

CLUB 01 DSI

Réunion du

15 Janvier 2004

L'ART DIFFICILE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

LES INTERVENANTS

Francis Meston, PDG d'EDS France

David Autissier, maître de conférences à l'université Paris-XII

Jean-François Gallouin, PDG du cabinet Metaphora

Rémy Berthou, DSI de France 3

AVEC LA PARTICIPATION DE

Frédéric Simottel, rédacteur en chef de 01-DSI

Luc Fayard, directeur de la rédaction

Frédéric Simmotel

En préambule, plusieurs questions.

Etes-vous un DSI qui fait de la conduite du changement de manière structurelle, avec une démarche et des objectifs clairs ? Etes-vous un DSI qui se contente de faire des actions de formation et de communication, qui fait des analyses des résistances et des acteurs clés pour conduire un plan de conduite du changement, ou plutôt un DSI qui ne fait pas de conduite du changement ? Le résultat donne une opinion assez mitigée, mais avec une majorité pour la conduite du changement de manière structurelle avec une démarche et des objectifs clairs.

Deuxième question. Actuellement, êtes-vous en train de mener de grands projets restructurants au sein de votre entreprise ? Plusieurs choix : oui, tout à fait ; oui, mais nous n'en sommes qu'au début ; non, mais c'est en réflexion ; ou non, pas du tout. Résultat : en grande majorité, vous êtes déjà lancés dans de grands projets au sein de votre entreprise. On note tout de même 12 % de DSI qui n'entreprennent rien.

Troisième question. Vous avez mis en place un projet, mais avez-vous déjà mis en place une équipe de conduite de changement ? Oui, tout à fait ; oui, c'est en cours ; non, mais c'est en projet ; ou alors non, pas du tout. Résultat : la grande majorité d'entre vous a déjà mis une équipe en place.

Quatrième question : quels sont les facteurs qui vous font hésiter à mettre en place une démarche de conduite de changement ? C'est trop cher ; il est difficile de voir concrètement ce qui est fait et ce que cela rapporte ; il est difficile de calculer un ROI ; les offres manquent de lisibilité ; ou encore il est difficile de définir ses besoins en matière de conduite du changement ? Résultat : apparemment, il est difficile de calculer un ROI.

Francis Meston

Je suis ravi d'être avec vous sur le thème de la conduite du changement, car j'ai travaillé sur le changement de France Télécom, et la fusion de France Télécom Orange. Cela a été mon métier pendant une quinzaine d'années dans un certain nombre de cabinets. J'ai travaillé sur des projets de changement - par exemple, la transformation de Rolls-Royce en Angleterre, certains éléments de la fusion Total Fina Elf, et aujourd'hui en tant qu'opérationnel.

L'art difficile de la communication, c'est de répéter sept fois la même chose, tout en laissant une petite part d'innovation dans le marketing du changement.

Le message que je souhaiterais faire passer, c'est, d'abord, que tout projet de système d'information est porteur de changement, par l'évolution des procédures, de l'organisation, de l'interface homme-machine. Inversement, tout projet de changement ou de transformation ne peut se réaliser sans les systèmes d'information. Dans le cadre de projets "restructurants" d'une entreprise, on va toucher à ses actifs, à ses process, ses systèmes de reporting, de rémunération et de management.

Cependant, la conduite du changement est complexe, et le taux d'échec est extrêmement élevé. Face à ce défi, quelle doit être la position du DSI ? Le changement est l'une de vos préoccupations majeures, car, même si le système d'information déployé est parfait, s'il n'est pas utilisé pour des problèmes de conduite du changement, d'acceptation, on se souviendra qu'en fine il n'a pas fonctionné. En tant que DSI, vous avez donc un rôle d'intégration.

Le changement est complexe, et je voudrais partager quelques petites statistiques.

Regardez cette balance : 5 % de personnes qui décident de perdre du poids ont atteint leur objectif. Mais seulement 0,5 % qui décident de perdre du poids et ont atteint leur objectif... s'y maintiennent au fil des ans. Cela montre qu'il est très difficile de rendre pérenne le changement. Les cigarettes, c'est pareil. Il y a 17 % de personnes qui décident d'arrêter de fumer et qui atteignent leur objectif. Mais 47 % de personnes qui décident d'arrêter de fumer et atteignent leur objectif ont eu un incident de santé assez sérieux. Conclusion : quand il y a crise, on y parvient.

Au-delà des résultats que l'on cherche à atteindre, il faut donc amener l'individu à agir et penser différemment. Les cas d'échecs sont extrêmement élevés. Exemple : dans le cadre des fusions, deux opérations sur trois détruisent de la valeur plutôt que d'en créer. Taux d'échec élevé, également, dans le cadre du "reengineering", où plus d'un projet sur deux échoue. Une étude que j'ai menée auprès de 200 entreprises il y a quelques années montre, au dire des entreprises, que plus d'un projet de changement sur deux échoue.

On parle de changement quand on recherche simultanément des résultats tangibles, une évolution de process, une amélioration de la rentabilité, une amélioration de la qualité, et puis une transformation des pratiques, des comportements, de la culture qui assure la pérennité. Sur 500 entreprises américaines, appelées les « Fortune 500 », entre 1979 et 1989, une sur deux a disparu. Les facteurs de rupture au niveau de l'entreprise, au niveau de l'environnement sont majeurs.

Trois facteurs clés :

- La mondialisation, qui fait que toute entreprise a un champ concurrentiel mondial. D'où la nécessité de maîtriser ses coûts, sa performance, d'où tous les phénomènes de délocalisation.
- La démographie. Dans les pays industrialisés, 4 personnes sur 10 sont des retraités. En 2040, elles seront au nombre de 7.
- Les technologies, qui continuent à transformer le mode de fonctionnement des entreprises. La communication, la prise de décision, la localisation des activités changent du fait de la technologie.

On pourrait ajouter des facteurs ayant un impact important, tels que les régulations nationales, internationales, le développement durable et autres.

Autre impératif : l'impulsion du changement doit venir de la direction générale.

Il faut s'assurer que l'ensemble du personnel comprenne les raisons du changement, puis définir les objectifs stratégiques. Il faut ensuite mobiliser l'ensemble de la population impliquée dans ce changement, et, enfin, mettre en place toutes les batteries de levier pour conduire ce changement. On définit une vision, on mobilise l'entreprise, on catalyse, c'est-à-dire que l'on met en place tous les leviers nécessaires, on concrétise, on déploie les procédures, les process, les systèmes. Il faut faire participer, gérer les résistances émotionnelles ou politiques, il faut former, coacher, communiquer. La conduite du changement ne doit pas se limiter à la formation et à la communication.

Alors, d'où viennent les échecs ? Regardons une étude faite auprès de 200 entreprises françaises de toute taille, de toute origine et qui devaient choisir un projet de changement structurant, puis l'analyser. On a constaté une trop grande focalisation sur les coûts, au détriment de la croissance. D'ailleurs, une majorité des projets, 54 % exactement, sont considérés par les entreprises elles-mêmes comme des échecs complets ou partiels. Et 5 % des entreprises se jugent désarmées pour conduire le changement

En fait, il faut d'abord un engagement de la direction. S'assurer de la bonne explication du projet, de la bonne mise en place des leviers nécessaires, de la mobilisation de l'entreprise, de la qualité du travail préparatoire, de l'allocation de moyens nécessaires, des conditions de mise en œuvre et de la prise en compte de l'environnement.

