

Nous retrouver : www.conseilorga.com

La gestion du changement dans les projets Système d'Information

Un projet d'implantation de Système d'Information (SI) représente souvent un investissement important pour une entreprise. Son échec peut être lourd de conséquences. Et pourtant, beaucoup de projets connaissent des difficultés, parce qu'ils se concentrent sur les aspects techniques, délaissant les dimensions organisationnelles et sociales. Si le SI peut contribuer à réduire des coûts, améliorer la qualité, accroître la réactivité, il peut aussi modifier

31% des projets sont abandonnés !

De nombreux projets arrivant dans les délais et les budgets n'offrent que 42% des fonctions initialement prévues.

Source : Martinig & Associés, Standish Group International

métiers, agir sur les conditions de réalisation du travail... autant de changements qui peuvent entamer le succès du projet s'ils n'ont pas été anticipés. Seuls un tiers des projets lancés sont une réussite. La résistance au changement est la première cause d'échec ...

profondément le fonctionnement de l'entreprise et de son organisation, le contenu du travail et les

Les échecs rencontrés sont dus, majoritairement, à une analyse insuffisante des besoins et à une sous-estimation de l'accompagnement au changement.

Plus minoritairement, les causes d'échecs sont: un cahier des charges imprécis ou modifié en cours de route (24 %), l'implication insuffisante des utilisateurs (13 %), le manque de soutien de la part du management (8 %).

La mise en place de projets SI génère des incertitudes, « une peur de l'inconnu », différentes catégories de causes individuelles, collectives, structurelles, sociales, ... à chaque niveau de l'entreprise, qui créent une résistance au changement. Cela doit être pris en compte par une démarche structurée : la conduite du changement.

Nous en présenterons ici les principes.

Mais avant toute chose, il s'agit de bien comprendre la réticence au changement. ♦

« Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser »

Charles Kettering

SOMMAIRE

| | |
|---|---|
| Comprendre la réticence au changement..... | 2 |
| La gestion du changement, démarche structurée d'anticipation..... | 4 |

Comprendre la réticence au changement

Réagir au changement est un phénomène psychologique normal. Chaque personne réagit positivement ou négativement selon un certain nombre de facteurs :

- le moment de sa vie où se change-ment se produit (le contexte) ;
- la soudaineté ou non de ce change-ment ;
- sa perception de la situation ;
- sa compréhension du changement...

Dans l'entreprise on ne peut pas forcément agir sur tous ces facteurs pour chacun des individus confrontés au changement. On peut néanmoins travailler sur leur perception de la situation et sur leur compréhension du changement.

L'important est de parvenir à ce que chacun comprenne le changement qui doit s'opérer, pour qu'il puisse y adhérer.

La perception de la situation

Quand une personne appréhende une situation, un ensemble de filtres viennent déformer la réalité (cf. Fig.1).

Ces filtres sont propres à chacun et sont issus du passé (culture, paradigme, valeurs...), du présent (métier, social,..) et de l'avenir (désirs, projets, vision,...) de la personne concernée.

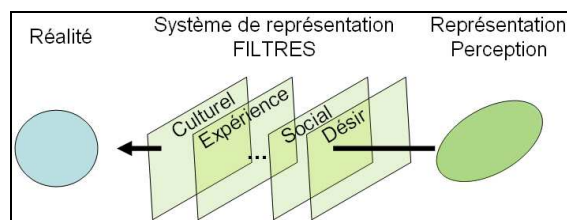


Fig. 1 : Perception de la réalité

Il s'agit de prendre conscience que chaque individu traduit la réalité selon ses filtres.

Identifier les principales COCS (croyances, opinions, convictions, suppositions) des acteurs clés de votre projet.

Savez-vous quand ils ont tendance à se battre ou à s'enfuir ? Savez-vous quels genres de situations vont faire rejallir leurs émotions ?

