



**HAL**  
open science

# Enjeux et facteurs clés de succès de la conduite du changement pour un projet d'évolution SIRH : exemple d'une solution personnalisée vers une solution standard

Loïc Buttet

## ► To cite this version:

Loïc Buttet. Enjeux et facteurs clés de succès de la conduite du changement pour un projet d'évolution SIRH : exemple d'une solution personnalisée vers une solution standard. Gestion et management. 2018. dumas-02280333

**HAL Id: dumas-02280333**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02280333>**

Submitted on 22 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**Enjeux et facteurs clés de succès  
de la conduite du changement  
pour un projet d'évolution SIRH**  
**Exemple d'une solution personnalisée  
vers une solution standard**

**Présenté par : BUTTET Loïc**

**Entreprise d'accueil : État de Genève  
26 rue du Stand - 1204 Genève**

**Date de stage : 09/04/18 au 17/08/18**

**Tuteur entreprise : ROTH Nicolas  
Tuteur universitaire : FARASTIER Armelle**

**Master 2 Pro. (FI)  
Master Management des Systèmes d'Information  
Parcours Conseil et Management des Systèmes  
d'Information  
2017 - 2018**



**REPUBLIQUE  
ET CANTON  
DE GENEVE**

POST TENEBRAS LUX



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## RÉSUMÉ

La conduite du changement puise ses fondements dans des travaux apparus depuis les années 50. Son essor s'est accentué avec l'arrivée des projets ERP dans les années 80. Les multiples projets en échec, dus en grande majorité à des causes humaines, ont entraîné l'apparition d'un nombre important de concepts liés à la conduite du changement. La forte adhésion des acteurs au changement constitue l'un des apports les plus notables de la conduite du changement. Un projet en systèmes d'information ne peut être synonyme de succès sans l'adhésion de l'ensemble des acteurs. En effet, la résistance des acteurs envers le changement peut se manifester pour des raisons qui leur sont propres. L'adhésion des acteurs est induite par le déploiement de leviers d'action ciblés et adaptés. Ces leviers d'actions sont considérés comme des facteurs clés de succès d'une démarche de conduite du changement. C'est en 2007 que le déploiement du Système d'information des Ressources Humaines (SIRH) de l'Etat de Genève est officialisé. Ensuite, un projet de loi est voté en 2016 pour le projet de refonte du SIRH. Ce projet vise à migrer les deux versions actuelles du SIRH, non maintenues par l'éditeur du progiciel, vers une nouvelle version se rapprochant du standard suisse. Le changement induit par le projet de refonte du SIRH a fait l'objet d'une analyse. Actuellement, un nombre insuffisant d'actions est mobilisé en termes de conduite du changement. De ce fait, des actions complémentaires sont proposées pour assurer une totale adhésion des acteurs au changement. (20'500 mots environ)

**MOTS CLÉS** : conduite du changement, projet, système d'information des ressources humaines, résistance, adhésion, changement

## SUMMARY

Change management draws its main foundations within various studies that appeared since the 50s. Its development has raised at the time when ERP projects emerged in the 80s. The numerous projects ending in failure, mainly due to human factors, led to the appearance of several change management concepts. The strong adherence of the actors to change is one of the most noteworthy advantages of change management. Information systems project has merely no chance to be successful without having the adherence of all actors to the change. Indeed, resistance of the actors to change can appear for reasons that belong to them. Adherence of the actors results in deploying targeted and appropriate action drivers. Those action drivers are known as critical success factors of any change management process. In 2007, the Human Resources Information System (HRIS) of Geneva State is officially deployed. Then, a bill is voted in 2016 for the upgrading software project of the HRIS. This project aims to migrate the two current versions of the HRIS, which are not anymore supported by the software vendor, to a single new version getting closed to the Swiss standard. The change caused by the upgrading software project of the HRIS was thoroughly analysed. There is currently a very low number of change management actions in place. Thus, complementary actions are suggested so as to make sure that there will be a total adherence of the actors to the change. (about 20,500 words)

**KEYWORDS** : change management, project, human resources information system, resistance, adherence, change

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens tout particulièrement à témoigner toute ma reconnaissance et gratitude envers les collaborateurs suivants, à la fois pour l'expérience enrichissante et l'acquisition de nouvelles compétences lors de ce stage au sein de l'État de Genève :

Monsieur ROTH Nicolas, mon tuteur entreprise, de m'avoir accordé son entière confiance pour mon engagement en tant que stagiaire à l'État de Genève et de m'avoir considéré tel un collaborateur à part entière,

Monsieur PARADIS Nicolas, de m'avoir accordé de son temps pour mon apprentissage, pour ses précieux conseils et pour notre étroite collaboration tout au long de mon stage,

L'ensemble des membres de l'équipe du CCSIRH, qui a pleinement facilité mon intégration et démontré une forte considération à l'égard de mon travail,

L'équipe entière du projet de refonte du SIRH qui m'a permis d'être intégré au sein de du projet dont Monsieur CORMONT Frédéric, Monsieur CROS Laurent, Monsieur MICHELET Thierry, Madame VERBECQ Christine, avec lesquels une collaboration s'est avérée fructueuse et instructive,

L'ensemble des collaborateurs du Département des Finances et des Ressources Humaines pour leur accueil, leur cordialité à mon égard et leur empathie pendant toute la durée de mon stage,

Madame FARASTIER Armelle, enseignante-chercheuse à Grenoble IAE, ma tutrice universitaire, pour sa disponibilité et son accompagnement de qualité tout au long de l'élaboration de mon mémoire de stage.

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE 1 - LA CONDUITE DU CHANGEMENT : UN ELEMENT CLE POUR FAVORISER L'ADHESION D'UN NOUVEAU SI PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS.....</b>	<b>14</b>
CHAPITRE 1 – FONDEMENTS ET CONCEPTS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT .....	15
I.        Une approche historique.....	15
II.      Les concepts clés.....	17
III.     Les types de changement .....	22
CHAPITRE 2 – INTERETS ET APPORTS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT .....	25
I.        Adhésion au changement.....	25
II.      Acceptation de la technologie .....	27
CHAPITRE 3 – FREINS ET RETICENCES AU CHANGEMENT .....	32
I.        Freins classiques associés a tout projet SI .....	32
II.      Cas du passage d'une solution SI spécifique à une solution SI standard .....	33
III.     Cas d'un projet SIRH.....	34
CHAPITRE 4 – FACTEURS CLES DE SUCCES (OU LEVIERS D'ACTION) .....	36
I.        Ateliers participatifs .....	37
II.      Étude d'impacts et accompagnement.....	38
III.     Communication.....	40
IV.      Formation .....	44
<b>PARTIE 2 - LE PROJET DE REFONTE DU SIRH DE L'ÉTAT DE GENEVE : ANALYSE DE LA SITUATION DE CHANGEMENT ET ACTIONS DE CONDUITE DU CHANGEMENT.....</b>	<b>48</b>
CHAPITRE 5 – LE SIRH DE L'ÉTAT DE GENEVE .....	49
I.        Ses débuts.....	49
II.      Projet de refonte du SIRH.....	52
III.     Analyse d'impact du changement.....	56
CHAPITRE 6 – ACTIONS DE CONDUITE DU CHANGEMENT .....	61
I.        Actions actuelles .....	61
II.      Propositions d'actions .....	63
III.     Résultats attendus.....	66
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>67</b>

## AVANT-PROPOS

Dans le cadre de ma deuxième et dernière année de Master Management des Systèmes d'Information Parcours "Conseil et Management en Systèmes d'Information" (CMSI) à Grenoble IAE, j'ai eu l'opportunité d'effectuer mon stage de fin d'étude au sein de la République et Canton de Genève (État de Genève).

Conscient de l'importance du stage de fin d'étude à l'aube de mon entrée dans le monde professionnel, j'ai ainsi placé toutes les chances de mon côté lors de mes recherches dans le but de bénéficier d'une expérience et de missions à la hauteur de mes espérances. Ma recherche de stage était principalement orientée vers la gestion de projet. Cela s'est concrétisé à travers ce stage sur le projet de refonte du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) de l'État de Genève en tant qu'Assistant Chef de Programme.

Ce stage m'a offert une réelle opportunité d'appréhender et de découvrir l'organisation du secteur public suisse au sein d'une administration cantonale, telle que celle de la République et Canton de Genève. J'ai ainsi pu me rendre compte des différences majeures qui existent entre le domaine public et le domaine privé, avec ses avantages et ses inconvénients.

Les missions qui m'ont été confiées m'ont permis d'acquérir une vision globale du projet et ainsi de pouvoir les aborder avec une certaine prise de recul. Par ma participation aux différents niveaux de comités de projet, je me suis ainsi familiarisé avec les différents rôles et parties prenantes du projet. Ces missions m'ont également permis de développer et d'approfondir mes connaissances dans le domaine du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), qui est un système central à toute organisation. Du fait de la grande variété de mes missions de stage, j'ai eu la chance d'accroître mes compétences dans différents domaines tels que la gestion de projet, la conduite du changement, les tests.

L'équipe du Centre de Compétences du Système d'Information des Ressources Humaines (CCSIRH) à laquelle j'étais rattaché m'a permis de comprendre l'importance que peut avoir à la fois l'organisation et le travail collaboratif d'une équipe pour atteindre des objectifs communs. Elle m'a également permis d'être sensibilisé sur la nécessité de travailler étroitement avec les équipes de développement dans le cadre du projet de refonte technique du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), qui, sans cela, pourrait compromettre la réussite du projet. Par ailleurs, j'ai été agréablement impressionné par le professionnalisme et l'esprit d'équipe qui régnaient au sein du projet.



La République de Genève, indépendante depuis le XVIème siècle, est devenue un canton suisse en date du 19 mai 1815. Elle a ainsi rejoint la Confédération suisse et est devenue le 22<sup>e</sup> canton suisse sous le nom officiel "République et Canton de Genève".

La République et Canton de Genève est principalement reconnue comme étant le siège d'un nombre important d'organisations internationales présentes sur son territoire, ainsi que pour ses activités bancaires et horlogères. De ce fait, elle est considérée comme étant une place stratégique à l'international par à la fois, son attractivité économique, sa population internationale, sa qualité de vie et son cadre de vie.

La République et Canton de Genève (acronyme "GE" sur la Figure 1), dont le chef-lieu est la ville de Genève, est un des 26 cantons suisses qui dispose d'une large autonomie avec son propre gouvernement et parlement. La langue officielle de la République et Canton de Genève est le français.

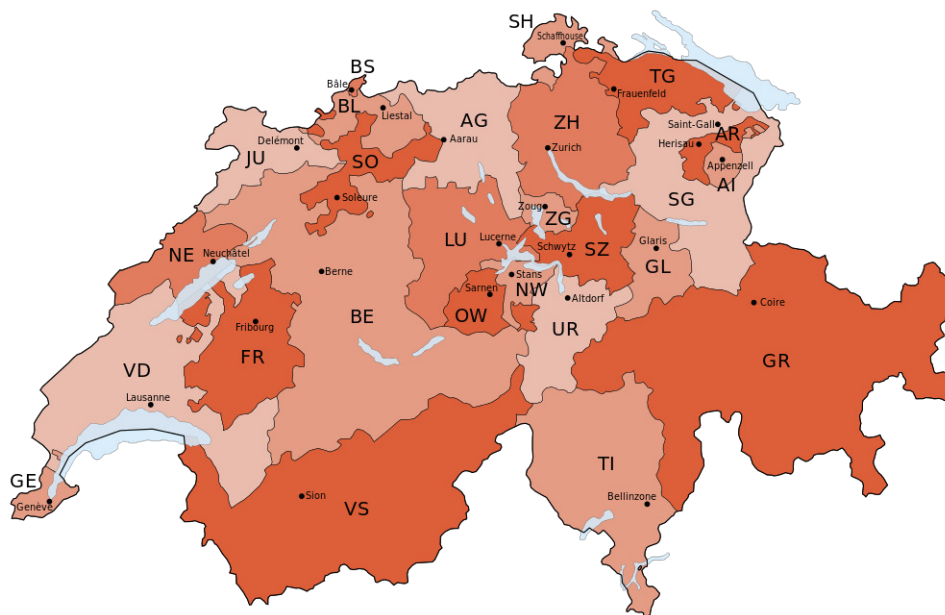


Figure 1 : Carte des cantons suisses

L'État de Genève compte environ 500'000 habitants répartis sur 45 communes. L'État de Genève, en tant qu'organisme public principal du canton, a pour mission de rendre un service public à ses concitoyens et de répondre efficacement aux différents enjeux qui se présentent sur le territoire cantonal.