Les conditions de mise en œuvre, elles, sont jugées comme le moins important. Elles sont en fait l'essentiel, puisque c'est là

qu'on va toucher les populations, et que c'est là que commence le changement.

Trois phases se passent extrêmement bien : analyse de l'existant, conception de la cible, expérimentation. Viennent ensuite la mise en œuvre et la généralisation pour que la cible soit acceptée, que les campagnes soient mises en œuvre, que les comportements aient changé.

Cette phase est plus difficile, car l'important est la dimension humaine, que je décompose en deux grandes dimensions : la dimension individuelle (rationalité des acteurs), et la dimension culturelle (sens de la tradition).

Un exemple que j'ai vécu dans la banque, il y a quelques années : le déploiement d'un système de « credit scoring » dans les agences régionales. Malgré un système et une formation excellents, le système n'a pas été utilisé, car il a fait l'objet d'une résistance très forte de la part du personnel.

Nous avons tous expérimenté ces résistances passives ou hostilités. Le middle management est moteur dans ces opérations, car c'est la courroie de transmission.

Pour faire fonctionner le changement, in fine, il va falloir "réinsister" sur le besoin de changer de l'entreprise, démontrer un certain nombre de gains et un succès rapide, faire participer, communiquer, renforcer le sens de l'urgence, voire laisser arriver la crise au sein de l'entreprise et, probablement, faire évaluer les systèmes de mesure, la performance du MBO, la rémunération.

Combien de changements se sont heurtés à cet écueil parce que soit le système de reporting, soit le système de performance n'est pas adapté aux nouvelles règles et aux besoins. Réciproquement, la perception de gains est là. Mais, en revanche, tout changement est porteur de risques. Il faut donc rassurer sur ce qui ne change

pas et créer le sens de l'urgence, expliquer pourquoi maintenant, attendre ou créer la crise, rappeler les gains éventuellement, faire évoluer le système de mesure, de reporting, de rémunération.

Du point de vue de l'entreprise, on met en commun les compétences, un système d'information et de décision qui fonctionnent bien. Par contre, il y a forcément de la résistance : problème d'acceptation ; du côté du management, ils ont l'impression de perdre le contrôle d'une partie de leurs ressources, du côté des effectifs, il y a une peur générée parce que l'on crée de l'incertitude, une perte d'une certaine autonomie. Faire de la formation et de la communication pour déployer le système ne suffit pas. Le temps passé dans un projet de changement se situe en amont en concevant la cible, en faisant le diagnostic de l'existant, nettement moins à cartographier ce genre d'élément.

En conclusion, les systèmes d'information sont au cœur du changement, que ce soit au niveau d'une action de changement ou de la transformation de l'entreprise dans son ensemble. Le rôle du SI : prendre position au niveau de la maîtrise d'ouvrage, de l'intégration du système d'information, du changement dans l'entreprise.

Claude Hirlé

Je pense qu'au niveau de tout ce qui est public et collectivités locales, une révolution culturelle est en train de se mettre en place, qui fait que les objectifs et les enjeux se rapprochent des sociétés privées. L'objectif de ces organismes est la satisfaction client. C'est quelque chose de nouveau, qui va impacter énormément le management et donc les projets qui vont être liés.

Vincent Dutombe

Dans la vente, si effectivement il n'y a pas adhésion de l'ensemble de la société ou de la collectivité concernée, on va à l'échec. Parfois cette vente est porteuse de solutions autres ; à savoir qu'une résistance à ce changement peut amener la direction à se poser des questions fort intéressantes et à aller dans une autre direction que celle qu'elle s'était fixée précédemment. Le terme marketing est-il employé dans ce sens, ou dans une notion plus « british », qui peut couvrir l'analyse du marché et aller dans le sens des objectifs de l'entreprise ?

Francis Meston

Dans les matrices présentées, le terme marketing est utilisé dans le sens d'adhésion, d'acceptation, mais aussi pour se rappeler qu'il existe un certain nombre de personnes dont il va falloir obtenir l'acceptation, la mobilisation.

Questions interactives

Quels sont les deux principaux leviers de la conduite du changement ?

Réponses possibles : le marketing interne, la formation, l'accompagnement, la documentation de supports, ou « vous ne vous prononcez pas ».

Résultat : les deux principaux sont l'accompagnement et le marketing interne.

Lors d'un projet sur votre système d'information, faites-vous une analyse préalable des changements ?

Réponses possibles : jamais, systématiquement, quand vos commanditaires vous le demandent, ou encore quelquefois.

Résultat : systématiquement ou quelquefois. Seuls 1 ou 2 % ne le font jamais.

Qu'attendez-vous d'une action de conduite de changement ?

Une cartographie des acteurs concernés avec les niveaux de résistance et des freins au changements ? Une planification de la communication et de la formation ? Un pilotage de la transformation et de la réalisation des objectifs poursuivis ? Un complément à la gestion de projet ou une gestion des acteurs clés ?

Résultat : un pilotage de la transformation et de la réalisation des objectifs poursuivis.

Qu'aimeriez-vous avoir pour professionnaliser vos démarches de conduite du changement ?

Disposer d'un référentiel de méthodologie et d'outils mobilisables ? Disposer de séances de coaching et de formation ? Disposer d'un accompagnement par des consultants ? Pouvoir former les acteurs internes du projet ?

Résultat : disposer d'un référentiel de méthodologie et d'outils mobilisables.

David Autissier

La notion de changement est présente, dominante même, dans le fonctionnement de toute organisation humaine, que ce soit dans les entreprises privées ou publiques.

La difficulté est de savoir comment.

Cette difficulté tient à deux facteurs :

D'abord, le niveau d'investigation de l'action. On va être sur une notion humaine, que les sociologues appellent « l'invisible social ». Les individus se créent du sens, mais cette construction de sens se fait de manière souterraine. Avoir des actions et piloter de l'invisible est extrêmement difficile. L'objectif va être de rendre visibles ces éléments.

Ensuite, le temps. Non seulement le changement est indispensable, mais il doit être rapide, pour plusieurs raisons. On pourrait d'abord invoquer le changement naturel et d'adaptation, mais compte tenu des arguments précédents, on a anticipé les changements pour être en avance sur d'autres acteurs individuels ou collectifs, qui pourraient avoir les mêmes propriétés à un moment donné. Par rapport à ce temps d'adaptation, on est obligé d'accélérer l'implémentation des changements dans les organisations. Nous sommes alors confrontés à un problème : bien souvent, le rythme des changements est supérieur au temps nécessaire à leur mise en œuvre. On arrive à la valse du changement dans les entreprises, où tous les deux ans on doit changer de technologie, de stratégie et d'organisation. Or, en deux ans, on n'a pas eu le temps de mettre en œuvre

concrètement le premier changement. On se retrouve avec des acteurs énormément perturbés, déstabilisés et sceptiques.

En quoi les DSI sont-ils concernés par la conduite du changement ?

Dans les projets informatiques, on a différents types de changement, avec différents niveaux de résistance. On va avoir des changements d'outils, de pratiques, de compétences, de rapports hiérarchiques, d'organisation et également de culture. Dans les projets CRM, par exemple, on voit que, dans un certain nombre d'entreprises, il y a la mise en place du projet CRM, avec un coût non négligeable, et que si derrière il n'y a pas un certain nombre de changements culturels passés par les acteurs commerciaux, ce sont des projets utilisés comme une simple base de données Access. On pourrait prendre les mêmes exemples avec des ERP.