Vous ne pouvez pas apporter de réponse à toutes ces questions et pour chacun, mais dans certaines situations si vous avez les réponses, exploitez les de manière positive. Vous gagnerez du temps et de l'énergie pour diffuser votre projet.

La courbe de deuil

Elisabeth Kübler-Ross (née en 1926 à Zurich en Suisse et décédée en 2004), psychiatre et psychologue américaine, fut une pionnière de l'approche des « soins palliatifs » pour les personnes en fin de vie, et, de l'accompagnement aux mourants.

Elle a accompagné des milliers de personnes en fin de vie, et fut la première à étudier et formaliser les différents stades (cf. Fig.2) par lesquels passe une personne lorsqu'elle apprend qu'elle va mourir, mais également comment réagit l'entourage après le décès d'un proche.

De nombreux spécialistes ont montré qu'il était possible d'appliquer les résultats de cette étude à notre comportement face aux changements au sein d'une entreprise.

Cette courbe se schématise en deux phases :

- *une phase descendante* traduisant des attitudes contre-productives voire non productives ;
- *une phase ascendante* traduisant des attitudes productives, tournées vers l'avenir.

Tout commence par l'annonce d'un changement, c'est l'élément déclencheur.

Elément déclencheur : Annonce du changement

Cette annonce est vécue comme un choc, cela représente la perte de quelque chose pour la personne concernée. Le travail de deuil ne pourra commencer que lorsqu'il y aura eu prise de conscience d'une perte.