En termes d'organisation, la République et Canton de Genève s'organise de la manière suivante :

- Le Grand Conseil exerce le pouvoir législatif, c'est-à-dire c'est lui qui vote les lois et le budget annuel de l'État ;
- Les politiques publiques de l'État sont mises en œuvre par le Conseil d'État (pouvoir exécutif) et l'administration cantonale organisée en sept départements, ainsi que le Ministère public et les juridictions (pouvoir judiciaire) ;
- La cour des comptes assure quant à elle un contrôle indépendant.

La République et Canton de Genève est donc organisée en sept départements qui sont les suivants : Département des Finances et des Ressources Humaines, Département de l'Instruction Publique, Département de la Sécurité, Département du Territoire, Département des Infrastructures, Département de l'Emploi et de la Santé, Département de la Cohésion Sociale.

Le stage s'est donc déroulé au sein de la République et Canton de Genève, c'est-à-dire à l'État de Genève, dans le Département des Finances et des Ressources Humaines (Annexe 1 : Organigramme du Département des Finances et des Ressources Humaines). Directement rattachée à la Direction de l'Organisation de la Sécurité de l'Information et de la Logistique (DOSIL), l'équipe du Centre de Compétences du Système d'Information des Ressources Humaines (CCSIRH), à laquelle j'appartiens, est composée de cinq collaborateurs.

Le Centre de Compétences du Système d'Information des Ressources Humaines (CCSIRH) a pour principal rôle d'être l'unique référent d'un point de vue fonctionnel vis-à-vis du Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Par conséquent, c'est lui qui est en charge de, entre autres, la maintenance applicative (demandes d'évolution et anomalies), la mise à jour des informations du SIRH, la formation des utilisateurs, la documentation et le support métier aux utilisateurs.

Le projet auquel j'ai été affecté est le projet de refonte technique du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) de l'État de Genève. La refonte technique du SIRH correspond à la migration du système actuel (2 anciennes versions), version qui n'est pas maintenue par l'éditeur, vers un système cible (nouvelle version) se rapprochant du standard suisse.

Le projet de refonte technique du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) est le fruit d'une étroite collaboration entre les équipes fonctionnelles du Centre de Compétences du Système d'Information des Ressources Humaines (CSIRH), une équipe technique de développement externe (éditeur du logiciel SIRH), ainsi qu'une équipe technique de développement interne. Cette dernière est directement rattachée à la Direction Générale des Systèmes d'Information (DGSi) de l'État de Genève.

Le Centre de Compétences du Système d'Information des Ressources Humaines (CSIRH) joue un rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) dans le projet. Ainsi, il participe aux séances d'analyse avec la maîtrise d'ouvrage (MOA) et la maîtrise d'œuvre (MOE). De plus, il s'occupe de la rédaction de documents de projet, de l'élaboration de plan de tests et des recettes. Par ailleurs, il fait bénéficier de sa connaissance de l'organisation de l'État, de sa connaissance des divers métiers RH et de son expertise sur le SIRH.

Dans le cadre du projet de refonte technique du Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH), les missions qui m'ont été confiées ont été à la fois variées et transversales. Ces missions sont les suivantes :

- Participer aux différents comités du projet (opérationnel, suivi, pilotage) ;
- Assister la direction de projet dans le suivi du projet dans le cadre de la méthode Hermès (méthode de gestion de projet développé par l'administration fédérale suisse) ;
- Suivre et contribuer à la planification du projet par le biais de l'outil Microsoft Project, mettre en place des indicateurs de suivi ;
- Assister le responsable du développement du domaine Gestion Administrative pour le suivi du planning ;
- Assister un responsable AMOA du domaine Gestion Administrative dans la mise en place de la stratégie, l'exécution et le suivi de tests ;
- Initier la conduite du changement nécessaire dans le domaine Paie – comptabilité ;
- Acquérir une vision globale du projet : organisation, gouvernance, acteurs.

## INTRODUCTION

La gestion du personnel à l'État de Genève, assurée à travers le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) mis en place en 2007, est l'une des composantes les plus critiques du système d'information. Cette gestion concerne l'ensemble des sept départements de l'État. En effet, la responsabilité du personnel est une composante majeure d'un service public. Les charges de personnel représentent une part relativement importante dans le budget de l'État (30% au budget 2017) avec un effectif total de 16'162 membres du personnel de l'État (budget 2017).

Un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) est un ensemble de modules qui couvre la totalité des domaines liés à la gestion des ressources humaines. Les principaux domaines étant la gestion de la paie, la gestion administrative, le recrutement, la gestion des temps et des absences, la gestion de la formation. Un SIRH peut, a priori, faire l'objet d'un projet dans toute organisation, que ce soit dans le domaine public ou dans le domaine privé. Cependant, un SIRH reste très important à toute administration publique.

L'une des particularités du projet de refonte du SIRH de l'État de Genève est le fait qu'il ait un impact sur un nombre certain d'acteurs métiers dont les acteurs de la fonction RH centrale de l'Office du personnel de l'État, les managers de proximité en charge d'une partie des activités RH dans leur département et chacune des directions générales, mais aussi sur l'ensemble des collaborateurs. Ces derniers utilisent de plus en plus les fonctionnalités self-service du SIRH. De ce fait, le bon déroulement et la réussite du projet de refonte du SIRH repose en partie sur l'implication et l'adhésion de l'ensemble des acteurs concernés.

Dans la grande majorité du cycle de vie des projets et notamment ceux de SIRH, un certain désintérêt est constaté vis-à-vis de la conduite du changement. Ceci est dû à la fois à l'effort supplémentaire à y consacrer et au manque de connaissances sur le sujet. Les difficultés font leur apparition de manière récurrente en fin de projet ou dans le cadre d'un audit.

Le projet de refonte technique du SIRH de l'État de Genève se distingue par sa spécificité. Ce projet consiste au passage d'une solution SIRH entièrement personnalisée aux besoins particuliers exprimés par les services à une solution standard, correspondant au modèle national suisse. De ce fait, on peut s'attendre à des freins potentiels pour le changement de version du SIRH.

Il est ainsi important de mettre en place une démarche adaptée de conduite du changement pour l'accompagnement des utilisateurs, afin d'éviter toutes réticences à l'égard du projet de refonte technique du SIRH.

Du fait de la criticité de la gestion des ressources humaines, les enjeux liés à la conduite du changement pour le projet de refonte technique du SIRH de l'État de Genève sont multiples. L'adhésion au nouveau système par les utilisateurs est un des enjeux perçus comme vital pour le projet. En effet, une totale adhésion de la nouvelle version du SIRH de la part des utilisateurs est l'objectif ultime pour la réussite du projet.

La problématique qui fera l'objet du contenu de ce mémoire est la suivante : **"Comment conduire le changement pour faire adhérer l'ensemble des acteurs d'un SIRH personnalisé vers un standard ?"**.

Afin de traiter au mieux cette problématique, le mémoire a été scindé en deux parties principales. Une première partie est orientée vers un aspect théorique de la conduite du changement, tandis que la seconde partie traite un aspect empirique qui est celui du projet de refonte du SIRH de l'État de Genève.

Ce mémoire a pour objectif final de proposer des actions liées à la conduite du changement, qui permettra à terme, de faire adhérer l'ensemble des acteurs concernés par la nouvelle version du SIRH de l'État de Genève.

La Partie 1 expose une revue de littérature de la conduite du changement avec un nombre certain d'éléments propres au contexte d'un projet SIRH, tel que celui de l'État de Genève.

Le Chapitre 1 introduit les différents fondements et concepts de la conduite du changement en s'appuyant sur les travaux des principaux théoriciens.

Le Chapitre 2 précise les intérêts et apports de la conduite du changement centrés sur l'adhésion des utilisateurs à un nouveau système, ainsi que leur acceptation vis-à-vis de ce dernier.

Le Chapitre 3 évoque les freins et réticences au changement qui peuvent apparaître dans le cas d'un projet SI, dans le cas d'une solution SI spécifique à une solution SI standard et dans le cas d'un projet SIRH.

Enfin, le Chapitre 4 présente les principaux facteurs clés de succès, ou leviers d'action, qui contribuent directement à la réussite de la conduite du changement.

La Partie 2 expose le projet de refonte du SIRH de l'État de Genève, ainsi qu'une analyse de la situation de changement, afin de proposer des actions complémentaires à celles existantes.

Le Chapitre 5 présente les débuts du SIRH de l'État de Genève, ainsi que le projet de refonte actuel du SIRH dans sa globalité. Une analyse du changement liée au projet de refonte du SIRH est ensuite établie.

Le Chapitre 6 aborde les actions de conduite du changement actuellement mobilisées sur le projet de refonte du SIRH. Enfin, des propositions d'actions sont suggérées avec la mise en avant de leurs résultats attendus.

## PARTIE 1

-

LA CONDUITE DU CHANGEMENT : UN ELEMENT CLE POUR FAVORISER  
L'ADHESION D'UN NOUVEAU SI PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS

## CHAPITRE 1 – FONDEMENTS ET CONCEPTS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les concepts de la conduite du changement sont nombreux. Par conséquent, ceux qui sont présentés dans ce chapitre constituent une liste non exhaustive. Les choix qui ont été faits sont basés sur leur intérêt et leur importance vis-à-vis de la problématique.

### I. UNE APPROCHE HISTORIQUE

#### A. *L'origine*

Les premiers travaux, jugés comme fondateurs, en lien avec la conduite du changement, ont fait leur apparition avec la publication de l'ouvrage de Kurt Lewin en 1947 (Autissier et al., 2014, Autissier et Moutot, 2015). A travers son ouvrage, le psychologue américain, présente ses expérimentations réalisées après la Seconde Guerre Mondiale, ainsi que les résultats probants sur le changement des comportements alimentaires des américains.

A travers ses expérimentations<sup>1</sup>, Kurt Lewin avait pour principal objectif celui d'inciter les ménagères américaines à consommer d'avantage d'abats, afin d'éviter les pénuries pour les autres morceaux de viande. Il a ainsi introduit la notion de "dynamique de groupe" qui se traduit par la facilité de diminuer les résistances au changement en modifiant les normes sociales du groupe, au lieu de réduire l'attachement des individus à ces normes.

Considéré comme l'un des pionniers en la matière, Kurt Lewin et son ouvrage, ont inspiré et inspirent encore aujourd'hui, un nombre important d'organisations à travers le monde, sur le thème de la conduite du changement.

#### B. *Les premiers pas de la conduite du changement*

Au cours de la période des Trente Glorieuses, c'est-à-dire la période qui a suivi la Deuxième Guerre Mondiale jusqu'en 1975, un sentiment de stabilité régnait et par conséquent demeurait une certaine forme de gestion de l'existant. Ainsi, c'est environ dans les années 80 et 90, que le terme de conduite du changement s'est manifesté pour la toute première fois (Autissier et al., 2014). Au cours de ces années, les changements ont pris une toute autre dimension et se sont multipliés avec les premiers grands projets d'informatisation des organisations, notamment les projets ERP (*Entreprise Resource Planning*), en faisant appel à des entreprises externes d'éditions de logiciels.

---

<sup>1</sup> Expérimentations étudiées au cours intitulé "Conduite du changement" avec Madame CARTON Sabine en Master 2 à Grenoble IAE



L'intensification de ces projets de transformation s'est ainsi produite au cours des années 2000. De ce fait, la gestion du changement s'est transformée pour aboutir à la conduite du changement (Autissier et al., 2014). Elle est ainsi devenue indispensable à toute organisation souhaitant se développer et ainsi prospérer sur son marché.