La gestion du changement passe donc par la gestion d'un certain nombre d'acteurs. Ceux-ci doivent être informés. Ils doivent adhérer et se mettre en action de manière à réaliser le changement.

Différents types d'acteurs :

- L'équipe projet, constituée de gens de métier, mais aussi d'acteurs externes.
- Les sponsors opérationnels (les institutionnels commanditaires sont en principe d'accord).
- Les prescripteurs (l'encadrement).
- Les utilisateurs.

Dans les projets de changement, on considère que 10 % des gens sont pour, 10 % des gens sont contre, et 80 % sont neutres. L'objectif est de faire adhérer 51 % des gens. Une étude menée avec IBM sur les facteurs d'échec des projets mettait en avant le manque d'organisation de l'équipe projet. Cette hypothèse n'a pas

été vérifiée, et l'on s'est aperçu, finalement, que l'échec provenait beaucoup plus du manque d'acceptation du personnel de l'entreprise.

Qu'existe-t-il sur le marché en termes d'offres ?

Trois grandes offres et trois types d'intervention existent :

- Gestion de projets améliorée (on traite d'action, de formation et de communication, en plus du projet).
- Package de conduite du changement envisagée d'une façon globale.
- Approches psycho-sociologiques.

Avantages et inconvénients de ces différentes approches :

- La gestion de projets traite essentiellement de la communication et de la formation, mais de manière un peu déconnectée. Il n'y a pas de vraie analyse en termes de cible.
- Les grands cabinets pallient cette déficience en proposant une démarche dite « intégrée » de conduite du changement.

La limite est la capitalisation interne et le coût interne. Des consultants vont mettre en place un certain nombre de démarches, d'analyses de communication, de formation, etc. Mais, quand ils s'en vont, il n'y a plus de capitalisation. Or, la conduite du changement se construit dans le temps. Il est donc indispensable de la pérenniser sur un certain nombre d'objets.

L'autre limite, c'est que le consultant doit être doublé par une personne en interne, car la conduite du changement se fait sur des notions de culture organisationnelle, d'histoire de l'entreprise.

- Les approches psycho-sociologiques sont intéressantes, mais ce sont essentiellement des approches quasi individuelles. Il est très difficile de les généraliser. Or, la difficulté de conduite du changement tient au nombre de personnes impliquées.

Il existe trois types d'interventions.

Un graphique illustre les notions de ces interventions selon la profondeur et la largeur du changement. La largeur du changement est le nombre d'individus concernés. La profondeur

est le degré de changement. Le niveau 1 concerne essentiellement le changement d'outils, peu de changement d'organisation, le niveau 2 le changement d'organisation, de pouvoir, le 3 les changements de culture et de systèmes de valeur. Ces niveaux sont cumulatifs. Dans le cadre de l'ouvrage, un certain nombre de grilles, d'outils de diagnostic permettent de déterminer le niveau, et, en fonction du nombre de personnes, le soutien, le déploiement ou l'intégration.

Derrière ces trois types d'intervention, il y a une volumétrie en nombre de personnes, en nombre de jours et en coût de projet. On va entre 1 et 12 personnes liées uniquement au lot « conduite du changement ». On va osciller entre 10 et 20 % du coût d'un projet.

Une remarque : ces 20 % sont-ils en plus ? Dans le cadre des actions de conduite du changement, tout l'aspect communication, formation est aussi traité par des gens de projet dans un coût classique, qui fait que cela va prendre une partie des activités de ce qui est attribué, en général, au chef de projet. Un exemple sera donné par la suite, qui illustre ce coût de 20 % réparti en trois phases : la phase dite de diagnostic, la phase dite de levier, la phase dite de pilotage.

Donc, trois offres du marché, trois types d'interventions, entre 10 et 20 % du coût d'un projet. En général, en conduite du changement, on va surtout faire de la conduite dite d'accompagnement. Formation, communication, accompagnement d'individus ou groupes d'individus par des missions de réingénierie de manière très locale, ou encore du coaching, etc. Sans oublier la notion de recherche d'adhésion de clients du projet. Avant de lancer des actions de formation, de communication, d'accompagnement, il faut avoir déjà établi la cartographie des acteurs, au sens administratif, mais aussi savoir dans quel état d'esprit se trouvent ces acteurs (acceptation, démotivation...).

Cette notion de cible et de positionnement des acteurs est importante. Pour notre part, nous développons des notions de diagnostic socio-organisationnel, où l'on va essayer de déterminer les routines, les valeurs, pour aboutir à une cartographie. Cette cartographie se traduit par des feuilles sur un mur sur lesquelles on dessine, avec les gens du projet, l'environnement d'intervention et l'état d'esprit de cet environnement.

La notion de pilotage du changement est un autre point crucial. Il faut être en mesure de connaître le rôle de la formation, de la communication et de l'accompagnement dans l'évolution d'une population.

En introduction, je mentionnais que nous avons de plus en plus de changements, un temps naturel pour mettre en place ce changement, et la nécessité d'accélérer ce temps. Il faut être capable de mesurer la population en situation d'acceptation de mise en œuvre.

Je parle également de marketing, de marketing interne pour le différencier du marketing externe. On ne peut lancer un produit en ignorant le client, et les besoins auxquels il répond.

En général, 80 % du temps est consacré à la formation, la communication et l'accompagnement, mais 20 % du temps devrait peut-être l'être en amont. On retrouve ainsi la loi de Pareto classique : les 80 % d'efficacité seront donnés par ces 20 % de travail.

En termes de démarche sur la façon d'intégrer ce marketing interne dans un projet de conduite du changement, nous rappelons les trois grandes phrases :

- une phase dite de diagnostic,
- une phase dite de projet et de mise en œuvre,
- une phase dite de pilotage.

Dans la phase de diagnostic, il est essentiel de mentionner quatre "livrables" très importants :

- la formalisation des processus et des changements.
- le changement, qui doit être inscrit dans une cartographie globale afin de définir les éléments sur lesquels vont intervenir les modifications.
- les acteurs.

Il est nécessaire de définir la population concernée et son état de réceptivité, en prenant les 10, 20 et 50 acteurs principaux du changement, qui seront traités en individuels.

- le diagnostic sociologique pour décrypter l'invisible social

Il faut reconnaître les valeurs, les freins, les routines, la culture, qui peuvent être des freins, mais également des leviers.

Exemple : dans le monde hospitalier, une réforme a prévu d'habiller les infirmières en vert. Le projet a engendré d'importantes dépenses. Au final, un refus. En fait, en analysant les routines, il apparaissait que les infirmières valorisaient leur métier par leur appartenance au corps médical. Cette appartenance se traduisait matériellement par la blouse blanche. Il aurait été intéressant d'établir ce diagnostic avant.

- l'analyse des résistances

Il faut identifier les foyers de résistances et les raisons de ces résistances.

Nous sommes dans de l'invisible social, informel. Et plus c'est informel, plus cela doit être formalisé pour permettre le travail.

Projet de conduite du changement

Le projet de conduite du changement va nous donner un plan de communication, un plan de formation et un plan d'accompagnement des changements organisationnels.

