

# enquête

-- Face aux résistances de tous ordres, une gestion efficace de la conduite du changement constitue un facteur de succès essentiel des stratégies de digitalisation. Pour chaque projet, une démarche spécifique s'impose pour mettre en œuvre la solution retenue dans les meilleures conditions, depuis l'analyse de l'existant jusqu'à l'accompagnement des utilisateurs. Cruciale, l'étape de communication et de formation permet de clarifier les objectifs du projet pour les futurs utilisateurs.

## La conduite du changement, clé multiple de la réussite des projets

**T**out changement dans les habitudes génère des résistances et les projets informatiques n'échappent pas à la règle. « Moins de 20 % des **acteurs** concernés sont **généralement favorables au changement** », explique Bertrand Gabriel, directeur du développement et des comptes stratégiques de l'agence Acxias, spécialisée dans la digitalisation des achats, sur la base de la centaine de missions d'intégration-déploiement menées par ses équipes en quinze ans. « Parmi **les 80%** d'acteurs **restants**, dont **la** grande majorité préfère demeurer en retrait **dans "l'attente de voir"**; 10 à 20% se positionnent en opposants, **avançant systématiquement des arguments** contre **le** projet. » Au-delà du périmètre concerné en interne, il faut aussi faire face à la réticence de certains partenaires, de plus en plus amenés à se connecter aux outils de l'entreprise en mode collaboratif.



Face à ces populations et attitudes diverses, la capacité à mener et réussir sa conduite du changement, ou «change management» en anglais, constitue un facteur clé de succès du projet. «Avec une **telle démarche**, les projets ont **90%** de **chance** d'atteindre **leurs** objectifs », indique Pierre Vivier-Merle, directeur digital innovation & change management EMEA chez l'intégrateur Insight, en se référant à des études du prestataire spécialisé Prosci et du cabinet McKinsey. «**Dans le cas** contraire, **seulement 15%** des projets réussissent. »

Concrètement, la démarche vise à faciliter et à accélérer l'adoption de la nouvelle solution et des pratiques associées, en atténuant les

résistances des personnes dont l'activité est impactée par le projet. «**Il** s'agit d'amener progressivement l'organisation à maturité sur **les changements** à mettre en œuvre, pour **évoluer** en douceur et de **façon** guidée vers **l'environnement cible** », résume Bertrand Gabriel. Avec un objectif ultime : maximiser le taux de déploiement, en améliorant l'utilisation de la solution et en réduisant le recours au support. «**Les** enjeux seront très différents **selon qu'il** s'agit d'un projet limité et non structurant (**changement** de messagerie, **d'outil** de support administratif, **etc.**) ou d'un chantier informatique **plus complexe**, lié **par exemple** à une fusion-acquisition ou à la migration d'un **système**

# Une approche en trois grandes étapes

## 1 Diagnostic et étude d'impacts

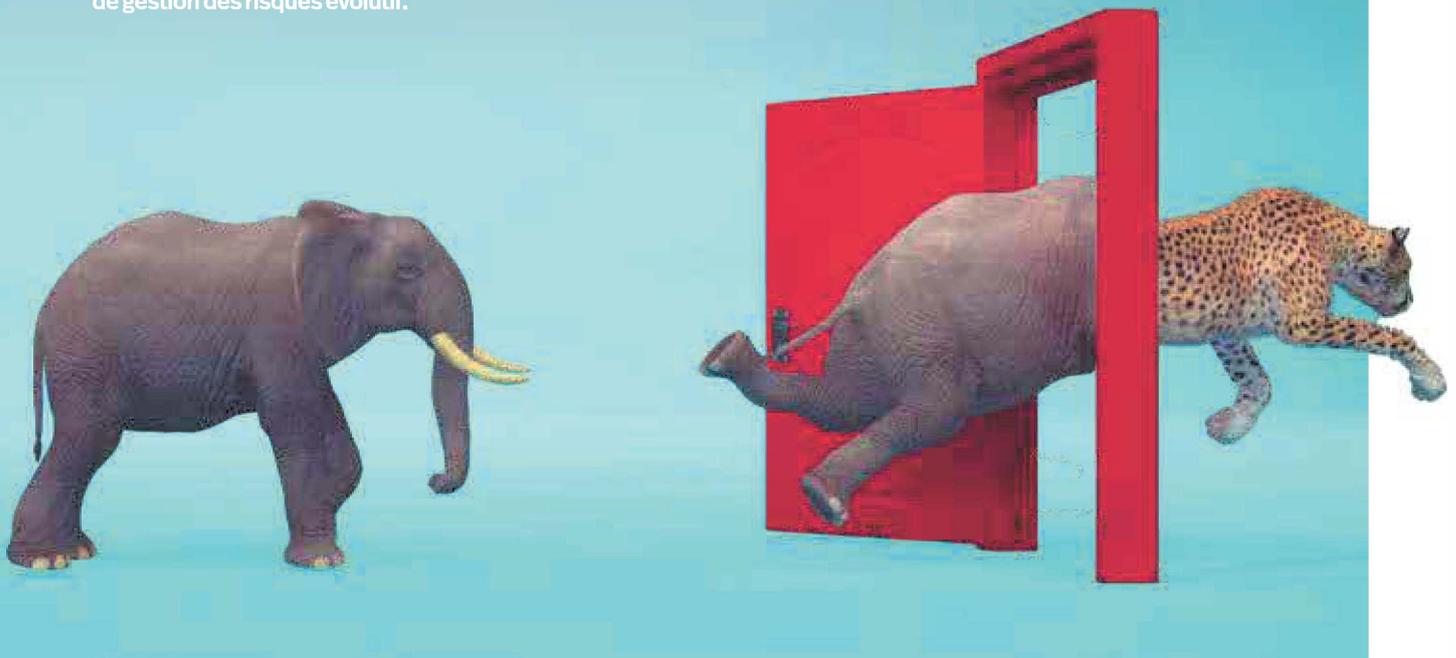
- Analyse de l'existant, spécification des besoins, définition des objectifs et description des résultats attendus
- Identification des changements induits au niveau des ressources humaines, de l'organisation et des processus
- Détermination des facteurs clés de succès et d'un plan de gestion des risques évolutif.