### *C. Ces vingt dernières années jusqu'à aujourd'hui*

Depuis les années 2000, les changements, quels que soient leur nature ou leur taille, sont devenus de façon indéniable un élément du quotidien pour les organisations, qu'ils soient dus à un facteur interne ou externe (Autissier et Moutot, 2016). D'après une étude<sup>2</sup>, réalisée en 2016, intitulée "Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement", 93% des répondants ont vécu au moins un changement au cours des trois dernières années. Ce chiffre montre clairement l'omniprésence des changements au sein des organisations. Autissier et Moutot (2016) ont classé le changement de système d'information comme étant le deuxième projet de changement le plus courant dans une organisation derrière la création d'un produit ou d'un service.

Selon Autissier et Moutot (2016), une étude du Standish Group fait état d'un chiffre plutôt consternant vis-à-vis des projets, en estimant que 84% d'entre eux échouent. Les résultats d'une analyse conduite par Autissier et Moutot (2016), font état des principaux facteurs d'échec de projet, tels que l'absence d'adhésion des acteurs concernés ou l'absence de temps de formation, très étroitement liés à la thématique de la conduite du changement. Selon un rapport<sup>3</sup> de KPMG sur les systèmes d'information RH datant de 2016, pas moins de « 70% des initiatives de transformations échouent sans une conduite du changement solide ».

La question qui se pose est la suivante : quel acteur, externe ou interne, doit prendre en charge la mise en place de la conduite du changement ? La Chaire ESSEC a conduit une enquête en 2011 (Autissier et Moutot, 2015), faisant état que 60% des projets de conduite du changement, au sein de grands groupes, ont été internalisés.

Autissier et Moutot (2015), à partir de leur analyse, suggèrent un modèle historique (Figure 2), qui fait état de cinq paradigmes de la conduite du changement, depuis les travaux de Lewin dans les années 50. Chacun des paradigmes, comporte son propre acteur.

---

<sup>2</sup> [http://www.ifop.com/media/poll/3400-1-study\\_file.pdf](http://www.ifop.com/media/poll/3400-1-study_file.pdf)

<sup>3</sup> <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/fr-plaquette-p&c-sirh.pdf>

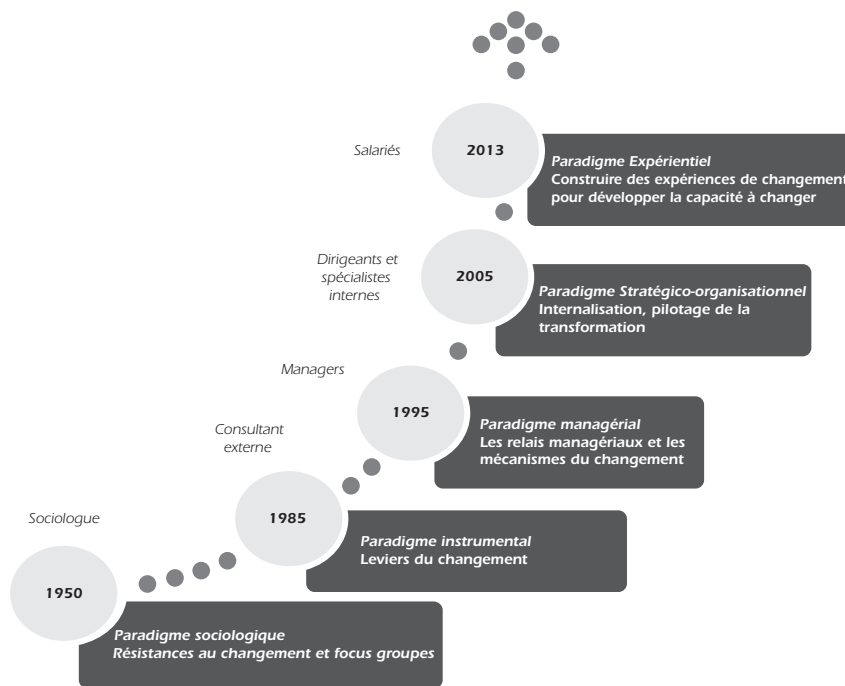


Figure 2 : Les cinq paradigmes de la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2015)

## II. LES CONCEPTS CLES

Les trois concepts présentés ci-après, sont le fruit de leurs auteurs et résultent ainsi d'une certaine vision de la conduite du changement qui leur est propre. Néanmoins, ces concepts ne s'opposent en aucun cas, au contraire, ils sont complémentaires les uns aux autres.

### A. Le modèle de changement en trois phases de Lewin

Comme vu précédemment, l'origine de la conduite du changement se trouve dans les travaux de Kurt Lewin entrepris durant les années 50. Parmi les nombreux concepts développés par Lewin, on y retrouve le très célèbre, mais très critiqué, modèle du changement en trois phases.

Le modèle du changement de Lewin, développé en 1947, se décompose en trois phases correspondant au processus du changement à suivre. Selon Lewin, ce processus est applicable à différents champs d'application et assure ainsi la réussite d'une conduite du changement (Autissier et al., 2014, Burnes, 2014). Autissier et al. (2014) font le constat du modèle de Lewin comme étant un modèle simple de processus du changement. Pour son modèle, Lewin a utilisé la métaphore du "bloc de glace".

La première phase du modèle est la phase dite de "*unfreezing*", c'est-à-dire à la décristallisation. Lewin estime que chacun, d'entre nous a développé et consolidé, au fil du temps, des comportements, des perceptions, des normes et des habitudes propres (Autissier et al., 2014). De ce fait, il est alors indispensable de se détacher de ces derniers, afin d'éliminer les freins potentiels à la capacité de changement. Cependant, un champ dynamique de forces s'oppose entre elles, dont certaines sont favorables au changement, tandis que d'autres sont plutôt favorables à la stabilité (Autissier et Moutot, 2013). La décristallisation est initiée grâce au phénomène de groupe qui provoque un déséquilibre se traduisant sous la forme d'états tels que l'inconfort, l'insécurité et l'anxiété (Autissier et al., 2014). Ainsi, les normes de groupe sont remises en cause et l'apprentissage de nouveaux comportements est alors envisageable (Autissier et al., 2014). Sans cette remise en cause, il est difficile, voire impossible, d'adhérer au changement, qui est perçu au premier abord, comme étant contraire aux normes développées jusqu'à présent.

La seconde phase du modèle est la phase dite de "*moving*", c'est-à-dire du déplacement. Cette phase de transition a pour principal but de faire expérimenter de nouvelles normes et pratiques, afin d'être guidé vers un nouvel état correspondant au changement (Autissier et al., 2014). Burnes (2014) considère cette phase comme une approche itérative et essentielle pour le passage de comportements considérés comme inappropriés à des comportements beaucoup plus acceptables.

La troisième et dernière phase du modèle de changement est la phase de "*refreezing*", c'est-à-dire à la cristallisation. Le principal risque qui peut se présenter est le retour brutal et immédiat à l'état initial. Par conséquent, la phase de cristallisation va permettre d'adopter de nouvelles habitudes ainsi que de stabiliser le groupe à un point d'équilibre (Autissier et al., 2014). Ceci pour s'assurer que les nouveaux comportements qui ont été adoptés ne courent pas le risque d'une potentielle régression et ainsi d'un retour à la première phase (Burnes, 2014).

### *B. La courbe d'apprentissage de Kübler-Ross*

La courbe d'apprentissage du changement, également connue sous le nom de "courbe du deuil", est le fruit des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross en 1959. Dans un premier temps, Kübler-Ross a mis en œuvre la courbe d'apprentissage avec les différentes phases par lesquelles un patient passe dans le cadre de l'acceptation d'une situation difficile (Autissier et Moutot, 2013). Cette situation difficile ne fait autre référence qu'au changement qui survient.

L'objectif principal de cette courbe est de sensibiliser les initiateurs du changement au fait que tout individu impacté par le changement passe par différentes phases, dont la première phase n'est évidemment pas celle de l'acceptation (Autissier et Moutot, 2013).

La première phase est celle du choc qui est généralement exprimée sous la forme du déni, de la colère ou de la peur. La phase qui suit est celle de la remise en question. A ce moment-là, l'individu commence à se poser des questions vis-à-vis du changement et fait preuve d'un certain relâchement. S'en suit la phase de la remobilisation où l'individu démontre une forme d'acceptation et va ainsi s'initier dans la découverte du changement. Enfin, la dernière phase est celle de l'engagement. L'individu intègre alors le changement et prend des initiatives d'actions afin de l'ancrer.

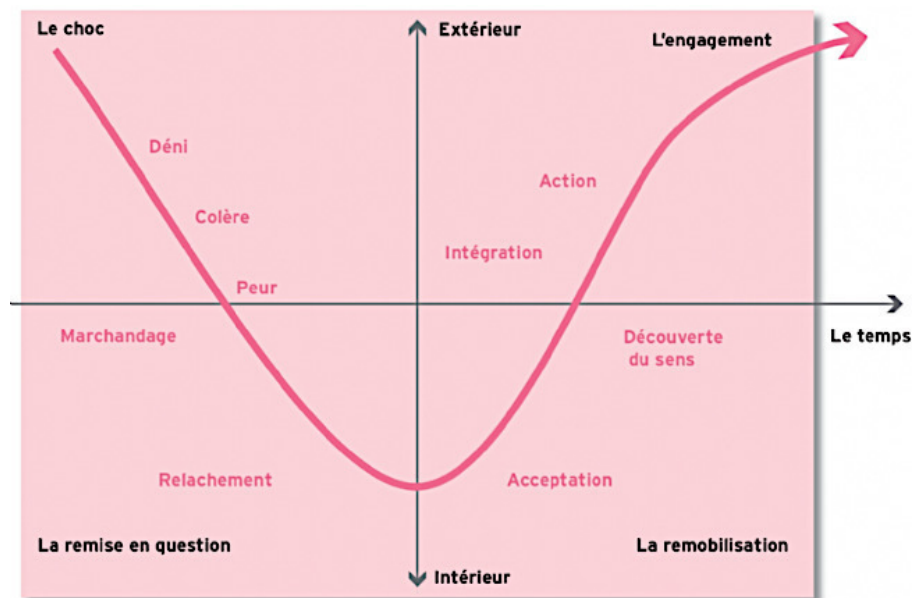


Figure 3 : La courbe d'apprentissage du changement (Autissier et Moutot, 2013)

### C. Les huit étapes du changement de Kotter

Les huit étapes du modèle du changement, initiées par Kotter (1995), mettent l'accent sur le rôle des managers vis-à-vis de la conduite du changement. Kotter (1995) estime que les managers sont ceux qui apportent la plus forte contribution à la réussite des projets de changement. En plaçant les managers en tant qu'acteurs principaux de la conduite du changement, Kotter cherche à désenclaver la conduite du changement du mode projet et de ses leviers classiques de conduite du changement (Autissier et al., 2014).

La toute première étape consiste à créer un sentiment d'urgence, faisant référence à une "plateforme brûlante" (*burning platform*). Les managers se doivent alors de préparer un argumentaire convainquant basé sur la nécessité de changer de façon immédiate (Autissier et al., 2014). Par cette volonté, Kotter cherche clairement à ce que les managers suscitent une réaction forte et rapide, afin de transmettre le sentiment que la situation future ne peut être que meilleure par rapport à la situation actuelle.

La deuxième étape consiste à former un groupe de solide coalition, sous la forme d'une équipe, capable de guider le changement au sein de l'organisation (Kotter, 1995). Kotter (1995) précise par ailleurs, que la légitimité des membres de cette coalition, ne dépend pas obligatoirement de la position du poste occupé d'un point de vue hiérarchique.

La troisième étape consistant à créer une vision claire de l'état futur du changement, va permettre de traduire l'effort requis du changement. Des stratégies seront ainsi construites et mises en place, pour l'accomplissement de cette vision, d'une manière concrète (Autissier et al., 2014, Kotter, 1995).