- Notion de pilotage. Elle est extrêmement importante avec :
- Un baromètre du changement

Analyser l'évolution d'une population et l'effet des actions entreprises

- Les indicateurs de progrès, KPI (key process indicator), liés à l'amélioration des processus sur lesquels porte le changement.

Ces trois lots vont nous permettre d'instrumentaliser, avec un passage du point 1 au point 2 :

- Qualifier le type du changement (urgence ou pas)
- Identifier une cartographie des acteurs
- Identifier les types de changement (d'outils, de méthode de contrôle, de compétences de structure hiérarchique, etc.)
- Vérifier si les gens sont en situation d'opposition ou d'acceptation

Cet ensemble nous donnera une grille des leviers, qui va elle-même nous donner un projet de conduite du changement, qui sera soit dans un style directif, soit collaboratif, etc.

En conclusion, toute cette première partie de diagnostic, de cartographie, de positionnement des acteurs permet :

- d'identifier ses besoins
- de construire un projet de conduite du changement
- de créer des outils du changement

Questions dans la salle

Indépendamment de projets précis, importants, qui vont déclencher ce que l'on voit aujourd'hui, n'y aurait-il pas en amont à gérer le « change » de nos ressources, de manière à ce qu'il y ait un déclencheur permanent de l'ensemble des acteurs, demandeurs de changement, voire initiateurs permanents du changement ?

David Autissier

La notion de management intègre la notion de changement. De nombreuses entreprises essaient, effectivement, de se mettre en situation de changement perpétuel. L'exemple de HP : tous les trois ans, on rebâtit un nouveau projet, en mettant tout le monde en situation d'éveil, de changement permanent. Exemple également de General Electric, avec la méthode Six Sigma : créer une sorte de dynamique dans l'entreprise de manière que chacun s'implique. On peut faire un style de management uniquement orienté sur le changement.

Il faut cependant ne pas oublier que l'être humain a aussi besoin de moments de stabilité. Des ethnologues ayant travaillé sur des touaregs dans le désert ont montré que, si les touaregs changeaient perpétuellement, ils avaient des rites très anciens, qui démontraient la nécessité d'espaces de stabilité pour être capables de changer.

Autre question

J'utilise des outils de pilotage de changement depuis plus de dix ans, et il m'arrive encore de découvrir que le staff politique ou la direction générale ne m'informe pas de projets importants. Tout

devient alors urgence, avec dérapage du pilotage complet du changement.

Francis Meston

De plus en plus, les directions générales des entreprises sont conscientes que la capacité à changer fait partie de la compétitivité. Il y a une conscience assez forte que le changement dans l'urgence se fait si l'on est acculé. Mieux vaut l'évolution permanente que la révolution... Par contre, il y a des moments où l'on n'a pas le choix. L'enjeu pour l'entreprise est de faire en sorte que le corps social soit de plus en plus apte au changement. D'où la mobilité, d'où l'ouverture à la loi du client.

David Autissier

Bien souvent, les directions générales n'ont pas conscience de la difficulté qu'ont les organisations à changer. Il faut tenir compte de l'évolution sociologique dans les entreprises : le modèle entre celui qui décide et celui qui applique est complètement terminé. Depuis une trentaine, voire quarantaine d'années, il y a eu une ouverture à l'enseignement supérieur. Dans l'entreprise, on se retrouve avec des gens diplômés, pour lesquels le modèle « je suis chef, tu appliques » ne fonctionne plus du tout. Il y a un travail d'adhésion à faire.

Questions interactives

1^{ère} question

Quel budget moyen devrait-on consacrer à l'accompagnement des utilisateurs ?

2 % du budget, 5 %, de 5 à 10 % ?

Réponse : entre 5 à 10 %.

Et quel budget consacrez-vous réellement à l'accompagnement des utilisateurs ?

Réponse : 20 % ne savent pas.

2^e question

Quel est, selon vous, le principal enjeu de l'accompagnement de l'utilisateur ? L'appropriation ou le rejet de l'application, la maîtrise des coûts de transfert, le coût du support utilisateurs, la productivité des utilisateurs, ou encore la rentabilisation des investissements informatiques ?

Réponse majoritaire : l'appropriation (70 %).

3^e question

Selon vous, qui devrait prendre en charge l'accompagnement des utilisateurs ? La maîtrise d'ouvrage ou l'assistance d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre ou l'intégrateur, la direction de l'information ou la communication, ou encore un tiers spécialiste ?

Réponse : la maîtrise d'ouvrage.

Jean-François Gallouin

Je travaille dans une structure qui fait exclusivement de l'accompagnement du changement, et plus particulièrement au

niveau de l'utilisateur. Je me propose de parler de l'accompagnement de l'utilisateur et de l'accompagnement projet.

Sur l'accompagnement du changement, il y a différentes cibles, les managers et les utilisateurs. L'objectif est, au niveau du décideur, d'essayer de donner une vision commune, et au niveau des managers, de les faire adhérer, de lever des blocages. Enfin, au niveau de l'utilisateur, il faut persuader et convaincre, faire évoluer les pratiques, être "bien" dans le changement.

On peut distinguer deux populations :

- une population de décideurs, sur laquelle on va beaucoup travailler avant le déploiement. Après cela, on fera du suivi.
- Une population de managers et utilisateurs sur laquelle on va travailler légèrement avant le déploiement, mais surtout pendant et après le déploiement.

Sur la première population, on est dans une relation « one to few, one to many ». Il y a peu de gens avec qui travailler, tandis que, sur la deuxième population, on est dans une relation différente, puisqu'on va travailler sur des volumes. On peut même établir une comparaison avec la vente : dans le premier cas, nous sommes dans une vente face à face, et nous aurons des actions adaptées à ce genre de situation, dans le second cas, c'est de la vente de masse, moins onéreuse.

Dans le premier cas, on parlera d'accompagnement du projet. Dans le deuxième cas, on parlera d'accompagnement des utilisateurs.

Parlons d'abord de l'accompagnement des utilisateurs. C'est un ensemble d'actions de communication, de formation, de documentation, de support, pour faire en sorte que les utilisateurs s'approprient le changement. La première chose à retenir est que l'accompagnement utilisateur se compose de quatre axes. La

maîtrise de l'accompagnement permet de fabriquer des dispositifs d'accompagnement efficaces d'un point de vue économique. On paraphrase tout cela avec un petit dessin : dans la vie d'une entreprise, les directions utilisatrices consultent les directions informatiques et, ensemble, fabriquent des applications nouvelles qui ont plus ou moins d'impact sur les utilisateurs. L'accompagnement utilisateurs va consister à communiquer pour vendre le changement. Le mot « communication », en particulier quand on s'adresse à des populations de DSI, qui souvent ont une culture technique, n'a pas de signification. Les publicitaires, les vendeurs sont considérés comme vaguement des « fumistes », alors que, quand on s'intéresse au sujet, on se rend compte qu'il y a toute une partie scientifique, au sens des sciences humaines, qu'il y a des techniques, des méthodes. Il faut identifier le but de la communication : est-ce informer les utilisateurs, les sensibiliser, les faire adhérer à quelque chose, ou vendre un produit ?