## 2 Communication et formation

- Réponses aux questions, prévisibles ou pas
- Clarification du périmètre et des objectifs
- Mise en évidence des changements induits pour les collaborateurs concernés
- Formations induites, à travers des dispositifs, des supports et des contenus variés.

## 3 Accompagnement au changement

- Ressources humaines : gestion des résistances par l'écoute et l'explication. Gestion des évolutions en termes de compétences, de postes, de rôles ou encore de missions
- Autres aspects : préparation de l'évolution vers les nouveaux processus, adaptation du management, prise en main de la nouvelle solution.



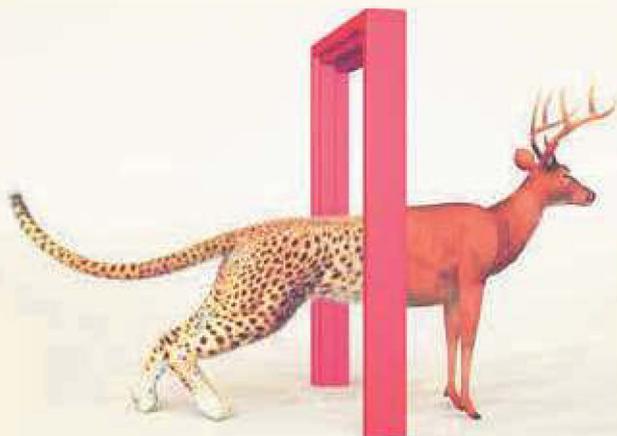
stratégique pour l'activité de l'entreprise», précise Pierre Vivier-Merle.

### Un niveau global de maturité qui ne cesse de progresser

Les approches de conduite du changement se sont démocratisées à partir des années 90, d'abord dans le cadre des grands projets de transformation des organisations et des processus, pour gagner en performance, puis à l'occasion des chantiers informatiques structurants, comme le déploiement d'un ERP. «La conduite du changement est devenue un enjeu essentiel et global lorsque l'entreprise a changé de progiciel de gestion intégré en passant d'une solution sur AS/400 à

SAP», témoigne ainsi Stéphane Faustin-Leybach, directeur des achats du groupe de cosmétique dermatologique Naos, en charge de la digitalisation de la fonction avec la solution Oxalys, un projet mené depuis 2017 parallèlement au déploiement de SAP (voir encadré page 47). «Toutes les règles et les missions devaient être adaptées à la structure imposée par le nouvel ERP. Les manières de travailler allaient se transformer pour l'ensemble des métiers. Alors que l'humain a naturellement tendance à refuser ou freiner le changement, il nous fallait mettre en place un accompagnement pour éviter un refus en masse et un échec de la migration.»

