

RAPPORT

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Évolutions et pratiques

SEPTEMBRE 2003

CiGREF

www.cigref.fr

LE CIGREF

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

Rapports publiés par le Cigref en 2002-2003 :

Accroître l'agilité du système d'information

Urbanisme : des concepts au projet

Alignement stratégique du système d'information

Comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?

Dynamique de la relation entre direction générale
et direction des systèmes d'information dans les grandes entreprises

(avec McKinsey & Company)

Géopolitique de l'internet

Gestion des télécoms à l'international

Quel mode de pilotage ? quelle stratégie de sourcing ?

Gouvernance du système d'information

Problématiques et démarches

Intelligence économique et stratégique

Les systèmes d'information au cœur de la démarche

Sécurité des systèmes d'information

Quelle politique globale de gestion des risques ?

Ces publications peuvent être obtenues en se connectant sur le site web du Cigref :
www.cigref.fr

PARTICIPANTS

Ce rapport, est issu des travaux d'un groupe de réflexion et d'échanges d'expériences du Cigref, dans le cadre de la thématique « Management de la DSI et de ses métiers » animée par Patrick Dupin et Mohamed Marfouk, administrateurs du Cigref, et a été rédigé avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

Ahmed Bada	JC Decaux	Anne Guitton	Snecma Moteurs
Jean-Louis Brunie	Snecma	Christian Haegi	Société Générale
Jacques Dessus	France Télécom	Odile Hubert	Air France
Virginie Drouin	France Télécom	Sylviane Leveque	La Poste
Alain Elkoubi	Bred (Groupe Natexis Banques Populaires)	Danielle Lohou	MGEN
S. T. Flodrops	Air France	Claude Moigno	Société Générale
Nathalie Foissac-Fleury	Air France	Didier Monnier	Médéric
Marie-Claire Frattini	Crédit Agricole	Monique Moutaud	Société Générale
Michelle Garrigues-Fredet	Alcatel	Spiridion Nittis	BP France
Philippe Guillot	Azur GMF	Claire Paillet	Total
		Lionel Sautter	Alcatel

L'étude a été rédigée par Renaud Phelizon, chargé de mission du Cigref.

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	7
2. RETOUR SUR ACUITÉ	9
2.1 Deux constats et une préconisation	9
2.1.1 Focalisation sur la solution technique	9
2.1.2 Défaut d'accompagnement préjudiciable	9
2.1.3 Préconisation forte : Viser la mobilisation des hommes	10
2.2 L'analyse du changement par Acuité	10
2.3 Une démarche pour assister le praticien	11
2.4 Acquis et limites	12
2.4.1 Les acquis d'Acuité	12
2.4.2 Les limites d'Acuité	12
3. UN ACCOMPAGNEMENT DE PLUS EN PLUS NÉCESSAIRE	15
3.1 Une reconnaissance des coûts du non-accompagnement	15
3.2 Un nouvel âge de l'informatisation	15
3.3 Une triple contrainte du changement	16
4. DES MÉTHODES ET DES OUTILS À ADAPTER ET À COMBINER	17
4.1 Quatre activités clefs pour l'accompagnement	17
4.1.1 Stratégie	18
4.1.2 Sponsorisation	19
4.1.3 Accompagnement	20
4.1.4 Appropriation	21
4.2 L'adaptation et la combinaison : les clés de la réussite	21
4.3 La mesure de l'avancée	22
5. L'EFFORT D'ACCOMPAGNEMENT	23
5.1 Évaluer l'effort pour le comprendre	23
5.2 La répartition de l'effort de changement	25
6. BÂTIR UNE COMPÉTENCE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	27
6.1 Maturité face au changement	27
6.2 Faire accepter l'accompagnement comme modalité des projets et du management	28
6.3 Développer une compétence en matière d'accompagnement du changement	29
6.3.1 Définir la compétence d'accompagnement du changement	29
6.3.2 Centre de compétences et de capitalisation	30
6.3.3 Centre de formation et de coaching	30
6.3.4 Cœur et moteur d'un réseau de terrain	31
6.3.5 Retour d'expérience : la cellule méthodes assistance à maîtrise d'ouvrage chez Air France	32
6.3.6 Retour d'expérience : Cellule d'accompagnement du changement chez Snecma Moteurs	34
6.4 Anticiper le changement en planifiant l'abandon	35

7. MESSAGES CLÉS	37
8. CONCLUSION	39
8.1 Ne pas accompagner est impossible	39
8.2 Trouver le bon équilibre	39
8.3 L'accompagnement du changement dans dix ans	40
ANNEXE 1 : RESSOURCES	41
ANNEXE 2 : REPRODUCTION D'ACUITÉ	45

1. INTRODUCTION

Le Cigref n'avait plus mené de travaux consacrés à l'accompagnement du changement depuis le milieu des années 1990. Et pourtant, le sujet n'avait fait que prendre de l'ampleur dans le domaine des systèmes d'information et du management.

Il était intéressant de se demander quelles sont les évolutions des pratiques depuis 10 ans.

Ce rapport fait un point sur les facteurs d'évolution et les nouvelles pratiques mises en œuvre dans les grandes entreprises françaises pour conduire et accompagner le changement en relation avec les systèmes d'information. Ce rapport concerne tous les changements liés à l'introduction et aux évolutions du système d'information de l'entreprise. Il ne traite pas du changement en général. Il ne traite pas des changements « purement techniques » des outils informatiques¹.

Le système d'information inclut tout ce qui permet de traiter et de transporter de l'information. Ces frontières sont assez floues. C'est un choix assumé. Face à la même situation, certains préféreront parler de changements liés à l'organisation, aux processus, aux ressources humaines, au management plutôt que de changements liés au système d'information. Il est vrai qu'un changement lié au système d'information contient de fait des aspects touchant tous ces points. Parfois même l'outil informatique n'est pas concerné du tout.

Ce rapport ne précise pas la nature et l'ampleur du changement. Il est bien sûr très différent d'avoir à mener un projet local d'évolutions mineures plutôt qu'un programme global de transformation radicale. Mais, les approches, les outils méthodologiques et les techniques d'intervention disponibles restent les mêmes.

Enfin, la nature de la liaison entre système d'information et changement n'est pas explicitée. Le système d'information pourra être suivant les cas :

- la solution ou la source du problème ;
- le cœur même du changement, comme pour la mise en œuvre d'un progiciel, ou le corollaire d'une nouvelle démarche ;
- l'essentiel de la situation de changement ou presque anecdotique.

¹ Existe-il vraiment des changements purement techniques sans aucune incidence sur les fonctionnalités et les usages ?

Le lecteur sera en mesure d'assurer l'adaptation à sa propre situation. Il comprendra l'impossibilité d'aborder chaque cas particulier.

Ce rapport s'adresse plus particulièrement au :

- directeur des systèmes d'information ;
- manager opérationnel, gestionnaire ;
- décideur ;
- chef de projet.

En repartant de l'analyse et des propositions faites par le Cigref en 1994 et 1996, nous verrons quels sont les facteurs de l'évolution avant d'aborder les nouvelles pratiques.

2. RETOUR SUR ACUITÉ

En 1994, le Cigref avait mené un travail de réflexion sur l'accompagnement du changement. Ce travail avait abouti à l'approche dite Acuité pour « Accompagnement du changement chez l'utilisateur d'informatique et des télécommunications ».

Quand on réfléchit à ce qui a évolué ou progressé entre les deux dates, on peut hésiter entre le verre à demi-vidé et celui à demi-plein.

Nous reprenons ici uniquement les points clés d'Acuité. Nous invitons le lecteur à se référer directement à la version complète². Par ailleurs, un rapport intitulé « Compléments à Acuité » est paru en 1996, présentant des réflexions et des retours d'expériences sur la conduite du changement.

2.1 Deux constats et une préconisation

Le rapport Acuité dressait deux constats dont il tirait une préconisation.

2.1.1 Focalisation sur la solution technique

« La préoccupation dominante, au sein des entreprises confrontées à de forts enjeux d'informatisation, demeure la mise au point de la solution technique, c'est-à-dire le système informatique lui-même. »

Les facteurs explicatifs proposés sont :

- répartition de l'investissement qui privilégie la technique (peu ou pas de ressources allouées à l'accompagnement *a priori*) ;
- capacité à contrôler le rapport coût/résultat ;
- recherche en matière de méthodes et d'outils dédiés à l'accompagnement ;
- choix des compétences à réunir ;
- cycle de décision et de planification.