Exemple : nous sommes intervenus chez un industriel qui déployait SAP à Rouen. Nous avons donc été amenés à travailler avec lui sur le projet d'accompagnement des utilisateurs. Nous sommes allés voir des utilisateurs représentatifs pour sentir comment ce futur changement était vécu. Les réponses ont été négatives vis-à-vis de SAP : « L'interface machine est une catastrophe, nous ne saurons jamais faire marcher le système. » La question miroir que nous posions était : qu'était la dernière démonstration de SAP que vous avez vue ? Aucun des utilisateurs, en fait, n'avait vu SAP. Nous sommes dans une situation, assez classique dans une entreprise, où les bruits de couloir viennent cristalliser des craintes, des angoisses et des futurs rejets de l'application. Les actions à mener sont des actions d'adhésion.

Dans d'autres contextes, un grand fabricant de consommation de boissons hors domicile, met en place SAP. Nous effectuons la

même démarche que précédemment, et nous nous rendons compte que les utilisateurs sont favorables au changement. Dans ce cas-là, les actions à mener sont des actions d'information, et non d'adhésion.

Autre cas de figure : trois entreprises qui font du contrôle d'installations techniques, du genre Afnor, fusionnent entre Lille, Rouen et Nantes. Pour asseoir cette fusion, on décide de mettre en place un système d'information commun. Nous effectuons toujours la même démarche auprès des utilisateurs, qui marquent nettement leur approbation. Le problème émane de l'équipe projet, qui craint des régressions fonctionnelles. Effectivement, les utilisateurs attendent le changement avec impatience, car les systèmes actuels sont obsolètes, et les dirigeants annoncent une nette amélioration avec le nouveau système. L'action de communication, dans ce cas, est très différente des précédentes.

Autre exemple. Un grand du crédit-bail veut changer un système d'information sur la gestion du contentieux et la direction générale souhaite, en plus de l'utilisation de ce système, que nous sensibilisions le personnel à la relation client, de façon à ce que ce personnel soit plus commercial. Nous sommes là face à un autre registre de la communication : ce sont des évolutions comportementales.

Derrière la communication, il y a un champ passionnant à explorer. Il y a des méthodes. Si on est néophyte, on peut être surpris par certaines publicités de Benetton - par exemple, l'affichage des têtes de condamnés américains. L'analyse a démontré l'efficacité de cette publicité, qui s'est traduite par une augmentation des ventes. Il s'agit là de la théorie des actes de langage.

Venons-en à l'aspect formation. Je recherche un état d'esprit favorable au changement chez les utilisateurs par de la communication. Je leur donne les moyens d'utiliser la nouvelle organisation, le nouveau système d'information. Derrière la formation, il y a également un champ. La documentation va permettre à l'utilisateur d'être autonome dans la mesure du possible, avant de faire appel à son collègue ou à la "help line".

Dans la documentation, il y a également un champ, qui s'appelle « production des textes de consignes », qui permet de faire de la documentation efficace. La "help line" permet à l'utilisateur d'être dépanné. Elle est souvent vécue comme le filet de sécurité que l'on va tendre sous les trapézistes, lorsqu'ils ratent leur numéro : j'ai raté ma communication, j'ai raté ma formation, j'ai raté ma documentation. Or, c'est un moyen de transférer de l'information aux utilisateurs, et pas seulement un filet de sécurité. On peut parfaitement, lorsqu'on construit un dispositif d'accompagnement, décider que certaines informations ne passeront pas dans la formation, ni dans la documentation, mais nécessairement par la help line.

Quels sont les enjeux de l'accompagnement ?

- *L'appropriation, le rejet de l'application*

C'est l'angoisse légitime des DSI et des directions générales, que j'illustrerais par l'exemple d'une entreprise du secteur autoroutier qui avait mis en place un logiciel de gestion de ressources humaines et de paie fonctionnant dans des quantités d'entreprises. Nous sommes intervenus, au mois de juin, après un "go live" de l'application en janvier. En juin, les feuilles de paie sortaient fausses... et en retard ! L'accompagnement utilisateurs et l'accompagnement des gestionnaires RH avaient été mal faits. L'explication du changement n'avait pas été fournie, et la formation plus au moins bâclée.

- *L'enjeu économique*

Les coûts de transfert sont de l'ordre de 10 % d'un projet. En fonction de la maîtrise de ces coûts, on peut aller de 7 à 25 %. Le coût de la "help line" est une réalité. Des statistiques américaines montrent que 40 % des appels vers les "help lines" ont pour réponse « read the manuel », RTM, disent les Américains.

Exemple : une entreprise constatait, trois mois après le déploiement, sur une petite application, et avec un impact sur une population relativement faible, 130 appels par mois, alors que les statistiques classiques donnaient un taux d'appel à 30. Les 100 appels par mois correspondent à une demi-année/homme.

- *La productivité*

Dans certaines entreprises ayant installé SAP, certains utilisateurs continuent d'utiliser Excel. Globalement, la productivité ne s'en est pas trouvée améliorée, voire a été dégradée, car on a complexifié le système.

- *La rentabilité*

Un certain budget a été dégagé pour acheter un certain nombre de fonctions, et l'on se retrouve devant des utilisateurs qui utilisent 10 à 20 % des fonctions qui leur sont destinées. Sur ces deux points, l'accompagnement utilisateurs est essentiel.

Les utilisateurs d'un système d'information se posent des questions très différentes en fonction du temps. En amont du changement, 6 à 12 mois avant, les utilisateurs sont indifférents. En revanche, lorsqu'on arrive dans une zone J-3 ou 6 mois, les utilisateurs sentent les choses se concrétiser. Un certain nombre de questions se posent : quoi, pourquoi, quand... mais certainement pas, à ce stade-là, le comment. Nous sommes là dans le registre particulier de la communication, qui peut être de l'adhésion, de la sensibilisation, de l'information. On peut avoir

des actions de communication très légères. On peut avoir des actions légères sur certaines populations et très lourdes sur d'autres. Il y a une dimension d'adaptation au profil utilisateur extrêmement importante.

Quand on se rapproche de la date fatidique du "go live", les utilisateurs se posent des questions sur le comment. Une première question vise à comprendre les principes de fonctionnement. Ce qui est différent d'essayer de savoir comment se servir de l'outil.

Exemple personnel :

J'étais parti chercher des mûres à la campagne avec mon épouse et mes enfants, avec la voiture de ma femme. Lorsqu'elle a voulu reprendre la voiture, après notre collecte, le véhicule ne démarrait pas. J'ai proposé de pousser le véhicule avec les enfants. Et remarqué, aux questions qu'elle me posait, malgré sa compétence et son ancienneté au volant, son intelligence et sa formation supérieure, qu'elle ne savait pas comment marche une voiture, plus précisément un démarreur, et plus précisément encore un embrayage. Elle débrayait très progressivement. Ce qui freinait le véhicule, alors que nous nous épuisions à le pousser. Dans ce cas-là, il faut relâcher très brutalement une fois qu'on a pris de la vitesse. Cela illustre que, quand on sait comment marche quelque chose, on est très autonome, quelle que soit la situation qu'on rencontre.

Quand on établit un dispositif d'accompagnement utilisateurs, on va devoir équilibrer les informations sur les principes de fonctionnement et les informations sur la mise en œuvre du système, avec une décomposition sur les 20 % des situations que l'utilisateur rencontre 80 % du temps, et les 80 % des situations que l'utilisateur va rencontrer 20 % du temps.

Pour passer les principes de fonctionnement, on va utiliser un registre de formation. Pour passer ce qui à trait à la mise en œuvre sur les cas généraux, on va plutôt utiliser de la

documentation. Pour passer les informations de type cas rares, on va utiliser de la documentation ou la "help line".