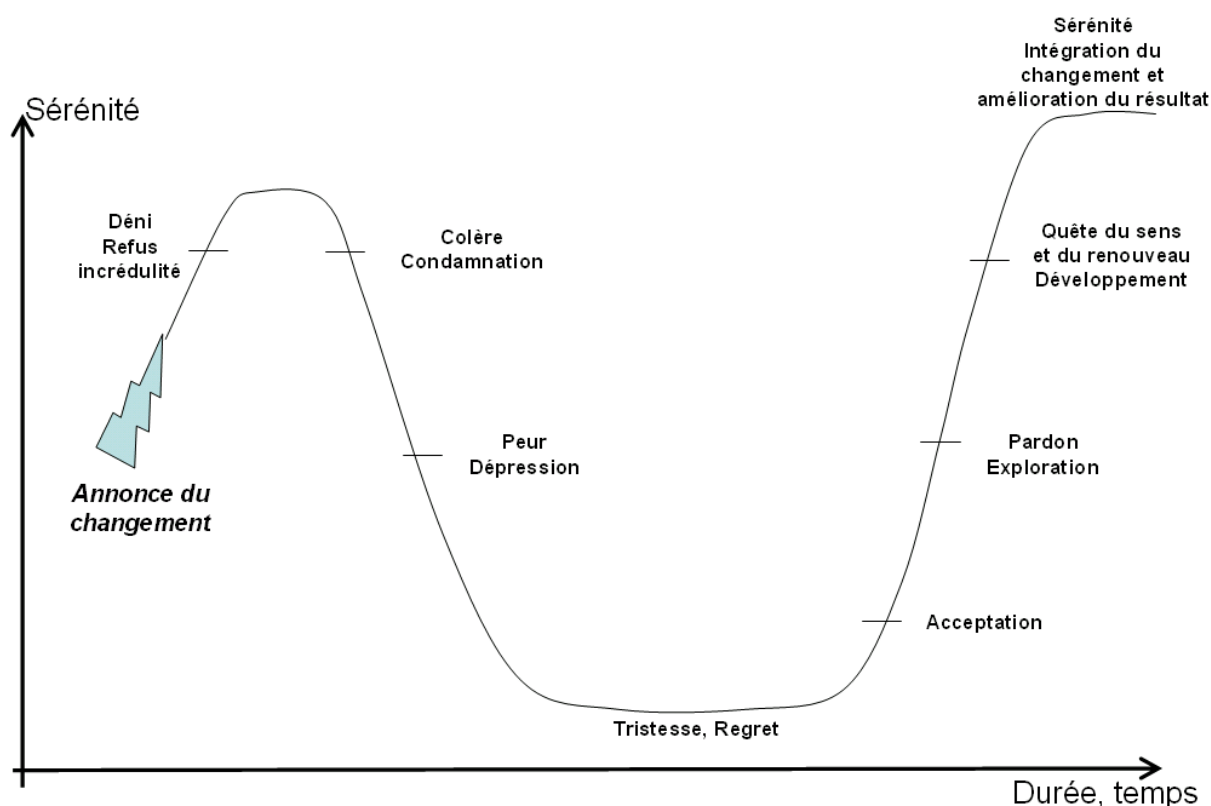


Fig. 2 : Courbe de deuil

Etape 1: Le déni ou le refus de comprendre et d'accepter

L'intensité de cette étape est proportionnelle à la soudaineté de l'annonce.

Vous remarquerez que la courbe remonte encore ensuite. Cela représente les conséquences de la résistance au changement dans les premiers temps de l'annonce.

En effet, pendant cette période, nous luttons pour éviter de passer à l'étape suivante caractérisée comme non productive et souvent assimilée à une « descente aux enfers ».

Termes utilisés durant cette phase:

« Ce n'est pas possible, pas maintenant »
« Non, ...c'est impossible, vous vous trompez... »
« ...Ils n'y arriveront jamais... »

Etape 2: La colère

Cela se manifeste plus ou moins fort selon les personnalités. Cela va du ronchonnement, à l'accusation, jusqu'à la fureur...

Termes utilisés durant cette phase:

« Ce n'est pas juste »,
« Ils n'avaient pas le droit »,
« Pourquoi moi ? »,
« C'est du grand n'importe quoi »

Etape 3: La Peur, la dépression

Cette étape incarne les peurs (pour soi, ou pour les autres). Ces peurs peuvent être ponctuelles, ou sous forme d'angoisse. L'environnement apparaît comme une source de dangers insurmontables. Des problèmes concrets apparaissent: matériels, organisation, argent...

Cette phase est aussi assimilée à une période de marchandage et de négociation.

Termes utilisés durant cette phase:

« *Qu'est-ce que je vais devenir ?* »,
« *Comment va-t-on s'organiser ?* »,
« *Si, j'accepte de jouer le jeu, qu'aurais-je comme compensation ?* »,
« *Un changement n'arrive jamais seul,...* »

« *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* » ♦

Charles Darwin

Etape 4: La Tristesse

Cette étape est très importante dans le cheminement. La réalité commence à être affrontée, il y a prise de conscience de ce qui a été fait, et qu'aucun retour en arrière n'est possible.

Une personne dans cette étape ne dit généralement plus grand chose. Cette étape assure la transition vers la phase ascendante de la courbe de deuil.

Etape 5: L'acceptation

Le processus d'acceptation permet à la personne vivant l'annonce de revenir au premier plan des préoccupations et relègue au second plan l'objet du deuil de l'annonce du changement.

Termes utilisés durant cette phase:

« *C'est dur mais c'est ainsi, et je vais continuer à travailler le mieux possible.* »,
« *Bon et moi maintenant !.. Enfin !* ».

Etape 6: Le pardon, l'exploration

Cette étape se décompose en deux moments : le pardon à soi même (on se libère de la culpabilité) et le pardon aux auteurs de la perte (période de compréhension, de justification).

Termes utilisés durant cette phase:

« *De toutes façons, ils n'avaient pas le choix...* », « *A sa place, j'aurais peut-être fait la même chose...* »

Etape 7 : Quête de sens et de renouveau

Cette étape permet d'identifier les apports du changement sur l'ancienne situation. C'est la révélation du

cadeau caché.

Etape 8 : La sérénité

La personne n'est plus en conflit. Son quotidien a plus de valeur que par le passé. Un nouveau projet se dessine, elle est capable d'y adhérer. Un changement réussi facilite les changements suivants...

