? Est-ce qu'une adaptation de la structure organisationnelle autour d'un système informatique standard ne serait pas plus rentable ? Dans ce cas, il s'agit de peser l'ensemble des solutions pour choisir le meilleur compromis entre flexibilité et coûts.
- (4) **Le danger !** Si l'organisation se trouve enfermée dans un système d'éditeur difficile à faire évoluer alors que l'environnement est instable, un changement radical de solution devra être opéré. Dans ce cas, nous entrons dans une méthodologie de gestion de crise où des modifications salutaires seront imposées par le top management.

11. Conclusion et avis personnel

Le changement ne doit jamais être considéré comme un phénomène unidimensionnel, il est toujours complexe et se loge dans les interactions entre différents agrégats qu'il s'agit de considérer : l'environnement, l'organisation, la culture, les acteurs et les habitudes de travail sont quelques exemples des facteurs à étudier avant de démarrer une démarche de changement. Souvent, nos idées nous poussent vers une solution de conduite du changement qui nous paraît juste mais, au final, c'est toujours le contexte qui dictera les conditions de la réussite. Ainsi, s'il est toujours possible de s'inspirer d'entreprises qui ont réussi, il est totalement absurde de vouloir les copier. En effet, les

facteurs humains indispensables au succès constituent toujours des équilibres particuliers qu'il faut traiter de manière spécifique.

Selon BERNOUX (2010), l'organisation est le résultat des compromis réalisés entre les différentes personnes qui la compose. En partant de cette affirmation, l'installation d'un nouveau système informatique n'est donc pas l'unique origine du changement. Ce dernier intervient également parce qu'il génère de nouvelles manières de voir et de faire les choses qui remettent parfois en cause les compromis acceptés et usités jusqu'à présent. C'est pour cela que la conduite du changement passe inévitablement par une ou plusieurs phases de gestion des ressources humaines. La dimension humaine est primordiale dans un projet de changement, rien ne peut se faire sans la participation des salariés et l'acceptation du nouveau système par les utilisateurs. En effet, les hommes auront toujours le choix d'accepter, de refuser ou de saboter le projet. La prise en compte de leur opinion est donc importante tout au long du processus.

L'environnement actuel semble alimenter le besoin de changement. Son rythme devient de plus en plus rapide et de nombreux auteurs décrivent des méthodes favorisant le changement continu en organisation. Dans le domaine de l'informatique, les méthodologies agiles sont un exemple marquant de la mise en pratique de styles de management permettant d'être très réactif grâce notamment à une communication, une responsabilisation et une autonomie accrue. Si ces méthodes répondent aux fantasmes des managers souhaitant une adaptabilité totale et permanente, elle se transpose très mal aux principes de la psychologie humaine. En effet, le mouvement perpétuel ne cadre pas avec les besoins de l'individu qui, lors d'un processus de transition, recherche des repères et des étapes auxquels se raccrocher ...

12. Bibliographie

- [1] ALADWANI Adel M. Change management strategies for succesful ERP implementation. *Business Process Management Journal* [en ligne], Vol. 7, No 3, 2001, pages 266 à 275. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843482>
- [2] AL-SHAMALN Hala M. et AL-MUDIMIGH Abdullah S. The Chang Management Strategies and Processes for Successful ERP Implentation : A Case Study of MADAR. *International Conference on Computer Communication and Management* [en ligne], Proc. Of CSIT vol. 5, Singapore, 2011. <http://www.ipcsit.com/vol5/78-ICCCM2011-C024.pdf>
- [3] AUTISSIER David, VANDANGEON Isabelle, VAS Alain. *Conduite du changement : concepts-clés: 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Editions Dunod, 21 avril 2010, 248 pages.
- [4] BERNOUX Philippe. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Editions Points, 11 février 2010, 368 pages.
- [5] COLOMBUS CONSULTING SAS. Livre blanc : *7 clés pour réussir la conduite du changement des projets de systèmes d'informations dans le secteur de la santé*. Columbus Consulting SAS, mai 2010, 12 pages.

- [6] HENNEBERT JEAN. *Gestion intégrée du développement des systèmes d'information*. HES-SO Master, support de cours 2012.
- [7] KANSAL Vineet. The Enterprise Systems Implementation : An Integrative Framework. *The Review of Business Information Systems* [en ligne], Vol. 10, No 2, second trimestre 2006, pages 21 à 27. <http://www.journals.cluteonline.com/index.php/RBIS/article/view/5322>
- [8] KENETT Ron S. et RAPHAELI Orit. Multivariate Methods in Enterprise System Implementation, Risk Management and Change Management. *Int. J. Risk Assessment and Management* [en ligne], Vol. 9, No 3, 2008, pages 258 à 276. <http://kpa.co.il/english/publications/documents/KenettonMultivariateRiskAnalysisIJRAM2008.pdf>
- [9] MOTWANI Jaideep et al. Successful Implementation of ERP projects : Evidence from two case studies. *International journal of production economics* [en ligne], No 75, 2002, pages 83 à 96. [http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehre%5Civ_materialien.nsf/intern01/7394346C17575A26C1256E2A005731C3/\\$FILE/0061%20Motwani%20et%20al.%20Successful%20implementation%20of%20ERP%20projects.pdf](http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehre%5Civ_materialien.nsf/intern01/7394346C17575A26C1256E2A005731C3/$FILE/0061%20Motwani%20et%20al.%20Successful%20implementation%20of%20ERP%20projects.pdf)
- [10] MOUTOT Jean-Michel, AUTISSIER David, LELOUP Robert. *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, pilotage*. Editions Dunod, 2^{ème} édition, 10 février 2010, 246 pages.
- [11] ROGERS Everett. *Figure : Diffusion of innovations, based on Rogers, 1962*, Diffusion of innovations. Free Press, London, NY, USA. [en ligne]. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=File:Diffusion_of_ideas.svg&page=1 (consultée le 27.10.2012)
- [12] THE STANDISH GROUP REPORT. *CHAOS*. The Standish Group, 1995.
- [13] TONNELE Arnaud. *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. Editions Eyrolles, 10 mars 2011, 380 pages.
- [14] WIKIPEDIA. *Méthode agile – Wikipédia* [en ligne]. http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_agile (consulté le 28 novembre 2012).