Dernier exemple : un grand de l'assurance, dont la DSI compte 4 000 employés. Cette DSI nous appelle pour installer un nouvel outil de gestion des temps dans la DSI. L'outil qu'ils ont testé, l'an dernier, a montré que toute la production a adopté l'outil, toutes les études ont rejeté l'outil. Ils souhaitaient une formation de deux heures pour leur population d'utilisateurs.

Lors de l'étude du projet, nous leur avons demandé s'ils étaient bien sûrs que c'était de la formation qu'il fallait faire. Pour eux, la formation était le moyen de convaincre les utilisateurs d'attendre un objectif de communication. En fait, il fallait mener une action de communication et de documentation. La mission a représenté une quinzaine de jours, alors que, dans le cas d'une formation de deux heures pour 4 000 personnes, nous aurions totalisé 2 000 journées.

En conclusion, il est important de bien maîtriser les techniques et les concepts qui sont derrière ces mots de communication, de formation et de documentation.

Un mot sur l'accompagnement des projets.

D'après les manuels de l'Afnor, le directeur de projet doit définir des objectifs, coordonner, intégrer, maîtriser le processus de communication. Nous avons observé que les gens des directions de projet n'étaient pas à l'aise, car la communication ne représente rien pour eux. Culturellement, ils viennent soit des DSI, soit des directions utilisatrices. Ce sont de bons techniciens dans leur métier, mais ils ne savent pas forcément gérer toute la relation « personnel ».

Nous avons essayé de mettre l'accent sur ce processus de communication pour nous rendre compte qu'en réalité on pouvait transposer des quantités de méthodes de vente, « strategy selling ».... Quand vous êtes commercial chez SAP, par exemple, vous

vendez une solution dans une organisation complexe. Un certain nombre de personnes seront touchées par le projet. Certaines seront plutôt hostiles, d'autres plutôt favorables, d'autres très hostiles, d'autres très favorables. Sur le côté favorable, il pourra y avoir des degrés différents : des leaders, ou simplement des gens engagés, sans leadership, réactifs plutôt que proactifs, des gens neutres... De la même façon, vous avez des bloqueurs, des leaders pour une solution alternative, des gens qui sont engagés, des gens qui sont défavorables. Le directeur de projet devra analyser la situation. Il aura des informations dites, et des non dites.

Je me souviens d'un chef de projet que l'on accompagnait dans une très grande banque, un projet extrêmement stratégique, qui nous a amenés à rencontrer les membres de la direction de cette banque. Après discussions avec la direction, le chef de projet pensait que le projet avait bien été accepté, alors que nous éprouvions un sentiment totalement différent. Une réaction, interprétée positivement par le chef de projet, nous est apparue comme une alerte. Nous nous sommes rendu compte que des techniques, même d'entretien, que l'on connaît bien dans le monde commercial, mais non connues par cette personne, l'amenaient à prendre les paroles au premier degré, et à l'amener au devant de problèmes.

Il faut repérer les alternatives, les objections, les croyances vraies ou fausses. Il faut donner des réponses aux objections. Nous sommes dans des techniques de vente. Il faut repérer, au niveau des "bloqueurs", s'il existe des alternatives, des choses négociables. Il n'est pas nécessaire d'obtenir l'adhésion de tout le monde pour construire un projet.

Sur les sphères d'influence, il faut comprendre que nous sommes face à une entreprise, une organisation humaine. Les individus ont des interactions plus ou moins fortes sur des populations plus

ou moins importantes. Il est parfois préférable de faire passer un message par la bande plutôt qu'en direct, en jouant sur cette organisation humaine.

Ce que nous proposons dans ces méthodologies : définir une cartographie, identifier les alternatives, identifier les objections, communiquer de façon que les informations devant passer auprès des personnes qui doivent les recevoir passent effectivement. Et rechercher un engagement pour agir.

Questions interactives

Comment concevez-vous votre cahier des charges pour un projet de conduite du changement ? Très structuré avec des étapes clairement définies, assez strict mais avec une légère marge de manœuvre, très formel, permettant une plus grande souplesse, ou êtes-vous sans opinion ?

Résultat : un cahier des charges très formel, permettant une plus grande souplesse.

Comment est perçu un projet de conduite du changement dans votre entreprise ? Un projet moderne, un projet de plus dont les résultats ne seront perceptibles qu'à très long terme, ou un projet de plus, sans plus ?

Résultat : très partagé entre un "projet moderne" et un "projet de plus".

Avez-vous déjà repéré les bons sponsors, les personnes prêtes à adhérer à votre projet dans l'entreprise ?

Résultat : en grande partie, ils sont clairement repérés.

Quel doit être le rôle de la DSI dans le projet de la conduite du changement ? Faible, moyen, important ?

Résultat : moyen ou important.

A l'amorce du projet de la conduite du changement, où doit se trouver « le sélectionneur officiel » de l'équipe ?

Résultat : partagé entre la direction générale et la direction du personnel.

Rémy Berthou

Je vais intervenir plus en témoin qu'en expert. Mon témoignage se veut pragmatique, à travers des exemples de projets de changement. Ce qui est intéressant et spécifique dans notre entreprise est l'existence de cycles. Il y a des années où l'entreprise réfléchit à sa stratégie, des années où l'entreprise est stable. Pour moi, 2004 est l'année de la conduite du changement parce qu'un certain nombre de projets stratégiques vont arriver sur le terrain. J'aborderais donc principalement, dans mes exemples, toutes les pratiques liées à l'atterrissage concret de ces projets.

Auparavant, un bref aperçu de ce que nous faisons, et pourquoi nous changeons.

Nous avons une problématique de changement qui s'inscrit par ces trois facteurs :

- La concurrence, la notion de service public.
- Les choix politiques, stratégiques.
- Les technologies.

Dans le contexte de 2004, nous sommes dans le cadre d'un plan d'entreprise signé avec l'Etat, Horizon 2008. Il dispose de sa propre stratégie en termes de management et en termes de communication. Il est porté par le directeur général, qui devait le présenter en janvier à l'ensemble des sites.

Les enjeux stratégiques sont :

- Un projet de régionalisation.
- La télévision au service du téléspectateur.
- L'efficacité d'entreprise

Il y a une réflexion globale sur l'amélioration de la productivité d'entreprise à travers un projet qui s'appelle Anapurna. Les acteurs de ce projet font partie du monde de la télévision, à forte personnalité. Ce sont des gens qui vivent une culture métier extrêmement forte. De la même façon, les métiers de la technique sont une famille de spécialistes de très haut niveau, avec des compétences extrêmement reconnues, qui créent une vraie culture du savoir-faire. J'ai cité également les métiers de la production, qui est l'autre grand métier de la télévision, et qui crée au sein de l'entreprise des niveaux d'expertise et de familles d'utilisateurs qu'il faut savoir approcher avec des tactiques différentes.

L'autre point important est la dispersion géographique. Comment créer les moyens de communication pour impliquer ces gens qui sont dans des situations d'environnement extrêmement différentes ?

Dernier point : le projet d'entreprise est un projet qui touche beaucoup aux hommes et aux processus métier. Il va donc nécessiter une cohésion forte par les enjeux qu'il porte. Exemple chez nous : la complexité du dialogue social, qui est une partie intégrante des projets de changement.