2.1.2 Défaut d'accompagnement préjudiciable

« Une mauvaise gestion des plans d'accompagnement de nouveaux systèmes d'information peut en compromettre la réussite. »

Les facteurs explicatifs proposés sont :

- mauvaise maîtrise du facteur temps ;
- gestion budgétaire défectueuse ;

² Acuité est téléchargeable depuis le site web du Cigref.

- absence de dispositifs adaptés en outils, méthodes, compétences pour gérer les incidences humaines du changement ;
- dialogue insuffisant, mauvaise gestion des motivations ;
- anticipation insuffisante des impacts sociaux.

2.1.3 Préconisation forte : Viser la mobilisation des hommes

« Cesser de considérer la recherche de solutions techniques comme l'axe unique sur lequel doivent se polariser toutes les énergies, viser une mobilisation des hommes autour de systèmes fiables et maîtrisés. »

2.2 L'analyse du changement par Acuité

Le tableau suivant synthétise les points étudiés par Acuité et les éléments de réponse.

Tableau de synthèse de l'approche Acuité :

Primitives du problème dans Acuité	Composantes identifiées
Domaines d'intervention de l'accompagnement	Formation Communication Documentation Ergonomie Organisation locale Assistance Gestion sociale
Compétences d'accompagnement	Compétences générales Aptitudes Expertises d'accompagnement
Types de dispositifs d'accompagnement	Structure permanente Structure temporaire ou projet
Responsabilité	Maîtrise d'ouvrage Direction des ressources humaines Direction des systèmes d'information Direction de l'organisation ³

³ Il est à noter que les directions de l'organisation et de l'informatique (DOI), mentionnées dans Acuité, sont en voie de disparition depuis quelques années.

Primitives du problème dans Acuité	Composantes identifiées
Phases du projet d'accompagnement	Analyse du contexte de changement Orientations du plan d'accompagnement Conception de la solution d'accompagnement Réalisation de la solution d'accompagnement Test et site pilote Accompagnement du démarrage/généralisation Accompagnement du stade opérationnel
Domaines du changement	Outil Organisation Métier
Degrés du changement	Outils => Fort/faible Organisation => Bouleversement/modification Métier => Nouveau métier/évolution
Évaluation des impacts du changement lié à un nouveau système d'information	Effort de travail Habitudes de travail Compétences techniques Conditions de travail Relations/Communication Polyvalence Autonomie/responsabilités Reconnaissance

Source : Cigref

2.3 Une démarche pour assister le praticien

Acuité a établi une démarche simple d'accompagnement du changement découpé en sept phases :

1. Analyse du contexte de changement
2. Orientations du plan d'accompagnement
3. Conception de la solution d'accompagnement
4. Réalisation de la solution d'accompagnement
5. Test et site pilote
6. Accompagnement du démarrage / Généralisation
7. Accompagnement du stade opérationnel

Pour chaque phase, sont indiqués les éléments touchés et les résultats attendus. Une *check-list* est dressée pour chacune des phases et chacun des domaines d'intervention. L'ensemble détaillé de la démarche est repris en annexe.

Cette série de *check-lists* permettait un appui pratique, non intrusif et non prescriptif, facilement assimilable par toutes les entreprises quelle que soit leur maturité sur le sujet.

2.4 Acquis et limites

2.4.1 Les acquis d'Acuité

Acuité a bien résisté à la décennie écoulée. Cela n'est d'ailleurs pas forcément une bonne nouvelle. Il serait certainement préférable que le rapport ressemble à une série d'évidences. Mais il semble qu'Acuité soit toujours en avance sur les pratiques de nombre d'entreprises. Le second constat notamment est devenu tellement trivial et accepté de tous qu'il pourrait prêter à sourire. Mais il reste néanmoins que tout le monde n'en tire pas encore actuellement toutes les conclusions utiles en matière de conduite et d'accompagnement.

La double focalisation sur le choix d'un outil technique et sa mise en œuvre technique reste trop fréquente. Les exemples où l'accompagnement du changement ne commence qu'après les spécifications techniques ou le choix de tel logiciel de tel éditeur restent très fréquents. L'accompagnement commence trop tard. Beaucoup d'options sont déjà figées et les capacités d'actions trop réduites. Des difficultés évitables sont apparues, les positions se sont cristallisées. L'accompagnement ne peut pas accomplir des miracles.

La préconisation est plus que jamais d'actualité et garde toute sa force.

L'approche générale est encore valide aujourd'hui. Les questions posées sur l'analyse de l'accompagnement restent fondées, même si les réponses ont pu évoluer. En particulier, Acuité met très bien en avant que l'accompagnement est un métier à part entière avec ces compétences spécifiques. De même l'interrogation sur la permanence ou non de structure d'accompagnement, leur rôle et leur positionnement est très actuel.

Cependant, à la lumière d'évolutions récentes, Acuité montre quelques limites.

2.4.2 Les limites d'Acuité

La première limite d'Acuité est sa focalisation uniquement sur les projets. Or, le changement est de plus en plus vu comme quelque chose qui transcende les projets. Le changement, pour les entreprises qui le conduisent le mieux, est accompagné avant, pendant et après les projets et hors projet. Il n'est même plus évident que la phase projet soit la plus importante et la plus déterminante pour la réussite. La maturité des entreprises dans le domaine du changement, de certaines du moins, dépasse le cadre tracé par Acuité.

Acuité se focalise sur l'accompagnement lui-même et c'est là une seconde limite. L'accompagnement est bien sûr fondamental, mais il n'est qu'une des quatre activités, présentées plus loin, d'une démarche complète d'accompagnement du changement. Certes en reprenant en détail les sept phases d'Acuité, on retrouve des éléments qui concernent deux autres activités : l'appropriation et la stratégie. Mais une activité manque : la sponsorship. Le soutien des décideurs est à peine évoqué. Or, la sponsorship doit être vue comme une activité en soi, tout à fait spécifique. C'est vraisemblablement l'activité à la fois la plus critique et la plus délicate.

De plus, la vision projet amène à considérer un enchaînement, alors que la vision actuelle considère les quatre activités comme parallèles.

Après ce retour sur Acuité, nous verrons les facteurs d'évolution et les nouvelles pratiques.

3. UN ACCOMPAGNEMENT DE PLUS EN PLUS NÉCESSAIRE

En plus de facteurs déjà connus et bien identifiés par Acuité, la nécessité d'accompagnement s'est accrue. Trois facteurs principaux expliquent cela.

3.1 Une reconnaissance des coûts du non-accompagnement

L'accompagnement du changement coûte. Tout décideur a raison de s'interroger sur son utilité et sur les ressources à lui consacrer. Mais, il doit aussi savoir que le non-accompagnement ou le mauvais accompagnement coûte aussi très cher. Grève, arrêts de travail, conflits, *turn-over* sont les symptômes extrêmes et les plus évidents. Mais, notamment en matière de système d'information, le plus coûteux est sans doute le rejet ou la sous-utilisation des nouveaux outils. Le retour espéré par la mise en place de l'outil n'est pas au rendez-vous parce que les utilisateurs ne se le sont pas appropriés correctement. Malheureusement, il n'est que trop simple d'identifier un ou plusieurs projets d'envergure touchant le système d'information pour lesquels cela est flagrant.

Aussi, il est plus aisé aujourd'hui d'expliquer et de justifier une démarche d'accompagnement en arguant de l'économie des coûts de non-accompagnement. Le rappel d'échecs cuisants pourra compléter l'argumentaire. Nous retrouvons là quelque chose qui s'applique aux démarches de qualité. Dans les deux cas, une bonne démarche ne se voit pas ou plutôt elle s'évalue à l'absence de problème ou de défaut. Nous pouvons aussi évoquer la sécurité où un gramme de prévention évite un kilogramme d'intervention.

C'est pour éviter ou réduire ces coûts, de plus en plus difficiles à cacher par ailleurs, que l'accompagnement est toujours plus nécessaire.

3.2 Un nouvel âge de l'informatisation

L'informatisation a aussi largement évolué. Elle touche désormais des cadres et surtout des décideurs. Finie l'époque où l'informatisation concernait uniquement de purs exécutants que l'on pouvait mettre devant le fait accompli et dont on pouvait ignorer les réactions. Le plus souvent avec peu de pouvoir et sans réelle capacité de contournement, l'utilisateur était forcé de s'adapter. Cela n'est plus possible aujourd'hui sans prendre des risques importants.