La quatrième étape consiste à communiquer la vision du changement obtenue dans la troisième étape. Cette communication doit être organisée et faire usage de tous les moyens disponibles. Kotter (1995) souligne le fait qu'elle ne peut en aucun cas être mise en place de manière minimale ou partielle, au risque de voir le rejet potentiel du changement s'accroître.

La cinquième étape consiste à éliminer tous les obstacles, organisationnel ou processuel, qui pourraient compromettre le changement (Kotter, 1995). Par conséquent, Kotter (1995) encourage la prise de risque et d'initiative au profit d'actions jugées comme étant inhabituelles. Cette étape est cruciale étant donné que sa non réalisation pourrait précipiter la conduite du changement vers son échec total.

La sixième étape consiste à planifier et créer des "*quick-win*", c'est-à-dire des résultats visibles à court terme. Des résultats rapides constituent un facteur notable pour la crédibilité des acteurs du changement. Sans eux, la confiance envers le changement risque d'être compromise. Autissier et al. (2014) précisent notamment qu'il est d'autant plus important que les résultats doivent être à la fois représentatifs et tangibles. Kotter (1995) ne manque pas de rappeler qu'il est également nécessaire de reconnaître et de récompenser les acteurs qui ont été impliqués dans les actions d'amélioration.

La septième étape consiste à consolider les succès pour étendre le changement à tous les niveaux. Les premiers succès doivent constituer des exemples et ainsi se propager pour en

devenir une généralité. Kotter (1995) ajoute également que la crédibilité engendrée doit faciliter le changement d'éléments qui ne sont pas en accord avec la vision du changement.

La huitième étape, et non des moindres, consiste à articuler les nouveaux comportements adoptés avec l'ensemble de l'organisation, jusqu'à qu'ils deviennent assez ancrés pour remplacer les anciens (Autissier et al., 2014, Kotter, 1995). Le développement des moyens pour assurer le développement des qualités de leader est par ailleurs indispensable, afin de faire prospérer la nouvelle approche (Kotter, 1995).

#### *D. La roue du changement de Kanter*

Kanter a développé, en 2001, un modèle du changement, intitulé « Change Wheel » (la roue du changement). La roue du changement caractérise le changement comme étant un processus à la fois continu et itératif (Autissier et al., 2014). Dans d'autres termes, une fois que le processus du changement est terminé, c'est alors le début d'un nouveau processus qui s'enclenche. Kanter identifie les destinataires du changement comme étant la source principale de résistance au changement (Autissier et al., 2014).

La roue du changement se décompose en dix leviers opérationnels du changement, qui ont été repris à partir de l'ouvrage d'Autissier et al. (2014) :

1. Un travail en commun et une vision partagée ;
2. Des mesures de l'état d'avancement accompagnées de jalons dans le but d'être communiquées ;
3. Un système incitatif qui récompense les contributions ;
4. Des règles et des procédures qui s'alignent avec le système global ;
5. Des progrès rapides et des innovations ;
6. Le soutien de sponsors et d'ambassadeurs du changement ;
7. Une communication et des échanges de bonnes pratiques ;
8. Une formation et des outils d'apprentissage ;
9. Des symboles et des signaux ;
10. Un suivi du changement.

Tout comme Kotter dans son modèle de changement en huit étapes, Kanter met l'accent sur le rôle et la place des managers dans la conduite du changement, en utilisant la métaphore du chef d'orchestre (Autissier et al., 2014).

### III. LES TYPES DE CHANGEMENT

Tout d'abord, il est primordial de définir ce qu'est un changement. Selon Autissier et Moutot (2016), le changement est « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». La véracité et la valeur du progrès sont totalement dépendantes de la perception propre de chacun, d'où la raison de potentielles résistances face au changement.

Afin de qualifier un changement comme étant une rupture dans son fonctionnement, il est nécessaire que des éléments soient transformés (Autissier et Moutot, 2016). Ces éléments transformés sont les suivants : pratiques, conditions de travail, outil, organisation, métier, stratégie, culture.

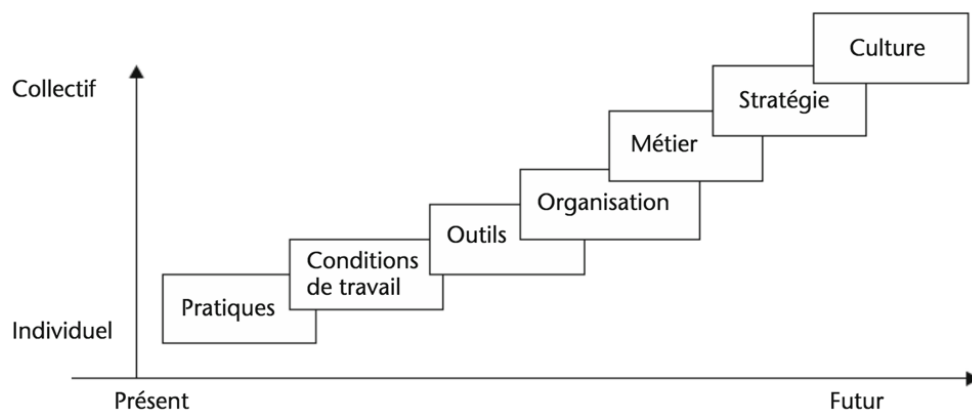


Figure 4 : Les lieux du changement (Autissier et Moutot, 2016)

#### A. Matrice du changement

La matrice du changement élaborée par Autissier et Moutot (2003) permet de distinguer quatre types de changement. Ces types de changement sont identifiés à partir de deux axes : imposé-volontaire et brutal-progressif (Figure 5).

Le changement prescrit (imposé et progressif) s'impose à l'organisation et est très souvent dû à des facteurs externes. La loi des 35 heures en France est un exemple de facteur externe qui a engendré des changements, cependant planifiés.

Le changement de crise (imposé et brutal) se différencie du changement prescrit dans le sens où il constitue quelque chose d'inattendue et qui peut être bloquant. Il faut alors trouver une solution le plus rapidement possible.

Le changement construit (volontaire et progressif) s'inscrit dans la stratégie à long terme et porté par l'organisation en lien avec les domaines client, qualité ou processus. Pour ce type de changement, la conduite du changement doit être omniprésente, car il est critique pour la prospérité de l'organisation.

Enfin, le changement adaptatif (volontaire, brutal) répond à des besoins de transformation de l'organisation à moyen terme, contrairement au changement construit à long terme. La conduite du changement est d'autant plus importante pour ce type de changement pouvant se manifester par le projet d'un nouvel outil informatique.

		<b>CHANGEMENT PRESCRIT</b>	<b>CHANGEMENT CONSTRUIT</b>
<b>PROGRESSIF</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)</li> <li>✓ 12 à 36 mois</li> <li>✓ Projet an 2000, euro, 35 heures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li> <li>✓ 1 à 10 ans</li> <li>✓ Culture client, qualité, processus</li> </ul>
		<b>CHANGEMENT DE CRISE</b>	<b>CHANGEMENT ADAPTATIF</b>
<b>BRUTAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solutions à un dysfonctionnement</li> <li>✓ 1 jour à 3 mois</li> <li>✓ Accident, grève, plaintes de clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transformation des pratiques et de l'organisation</li> <li>✓ 6 à 18 mois</li> <li>✓ Nouvel outil informatique, compétences, commerciales</li> </ul>
		<b>IMPOSE</b>	<b>VOLONTAIRE</b>

Figure 5 : Matrice du changement (Autissier et Moutot, 2003)

### B. Formes du changement

La typologie des changements suggérée par Giroux (Autissier et al., 2014) s'appuie sur le changement lui-même et plus précisément ses caractéristiques intrinsèques. La qualification du changement est ainsi faite selon son étendue, sa profondeur et son rythme.

L'étendue du changement peut être définie de globale, c'est-à-dire toucher l'ensemble de l'organisation, ou bien partielle, c'est-à-dire toucher qu'une partie de celle-ci.



La profondeur caractérise plutôt la façon (majeure ou marginale), dont le changement va impacter l'organisation en termes de stratégie, processus et performance. La profondeur du changement sera définie de majeure s'il a un effet de rupture totale.

Le rythme du changement, quant à lui, se caractérise par la capacité nécessaire de l'entreprise à agir rapidement ou non, face au changement en question.

## CHAPITRE 2 – INTERETS ET APPORTS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les intérêts et apports de la conduite du changement sont multiples. De ce fait, ce chapitre se centre sur l'adhésion et l'acceptation qui, a priori, figurent parmi les apports les plus notables de la conduite du changement.

### I. ADHESION AU CHANGEMENT

Autissier et Moutot (2016) mettent en lumière trois objectifs (Figure 6), ou apports, de la conduite du changement : l'adhésion, la transformation et l'évolution.

Ces trois apports attendus de la conduite du changement ne se positionnent pas tous au même niveau. L'adhésion s'adresse à l'individu lui-même. La transformation adopte une approche du point de vue du groupe. L'évolution, quant à elle, est placée sur le moyen et long terme au niveau global de l'entreprise. De manière chronologique, c'est en premier lieu que l'adhésion des individus doit être réalisée, avant toute transformation ou évolution (Autissier et Moutot, 2016).

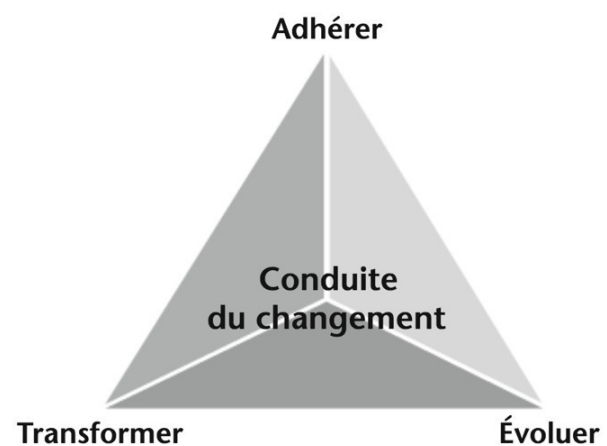


Figure 6 : Les trois apports du changement (Autissier et Moutot, 2016)

Nombreux sont les changements dans une entreprise, de type organisationnels ou technologiques, auxquels les individus peuvent plus ou moins adhérer. La conduite du changement répond donc aux difficultés potentielles liées à l'adhésion et à l'acceptation des individus.

Dans toute démarche de conduite du changement, il est ainsi crucial, mais tout aussi indispensable, de placer l'utilisateur au cœur de celle-ci. Autissier et Moutot (2016) qualifient même de « voué à l'échec », tout projet qui n'aurait pas l'adhésion de ses utilisateurs. Les facteurs humains sont, par ailleurs, en grande majorité, les principales causes d'échec des projets. Une étude menée par le Standish Group estime par ailleurs que 84% des projets échouent (Autissier et Moutot, 2016).

### *A. Qu'entend-on par adhésion au changement ?*

Le terme adhésion, selon l'Académie Française<sup>4</sup>, est défini de la manière suivante : « adhésion concerne les personnes et désigne le fait d'adhérer à un groupe, à une organisation ou, par extension, d'approuver telle ou telle idée ». En d'autres termes, elle suppose un engagement affirmé et volontaire de l'individu à l'égard du changement, tel un nouveau système.

### *B. Caractéristiques de l'adhésion*

L'adhésion est propre à chaque individu quel que soit le type de changement rencontré. Il tient alors de sa volonté personnelle d'adhérer ou non au changement. Cependant, comme vu précédemment avec les travaux de Lewin, la notion de "dynamique de groupe" joue un rôle prépondérant dans l'adhésion de l'individu au changement.

L'adhésion se caractérise par une implication et une participation proactive de l'individu en exprimant son intérêt fort pour le changement en question. L'individu s'approprie ainsi le changement en tant que partie prenante et tient à apporter sa contribution à la réussite de ce dernier. L'individu démontre également une force de proposition, une ouverture à la discussion et un certain enclin au consensus.