Termes utilisés durant cette phase:

« *... et si je...* » ♦

La gestion du changement, démarche structurée d'anticipation

La conduite du changement se limite fréquemment aux aspects suivants :

- Documentation utilisateur de l'application,
- Formation aux outils et aux modes opératoires,
- Communication centrée sur le projet.

Travailler sur ces trois aspects est indispensable mais ne suffit pas pour que le projet soit une véritable réussite.

Il s'agit donc d'anticiper les risques de rejets pour optimiser les conditions d'implantation de la solution SI.

L'implication et la participation des personnes dans la démarche est un facteur clé de réussite.

« *Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens, mais l'idée qu'ils s'en font* »

Sénèque

Se focaliser sur les acteurs

La gestion du changement s'intéresse à l'aspect organisationnel d'un projet.

Elle se focalise sur les acteurs :

- Identification des parties prenantes,
- Rôles et responsabilités des parties prenantes,

- Identification des objectifs et des moyens,
- identification des implications dans les situations de travail,
- identification des marges de manœuvre (et de collaboration),
- identification des ajustements possibles, des négociations, ...

Eviter les inquiétudes, les idées négatives

Il s'agit d'associer les utilisateurs dès le début du projet pour la prise en compte de leur avis au fur et à mesure de l'avancement du projet.

C'est le plus tôt possible qu'il faut mener une analyse de risques (dès que les acteurs du projet sont connus). Cette analyse doit alors déboucher sur un plan d'actions concrètes, tout comme sont bâtis des plans d'actions pour la conception, la réalisation et l'intégration d'un logiciel! ♦

On pourra utiliser de la communication formelle (présentation), informelle (pause café, déjeuner), individuelle (entretien), collective (réunion de suivi ou plénière), indirecte (intranet, newsletter), directe (Equipe projet),... Tout moyen qui permettra aux individus impactés par le changement, de passer, le plus rapidement possible, de la phase descendante à la phase ascendante. Dans l'étape du « Dénier », l'intensité est proportionnelle à la soudaineté de l'annonce. Il convient alors de mettre en place, en amont de l'annonce, un plan de communication adapté, qui permette aux acteurs impactés par un projet de vivre rapidement cette étape.

Il convient alors de mettre en place une stratégie de communication adaptée aux outils existants dans l'entreprise et adaptée aux différentes personnes concernées. A ce stade, la conduite du changement répond aux questions suivantes : communiquer à qui ? Communiquer comment ? Communiquer quoi ? ♦

Eviter les rumeurs

Dans les phases de colère et de peur, les individus sont sur un mode émotif. Il est important d'éviter que les utilisateurs se fassent leur propre image du projet (cf. § *la perception de la situation*). Ils utiliseront des rumeurs, des ressentis souvent négatifs, ou toute autre source d'informations et se créeront une réalité.

Il faut désamorcer le plus tôt possible la perception négative du changement.

La communication aura pour but de faire comprendre aux acteurs de l'entreprise la nécessité des changements induits par le projet, en choisissant les moyens de communication les mieux adaptés (la réunion, l'écrit, ...). Il faut savoir passer du temps dans cette phase, pour gagner l'adhésion des personnes au projet. Cela fait gagner du temps dans la suite du projet.

L'avancement du projet sera également communiqué largement et régulièrement à l'ensemble des acteurs.

Utiliser la formation

La formation utilisateurs ne se limitera pas au simple transfert de connaissance théorique. Elle permettra de mettre en pratique l'outil. Par exemple, on mettra à disposition l'outil après les formations pour que les utilisateurs puissent s'entraîner.

Dans la phase de la quête de sens, les formations peuvent être un réel levier de transmission et de création de savoir-faire. On aidera l'utilisateur à se projeter dans l'avenir avec le nouvel outil. ♦

On ne se limitera pas à une simple formation à l'outil mais à son intégration au quotidien de l'individu. ♦

La conduite du changement a donc pour principal objectif la diffusion et la mise en place de l'outil informatique concerné par le projet.