D'autant plus que le temps des « victoires faciles » par l'automatisation de tâches ou de processus simples est révolu. L'informatisation porte maintenant sur des processus non automatisables. Donc l'autonomie laissée à l'utilisateur est très forte. Suffisamment forte pour que son comportement

conditionne la concrétisation ou non des gains potentiels promis par l'outil.

L'utilisateur est aussi plus informé et plus habitué⁴ et devient plus exigeant en particulier concernant l'ergonomie et la simplicité d'utilisation, la rapidité d'exécution et l'intégration à son environnement de travail.

Enfin, la métabolisation du système d'information dans le corps social qu'est l'entreprise, et donc son intimité avec le fonctionnement organisationnel et humain, oblige à une approche très fine et très précise, où la moindre erreur peut prendre des allures catastrophiques.

3.3 Une triple contrainte du changement

S'il n'est pas exact de dire que le changement est devenu le régime normal de fonctionnement, il faut reconnaître qu'il fait parti du quotidien. Des changements sont constamment à l'œuvre dans les entreprises.

Parallèlement, la vitesse de réaction est devenue une des clefs de la compétitivité. Et surtout, les marges d'erreurs⁵ se sont considérablement réduites. « Le temps arrangera les choses » et les secondes chances sont aujourd'hui des options de luxe pour la plupart des entreprises.

Réussir les changements suppose de gérer cette triple contrainte :

- fréquence plus forte de survenue des changements ;
- vitesse accrue de réaction ;
- marge d'erreur réduite pour la solution d'adaptation.

Cela pousse les entreprises à gagner en maturité dans l'accompagnement du changement. Nous verrons qu'une des seules manières que les entreprises ont à leur disposition pour faire face à cette situation est de développer une compétence en matière de conduite de changement.

⁴ L'informatisation des foyers joue ici un rôle non négligeable, y compris dans les incompréhensions qu'elle peut susciter.

⁵ Par exemple sur le prix, sur l'adéquation des produits et services, sur la date de mise sur le marché...

4. DES MÉTHODES ET DES OUTILS À ADAPTER ET À COMBINER

Pendant assez longtemps, le changement a pu sembler assez mystérieux. Le rapport Acuité soulignait d'ailleurs cela :

« L'accompagnement est encore assez mal équipé pour permettre aux entreprises d'affronter des projets portant sur des populations étendues. »

« Les méthodologies existantes se situent souvent à un niveau plus philosophique qu'opérationnel... »

Que fallait-il faire ? Que pouvait-on faire ? Quels outils étaient à notre disposition ? Par où commencer ?

Aujourd'hui, la conduite du changement est bien cadrée conceptuellement et méthodologiquement et bien outillée.

Mais si des méthodes et des outils sont disponibles, c'est leur adaptation et la manière de les combiner qui font la différence entre réussite ou échec de l'accompagnement.

L'accompagnement du changement ne saurait être réduit à une boîte à outils en libre service. L'intelligence, l'expérience et les compétences en action des personnes qui l'utilisent sont déterminantes.

4.1 Quatre activités clefs pour l'accompagnement

NB : La méthode présentée ici s'appuie très largement sur la méthode d'accompagnement du changement chez Air France. Cette méthode a été construite par Air France en s'appuyant sur des compétences et des expériences internes associées à une lecture critique des méthodes disponibles dans la littérature et celles diffusées par des cabinets de conseils. Nous remercions les personnes d'Air France pour cette contribution remarquable.

Cette approche découpe l'accompagnement du changement en quatre activités clefs. Il ne s'agit pas de phases qui se succèdent dans le temps. Chaque activité contient des actions qui vont apparaître à différents moments du changement.

Cette approche est aussi bien adaptée à l'accompagnement du changement dans le cadre d'un projet qu'en dehors de tout projet. De plus en plus de changements transcendent les seuls projets : des programmes ou des démarches d'envergure qui vont générer plusieurs projets très divers mais aussi des évolutions hors projet comme par exemple l'évolution de politique d'entreprise.

Cette approche suppose des personnes en charge de mener l'effort d'accompagnement du changement, de manière temporaire ou permanente. Ces personnes assurent le pilotage des activités. Mais elles ne sont pas les seules à réaliser toutes

les actions d'accompagnement. Elles s'appuient sur des spécialistes et des relais. Elles sont également ou non en charge de mener le changement concerné. Par exemple, elles pourront ou non être membres de l'équipe qui réalise le nouvel outil informatique. L'approche ne présuppose donc aucun type d'organisation.

Chacune des activités est nécessaire, à sa manière chacune est cruciale. En fonction du contexte, du temps et des ressources disponibles, leur importance varie. Aucune ne peut être sacrifiée. Aucune n'est plus importante que les autres. Elles sont inséparables. En sacrifier une serait une erreur.

Pour chacune des activités, nous présentons succinctement la cible, les principales actions à mener et l'objectif général.

4.1.1 Stratégie

Activité : Stratégie	
Cible Décideurs <i>Top management</i>	Objectif Partager une vision commune
Actions Analyser et comprendre la situation (l'existant, les impacts du changement...) Choisir les outils de pilotage Définir les objectifs Gérer les risques Chiffrer les divers éléments	

Source : Cigref

Cette activité est le point de départ de l'approche. Une fois qu'il a été décidé de lancer le changement et de l'accompagner, il faut établir la stratégie. Cette activité est cruciale parce qu'elle permet de construire une vision partagée de la situation et de la cible à atteindre et parce qu'elle est le centre des décisions majeures. Tout au long de l'accompagnement, la stratégie sera adaptée. C'est aussi la stratégie qui décide quand il faut arrêter l'accompagnement. Elle est également le point de sortie de l'approche.

Les outils de l'analyse stratégique, de résolution de problème et de facilitation (création de consensus) seront les plus utiles ici.

4.1.2 Sponsorisation

Activité : Sponsorisation	
Cible Managers	Objectif Faire adhérer Lever les blocages
Actions Identifier les sponsors Établir les réseaux de sponsoring Faire vivre les réseaux Suivre et mesurer l'adhésion Faire une veille sur blocages et les opportunités	

Source : Cigref

NB : Pour ceux qui souhaitent un terme plus « français », ils peuvent utiliser « commandite » ou « parrainage ».

Cette activité est l'une des plus ambiguës. L'ambiguïté provient du fait qu'aucun changement d'envergure ne devrait être lancé sans un sponsor bien identifié et déterminé. Ce n'est que rarement le cas. Le rôle de sponsor n'est pas nécessairement clair pour tout le monde, ou plutôt entendu de la même façon. Or cette activité est cruciale. Le sponsor n'est pas celui qui fait mais celui qui fait en sorte que les choses puissent se faire. L'identification des sponsors, leur « recrutement », leur mobilisation est donc une tâche importante. Il faut encore que le sponsor tienne son rôle sans se confondre avec un super chef de projet ou directeur de programme. Enfin, la défection des sponsors est fréquente. Cette activité est donc permanente.

L'outil le plus utile ici sera certainement la carte des alliés, issue de la socio-dynamique.

4.1.3 Accompagnement

Activité : Accompagnement	
Cible Utilisateurs	Objectif Assurer l'évolution
Actions Assurer la gestion sociale <ul style="list-style-type: none"> Évolution des postes Impacts humains Adapter la micro organisation <ul style="list-style-type: none"> Déclinaison locale des évolutions de l'organisation Adaptation au contexte local Concevoir l'ergonomie <ul style="list-style-type: none"> Interface homme/machine Définition du poste de travail Former et gérer les compétences Assister les utilisateurs Documenter Communiquer <ul style="list-style-type: none"> Définir un plan de communication Mener les actions de communication 	

Source : Cigref

C'est le cœur même de l'accompagnement. C'est aussi l'activité qui comprend la plus grande diversité d'actions à mener et qui mobilise les plus de compétences différentes. Cette activité est cruciale parce qu'elle touche les personnes directement impactées par le changement : les utilisateurs. C'est le moteur de l'accompagnement.

La palette d'outils utilisés sera très riche.