L'adhésion des individus est en partie conditionnée par l'adhésion du management. Si le management est fortement impliqué dans les changements, alors les individus le seront à leur tour (Autissier et Moutot, 2016). Les managers jouent ainsi un rôle pivot dans l'adhésion à un nouveau système et donc à la réussite du projet (Autissier et Vandangeon Derumez, 2007).

### *C. Leviers d'action pour favoriser l'adhésion*

L'adhésion des individus ne peut être acquise sans le déploiement de leviers d'action adaptés et continus. Ces leviers d'action ont encore plus de sens dans de grandes organisations. En l'absence de ces leviers, l'adhésion des individus impactés par le changement est ainsi compromise. Les trois leviers d'action sont les suivants : la communication, la formation et l'accompagnement.

Le premier levier d'action, la communication, doit être déployée tel un outil de marketing interne envers des groupes d'acteurs de l'organisation (Autissier et Moutot, 2003). La communication a pour principaux objectifs d'explicitier le changement d'une façon claire et transparente, ainsi que d'aborder les travaux directement liés à la conduite du changement.

---

<sup>4</sup> <http://www.academie-francaise.fr/adhesion-pour-adherence>

Cette communication va ainsi, à termes, favoriser la capacité d'adhésion des individus. L'action mise en place peut coupler une communication de type à la fois virtuel et physique (Autissier et Moutot, 2003). Les outils de la communication étant variés, leur choix doit ainsi être fait d'une manière réfléchie et stratégique. Afin d'avoir un levier de la communication efficace et optimal, il est indispensable qu'il soit soutenu par les leviers de la formation et de l'accompagnement.

Le second levier, la formation, très répandue dans les pratiques de conduite du changement, a pour principal but de former les individus sur des savoirs à la fois théorique et pratique (Autissier et Moutot, 2003). Autissier et Moutot (2003) suggèrent trois niveaux de contenu de formation : conceptuel, méthodologique et fonctionnel. L'ensemble des actions de formation sont indispensables afin de sensibiliser les individus à leur développement personnel et ainsi à leur appropriation du nouveau système. Les formations dispensées par les acteurs du changement doivent notamment répondre aux besoins identifiés en amont et s'inscrire dans un plan de formation. Les besoins identifiés sont le fruit d'un rapprochement entre les connaissances préalablement acquises et les connaissances futures requises.

Enfin, le troisième levier d'action est l'accompagnement. Certains projets de changement touchent une cible de population importante d'individus. Par conséquent, la relation interpersonnelle avec les individus est réduite (Autissier et Moutot, 2003). Les actions d'accompagnement permettent de traiter des aspects individuels et ainsi combler les manquements dus à l'effet de masse. Autissier et Moutot (2003) listent trois actions d'accompagnement : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion. Ces dispositifs répondent aux problématiques liées à la résistance des individus et favorisent ainsi l'adhésion au changement.

## II. ACCEPTATION DE LA TECHNOLOGIE

L'acceptation de la technologie est un apport considérable de la conduite du changement, qui a son importance, vis-à-vis de l'adoption d'un nouveau système d'information. En effet, les gains potentiels de tout nouveau système ne s'acquièrent pas de manière systématique (Autissier et al., 2014). L'acceptation des utilisateurs est ainsi un facteur déterminant. Les modèles ci-après, présentent et explorent les principaux déterminants de l'acceptation d'un utilisateur envers un nouveau système d'information.

### A. Modèle de l'Acceptation de la Technologie (TAM)

A partir de ces travaux de recherche dans le domaine des systèmes d'information, Davis a introduit le modèle de l'Acceptation de la Technologie (TAM : *Technology Acceptance Model*) dans un article publié en 1989. Le modèle TAM de Davis, l'un des plus utilisés, s'appuie sur des théories de la psychologie sociale, telles que la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. Dans son article, Davis (1989) relève que les gains de performance attendus par l'introduction d'une nouvelle technologie peuvent être freinés par une absence d'acceptation des utilisateurs.

A travers son modèle (Figure 7), Davis (1989) a tenté d'identifier une relation causale entre différentes variables et l'intention ou non d'utiliser une nouvelle technologie, afin d'expliquer les croyances et comportements des utilisateurs. Le modèle TAM de Davis est basé sur deux variables.

La première variable est la perception d'utilité (*Perceived Usefulness*). Cette variable se réfère au degré auquel un utilisateur, pense que l'utilisation d'une technologie permettra d'améliorer sa performance au travail (Davis, 1989). En d'autres termes, si un utilisateur est persuadé que l'utilisation du système améliorera sa performance, alors sa perception d'utilité sera considérée comme élevée.

La deuxième variable est la perception de facilité d'utilisation (*Perceived Ease of Use*). Cette variable se réfère, quant à elle, au degré auquel un utilisateur pense que l'utilisation d'une technologie lui demandera très peu d'effort à fournir (Davis, 1989). Autrement dit, si un utilisateur considère le système comme étant facile à utiliser, alors sa perception de facilité d'utilisation sera estimée comme forte. La perception de facilité exerce, par ailleurs, une influence sur la perception d'utilité.

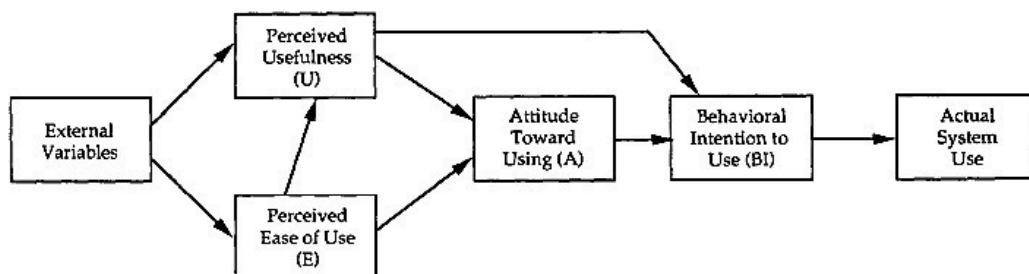


Figure 7 : Modèle TAM (Davis, 1989)

En ce qui concerne les deux variables, Davis (1989) considère qu'il y a également un nombre certain de facteurs externes (*External Variables*) qui ont une influence directe sur ces derniers. Davis précise également dans son modèle qu'un ensemble d'attitudes justifie une intention de comportement (*Attitude Toward Using*), qui déclenche un comportement (*Behavioral Intention to Use*) et qui est enfin suivi par l'utilisation réelle du système (*Actual System Use*).

À la suite du développement du très reconnu modèle TAM, deux nouvelles versions (TAM 2 et TAM 3) du modèle ont vu le jour et formalisent notamment plus en détail, l'influence des variables externes.

### B. Modèle UTAUT

Le modèle UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*), initié par Venkatesh et al. (2003), a été construit à partir du croisement de nombreux travaux de recherche sur l'adoption des technologies. Ce modèle est considéré comme une évolution du modèle TAM intégrant et approfondissant de plus amples variables.

Dans le modèle UTAUT (Figure 8), huit variables ont été identifiées par Venkatesh et al. (2003). Quatre d'entre elles, considérées comme déterminantes, sont mises en avant du fait qu'elles ont une influence directe, soit sur l'intention du comportement (*Behavioral Intention*), soit sur le comportement même d'utilisation (*Use Behavior*). Les quatre autres variables, considérées comme modératrices, influent sur une relation entre deux variables.

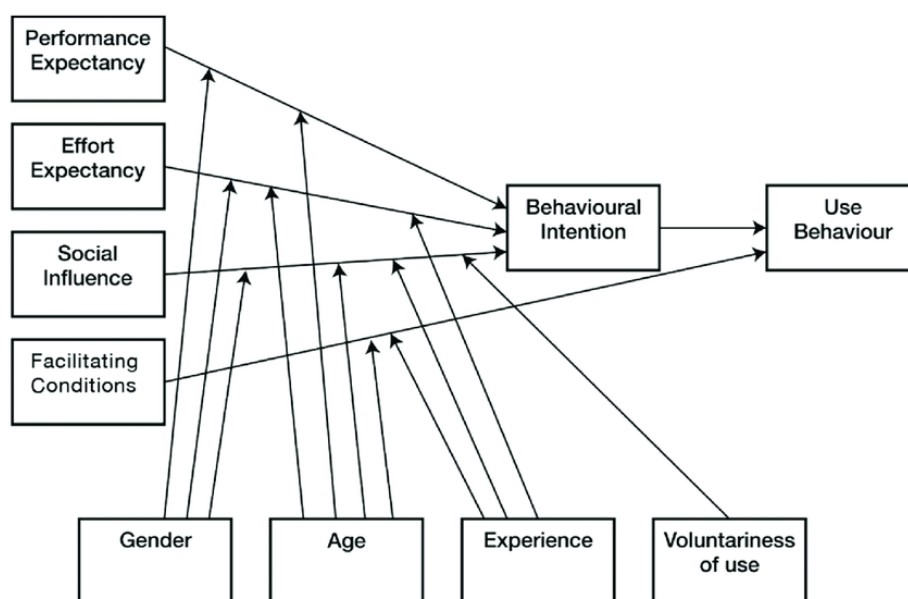


Figure 8 : Modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003)

L'intention du comportement comprend trois variables déterminantes à savoir : la performance attendue (*Performance Expectancy*), l'effort attendu (*Effort Expectancy*) et l'influence sociale (*Social Influence*).

Le comportement d'utilisation comprend deux variables déterminantes qui sont : les conditions facilitatrices (*Facilitating Conditions*) et l'intention du comportement.

La première variable déterminante, la performance attendue, est similaire à la variable de la perception d'utilité du modèle TAM évoquée précédemment.

La deuxième variable déterminante, l'effort attendu, est semblable à la variable de la perception de facilité d'utilisation du modèle TAM évoquée également précédemment.

La troisième variable déterminante, l'influence sociale, est définie comme étant le degré auquel l'individu perçoit comme important le fait que, d'autres individus pensent qu'il est nécessaire d'utiliser le nouveau système (Venkatesh et al., 2003). En d'autres termes, si le groupe auquel est rattaché l'individu est favorable à l'utilisation de la technologie, alors l'individu sera beaucoup plus enclin à utiliser la technologie.

La quatrième variable déterminante, les conditions facilitatrices, correspond au degré auquel l'individu pense que l'infrastructure organisationnelle et technique existante supporte l'utilisation du système (Venkatesh et al., 2003). La formation, la communication, ainsi que l'accompagnement constituant des leviers à l'adhésion au changement, peuvent tout à fait correspondre à des exemples de conditions facilitant l'intention d'utilisation d'une technologie.

Les quatre autres variables, dites modératrices, sont les suivantes : le sexe (*Gender*), l'âge (*Age*), l'expérience (*Experience*) et la volonté d'usage (*Voluntariness of Use*).

Le modèle UTAUT est reconnu tel un modèle de référence, étant donné qu'il est doté du meilleur coefficient de détermination de l'intention du comportement et du comportement d'usage (Jawadi, 2014). Le modèle a su faire ses preuves à travers de multiples cas d'étude.

L'un des cas d'étude, mené par Jawadi (2014), porte sur la recherche de leviers d'action qui assurent le succès de projets SI dans la grande distribution alimentaire, en prenant en compte les facteurs facilitant leur adoption. Afin de construire son modèle de recherche, Jawadi (2014) a minutieusement fait le choix de variables adaptées au contexte d'étude, en leur associant des hypothèses.

Le périmètre de l'étude porte sur une entreprise dotée du logiciel "SAP Business Objects" depuis 2005, dont l'objectif est de faciliter le pilotage de l'activité du magasin. Cependant, le constat fait de la sous-utilisation du logiciel de la part des collaborateurs est problématique. L'étude de Jawadi (2014) s'intéresse ainsi à identifier les variables déterminantes de l'intention du comportement et du comportement d'usage.

Le modèle de recherche et ses hypothèses ont ainsi pu être testés à travers les réponses du questionnaire administré au personnel d'encadrement des magasins. Les réponses au questionnaire ont été analysées en deux étapes. La première étape consistait à évaluer la qualité de l'instrument de mesure Jawadi (2014). La deuxième étape consistait quant à elle, à tester les hypothèses de recherche entre les différentes variables du modèle.