Parlons du projet Anapurna. Il y a trois ans, le directeur général a décidé de lancer une réflexion globale sur l'amélioration de l'efficacité d'entreprise, c'est-à-dire tous les processus transverses. Pour cela, il a regroupé, dans un comité de pilotage, l'ensemble des directions fonctionnelles de France 3 : le DRH, le directeur financier, le directeur des achats, le directeur de la production et le DSI. L'objectif est très simple : des résultats chiffrés. Le retour sur investissement n'est pas seulement une méthode, mais aussi un credo. Il faut assurer des résultats stricts, à la fois pour le groupe et pour l'actionnaire. Ce sont des chantiers qui sont des programmes plutôt que des projets. Ils sont soit directement opérationnels, soit utilisés de manière transverse en support, avec une collégialité au niveau des directions.

Pour information, non seulement je suis le maître d'œuvre des solutions informatiques qui vont sortir de ces chantiers, mais je suis également pilote du chantier n° 9 sur l'évolution des processus. Je suis un peu l'accompagnateur des directions métier dans la réflexion globale sur leur organisation et leurs moyens de travail.

J'ai choisi d'illustrer trois projets qui vont entrer en service sur la période 2003/2004.

Pour chaque projet, je vous décris brièvement ce qu'il est, les différents contextes d'environnement dans lesquels il se trouve et, de manière très pratique, trois points, à chaque fois, de types d'opérations spécifiques en termes d'organisation, d'outils ou de

méthode qui ont été choisis pour la conduite du changement vis-à-vis des utilisateurs de ces projets.

Projet EDEN

C'est un projet décisionnel d'entreprise. C'est la réalisation pratique d'un des chantiers d'Anapurna. Comment donner aux managers de France 3 des outils leur permettant de gérer leurs performances, et donc d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés ?

Projet MONA LISA

C'est un projet double, projet cœur de métier, qui a pour but d'être le système d'information global des rédactions de France 3 (60 rédactions, 36 000 journaux télévisés par an). Il touche l'ensemble de la population des journalistes, soit près de 1 500 personnes.

Projet INTROISNET

C'est le portail d'entreprise de France 3. Sous des aspects d'ergonomie nouvelle, de convivialité, c'est un projet à fort enjeu économique.

Démonstration. Eden est la conception et la réalisation d'un environnement complet de pilotage à la performance, avec des aspects statiques comme les tableaux de bord, le reporting, mais également des outils d'analyse et de simulation. Le principe retenu est qu'il faut concevoir certains projets comme des environnements de travail qui peuvent être modulables dans le temps. C'est une véritable plate-forme décisionnelle d'entreprise, avec certains besoins qui ont été évalués de manière précise, et

d'autres qui étaient plus en phase de maturation. Ce sont des outils qui sont amenés à accompagner la maturité du management, et donc sa capacité à s'investir dans des outils de pilotage informatique.

La solution retenue et l'objectif du projet ont été de créer 43 indicateurs de performance, qui touchent à la fois aux audiences, au suivi des ressources humaines, à la masse salariale, etc. Et également à des dimensions plus orientées spécialistes, avec des cubes de simulation et d'analyse multidimensionnelle, qui donnent véritablement au manager la capacité de définir ses trajectoires au niveau résultats.

De plus, c'est un projet initié au plus niveau de l'entreprise. Le directeur général souhaite associer à cette culture l'ensemble du "staff" de France 3. Pour information, il y a 500 cadres de direction à France 3. Cette population est peu familiarisée avec l'outil informatique. Deux exemples significatifs : les directeurs de "premier niveau", qui ne sont pas forcément les plus grands consommateurs, et les rédacteurs en chef, les responsables d'antenne, artistes passionnés par leur métier, qui n'ont pas totalement intégré la dimension management de leur fonction.

La maîtrise d'ouvrage est multiple. Les informations de pilotage viennent à la fois des systèmes d'information, de ressources humaines, des finances, de la communication, des programmes. Il va falloir associer à ce projet, en phase d'utilisateurs, des responsables de maîtrise d'ouvrage qui devront justifier de la nature et de la qualité de leurs informations.

Enfin, comme c'est une synthèse globale des données de l'entreprise, cela met en œuvre la crédibilité globale du système d'information.

Trois petits exemples :

Illustration classique du schéma qui a été montré tout à l'heure. Cercle inscrit, le directeur général est le premier utilisateur de son tableau de bord, puis les directeurs régionaux, et enfin le staff régional. Une diffusion en vagues progressives pour s'assurer, à chaque niveau, de l'appropriation avant de passer l'étape supplémentaire vers des populations nouvelles d'utilisateurs.

Outil décisionnel :

On a mis directement en contact les managers avec les responsables de données, c'est-à-dire, des systèmes de gestion : contrôleurs de gestion, responsables de paie, responsables d'audience qui ont été amenés à donner les raisons de l'existence de cet indicateur et à le remettre en cause dans un certain nombre de cas.

Le déploiement des indicateurs a été progressif en fonction de la maturité des métiers. On a utilisé des métiers qui avaient une forte capacité à synthétiser leurs informations, comme les financiers. Et ensuite, par un effet d'entraînement classique, on a intéressé d'autres populations, moins habituées à formaliser leurs chiffres.

MONA LISA :

Une application cœur de métier, qui sert à gérer les conducteurs de journaux. On fait des journaux 3 fois par jour, dans 90 sites en France. Il faut apprendre aux journalistes qu'ils ne travaillent pas seulement pour leur région, mais aussi pour tout France 3.

Ces aspects forts sont liés à la certification, concept journalistique sur la qualité de l'image et la traçabilité qui permet de gérer les droits d'auteur. La solution mise en œuvre est une solution interne, avec une base de données centrale et bases de données locales : d'où un moteur de recherche complet qui permet de connaître l'ensemble de ce qui se fait en matière de "news" à France 3.

Les problématiques en jeu.

On se trouve dans un projet qui touche à une catégorie d'entreprise forte, une population de plus de 1 500 utilisateurs avec des attentes.

Exemple : le rédacteur en chef va demander aux journalistes d'impliquer, par manière écrite, dans des fiches informatiques, ce qu'ils font. Les "scriptes", qui sont directement en charge de la diffusion des journaux, vont voir leur métier s'orienter non plus dans la saisie transférée aux journalistes, mais dans un rôle de metteur en scène et de coordinateur. Ce que l'on appelle, chez nous, des métiers de "chef d'édition".

Dernier point : en termes de conduite de changement, le scénario de mise en œuvre pour la bascule du projet n'est pas neutre. Si vous avez la capacité d'un projet qui se met en œuvre progressivement, vous avez plus de souplesse que s'il y a un "jour J" de bascule, ou si vous changez, en une semaine, des pratiques et des modes de fonctionnement.

Les trois "tuyaux" principaux sur ce projet.

- Pas d'économies. Nous sommes dans une structure d'assistance de maîtrise d'ouvrage complète, donc un projet complet qui s'est développé en parallèle avec le projet maîtrise d'œuvre, avec l'identification d'un sponsor, d'un directeur de projet opérationnel, d'une équipe MOA qui mélange à la fois des spécialistes métier et des rédacteurs en chef, des scriptes, mais également des consultants et une implication forte de ressources humaines pour tout ce qui est lié au dialogue social et à l'évolution des métiers, la formation parce qu'il y a une ingénierie de formation extrêmement lourde à faire, et tout un dispositif de communication avec la direction de la communication.