4.1.4 Appropriation

Activité : Appropriation	
Cible Utilisateurs	Objectif Persuader et convaincre (avant) Faire évoluer les pratiques (pendant) Être bien dans le changement (après)
Actions Fournir les outils d'appropriation Essais, tests Expérimentation Simulation Capitalisation Club utilisateurs Communautés.... Nb : ces outils sont à fournir avant, pendant ou après un projet	

Source : Cigref

Cette activité est la dimension temporelle du changement pour les utilisateurs. Cette activité permet en amont de donner envie, de démystifier un certain nombre de choses, de surmonter les peurs... Durant l'accompagnement, elle facilite les progrès et les avancées permis par les activités d'accompagnement. En aval, elle crée les conditions d'un changement durable et autant que possible « agréable ». Cette activité est cruciale parce qu'elle crée les conditions du mouvement et les conditions du non-retour en arrière.

La palette d'outils utilisés sera très riche.

4.2 L'adaptation et la combinaison : les clés de la réussite

L'adaptation de la démarche est toujours nécessaire quelles que soient la qualité et la précision de la méthode de référence.

L'accompagnement du changement n'est pas quelque chose que l'on déroule comme une procédure. À la rigueur, il peut être envisagé comme un processus, sous réserve de prévoir des activités non définies pour assurer l'autonomie des acteurs, et de boucles de rétroaction pour les itérations et les ajustements.

La combinaison des outils et des démarches employés implique de définir à partir de quand et jusqu'à quand on utilise l'un ou l'autre, comment on les enchaîne et on les alterne...

Le facteur temps est crucial dans l'accompagnement du changement. Agir au bon moment, ni avant ni après, fait souvent la différence entre succès et échec. La synchronisation est le maître mot, plus que le respect d'un planning. Tout

particulièrement, la synchronisation entre le changement lui-même et son accompagnement est importante. Or ce n'est pas toujours simple, puisque leurs dynamiques et leurs horizons temporels ne sont pas du tout identiques.

Par ailleurs, on ne rencontre jamais deux changements identiques, même dans la même entreprise sur des sujets équivalents. Les individus concernés et le contexte sont forcément différents. Parfois presque imperceptibles, ces différences peuvent amener à des situations opposées, engager des cercles vertueux ou vicieux.

Ainsi, les membres du groupe de réflexion du Cigref considèrent que la vraie différence se situe ici. Sans dire que toutes les méthodes se valent, c'est toujours leur bon usage qui importe.

4.3 La mesure de l'avancée

Il ne faut pas se contenter d'agir, de lancer des actions d'accompagnement. Il faut savoir si l'on progresse. Pour cela, il est besoin d'avoir des indicateurs pour l'estimer. Se fixer des objectifs mesurables en matière de changement est donc important.

5. L'EFFORT D'ACCOMPAGNEMENT

5.1 Évaluer l'effort pour le comprendre

Comment savoir si l'effort d'accompagnement associé à tel projet ou telle démarche sera important ou non ?

Évaluer l'effort d'accompagnement est une des premières tâches au sein de l'activité de stratégie. Cette évaluation n'a pas pour but de fournir une donnée objective. Elle a pour but de construire une représentation commune.

Il n'existe pas une formule simple pour répondre à cette interrogation. Le groupe de réflexion du Cigref a listé les éléments qui pourraient entrer dans une telle équation :

- Adaptabilité aux spécificités locales
- Compétences de l'équipe chargée de l'accompagnement
- Conflit(s) de priorité sur les projets (vu par les personnes en charge ou concernées)
- Criticité des processus concernés
- Délai
- Élément d'un programme ou projet unique
- Importance attribuée au projet
- Médiatisation
- Nature des personnes concernées par le changement (suppression, changement de poste, de fonction, de profil, de qualification)
- Nature du projet : rupture ou amélioration de l'existant
- Nombre de dimensions du projet : organisation, processus, services, outils, systèmes...
- Nombre de personnes concernées
- Nombre de tâches à réaliser
- Poids du demandeur et son engagement
- Répartition des personnes concernées entre adhésion, résistance, hostilité et indifférence
- Transversalité du projet (en termes de populations concernées, plus elles sont nombreuses, plus il faudra gérer de sous-projets d'accompagnement)

En attribuant une pondération et en notant chaque critère sur une échelle normée, par exemple de 1 pour très faible à 5 pour très fort, on dispose alors d'une évaluation. Inutile de préciser que cette notation sera très subjective et très contestable. Mais utilisée intelligemment, elle pourra rendre quelques services. Elle mettra en évidence les différences de perception. Faite en groupe, elle aidera à construire une représentation commune

de la situation. Avec l'expérience, il sera possible d'affiner la pondération, d'ajouter ou de retirer des critères.

Il est possible de distinguer les trois facteurs majeurs déterminant l'importance de l'effort de changement :

- criticité des processus impactés ;
- nombre de personnes concernées ;
- transversalité du projet.

Ce repérage peut s'avérer important pour :

1. Faire une estimation des moyens nécessaires

Plus l'effort sera important, plus il faudra prévoir des compétences et des ressources spécialisées. Comme les compétences des personnes chargées du changement font partie de l'équation qui détermine l'effort, on introduit une rétroaction. Les membres du groupe ont baptisé cela « l'effet âge du capitaine ».

Dans le même ordre d'idée, plus l'effort prévu est grand, plus l'activité de sponsorship est critique.

En revanche une transcription entre cette estimation et une prévision budgétaire est impossible. Un même effort de changement pourra donner lieu à différentes stratégies. C'est après le choix d'une stratégie qu'une première évaluation financière et budgétaire sera possible.

2. Identifier des points sensibles et éventuellement dégager de nouveaux *scenarii*

En étudiant certains des paramètres, il sera peut être préférable d'envisager le découplage de certaines choses, d'en différer d'autres. Mais, on pourra à l'inverse s'apercevoir que certains chantiers pourront être menés en parallèle. Des actions préalables s'avèreront peut être utiles pour amorcer le changement plus doucement ou plus rapidement.

3. Savoir si des progrès sont en cours

Périodiquement, on pourra également faire une nouvelle estimation, ce qui permettra de savoir si on progresse. *A priori*, un accompagnement bien fait doit réduire l'effort de changement restant à faire.

Attention, cette équation ne dit rien sur les outils à utiliser et sur les chances de succès.

5.2 La répartition de l'effort de changement

Schématiquement, l'accompagnement du changement est mené par deux populations :

- l'équipe en charge de l'accompagnement ;
- les managers opérationnels.

La première est composée de personnes dont c'est clairement la mission. Pour la seconde, cette charge vient s'ajouter à un quotidien déjà bien rempli. Un des objectifs de la construction d'une compétence en matière d'accompagnement est de gérer au mieux cette dichotomie.

Il faut assurer une bonne répartition dans le temps de la charge de l'effort. L'effort doit être décroissant pour l'équipe et croissant pour les managers opérationnels. Dans le cas contraire, il faut s'interroger si l'une ou l'autre des populations n'est pas soit trop engagée soit trop désengagée. L'équipe chargée du changement ne pourra indéfiniment supporter l'effort. Il est crucial de s'assurer que le relais est bien pris par les managers opérationnels.

6. BÂTIR UNE COMPÉTENCE D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

6.1 Maturité face au changement

Toutes les entreprises ne sont pas égales face au changement. Toutes ne sont pas égales non plus dans leur maturité pour la conduite et l'accompagnement du changement.

On peut définir, approximativement, différents niveaux de maturité des entreprises vis-à-vis de l'accompagnement du changement :

Niveau 0	Pas d'accompagnement, qui n'est pas vu comme un problème
Niveau 1	Accompagnement <i>ad hoc</i> sur certains projets
Niveau 2	Accompagnement formalisé sur tous les projets
Niveau 3	Accompagnement formalisé avant, pendant et après les projets Construction d'une compétence d'accompagnement
Niveau 4	Compétence d'accompagnement en place et entretenue Début de la gestion de l'obsolescence
Niveau 5	Amélioration continue de la compétence d'accompagnement Gestion de l'obsolescence mise en place

Source : Cigref

Par exemple, une mise en œuvre de la démarche Acuité correspond à un niveau 2.

Quel que soit le niveau dans lequel une entreprise se reconnaît, l'important est bien sûr ce qu'elle met en œuvre pour atteindre et se maintenir au niveau qui lui semble le plus opportun compte tenu de sa situation. Toutes les entreprises n'ont pas obligatoirement besoin d'être au niveau 5. Différentes entités d'une même entreprise pourront tout à fait se trouver à des niveaux de maturité différents.