Les résultats de l'étude de Jawadi (2014) démontrent que l'intention d'utiliser le système est influencée positivement par les variables déterminantes de l'effort attendu et de l'influence sociale, contrairement aux résultats des recherches antérieures. Jawadi (2014) justifie ce résultat surprenant par le type de population à l'étude. En ce qui concerne le comportement attendu, l'ensemble de ses hypothèses ont été validées et le positionnent comme une variable importante. Quant au comportement d'usage, les variances de relation permettant d'apporter son explication, n'ont pas été à la hauteur des résultats attendus.

Par ailleurs, Jawadi (2014) précise qu'il aurait été judicieux d'intégrer l'ensemble des variables modératrices au modèle. En effet, le choix avait été fait en amont de retirer trois d'entre elles du modèle.



## CHAPITRE 3 – FREINS ET RETICENCES AU CHANGEMENT

Quelles que soient la nature ou la taille d'un projet, la résistance des individus, d'une manière active ou passive à l'égard du changement, est un phénomène tout à fait naturel. Lorsqu'un individu doit faire face à un futur qui lui est inconnu et synonyme de changement, il n'est pas naturellement enclin à ce dernier.

Parmi l'ensemble des individus concernés par un changement, tous ne l'abordent pas de la même façon. Autissier et Moutot (2016) distinguent trois types de comportement face au changement.

Le premier type, les proactifs, représentent 10% des individus concernés. Ces individus sont, d'une manière générale, favorables au changement voir même qualifiés de prescripteurs.

Le deuxième type, les passifs, représentent la grande majorité des individus concernés à hauteur de 80%. Ces individus ne sont ni favorables, ni défavorables au changement, mais plutôt dans l'attente de résultats, afin d'en avoir une vision plus claire.

Le troisième et dernier type, les opposants, représentent comme les proactifs, 10% des individus concernés. Ces derniers sont littéralement et ouvertement opposés au changement.

Néanmoins, la résistance au changement des individus, bien que tout à fait légitime, ne doit pas être systématiquement cataloguée comme étant un facteur négatif au projet (Collerette et al., 2012). Au contraire, la résistance des individus devrait être perçue comme une réelle opportunité vis-à-vis d'un projet. En effet, la résistance au changement peut servir d'outil à la conduite du changement et apporter de nombreux avantages (Sohal et Waddell, 1998), tel que l'équilibre entre un changement disruptif et un changement mesuré.

### I. FREINS CLASSIQUES ASSOCIES A TOUT PROJET SI

Dans tout projet de transformation digitale, il existe différents freins de la part des individus face au changement.

#### A. *Peur de l'inconnu du nouveau système*

Quiconque faisant face à un changement de système d'information, perçu a priori comme inconnu, exprime naturellement une certaine forme de réticence à son égard. Autissier et Moutot (2016) soulignent que l'individu doit ainsi sacrifier un existant connu, pour un futur inconnu, qu'il perçoit comme étant une prise de risque. Le nouveau système d'information le

fait ainsi douter sur ses compétences et connaissances acquises jusqu'à présent, puisqu'il s'agit d'un tout nouvel environnement situé en dehors de sa "zone de confort".

#### *B. Peur de perdre la maîtrise du système actuel*

L'individu a accumulé, par son expérience passée, une maîtrise avancée et une certaine aisance dans le système en place. Ainsi, le système actuel lui apparaît comme un acquis. L'introduction d'un nouveau système d'information peut avoir pour effet sur l'individu, la peur de perdre la maîtrise du système actuel. En effet, le changement de système d'information peut entraîner la perte potentielle de l'ensemble des connaissances, des habitudes et des repères. En l'absence de ces derniers, l'individu exprime une incertitude en termes d'adaptation concernant les attentes du nouveau système.

#### *C. Incertitudes face au futur*

Du fait que le futur système est totalement nouveau pour l'individu, il exprime de forts doutes à l'égard de son emploi actuel. Le nouveau système va-t-il avoir pour conséquence de transformer son emploi, voire de le remplacer ? L'individu n'a ainsi aucune certitude sur les futures tâches qui lui seront confiées à travers le nouveau système. Si ces tâches sont radicalement différentes, l'individu est dans le droit d'espérer qu'il bénéficiera d'une formation, afin de s'approprier le nouveau système et ainsi conserver son emploi.

## II. CAS DU PASSAGE D'UNE SOLUTION SI SPECIFIQUE A UNE SOLUTION SI STANDARD

Dans cette partie, les freins évoqués s'inscrivent dans le cadre d'un changement entraînant le passage d'une solution SI spécifique à une solution SI standard.

#### *A. Perte de fonctionnalités sur-mesure*

La solution SI spécifique est composée de fonctionnalités qui ont été développées sur-mesure, répondant à des besoins particuliers recueillis auprès des utilisateurs. Le fait de passer d'une solution SI spécifique à une solution SI standard a de fortes chances d'amener un changement profond sur l'ensemble des fonctionnalités. En effet, le choix d'une solution SI standard va entraîner la réduction des fonctionnalités et la mise en conformité avec le standard correspondant. La probable réaction attendue des utilisateurs est celle de l'incompréhension, du fait que leurs besoins exprimés dans le passé ne sont, à présent, plus pris en compte dans la nouvelle solution.

### *B. Perte d'un savoir-faire "maison"*

La solution SI spécifique construite au fil des années s'est appuyée sur les différents besoins processuels et métiers propres à l'organisation. Par le biais de la nouvelle solution SI standard, l'ensemble des processus et métiers concernés vont subir une remise en question et des changements vont certainement avoir lieu. Ce n'est donc pas seulement la solution SI qui basculera vers un standard, mais également l'ensemble des processus et métiers directement associés à ce dernier. Les utilisateurs vont ainsi développer le sentiment que leurs processus et métiers "maison" représentant une valeur ajoutée, devront s'adapter à un standard, dont la réussite reste à prouver.

### *C. Perte de temps*

Les nouvelles fonctionnalités standards vont induire une prise de connaissance nécessaire de la part des utilisateurs. Dans le cas où le standard inclut de nouvelles informations à caractère obligatoire, les utilisateurs auront la nécessité de remplir ces informations, pour lesquelles a priori, ils n'ont pas en leur possession. Par conséquent, leur travail quotidien va alors être alourdi par des tâches longues et fastidieuses de recherche liées aux informations manquantes. Les utilisateurs pourront également être confrontés à la mauvaise compréhension d'un certain nombre de termes utilisés dans le standard.

## III. CAS D'UN PROJET SIRH

Dans cette dernière partie, quelques-uns des freins au changement liés au cas d'un projet qui touche au Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), sont passés en revue.

### *A. Perte de maîtrise des activités RH*

La perte de maîtrise des activités des ressources humaines est l'un des éléments provoqués par l'introduction du nouveau SIRH avec de probables nouvelles règles métiers, de nouveaux aspects législatifs et réglementaires. La maîtrise des anciennes activités des ressources humaines va ainsi devenir obsolète. Les utilisateurs vont ainsi devoir s'approprier le nouveau SIRH afin d'en avoir une maîtrise totale et bénéfique.

### *B. Transfert des responsabilités*

Le changement avec le nouveau SIRH va induire le transfert de certaines responsabilités liées aux services RH telles que la délégation à des services opérationnels pour le recrutement, les entretiens, le suivi des collaborateurs, les conditions salariales et les particularités propres

à certains services. L'ensemble des responsabilités liées au SIRH doivent par conséquent être redéfinies afin d'être en cohérence avec les rôles des différents groupes d'acteurs.

### *C. Automatisation des processus RH*

Les acteurs métiers RH vont faire face une automatisation des processus RH à travers le nouveau SIRH. L'automatisation induit une toute nouvelle gestion des processus au niveau des ressources humaines. Les utilisateurs pourraient ainsi percevoir ce changement comme une certaine forme de déshumanisation des processus et plus globalement de leur métier. De ce fait, les échanges relationnels entre les différentes parties prenantes directement contributrices aux processus RH vont être impactés.

## CHAPITRE 4 – FACTEURS CLES DE SUCCES (OU LEVIERS D’ACTION)

L’adhésion des acteurs est primordiale et ne peut être suscitée, voire obtenue, sans la mise en place de leviers d’action dans la conduite du changement. Ces leviers d’actions font référence à des facteurs clés de succès de toute démarche de conduite du changement. Au sein de ce chapitre, quatre leviers d’action principaux sont présentés : les ateliers participatifs, les études d’impacts, la communication et la formation.

Selon une étude de l’Institut Français d’Opinion Publique (IFOP), les informations transmises sur le changement et sa mise en place sont jugées insuffisantes par 51% des personnes interrogées (Autissier et Moutot, 2016). Cette étude fait clairement état d’un manque significatif de dispositifs d’accompagnement en ce qui concerne la conduite du changement. En l’absence de ces dispositifs, l’adhésion des utilisateurs au changement est inenvisageable. En effet, toujours selon la même étude de l’IFOP, une forte adhésion est démontrée par 11% seulement des personnes interrogées (Autissier et Moutot, 2016).

La démarche de conduite du changement proposée par Autissier et Moutot (2016) est découpée en trois phases (Figure 8) : une phase de diagnostic du changement, une phase d’accompagnement du changement et une phase de pilotage du changement.

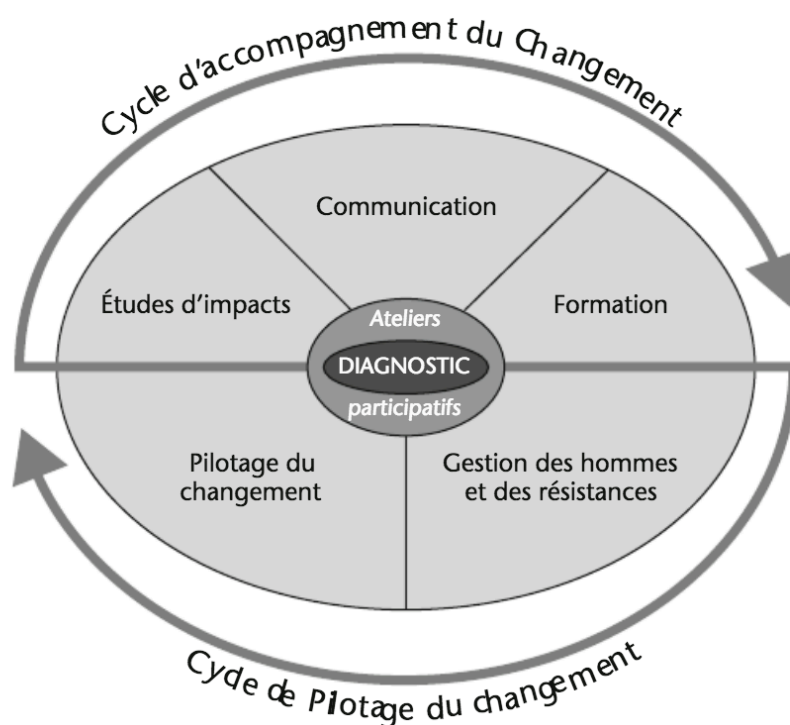


Figure 9 : Les phases de la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2016)

La phase abordée dans ce chapitre est celle de l'accompagnement du changement, composée du déploiement de l'ensemble des leviers de la conduite du changement. Les ateliers participatifs, qui constituent une valeur ajoutée à la phase d'accompagnement, seront également abordés. Ces derniers s'appliquent tel un levier d'action de la conduite du changement, mais aussi, telle une modalité de réalisation des autres leviers (Autissier et Moutot, 2016).

## I. ATELIERS PARTICIPATIFS

Les ateliers participatifs figurent parmi les leviers d'action de la conduite du changement. Ils sont principalement mis en avant pour leur approche davantage coopérative et de proximité avec les acteurs. Ces ateliers participatifs se sont par ailleurs grandement inspirés des travaux de Lewin à travers ces expériences de focus groupes (Autissier et Moutot, 2016).