Dans les entreprises, l'approche s'est ensuite étendue à tous les pans des systèmes d'information, notamment avec l'avènement du cloud, du fait du caractère générique des solutions basées sur un code partagé et de leur rythme d'évolution imposé. La conduite du changement est-elle pour autant devenue un véritable enjeu partout ? Il existe différents niveaux de maturité, selon Pierre Vivier-Merle, qui peuvent être regroupés en trois catégories selon les profils d'entreprise. D'abord, celles qui n'en font pas du tout, parce que leurs projets concernent un nombre limité d'utilisateurs et que leur organisation compte peu de strates hiérarchiques. La deuxième



catégorie regroupe les entreprises sensibilisées au sujet, souvent à la suite de l'échec d'un projet, mais qui ne réalisent pas systématiquement une conduite du changement et n'appliquent pas toujours de méthode. Viennent enfin les entreprises de taille importante, en transformation permanente, qui ont systématisé l'approche et disposent souvent d'une cellule dédiée, voire d'un «chief change management officer».

Malgré ces disparités, les spécialistes du sujet assurent que le niveau global de maturité ne cesse de progresser. «Nous étions d'où sensibilisés sur l'importance de la conduite du changement, du fait notamment d'un constat de sous-utilisation de certains outils, mais désormais nous structurons notre approche», confirme ainsi Thierry Rouzier, directeur des systèmes d'information chez Audiens, groupe de protection sociale. «Nous mettons par exemple en place un réseau d'"ambassadeurs", chargés de remonter les demandes du terrain, de relayer les informations vers les équipes, d'être les pre-

miers utilisateurs test, de diffuser les règles de sécurité, d'expliquer le fonctionnement des nouveaux outils, etc., poursuit-il. Surtout, d'une approche empirique, nous évoluons vers davantage de méthodologie.» Audiens a récemment fait appel à Insight dans le cadre de l'adoption de Microsoft 365 : pour y voir plus clair dans l'offre de l'éditeur, mais aussi pour mener une conduite du changement alors que le niveau d'adoption et de pratique était assez hétérogène.

### Une étape préliminaire pour expliquer, rassurer et mobiliser

Pour être menée à bien, la conduite du changement suppose de suivre une méthodologie rigoureuse, articulée en trois grandes étapes : diagnostic et étude d'impacts, communication et formation, accompagnement au changement (voir détail page 45). «Celle de Prosci, sur laquelle nous nous appuyons en partie, suit approximativement le même découpage, avec des phases de préparation, de gestion puis de renforcement du changement (analyse des résultats, identification des

résistances, mise en place d'actions correctives, etc.)», confirme Pierre Vivier-Merle. Ces trois temps sont généralement précédés d'une étape préliminaire d'information pour annoncer le lancement du projet et répondre aux questions que suscite tout chantier de transformation, notamment sur le sens et la nature du changement. «Il s'agit aussi de mobiliser une communauté pour initier les débats de façon canalisée et engager la collaboration des parties prenantes du projet de manière solidaire», précise Bertrand Gabriel, d'Acxias.

Encore faut-il savoir quand démarrer. Dans l'idéal, «dès que la direction générale décide de l'engagement du projet, et valide ses objectifs et l'étude de rentabilité. Donc très en amont du choix de la solution et de sa mise en œuvre, en incluant toutes les dimensions impactées et en impliquant les collaborateurs concernés», explique Bertrand Gabriel, précisant que «dans les grandes organisations, tous les collaborateurs concernés ne peuvent pas être impliqués directement dans le projet». Il est alors conseillé de mettre en place des «key-users», des ambassadeurs ou des champions, par segment de population concernée, par unités métiers ou opérationnelles, ou par localisation (régions ou pays, sites de production, agences, etc.). «Dans les entreprises les plus matures, la démarche de change management peut être lancée dès qu'une demande ou un besoin de changement émerge, que des ressources commencent à être engagées et que la direction donne son accord», acquiesce Pierre Vivier-Merle. Mais attention, prévient Thierry Rouzier, chez Audiens :



### Thierry Rouzier

Audiens

«La conduite du changement doit être adaptée à la nature du projet, en termes de dimension, de criticité, d'urgence, etc.»



### Pierre Vivier-Merle,

Insight

«Dès qu'un besoin émerge, que des ressources commencent à être engagées et que la direction donne son accord, une démarche de conduite du changement doit commencer.»

### 3 QUESTIONS À Stéphane Faustin-Leybach,

directeur des achats, en charge du projet de digitalisation de la fonction chez Naos

#### La conduite du changement explique-t-elle la réussite de votre projet?

Au-delà des atouts d'Oxalys, la solution achats retenue, les opérations de sensibilisation opérées en amont auprès des utilisateurs et leur implication lors des différentes phases du projet ont bien été cruciales. Notamment parce que, parallèlement aux comités de suivi du projet et d'arbitrage, des ateliers mis en place avec des experts métiers ont aussi permis

de définir un fonctionnement qui soit au plus près des attentes du terrain.