6.2 Faire accepter l'accompagnement comme modalité des projets et du management

L'accompagnement du changement est incontournable mais il n'est pas toujours un réflexe pour les décideurs et les gestionnaires de terrain. Il faut les convaincre que ce sujet est important et qu'il est utile et cadré méthodologiquement.

Le premier problème est de faire reconnaître le besoin d'accompagner. Cela n'est pas toujours aussi évident. Un certain nombre de décideurs estiment toujours que le besoin n'existe pas. Certains refusent de voir les aspects non techniques de la solution. Ils arguent que le problème a trouvé sa solution, objectivement la meilleure. Ils ne peuvent se résoudre à envisager que quelqu'un de normalement constitué ne puisse pas se rendre à l'évidence et l'accepter sans problème. D'autres avancent les plus grandes réserves face à des démarches et des outils d'intervention issus de sciences humaines et sociales. Comment des choses de ce genre pourraient fonctionner ? Un travail de conviction et de démonstration par l'exemple doit être mis en œuvre. La constitution d'une méthode de référence ne suffit pas toujours à emporter l'accord. Une autre tactique est de mener des actions d'accompagnement sans le dire ou en les baptisant autrement. Ensuite, on peut révéler la vérité et discuter à partir des résultats.

Une fois acquis le fait qu'il faut accompagner, il reste encore des obstacles importants. Un des points les plus délicats est de faire sentir la spécificité de la démarche d'accompagnement et son caractère construit. Premier écueil, expliquer que l'accompagnement n'est pas une juxtaposition d'actions mais une démarche pensée et combinée. Second écueil, expliquer que l'accompagnement du changement n'est pas un nom savant et précieux pour « beaucoup de formation et un peu de communication ». Paradoxalement, certains praticiens de l'accompagnement du changement en entreprise rapportent qu'il est plus facile dans certains projets de faire doubler le temps de formation des futurs utilisateurs que de monter une seule réunion pour discuter de la stratégie d'accompagnement. Le résultat est que l'entreprise finance une sur-formation inutile mais n'a aucune stratégie en matière de changement. Et face à l'échec du projet, les décideurs déploreront une résistance au changement insurmontable, et cela malgré des efforts colossaux, montant de la formation à l'appui.

Une fois le besoin et la spécificité de l'accompagnement acceptés, il devient facile de formaliser une méthode d'accompagnement qui sera ensuite proposée à chaque projet. Le palier suivant nécessite de bâtir une compétence d'accompagnement du changement.

6.3 Développer une compétence en matière d'accompagnement du changement

La notion de compétence d'accompagnement s'appuie sur la théorie des compétences clefs (« *core competence* ») développée par C.K. Prahalad et Gary Hamel au début des années 1990. Bien que discutée, cette approche est l'une des constituantes incontournables de l'analyse stratégique moderne.

6.3.1 Définir la compétence d'accompagnement du changement

« La compétence d'accompagnement du changement est la capacité dans toute l'organisation d'appliquer les pratiques d'accompagnement du changement avec succès et de façon routinière. », d'après le Change Management Learning Center.

Une entreprise qui possède cette compétence⁶ s'attend au changement et sait y répondre de manière adéquate. Le changement est devenu une partie de son quotidien.

Face à la triple contrainte évoquée plus tôt, les entreprises n'ont guère d'autres choix que de développer cette compétence. C'est une adaptation naturelle, normale et vraisemblablement inévitable. Elle peut naître d'une volonté de ne plus gérer le changement au cas par cas et en mode urgence. La clairvoyance, la conviction et le *leadership* de certains décideurs peuvent grandement accélérer les choses.

La construction de cette compétence est loin d'être immédiate. Les entreprises réputées pour la maîtriser l'ont bâtie sur une ou deux décennies.

Un exemple a marqué les esprits : l'opération « DestroyYourBusiness.com » lancée par Jack Welch alors le PDG de General Electric. Jack Welch, alors que General Electric se portait très bien et que l'*e-business* était dans son enfance, a demandé à toutes les entités de General Electric d'imaginer comment la concurrence pourrait utiliser l'*e-business* pour attaquer leurs positions et de faire les adaptations nécessaires pour s'y préparer.

Le système d'information profite de cette évolution à laquelle il participe largement, puisque c'est un haut lieu du changement dans les organisations.

La manière dont cette compétence se concrétise dans l'organisation peut être très diverse. Mais le plus souvent, la construction d'une compétence d'accompagnement s'appuie sur une structure permanente au sein de l'entreprise. Cette structure remplit trois fonctions importantes :

- elle est un centre de compétences et de capitalisation ;

⁶ La compétence est rattachée à l'entreprise et non à tel ou tel individu ou groupe d'individus.

- elle est un centre de formation interne, de tutorat et de *coaching* ;
- elle est le cœur et le moteur d'un réseau de terrain.

La seule existence d'une structure ne garantit en rien la maîtrise de la compétence par l'entreprise. C'est une condition sans doute nécessaire mais non suffisante.

La taille et les ressources allouées à ces structures restent relativement modestes par rapport aux apports potentiels. Les collaborateurs de ce type de structure ont des profils très variés. On y retrouve aussi bien des spécialistes des ressources humaines, de l'organisation, de la formation, de la communication que d'anciens managers ou chefs de projets relativement « autodidactes » sur l'accompagnement du changement. Une chose les rassemble : prendre l'accompagnement du changement au sérieux.

6.3.2 Centre de compétences et de capitalisation

C'est l'origine souvent de cette structure. Elle est pensée comme un centre de ressources spécialisées et dédiées à l'accompagnement du changement. Elle regroupe les personnes, peu nombreuses au début, qui soit par formation soit par goût personnel ont choisi de se spécialiser dans ce domaine. Ce centre de compétences peut naître à l'occasion d'un très grand projet, à l'exemple des projets progiciels qui ont pu prendre plusieurs années. L'équipe *ad hoc* d'accompagnement sur un projet se retrouve ensuite mobilisée sur un autre projet. Grâce à ses résultats, elle finit par devenir incontournable et permanente. Dans ce cas, la fonction crée l'organe. Elle peut apparaître à l'occasion du lancement d'un grand programme, par exemple la qualité totale, et alors l'organe crée la fonction.

Les spécialistes qui la composent développent leurs propres compétences personnelles. Ils mènent une capitalisation et un partage des connaissances externes et internes sur le sujet. Ils pratiquent une veille. Fréquemment, ces structures prennent en charge la formalisation et la diffusion interne d'une méthode d'accompagnement propre à l'entreprise.

6.3.3 Centre de formation et de coaching

C'est donc assez naturellement que les personnes de cette structure se retrouvent à former d'autres personnes, notamment des chefs de projets. Cet aspect peut prendre une certaine importance. Une véritable gamme de formation en fonction de cibles diverses (chef de projet, gestionnaire opérationnel, décideur, sponsor, utilisateur...) peut être développée. Tout ce qui permet un apprentissage et une appropriation des pratiques de l'accompagnement par toute l'entreprise est envisageable. Le coaching est l'une des modalités privilégiée.

Cette transmission accroît l'expertise des membres de la structure, ce qui évite la tentation de rétention d'information et de savoir. Elle est aussi une garantie de l'utilité et de l'efficacité de ces structures.

6.3.4 Cœur et moteur d'un réseau de terrain

Comme nous l'avons souligné auparavant, ces spécialistes de l'accompagnement ne vont pas prendre à leur charge toutes les actions liées à l'accompagnement. De plus, ils doivent faire en sorte de passer le relais aux gestionnaires opérationnels pour porter l'effort d'accompagnement.

Une des missions des structures permanentes est donc de créer un réseau relais sur le terrain, au plus près des personnes touchées par le changement. Pour ce faire, une bonne connaissance de la réalité et du fonctionnement intime de l'entreprise est utile. Être en mesure de s'appuyer sur une expérience passée proche de la situation des interlocuteurs est un atout indéniable. C'est pourquoi d'anciens gestionnaires opérationnels se retrouvent dans ces structures, alors même que leur formation et leur parcours ne semblaient les y prédisposer. D'ailleurs certains témoignent de l'étonnement au départ de leurs anciens collègues.

Le maillage de l'entreprise n'est pas aisé. Cela demande du temps, de la persévérance et beaucoup de dynamisme. Pour les gestionnaires opérationnels, l'accompagnement du changement représente une charge supplémentaire. Une solution trouvée par certaines structures permanentes est de faire inscrire l'accompagnement du changement dans les missions des gestionnaires. Cela relève du défi mais à terme le gain est appréciable. Un second défi consiste à associer des indicateurs à ces objectifs.