### A. Principe

Les ateliers participatifs se positionnent comme un mode de communication sous la forme de scénarios ad-hoc s'adressant à un groupe restreint d'acteurs (Autissier et Moutot, 2016). Comme son nom l'indique, les ateliers participatifs ont pour principal objectif de faire participer les acteurs à la résolution d'une problématique par exemple.

Au regard de la taille importante des grandes organisations, de par leur effectif, certains leviers tels que la communication et la formation, s'adressent généralement à un groupe de masse d'une manière dite "*top-down*". Les ateliers participatifs, quant à eux, s'appuient sur une approche de co-développement interactif se basant sur un apprentissage par l'expérience des acteurs (Autissier et Moutot, 2016). Lors de ces ateliers, les acteurs font preuve à la fois de proactivité et d'implication. Leur capacité d'adhésion et d'acceptation sont ainsi propices à progresser.

Les ateliers participatifs pourraient servir de terrain d'expérimentation au modèle d'acceptation et au modèle UTAUT (vus dans le Chapitre 2). En effet, les ateliers participatifs sont l'une des formes les plus pertinentes pour mesurer et améliorer, d'une part l'adhésion et d'autre part l'acceptation des acteurs dans le cadre d'un changement.

### B. Bénéfices attendus

L'un des principaux bénéfices attendus des ateliers participatifs est celui de créer une dynamique de changement ainsi qu'une relation de confiance avec les acteurs. Les acteurs sont confrontés à des sujets auxquels ils sont potentiellement réfractaires et d'autres auxquels

ils vont accorder d'avantage d'intérêt. Du fait de la participation des acteurs, ces ateliers participatifs vont ainsi permettre d'obtenir, à la fois leur adhésion au changement et leur acceptation du nouveau système.

L'opportunité offerte aux acteurs, à travers les ateliers participatifs, est celle d'exprimer leurs attentes individuelles vis-à-vis du changement et d'échanger entre eux. En effet, comme les travaux de Lewin en témoignent, l'échange et la prise de décision en groupe vont susciter l'implication naturelle des acteurs et ainsi favoriser le changement des comportements (Autissier et Moutot, 2016).

### *C. Exemples d'ateliers*

Les ateliers participatifs s'adressant aux différents leviers d'action du changement font leur apparition à différents moments dans la conduite du changement (Autissier et Moutot, 2016). Les ateliers organisés doivent être le fruit d'une réflexion en prenant en compte leur objectif et les acteurs participants. Sinon, le risque principal est de diriger des ateliers à caractère chronophage et de provoquer un sentiment de perte de temps chez les acteurs.

L'atelier "pont de corde", mis en œuvre dans le cadre du levier d'action des études d'impacts, a pour objectif d'amener les acteurs à faire le lien entre l'existant et le futur directement lié au changement. Ce lien doit être traduit par la définition d'étapes et d'actions qui permettront d'atteindre la cible future.

L'atelier "ascenseur", utilisé pour le levier d'action de la communication, va encourager les participants à développer des discours d'explication et de soutien en faveur du changement. Les acteurs participants joueront ainsi un rôle de porteur du changement auprès de l'ensemble des acteurs.

L'atelier "jeu de rôle", initié lors du levier d'action de la formation, permet de créer des formes de synergies entre les différents métiers amenés à travailler ensemble. Le poste occupé par les participants est inversé, afin de placer chacun dans la peau d'un autre acteur métier. L'objectif pour les participants est de traiter une problématique de changement en endossant un rôle différent et ainsi de développer une réflexion sur les attentes de chacun.

## **II. ÉTUDE D'IMPACTS ET ACCOMPAGNEMENT**

L'étude d'impacts joue le rôle d'étape pivot dans la démarche de conduite du changement. En effet, elle fait le lien entre les phases d'analyse et les phases d'action (Autissier et Moutot, 2016). A partir de l'étude d'impacts, un plan d'accompagnement des actions est formalisé.

### A. Principe

Tout changement doit faire l'objet d'une analyse minutieuse et complète en termes d'impacts. L'étude d'impacts a pour principal objectif d'identifier et de mesurer l'ensemble des impacts, entre le système existant et le système cible, pour chacune des cibles du changement. Une fois les changements définis sous forme « micro » (Autissier et Moutot, 2016), des actions d'accompagnement leur seront ainsi associés.

Autissier et Moutot (2016) identifient deux principaux pré-requis pour l'analyse d'impacts qui sont la connaissance de la cible et la connaissance du contexte. La connaissance de la cible se réfère aux documents de conceptions détaillées décrivant les fonctionnalités et spécificités du nouveau système d'information, ainsi qu'aux procédures opérationnelles. Quant à la connaissance du contexte, elle se réfère aux différentes particularités du contexte social et organisationnel.

A travers l'étude d'impacts du changement, un radar décomposé en dix axes (Figure 10), peut être dressé dans le but d'évaluer la nature et le niveau d'importance des impacts sur une échelle allant de 0 à 5 (Autissier et Moutot, 2013). Afin de déterminer le niveau d'importance des impacts par axe, des questionnaires quantitatifs types sont administrés à des groupes composés de 3 à 5 acteurs. L'analyse quantitative des impacts peut également être complétée par une analyse qualitative. D'après Deixonne (2011), les impacts peuvent également être évalués par rapport au nombre d'acteurs concernés.

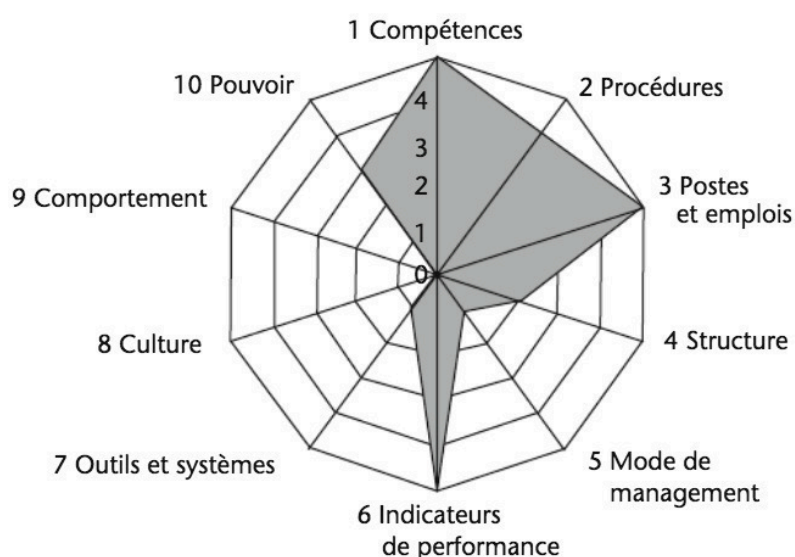


Figure 10 : Radar d'impacts (Autissier et Moutot, 2013)



### *B. Bénéfices attendus*

L'appréhension et la maîtrise des impacts sont les principaux bénéfices attendus de l'étude d'impacts. En effet, cette maîtrise permet d'éviter tout effet de mauvaise surprise au lancement du nouveau système. Cette maîtrise des impacts est considérée comme étant un pré-requis à l'adhésion et l'acceptation du nouveau système d'information (Deixonne, 2011).

L'étude d'impacts apporte également l'implication des acteurs métiers par leur participation à l'identification et la revue des impacts. En conséquence, les acteurs se sentiront nettement plus concernés par la conduite du changement.

Suite à l'étude d'impacts, l'ensemble des impacts identifiés sont pris en charge à travers la mise en place de leviers d'actions adaptés et inscrits dans un plan d'accompagnement.

### *C. Plan d'accompagnement*

Le plan d'accompagnement, élaboré à partir de l'étude d'impacts, correspond à l'ensemble des actions d'accompagnement du changement (Autissier et Moutot, 2016). Les actions d'accompagnement sont indispensables pour la réussite de la conduite du changement et du projet. Ces leviers d'action peuvent être, par exemple la communication et la formation. Chacun des impacts, identifiés lors de l'étude d'impacts, se verra attribuer un ou plusieurs leviers d'action.

Les actions du plan d'accompagnement se doivent d'être décomposées en tâches opérationnelles et assignées à un responsable en charge de s'assurer de leur réalisation (Autissier et Moutot, 2016). L'évaluation de la criticité de chacune des tâches est un critère à prendre à compte. En termes d'adhésion au changement, il serait judicieux d'identifier des acteurs relais qui prendraient part à l'élaboration du plan d'accompagnement et à sa mise en place.

Le plan de communication et le plan de formation dépendent tous deux directement du plan d'accompagnement. En effet, le plan d'accompagnement se positionne comme un réel socle de référence. En l'absence de ce dernier, les leviers d'action déployés seront jugés inefficaces et inadaptés à la conduite du changement.

## III. COMMUNICATION

La communication est un levier d'action central de la conduite du changement. En effet, c'est le levier d'action qui va donner du sens au changement en rendant existant son résultat

futur (Autissier et Moutot, 2016). La communication joue également un rôle important dans la compréhension et l'adhésion au changement.

### A. Principe

La communication est un processus primordial par lequel, une relation est établie et ajustée de façon continue avec les acteurs concernés par le changement (Collerette et al., 2012). Sans cette relation forte, le changement ainsi que le projet, peuvent être compromis. En effet, d'après Collerette et al. (2012), les enjeux d'information ne constituent qu'une partie infime d'une communication réussie, contrairement aux enjeux liés à la qualité de la relation, qui y contribuent majoritairement. Autissier et Moutot (2016) précisent que la communication ne peut se résumer à une simple transmission d'information.

Deixonne (2011) qualifie la communication de « parent pauvre des projets de systèmes d'information » étant donné qu'elle est souvent mise en œuvre d'une façon partielle. Selon lui, la communication est un des leviers d'action qui a pour principal caractéristique de susciter l'adhésion des acteurs au nouveau système. Collerette et al. (2012) définissent quatre valeurs fondamentales autour de la communication du changement : la transparence, la franchise, l'ouverture et la participation.

L'adhésion des acteurs réside dans la mise en œuvre d'une stratégie de communication de type marketing interne, dont le but est de définir des actions de communication pour chacun des groupes d'acteurs. Le mix com est l'outil qui répond à ce besoin (Autissier et Moutot, 2016, Dahan et Hetet, 2014). Cet outil, sous la forme d'une fiche par groupe d'acteurs identifié (Figure 11), recense les principales attentes, des groupes d'acteurs concernés par le changement, en termes de communication.

Population		
Effectif : Localisation :		Caractéristiques :
Craintes et attentes :		Résistances au changement :
Messages	Moments	Médias

Figure 11 : La fiche de mix com (Autissier et Moutot, 2016)

Le levier d'action de la communication est mis en place à travers des supports de communication faisant appel à différents types de média. Le choix de tel ou tel média a toute son importance. Le temps qui lui est alloué doit être à la hauteur du changement.

A l'origine, la théorie<sup>5</sup> des médias provient de Daft et Lengel en 1986, en traitant l'adéquation entre la tâche et le média choisi. Collerette et al. (2012) reprennent la classification des différents médias (Figure 12) : médias pauvres et médias riches. Autissier et Moutot (2016), dans la même alignée, font la distinction entre les médias à la fois par leur portée, soit collective ou individuelle et à la fois par leur aspect, soit formel ou interactif.

MÉDIAS DE COMMUNICATION PAUVRES	MÉDIAS DE COMMUNICATION RICHES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Journal d'entreprise</li> <li>- <i>Newsletter</i>, bulletin d'information</li> <li>- Intranet</li> <li>- Notes de service</li> <li>- Dépliants, brochures, affiches</li> <li>- Courriers électroniques de masse</li> <li>- Manuels de procédures</li> <li>- Sessions de formation</li> <li>- Cassettes vidéo et audio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens en face-à-face</li> <li>- Discussions en petits groupes</li> <li>- Discussions en grands groupes</li> <li>- Entretiens téléphoniques et vidéoconférences</li> <li>- Présentations en petits et en grands groupes</li> <li>- Groupes de travail</li> </ul>

**Figure 12 : Médias pauvres et riches (Collerette et al., 2012)**

La première catégorie correspond aux médias caractérisés de "pauvres". Les médias pauvres ont pour principal but d'adresser une population de masse, d'une manière globale, sans faire appel à l'interactivité. Les informations transmises sont de nature factuelle et non sujette à la controverse.