- Le deuxième plus mis en œuvre est la capacité d'accélérer le changement, d'utiliser la curiosité des journalistes. MONA LISA est accessible à domicile, via le portail web et également à travers des Palm Pilot. Un exemplaire par personne sera remis à l'ensemble des journalistes de France 3.
- Dernier point : le dialogue social d'accompagnement sera présent tout au long de la mise en œuvre.

Exemple de projet de portail : Il s'agit d'un projet de portail vers les collaborateurs qui va refondre complètement la logique et la contribution du système d'information à la performance d'entreprise, parce qu'il va transformer un certain nombre de processus de gestion à travers la « webisation » de l'entreprise, à travers des fonctionnalités kiosques, self-service, notamment sur les fonctions RH, sur la gestion des notes de frais, de workflow qui vont permettre de supprimer la dimension multisites et de généraliser la notion de signature électronique pour simplifier les processus hiérarchiques de gestion. C'est une refonte importante pour les infrastructures informatiques, puisque nous sommes dans un aspect de centralisation web avec des économies importantes, la mise en place d'un « single signal » avec un annuaire d'entreprise et d'une indexation documentaire globale sur l'ensemble des sources d'entreprise, qu'elles soient vidéo ou documentaires, ou web.

Le principe retenu est un portail d'intégration qui a été validé à travers des ateliers de travail impliquant 250 collaborateurs dans cette réflexion.

Le portail doit entrer en service sur les deux premiers trimestres de 2004.

Les enjeux sont forts et jouent sur la nouveauté technologique. Par rapport à cette pression liée au retour sur investissement, ils doivent être pris en compte très vite.

L'entrée unique du système d'information de France 3, avec 5 000 utilisateurs potentiels. Un enjeu de performance et de résultats très fort.

Une transformation liée au mode web : danger important par rapport aux habitudes de travail. Les besoins sont extrêmement différents, car nous ne sommes pas dans la formation mais dans l'appropriation Internet du changement d'outil de travail. S'agissant d'un portail, les habitudes doivent évoluer. Il faut tenir compte de cet aspect de personnalisation et d'adaptation quasiment personnelle de l'outil.

L'accompagnement "à la carte" se fait autour de trois axes.

- Métier : qu'est-ce que le portail d'entreprise pour des financiers, pour des journalistes, pour la production ?
- Région : les modes de management diffèrent selon les régions
- Direction : la maîtrise d'ouvrage peut réfléchir sans avoir à subir des processus

La mise en œuvre se fait selon les rythmes métier et d'autres paramètres.

La mise en place de relais locaux est faite via internet. On a créé un club "introsnet". La cohérence de ce projet technologique est assurée en jouant les outils du changement.

Les conclusions, maintenant.

La conduite du changement est une boîte à outils extrêmement riche et à utiliser avec discernement. Il y a trois approches différentes, trois méthodologies, trois poids différents. Dans le cas d'intranet, le mode internet est un mode auto-apprenant, donc la formation porte un poids moindre, l'accompagnement n'est pas le même. Il y a une cohérence globale à respecter pour les

utilisateurs. Mon projet est inscrit dans la logique du projet d'entreprise. J'utilise les mêmes outils de communication interne en collaboration avec la direction de la communication.

Le projet « clés en mains » est mort. Quelle que soit la qualité du cahier des charges initial, quelle que soit la stratégie d'entreprise qui a décidé de l'opportunité et de la finalité du projet, c'est dans la conduite du changement que l'on verra véritablement l'adaptation et l'appropriation du projet. Il faut donc prévoir, dans tous ces projets, des lotissements, garder des équipes prêtes à modifier, à redistribuer les priorités fonctionnelles, aussi bien dans des ERP que dans le web.

Questions dans la salle

Comment a-t-on pu impliquer 250 personnes ?

Rémy Berthou

Ce sont des ateliers de travail. Il y a eu environ une trentaine de groupes de travail qui ont réfléchi sur leur métier, des directeurs aux secrétaires.

Boris Mathieux

Nous avons vu qu'il y avait plusieurs approches, plusieurs secteurs dans la conduite du changement. Je voudrais savoir comment ils sont choisis, en fonction de la nature de l'entreprise

concernée ou de l'administration, et du type de projet : sa taille, son envergure ?

Rémy Berthou

La première phase est l'identification des besoins en termes de conduite du changement. Si ces besoins font ressortir des problèmes de remise en cause culturelle, on va plutôt privilégier des approches psychosociologiques. Si ce sont des besoins de formation, on va prendre des offres développées par de grands cabinets.

Autre question

Il semblerait que, lorsqu'on est une petite entreprise, on ne peut pas faire des changements de valeur importants.

Rémy Berthou

Ce que je souhaite illustrer, c'est la difficulté du changement. Quand on est dans une PME de 10 personnes, on a une relation directe avec les gens. Ce qui permet de mieux expliciter la teneur du changement. Dans un groupe de 60 000 personnes, où 30 000 personnes doivent changer de culture, c'est plus difficile.

Philippe Rouault, Radio France

On a parlé de gains de productivité. Quel moment est le plus adéquat pour contractualiser ce gain de productivité ?

Rémy Berthou

Si le but de l'action de changement est le gain de productivité, il faut l'annoncer le plus rapidement possible en amont, expliquer pourquoi, et ensuite entrer dans les analyses de marketing interne, comprendre les impacts et commencer à traiter population par population, action par action.

Olivier Roland, consultant

On constate, dans les entreprises, qu'il y a plusieurs changements en parallèle. Dans le cas de France 3, vous avez 10 projets, qui ont chacun une dimension différente en termes de changement. On constate également que beaucoup de projets ne réussissent pas. Ne serait-ce pas lié à la gestion de ces changements en parallèle, et donc à la complexité ?

Si l'utilisateur ne trouve pas d'intérêt au changement, malgré la mise en place d'une solution technologique, de toute la formation nécessaire, le changement de processus ne se réalisera pas. Est-ce que la difficulté n'est pas, au niveau d'une direction générale, de gérer cette modification du profil des personnes et des incitations à mettre en place, de manière à pouvoir réaliser ces changements sur le plan opérationnel ?

Réponse

Plusieurs projets entraînent effectivement de la complexité. Dans le témoignage de M. Berthou, ils avaient essayé d'avoir une approche la plus cohérente possible sur l'accompagnement du changement, sur l'ensemble des projets. Ce n'est pas toujours

réalisable. Il est difficile d'avoir cette cohérence dans des entreprises en raison de leur taille, pour des raisons d'organisation, parce que l'accompagnement du changement est très délocalisé dans les maîtrises d'ouvrage. Et donc très différent d'un projet à un autre.

Arnaud Labranche, Ville de Chelles

Question à France 3 : le plan d'entreprise est appelé Horizon 2008. La durée du projet d'entreprise est-elle la même, ou plus courte ?

Rémy Berthou

La durée du plan est globalement de 5 ans, ce qui est le temps nécessaire pour créer les conditions de succès sur des structures lourdes d'une grande entreprise où la culture du changement n'est pas innée. Nous savons que les premières années sont les plus lourdes à mettre en œuvre. Sur le projet présenté, je m'appuie sur un message de la direction générale, qui court depuis deux à trois ans.