Le premier rôle du réseau est la diffusion de l'information. Il est ainsi un outil idéal pour prévenir les crises en restant à l'écoute. Il tue les rumeurs et réduit les bruits parasites.

Comme tous les réseaux, la constitution d'un noyau dur est la phase délicate. Ensuite une dynamique positive peut se déclencher. Une fois constitué, un réseau doit être animé, par des rencontres directes, même par média électronique, et par des rassemblements de groupe. La fréquence et les modalités varient d'une entreprise à l'autre.

Il est à noter que les membres de structures permanentes soulignent que le recours et la sollicitation du réseau ne doivent pas non plus être systématiques. D'autres voies sont possibles et doivent être également utilisées.

6.3.5 Retour d'expérience : la cellule méthodes assistance à maîtrise d'ouvrage chez Air France

Rattachement

La cellule Méthode dépend de la direction de la coordination des systèmes d'information (CSI). La CSI a pour mission le pilotage du système d'information d'Air France et la coordination des entités Assistance à maîtrise d'ouvrage. Chaque direction d'Air France a une (voire plusieurs) assistance à maîtrise d'ouvrage, ayant pour mission de représenter les directions métiers dans les projets et dans le suivi du fonctionnement des applications.

Origines de la création

Cette cellule a été créée en 1999 suite à l'achat et l'adaptation d'une méthode de conduite du projet issue d'un cabinet de consultants (Fujitsu ex-DMR). Air France, suite aux différentes fusions (UTA, Air Inter) avait le souhait de se doter d'une méthode de référence pour tous les acteurs des projets du système d'information.

Nombre et profils de personnes

Environ quatre personnes, venant d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (ancien pilote de projets), de l'opérationnel (ancien manager), de cabinets de consultants.

Ayant :

- des aptitudes en communication, formation, pédagogie ;
- une bonne expérience de projets de système d'information ou en gestion de système d'information, côté maîtrise d'ouvrage ;
- des connaissances en méthode, conduite du changement, analyse de processus.

Missions principales

- formaliser et capitaliser la méthode, la diffuser ;
- former les équipes projets ;
- *coacher* les équipes projets ;
- sensibiliser la maîtrise d'ouvrage à la conduite du changement et à la démarche projet.

Dispositif « conduite du changement »

Mise à disposition d'une méthode :

- précisant les rôles de chacun (équipe de conduite du changement, sponsor, maîtrise d'œuvre de formation, de communication, RH) ;
- proposant une démarche d'analyse du besoin (activités à mener, questionnaires, plans-type) ;
- proposant une démarche de mise en œuvre et de coordination des différents acteurs de la conduite du changement.

Mise à disposition d'un module de formation destiné aux équipes projets, de présentation standard de sensibilisation, de *coaches* spécialisés.

Plus grandes victoires

- Avoir démystifié la conduite du changement dans les équipes d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. En avoir fait comprendre les enjeux et l'utilité.
- Avoir mis à leur disposition une démarche d'analyse des besoins en conduite du changement, centrée sur les « populations » concernées.
- Avoir intégré cette démarche dans le déroulement standard d'un projet de système d'information. Les questions liées à la conduite du changement sont prises en compte dès le début du projet et contribuent à l'analyse de faisabilité et l'analyse des risques.
- Avoir proposé des « outils » de conduite du changement pour les projets de système d'information, en coordination et en cohérence avec d'autres « outils » proposés par les directions RH et Organisation d'Air France. Ces directions proposent des méthodes pour les projets de changement, avec une panoplie d'outils adaptés. Les dispositifs se complètent.

Prochaine grande étape

- Que la conduite du changement soit ancrée dans la culture des équipes d'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

6.3.6 Retour d'expérience : Cellule d'accompagnement du changement chez Snecma Moteurs

Rattachement

Direction maîtrise d'ouvrage des projets d'informatisation (qui n'appartient pas à la DSI).

Origines de la création

Mise en place des progiciels d'ERP et PDM⁷ à Snecma Moteurs.

Nombre et profils de personnes

Cinq personnes à temps plein en structure fixe. Spécialistes en :

- RH ;
- formation ;
- communication ;
- organisation.

Anciens managers opérationnels.

Anciens chefs de projets.

Une personne à temps plein est affectée par projet en cours. Ces personnes sont en général d'anciens managers opérationnels avec, si possible, une compétence en ressources humaines ou en formation.

Missions principales

- Mettre au point les méthodologies de conduite du changement et animer leur appropriation.
- Apporter assistance dans la conduite du changement dont la mise en œuvre est de responsabilité des utilisateurs.
- Contribuer à la décision de mise en service des systèmes d'information.

Plus grandes victoires

- Disposer de ressources exclusivement dédiées à la conduite du changement sur chaque projet.
- Avoir obtenu le droit de différer le lancement opérationnel quand l'accompagnement est défaillant.

Le point commun le plus intéressant dans ces deux retours d'expérience est que les personnes de ces deux structures se posent directement et sans ambiguïté comme étant au service des programmes et des projets, des gestionnaires et des

⁷ PDM : *Product Development Management*.

décideurs, des utilisateurs. Elles ne cherchent pas à faire un accompagnement de papier ou en chambre.

6.4 Anticiper le changement en planifiant l'abandon

Dernier degré de la maturité, l'abandon planifié est une démarche proposée par Peter Senge et Peter Drucker. Cette approche part du postulat que le changement est inévitable. Il doit être programmé plutôt que subi. Les entreprises et leurs gestionnaires doivent donc se poser régulièrement des questions sur l'existant en matière d'organisation, de processus, de systèmes, de politiques, de produits et de services...

Les décideurs peuvent même aller plus loin en spécifiant la date où ce qui est mis en œuvre devra être remis en question.

Ce que Senge et Drucker suggèrent, c'est de se poser la question suivante :

« Si nous ne faisons pas déjà cela, et sachant que ce nous savons aujourd'hui, le ferions-nous ? »

L'abandon planifié n'est pas une opération de destruction systématique, mais de réflexion. En fait, cette approche est dans la logique des entreprises apprenantes, dont Peter Senge est l'un des théoriciens.

Cette pratique peut sembler assez étrange. Qui annoncerait que le changement en cours sera abandonné ? Comment proclamer que la nouvelle situation obtenue après d'importants efforts n'est qu'une étape promise à disparition ?

La nouveauté n'est pas si grande. Il s'agit en fait de passer d'une position réactive à une attitude proactive face aux changements dont chacun sait finalement qu'ils surviendront.

Cela fait déjà plusieurs années que les experts en développement de systèmes intègrent dès leurs réflexions sur la conception du système le démantèlement dudit système. Dans le domaine des systèmes d'information, une démarche d'urbanisation comprend une planification de l'abandon de certaines parties du système au profit d'autres plus adaptées.

En matière d'accompagnement, cela signifie une capacité de préparation plus grande et un besoin d'entretenir le potentiel de changement. Il n'y a pas vraiment de rupture avec la construction d'une compétence en matière d'accompagnement. C'est une évolution somme toute logique. On peut penser que les entreprises s'orienteront vers ce type d'approche au fur et à mesure que la triple contrainte se resserrera.

Enfin, cette démarche est vraisemblablement plus aisée pour des entreprises en bonne santé.

7. MESSAGES CLÉS

Les messages suivants expriment une partie de l'expérience commune du groupe de réflexion. Il ne s'agit pas de phrases magiques à placer dans un discours sur le changement. Aussi simples et évidents qu'ils puissent paraître à certains, il sera toujours intéressant de les garder à l'esprit.

- Le changement existe au-delà de la mise en place d'un projet.
- Tirer les leçons des changements passés, en prenant du recul et en réutilisant les exemples pour aider à la décision.
- Trouver le juste équilibre, en se posant des questions telles que :
 - Peut-on se passer d'une conduite du changement ?
 - Quels sont les risques associés ?
- Il n'existe pas de façon unique de conduire le changement.

Mais avant de sentir réellement la portée de ces messages, il faut vraisemblablement être intimement persuadé que l'accompagnement du changement est une chose sérieuse.

8. CONCLUSION

Moins énigmatique peut être que dix ans auparavant, le changement et son accompagnement restent un défi majeur pour les entreprises et leurs collaborateurs. Le domaine des systèmes d'information n'est sans doute pas plus exceptionnel ou emblématique qu'un autre sur le sujet. Mais les professionnels des systèmes d'information ne peuvent l'ignorer qu'à leurs risques et périls.