#### Quel rôle doit jouer l'éventuel partenaire intégrateur ou l'éditeur dans cette conduite?

Il est majeur car c'est lui qui connaît le mieux les avantages de la solution et ses limites. Il doit donc en être un promoteur auprès des futurs utilisateurs, puis accompagner la formation et les évolutions.



#### Pourquoi insister sur la communication et la formation?

La communication et la formation sont un prérequis,

qui ne doit d'ailleurs pas s'arrêter après la mise en production car le projet continue d'évoluer. Concrètement, une communication régulière a été mise en place très tôt pour informer sur son déroulement, ponctuée de newsletters vidéo à la fois pédagogiques et ludiques afin de préparer la transition. En termes de formation, des sessions pratiques ont permis à chacun de découvrir et manipuler la solution avant qu'elle entre en service.

«Il ne faut pas non plus initier la conduite du *changement trop tôt*, au risque d'ouvrir *trop* de sajets en *parallèle* et de se disperser, ni *aller trop vite dans le détail*.»

#### Concentrer l'effort sur les «attentistes»

La prise en compte au plus tôt des différents profils d'utilisateurs est aussi essentielle. «Pour une conduite du *changement* efficace, *l'entreprise* ne peut pas se mettre à la vitesse de ceux qui *trainent*», continue Thierry Rouzier, tout en prévenant qu'e «les utilisateurs *trop en avance* peuvent aussi perturber le déploiement d'un outil et son utilisation». Pour Pierre Vivier-Merle, «il faut concentrer *l'essentiel de l'effort sur les 80%* de *collaborateurs* constituant l'entre-deux». Avec les plus réfractaires, il est nécessaire d'aller au-delà d'une conduite du changement classique, en mettant en place un plan de gestion de la résistance et une formation rapprochée. Au-delà des profils, «*la méthode elle-même* doit être *adaptée à la nature* du projet, en termes de dimension, de criticité, d'urgence, etc.», poursuit le DSI d'Audiens. Pour les projets concernant différents sites, en particulier dans différents pays, il est également important de proposer une déclinaison locale de la démarche de conduite du changement.

#### Un pilotage transverse tout au long de la démarche

Pour que les différentes actions de conduite du changement aboutissent à la réalisation du projet et de ses objectifs, il est fondamental qu'un pilotage transverse opère tout au long de la démarche. La performance des actions se mesure notamment par des indicateurs déterminant les niveaux d'information, de compréhension et finalement d'adhésion des acteurs concernés, regroupés au sein d'un tableau de bord du changement. «Suivis en continu, ces indicateurs *seront* aussi utiles *lors de la phase* de renforcement», précise Pierre Vivier-Merle.

Le premier niveau de pilotage consiste à s'assurer qu'e les actions de conduite du changement prévues ont bien été réalisées en termes de contenu, de planning et de coût. À un deuxième niveau, il s'agit d'évaluer si le changement souhaité est bien en cours de progrès et de revoir en consé, qu'ence le plan de gestion des risques initié lors de l'étape de diagnostic et d'étude d'impacts. À noter que pour faciliter ce pilotage, le marché propose aujourd'hui de nombreux outils. Ils sont souvent inclus dans des solutions plus larges de gestion de projet, ou focalisés sur un aspect particulier du change management, à l'image des plate-

formes de «digital adoption» (DAP) (Lemon Learning, Pendo, Whatfix, Walkme... sans compter des modules associés à des ERP ou des SIRH) qui accompagnent les utilisateurs pas à pas dans l'adoption d'un nouveau logiciel.

Enfin, au terme du projet, il convient de vérifier que la démarche de conduite du changement a bien entraîné les résultats attendus, notamment pour détecter les écarts par rapport à la cible et prévoir les actions correctives à mettre en œuvre. «À ce stade, accompagner chaque personne de manière personnalisée évitera de créer un système à deux vitesses», conseille Stéphane Faustin-Leybach chez Naos, ajoutant qu'il est aussi important que les processus qui tournent en mode dégradé soient accompagnés et adaptés pour tendre vers un fonctionnement optimal. Au-delà, il s'agit d'identifier des axes de progrès et de s'inscrire dans une logique d'innovation, pour aller plus loin dans la digitalisation et gagner en performance. Cette ultime étape sort toutefois de l'approche stricto sensu de conduite du changement, pour s'inscrire dans le suivi traditionnel du déploiement, sur la durée, une fois la solution entrée en fonctionnement opérationnel.

THIERRY PARISOT