Elle doit :

- Inscrire le projet dans la continuité des enjeux de l'entreprise,
- Réussir la diffusion de l'outil,
- Donner aux utilisateurs finaux les moyens et l'envie d'utiliser l'outil,
- Réduire les délais d'appropriation,
- Assurer une communication efficace interne et externe au projet,
- Assurer des formations efficaces (formation des formateurs, support de formation, ...).

Un projet d'intégration informatique, ne se limite pas seulement à une affaire de technologie (interfaces,...). La gestion du changement concoure à l'intégration organisationnelle (changement des processus, intégration dans la chaîne de valeur,...) et culturelle (comportement, habitudes et attitudes,...).

La réussite d'un changement dépendra ainsi de la bonne mise en place d'un management de transition composé de trois étapes:

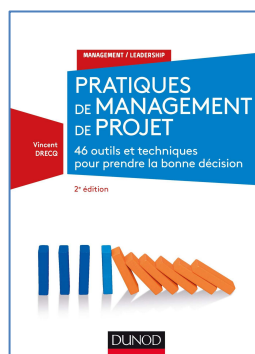
1. Favoriser le détachement de ce qui vient de se terminer (l'ancienne organisation, l'ancienne méthode, l'ancien métier,...), c'est une fin.
2. Le passage par une zone neutre, une période de confusion entre l'ancienne situation et la nouvelle.
3. La venue d'un nouveau départ, avec une nouvelle identité dans une nouvelle organisation, une nouvelle

méthode, un métier nouveau... avec un nouvel objectif et avec une vigueur retrouvée. ♦

Vincent Drecq

Professionnel certifié PMP, il travaille depuis plus de 20 ans dans le management de projets. Il dirige le cabinet ConseilOrga et intervient sur des projets de taille différente, nationaux ou internationaux, pour des PME ou des grands groupes industriels ou tertiaires. Sa vision du projet est très pragmatique et orientée vers les résultats. Formateur et conférencier réputé, il aime transmettre son savoir-faire en imageant son propos.

Il est l'auteur de :



« Pratiques de management de projet, 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision »

aux éditions DUNOD

Cette fiche thématique est gratuite, n'hésitez pas à la diffuser largement à votre entourage.

Faites-nous part de vos remarques :

contact@conseilorga.com

PRESTATIONS DE CONSEILORGA



CONSEIL EN GESTION DE PORTEFEUILLE PROJET

Aider à faire des choix dans l'ensemble de vos projets afin qu'ils délivrent les bénéfices attendus.



CONSEILS & MÉTHODES PROJET

Améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des projets.



FORMATION

Former des directeurs de projet et chefs de projets et des candidats à la certification PMP®.



COACHING OPÉRATIONNEL

Accompagner les dirigeants dans leur prise de décisions et les pilotes de projets dans leur organisation.

POINTS FORTS



ADAPTABILITÉ

Nos interventions s'adaptent à votre contexte et votre environnement



ACCOMPAGNEMENT

Vous avez la garantie d'un accompagnement sur mesure, d'une expertise forte procurant une valeur ajoutée élevée



EXPERTISE

En s'appuyant sur des méthodes agiles, nous mettons en œuvre un grand nombre d'outils et techniques appropriés au contexte de nos clients



PÉRENNITÉ

Nous facilitons la montée en compétences des collaborateurs par une transmission de notre savoir de manière pédagogique



EFFICACITÉ

Nous apportons des résultats ciblés par une appropriation rapide des problématiques de l'entreprise



SITUATIONS COMPLEXES

Nous vous aidons à définir un cadre, un périmètre, des scénarios dans des environnements en profonde transformation avec une forte incertitude.



HUMAIN

Nous avons une capacité à interagir avec tout type de personne, nous respectons le rythme de chacun et possédons une capacité d'engagement pour impliquer les acteurs