8.1 Ne pas accompagner est impossible

D'une certaine manière, nous serions tenter de dire qu'il n'est pas possible de ne pas accompagner⁸. Refuser d'accompagner, c'est encore accompagner. Il est aussi possible, après analyse de la situation d'avoir une stratégie d'accompagnement qui privilégie les capacités d'adaptions locales des individus et des structures. Une simple surveillance pour une intervention en cas de problème peut alors être suffisante. Le changement n'a pas besoin de tambour et trompette pour être efficace.

Et pourtant les arguments et les circonstances qui poussent à ne pas accompagner sont nombreux : pas assez de ressources, de temps, de soutien en interne et une difficulté intrinsèque à l'accompagnement lui-même seront les plus citées.

8.2 Trouver le bon équilibre

La difficulté majeure est de trouver un juste équilibre entre pas et trop d'accompagnement.

À l'inverse, le mieux est l'ennemi du bien. Les bons praticiens le savent : il ne faut pas se faire plaisir à utiliser toute la panoplie du parfait accompagnateur du changement. La maîtrise de certains outils sophistiqués vous propulse comme un expert du domaine. Mais leur usage à mauvais escient fait de vous un véritable danger.

Tout comme il faut savoir résister à l'attrait de la nouveauté de telle ou telle technologie, certes de pointe et très valorisante pour les équipes de développement mais pas forcément si utile pour le projet, de même il faut savoir ne pas utiliser telle méthode d'accompagnement ou tel outil. Les choses simples, éprouvées sont souvent les mieux adaptées.

Il faut garder l'objectif véritable en tête : réussir le changement.

⁸ Les spécialistes de la communication savent très bien qu'il n'est pas possible de ne pas communiquer.

8.3 L'accompagnement du changement dans dix ans

Nous avons fait un retour sur la décennie passée. Il est plaisant de se prêter au jeu des prédictions pour la prochaine.

L'accompagnement du changement deviendra t-il une constituante du management ?

Aujourd'hui vu comme spécifique, à juste titre, l'accompagnement du changement pourrait devenir une activité essentielle pour chaque manager. Cependant, le manager pourrait continuer à s'appuyer sur de vrais spécialistes, au moins sur certains points spécifiques.

Le changement sera-t-il encore l'objet d'une attention particulière ?

Vraiment devenu normal, le « *business as usual* », le changement n'attirera plus l'attention de personne. Cela devrait être le cas dans les entreprises qui seront réellement devenue compétente en matière d'accompagnement. Ce qui fera perdre l'attention sur le changement, c'est la disparition de l'inquiétude ou de la peur qu'il peut susciter, à juste titre ou pas, chez certains.

L'abandon planifié deviendra-t-il la norme ?

Difficile de savoir si les dynamiques internes permettront un développement important de ce type de pratiques. Il semble cependant raisonnable de considérer l'abandon planifié comme l'horizon de l'accompagnement du changement.

Annexe 1 : Ressources

Publications du Cigref

Acuité, 1994

Compléments à Acuité, 1996

Ouvrages

Parmi une littérature devenue pléthorique sur le sujet, nous retenons tout particulièrement :

L'alchimie du changement : Problématique, étapes et mise en oeuvre, François Dupuy, Dunod, 2001

La stratégie du projet latéral, Olivier d'Herbemont et Bruno César, Dunod, 1998

Réussir les changements difficiles, Didier Noye, Insep Consulting, 2002

La danse du changement, Peter Senge, Editions Générales First, 1999

Le changement, Harvard Business Review, Éditions d'Organisation, 2000

Qui a piqué mon fromage ?, Spencer Johnson, Michel Lafon, 2000

Site web

<http://www.change-management.com>

Annexe 2 : Reproduction d'acuité

Analyse du contexte d'accompagnement

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
① ANALYSE DU CONTEXTE DE CHANGEMENT						
<u>Etude du contexte spécifique du projet :</u>						
<input checked="" type="checkbox"/> Enjeux, gains escomptés <input checked="" type="checkbox"/> Contexte et orientations de la solution technique		<input checked="" type="checkbox"/> Population / Métiers concernés <input checked="" type="checkbox"/> Contraintes à prendre en compte dans le plan d'accompagnement				
<input checked="" type="checkbox"/> Niveaux de savoir / savoir-faire existants	<input checked="" type="checkbox"/> Média existants, actions envisageables	<input checked="" type="checkbox"/> Documents existants, supports envisageables	<input checked="" type="checkbox"/> Objectifs d'utilisation : • Rapidité • Qualité • Simplicité • Accès	<input checked="" type="checkbox"/> Dispositifs d'assistance existants	<input checked="" type="checkbox"/> Orientations d'organisation stratégiques <input checked="" type="checkbox"/> Informations sur les sites	<input checked="" type="checkbox"/> Productivité <input checked="" type="checkbox"/> Climat social <input checked="" type="checkbox"/> Politique RH <input checked="" type="checkbox"/> Impacts sociaux prévisibles

Résultats attendus : Dossier de prise en charge	
<input type="checkbox"/> Définition des objectifs de changement : Métiers, organisation, outils, comportements cultures <input type="checkbox"/> Evaluation de la nature et de l'importance du changement <input type="checkbox"/> Evaluation des actions prévisibles d'accompagnement	<input type="checkbox"/> Estimation de la provision budgétaire nécessaire <input type="checkbox"/> Calendrier probable des actions d'accompagnement

Source : Cigref

Orientations du plan d'accompagnement

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
② ORIENTATIONS DU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT						
<u>Analyse des impacts sur les populations concernées par le projet :</u>						
<input checked="" type="checkbox"/> Effort de travail <input checked="" type="checkbox"/> Conditions de travail		<input checked="" type="checkbox"/> Habitudes de travail <input checked="" type="checkbox"/> Relations avec les autres		<input checked="" type="checkbox"/> Polyvalence <input checked="" type="checkbox"/> Reconnaissance sociale		<input checked="" type="checkbox"/> Autonomie / Responsabilité <input checked="" type="checkbox"/> Autres
<input checked="" type="checkbox"/> Scénarios d'organisation et d'instrumentation de la formation	<input checked="" type="checkbox"/> Thèmes de communication <input checked="" type="checkbox"/> Inventaire relais et médias <input checked="" type="checkbox"/> Planning des actions	<input checked="" type="checkbox"/> Scénarios et choix de documentation <input checked="" type="checkbox"/> Organisation de la conception	<input checked="" type="checkbox"/> Degré de liberté de l'utilisateur <input checked="" type="checkbox"/> Partage tâches/ Homme / Homme / Machine <input checked="" type="checkbox"/> Conception postes de travail	<input checked="" type="checkbox"/> Inventaire outils / Supports nécessaire au SVP : • Base de données • Documentation • Logiciels • Terminaux, etc	<input checked="" type="checkbox"/> Marge d'autonomie de chaque site <input checked="" type="checkbox"/> Inventaire des contraintes par site <input checked="" type="checkbox"/> Faisabilité locale	<input checked="" type="checkbox"/> Evolution des emplois <input checked="" type="checkbox"/> Exigences futures des postes de travail <input checked="" type="checkbox"/> Analyse des écarts

Résultats attendus : Documents d'orientation	
<input type="checkbox"/> Orientation des solutions de formation, documentation, assistance <input type="checkbox"/> Plan de communication (première version) <input type="checkbox"/> Préconisations d'organisation sur l'environnement immédiat des postes de travail	<input type="checkbox"/> Estimation du risque social et des limites d'adaptabilité <input type="checkbox"/> Réévaluation de la provision budgétaire

Source : Cigref

Conception de la solution d'accompagnement

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
③ CONCEPTION DE LA SOLUTION D'ACCOMPAGNEMENT						
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Objectifs formation <input checked="" type="checkbox"/> Filières stages <input checked="" type="checkbox"/> Fiches descriptive par module <input checked="" type="checkbox"/> Organisation de la formation <input checked="" type="checkbox"/> Environnement <input checked="" type="checkbox"/> Modes d'évaluation <input checked="" type="checkbox"/> Faisabilité <input checked="" type="checkbox"/> Planning et budget 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Actualisation du plan de communication <input checked="" type="checkbox"/> Préparation des relais <input checked="" type="checkbox"/> Préparation de la mise en œuvre du plan de communication <input checked="" type="checkbox"/> Lancement des premières actions d'information sur : <ul style="list-style-type: none"> • Objet de projet • Enjeux associés • Déroulement • Planning 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Définition de la documentation <input checked="" type="checkbox"/> Elaboration des spécifications de la documentation : <ul style="list-style-type: none"> • Architecture • Types de supports retenus • Charte graphique et rédactionnelle <input checked="" type="checkbox"/> Planning et budget 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Définition du cadre de recommandation pour le choix des : <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> matériels <input checked="" type="checkbox"/> logiciels <input checked="" type="checkbox"/> Proiciels <input checked="" type="checkbox"/> Environnement <input checked="" type="checkbox"/> Spécifications minimales des interfaces <input checked="" type="checkbox"/> Tests de la maquette par les utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Définition du SVP : <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> répartition des fonctions <input checked="" type="checkbox"/> Circuits et procédures <input checked="" type="checkbox"/> Dimensionnement précis <input checked="" type="checkbox"/> Définition du SAMU «Système d'Assistance à la mise en œuvre chez l'Utilisateur » • Idem précédent <input checked="" type="checkbox"/> Inventaire des intervenants SVP 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Recommandations d'insertion modulées par type de site <input checked="" type="checkbox"/> Conditions de faisabilité locales 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Adaptation du référentiel métiers / compétences, qualification des nouveaux postes <input checked="" type="checkbox"/> Plan d'actions : <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement • Reconversion • Reclassement • Gestion des motivations • Préparer l'avenir des accompagnateurs temporaires en fin de projet

Résultats attendus : Plan d'accompagnement

<input checked="" type="checkbox"/> Dossier descriptif formation	<input checked="" type="checkbox"/> Dossier descriptif ergonomie	<input checked="" type="checkbox"/> Document de préconisation d'organisation locale
<input checked="" type="checkbox"/> Plan de communication actualisé	<input checked="" type="checkbox"/> Dossier descriptif SVP	<input checked="" type="checkbox"/> Plan d'actions RH
<input checked="" type="checkbox"/> Document descriptif documentation	<input checked="" type="checkbox"/> Document préparatoire SAMU	

Source : Cigref

Réalisation de la solution d'accompagnement

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
④ REALISATION DE LA SOLUTION D'ACCOMPAGNEMENT						
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Objectifs détaillés d'acquisition de savoir ou savoir-faire, par population cible <input checked="" type="checkbox"/> Conception: <ul style="list-style-type: none"> • Enchaînement pédagogique • Contenus • Supports et exercices <input checked="" type="checkbox"/> Réalisation technique et validation des supports <input checked="" type="checkbox"/> Préparation organisation & logistique 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Actions régulières d'informations des utilisateurs sur avancement du projet <input checked="" type="checkbox"/> Contrôle des documents destinées aux utilisateurs : <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Vocabulaire • Réponse aux attentes 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Contenus <input checked="" type="checkbox"/> Réalisation de la maquette <input checked="" type="checkbox"/> Mise en forme <input checked="" type="checkbox"/> Réalisation technique et validation des supports 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Contrôle du respect des spécifications et des normes <input checked="" type="checkbox"/> Suivi par un panel d'utilisateur 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Désignation des acteurs du SVP <input checked="" type="checkbox"/> Réalisation technique des supports du SVP <input checked="" type="checkbox"/> Désigner les équipes SAMU pour chaque site / entité 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Inventaire des sites pilotes potentiels <input checked="" type="checkbox"/> Critères de choix du site pilote <input checked="" type="checkbox"/> Choix du site pilote 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Préparation de la mise en œuvre du site pilote : <ul style="list-style-type: none"> • Sélection • Recrutement • Mobilité • Formation • Suivi du climat <input checked="" type="checkbox"/> Sélection des formateurs - relais

Résultats attendus : Eléments d'accompagnement avant test

<input checked="" type="checkbox"/> Document d'objectifs pédagogiques détaillées	<input checked="" type="checkbox"/> Dossier de typologie des sites
<input checked="" type="checkbox"/> Supports de formation / documentation	<input checked="" type="checkbox"/> Budget d'accompagnement
<input checked="" type="checkbox"/> Composition des équipes d'assistance	

Source : Cigref

Test et site pilote

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
5 TEST ET SITE PILOTE						
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Test de l'utilisation du système : Simulation de situations de travail auprès d'un ou plusieurs utilisateur(s) volontaire(s), ayant suivi la formation et disposant de la documentation (éventuellement sous forme de laboratoire d'évaluation : enregistrement) <input checked="" type="checkbox"/> Bilan de cette expérimentation, inventaire des mesures correctives 				<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Participation prioritaire des futurs acteurs du SAMU aux tests du système 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Préparation de la mise en œuvre du site pilote 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Préparation de la mise en œuvre du site <input checked="" type="checkbox"/> Vérification de l'implication des leaders
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des contenus et supports de formation <input checked="" type="checkbox"/> Validation 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Information des utilisateurs sur démarche et planning de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des contenus et supports de documentation <input checked="" type="checkbox"/> Validation 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des éléments d'ergonomie <input checked="" type="checkbox"/> Validation 			
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mise en œuvre opérationnelle du site pilote <input checked="" type="checkbox"/> Bilan du site pilote : Atteinte des objectifs opérationnels, bilan économique, social, gestion de l'emploi / Mesures correctives 						

Résultats attendus : Validation des mesures d'accompagnement	
<input checked="" type="checkbox"/> Supports validés	<input checked="" type="checkbox"/> Système d'assistance validé
<input checked="" type="checkbox"/> Documentation validée	<input checked="" type="checkbox"/> Bilan du site pilote
<input checked="" type="checkbox"/> Repères d'ergonomie en vue de la généralisation	

Source : Cigref

Accompagnement du démarrage / généralisation

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
6 ACCOMPAGNEMENT DU DEMARRAGE / GENERALISATION						
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Organisation matérielle et logistique <input checked="" type="checkbox"/> Convocations <input checked="" type="checkbox"/> Supports <input checked="" type="checkbox"/> Formation des formateurs relais (éventuellement) <input checked="" type="checkbox"/> Formation des utilisateurs <input checked="" type="checkbox"/> Mesure de l'atteinte des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Actions de communication sur la mise en œuvre <input checked="" type="checkbox"/> «Inauguration» du système 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Contenus <input checked="" type="checkbox"/> Réalisation de la maquette <input checked="" type="checkbox"/> Mise en forme <input checked="" type="checkbox"/> Réalisation technique et validation des supports 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Bilan économique 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mise en œuvre du SAMU <input checked="" type="checkbox"/> Bilan du SAMU <input checked="" type="checkbox"/> Mise en place de la structure de SVP définitive 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Suivi de la mise en œuvre site par site 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Bilan RH

Résultats attendus : Mise en œuvre réussie !	
<input checked="" type="checkbox"/> Bilan quantitatif et évaluation détaillée de la formation	<input checked="" type="checkbox"/> Bilan des coûts d'accompagnement
<input checked="" type="checkbox"/> Les objectifs du changement sont-ils atteints ?	

Source : Cigref

Accompagnement du stade opérationnel

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
7 ACCOMPAGNEMENT DU STADE OPERATIONNEL						
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Formation continue liée aux évolutions de l'application et/ou au turn-over <input checked="" type="checkbox"/> Mise à jour des contenus et supports en fonction des évolutions <input checked="" type="checkbox"/> Bilan à froid de l'atteinte des objectifs formation (à J+3mois par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Communication autour du bilan des premiers mois d'utilisation <input checked="" type="checkbox"/> Information des utilisateurs sur les modifications et les évolutions de l'application 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mise à jour liées aux évolutions de l'application et du contexte opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Suivi de l'ergonomie en fonction des évolutions du système (exemple : nouvelles interfaces avec d'autres applicatifs, addition de fonctionnalités, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mise à jour des outils (documentation de référence) et du SVP (maintenance corrective et évolutive) <input checked="" type="checkbox"/> Optimisation du système de SVP 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Suivi de l'évolution des contextes locaux 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Gestion du turn-over et mobilité

Résultats attendus : Maintenance de l'accompagnement

- Bilan des premières semaines d'utilisation opérationnelle
- Mises à jour des supports de formation et de documentation
- Gestion de la dynamique de changement (accompagner les évolutions)
- Budget d'accompagnement en phase opérationnelle

Source : Cigref