Ces médias ne peuvent suffire à eux seuls pour adresser les besoins en communication du changement. En effet, de tels dispositifs, qualifiés d'outils formels par Autissier et Moutot (2016), s'avèrent peu efficaces dans une démarche de conduite du changement, mais restent nécessaires (Autissier et Moutot, 2016, Collerette et al., 2012). Concernant les séances de formation, il est discutable de considérer les sessions de formation parmi les médias pauvres, étant donné que cela dépend de sa forme et sa modalité.

La deuxième catégorie correspond aux médias caractérisés de "riches". Les médias riches ont, quant à eux, pour principal but de s'adresser à un groupe d'acteurs beaucoup plus

<sup>5</sup> <http://www.sietmanagement.fr/theorie-de-la-richeesse-des-medias-le-choix-dun-media-r-daft-et-r-lengel/>

restreint de manière interactive. La nature des informations transmises est adaptée au groupe d'acteurs et par conséquent s'avèrent plus opérationnelle.

Contrairement aux médias pauvres, les médias riches, qualifiés de médias "chauds" par Autissier et Moutot (2016), ont fait leur preuve en matière d'efficacité pour la communication du changement. En effet, l'efficacité de la communication repose principalement sur, non pas la durée, mais sur la fréquence des contacts (Collerette et al., 2012).

### *B. Bénéfices attendus*

Les bénéfices attendus du levier d'action de la communication sont nombreux. Par la communication, les acteurs peuvent se faire une représentation concrète du changement par son explicitation (Autissier et Moutot, 2016). La représentation du changement offre l'opportunité aux acteurs d'acquérir une vision beaucoup plus claire du futur système et leur permet par conséquent une pré-appropriation.

La communication est un vecteur rassurant pour les acteurs, du fait qu'elle répond à leurs attentes exprimées vis-à-vis du changement. Les acteurs développent progressivement un sentiment positif pour le changement. Si la communication est engagée d'une façon continue et adaptée, elle va créer une certaine dynamique autour du changement.

Le levier d'action de la communication permet d'impliquer les groupes d'acteurs en leur communiquant les actions qu'ils devront mener pour réussir (Autissier et Moutot, 2016). L'implication des acteurs est indispensable à la bonne conduite du changement. Plus les acteurs seront actifs et impliqués dans le projet de changement, plus leur capacité de changement et leur degré d'adhésion se fortifieront.

### *C. Plan de communication*

Le plan de communication présente l'ensemble des actions de communication à réaliser par groupe d'acteurs et sur une échelle du temps. Ce plan de communication est primordial pour effectuer un réel suivi des actions et contribuer à l'aboutissement d'une communication réussie (Collerette et al., 2012).

Au sein de l'exemple de plan de communication proposée par Autissier et Moutot (2016), l'ensemble des médias choisis doivent être positionnés en fonction de la cible en ordonnée et du planning du projet en abscisse (Figure 13). Leur exemple de plan de communication peut

par ailleurs être complété par des informations complémentaires, mais l'objectif de ce plan est avant tout d'être visuel et lisible.

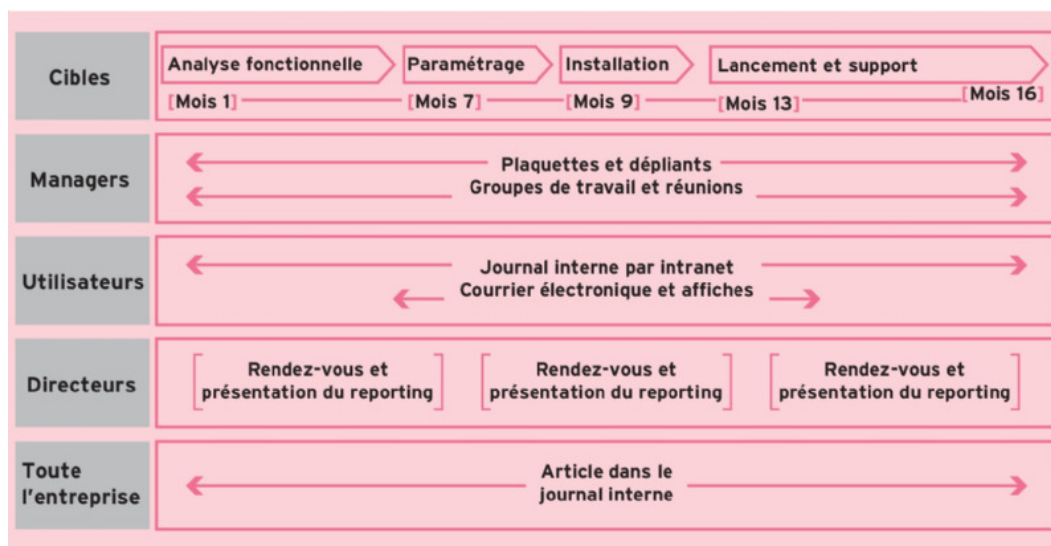


Figure 13 : Exemple de plan de communication (Autissier et Moutot, 2016)

Les actions par cible doivent couvrir l'ensemble du périmètre du projet. Le plan de communication va ainsi servir de base de référence aux dénommés responsables, afin de piloter les actions de communication. Il doit également être transmis à l'ensemble des acteurs du projet dans le but de l'intégrer au planning du projet (Autissier et Moutot, 2016).

Autissier et Moutot (2016) suggèrent des tableaux complémentaires permettant de détailler le contenu et de fournir d'autres informations relatives aux actions de communication. En effet, le plan ci-dessus, présente une vue globale et synthétique des actions de communication et ne permet pas d'avoir des informations détaillées.

#### IV. FORMATION

Le levier d'action présenté ci-après correspond à la formation. La formation est essentielle à la réussite de toute démarche de conduite du changement. Principalement dû au changement, les acteurs ont des besoins certains, plus ou moins importants, en termes de formation. La première prise en main des acteurs sur le nouveau système ne peut se faire sans un processus de formation riche et adapté en amont.

### *A. Principe*

La formation est un des leviers clés de la conduite du changement avec pour objectif principal de permettre aux acteurs d'appréhender le nouveau système. Cette appréhension est réalisée à travers la transmission de connaissances et de savoirs, jugés comme étant indispensables. Autissier et Moutot (2016) ajoutent que le levier de la formation est un composant important des projets en systèmes d'information, mais l'un des plus onéreux.

L'identification des besoins en termes de formation est nécessaire pour le déploiement du levier de la formation de manière optimale (Autissier et Moutot, 2016). Les besoins doivent être dûment identifiés par groupe d'acteurs, du fait qu'ils n'ont pas les mêmes besoins vis-à-vis du nouveau système. Cette identification par groupe d'acteurs permet également d'estimer le nombre d'acteurs concernés. En effet, la mise en place du processus de formation sera différente selon le nombre d'acteurs concernés.

Autissier et Moutot (2016) proposent de répertorier les types de changements par groupe d'acteurs de la façon suivante : outils, pratiques, organisation, métiers, comportements et culture. Au sein d'un tableau, les besoins en formation sont placés en face des différents changements identifiés par groupes d'acteurs. Les besoins en formation sont également distingués en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être.

Après avoir identifié les formations pour chaque groupe d'acteurs, il est nécessaire de déterminer le contenu de chacune d'entre elles. Afin de répondre aux besoins des différents groupes d'acteurs, Autissier et Moutot (2016) suggèrent de construire la formation sous la forme de thèmes : les concepts, les méthodes, les exemples, les exercices, les simulations, les études de cas. Le choix des thèmes doit être fait en fonction du besoin de la formation en question.

Les formations peuvent être conduites à partir de différents styles pédagogiques, selon leur contenu et le groupe d'acteurs (Autissier et Moutot, 2016). Leur choix est critique afin d'assurer une formation à la fois appropriée et de qualité.

Le tutorat-coaching est le style pédagogique nécessitant de l'interactivité. Ce style pédagogique est adapté pour des formations à un niveau individuel, avec un maximum de quatre personnes. Le tutorat coaching permet de transmettre des informations personnalisées et à caractère opérationnelle.

La formation en salle est la forme pédagogique qui s'adresse à un groupe d'acteurs plus important que le tutorat-coaching. Malgré sa nature collective, environ une dizaine de personnes, la formation en salle demeure interactive.

L'apprentissage en ligne, ou plus connu sous le nom de "e-learning", est le style pédagogique qui se rapproche du tutorat-coaching en termes d'individualité. Cependant, du fait de sa mise en œuvre en ligne, son interactivité est ainsi réduite à néant.

Enfin, l'aide en ligne est le style pédagogique à la fois collectif et non interactif. Cette forme se matérialise par de potentielles questions que se posent les acteurs, associés à des réponses. Ces questions sont généralement publiées sur un forum de discussion ou sur une plateforme créée à cet effet.

### *B. Bénéfices attendus*

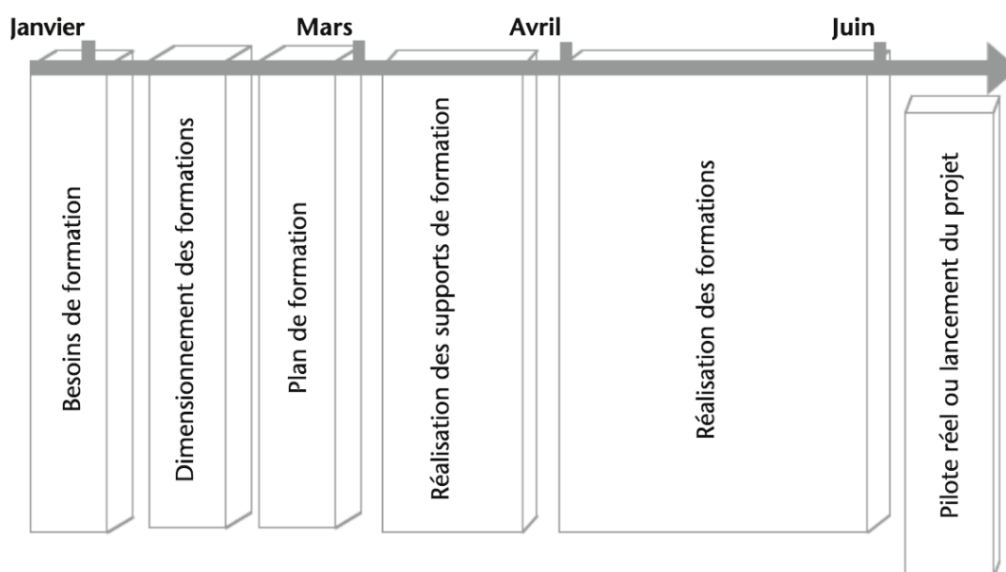
La formation figure parmi les leviers d'action les plus prometteurs en termes d'adhésion des acteurs au changement (Dahan et Hetet, 2014). En effet, des acteurs sensibilisés et formés au nouveau système seront de nature plus enclin à son acceptation et son adhésion. Il est difficilement imaginable qu'un acteur adhère à un nouveau système, sans qu'il ait pu avoir le moindre contact avec ce dernier.

Le levier d'action de la formation facilite la prise en main du nouveau système par les acteurs (Dahan et Hetet, 2014). En effet, l'ensemble du processus de formation contribue à l'acquisition de connaissances et compétences, requises pour l'utilisation du système. Lors du lancement du nouveau système, les acteurs ainsi formés en amont sur celui-ci, seront confiants et convaincus de son utilisation.

### *C. Plan de formation*

Tout comme le plan de communication, le plan de formation intègre lui aussi le planning du projet pour le déploiement de ses actions. Autissier et Moutot (2016) préconisent de déployer le plan de formation sur une période de six mois maximum (Figure 14).

A partir de l'identification des formations et leur nombre d'acteurs participants, il est ainsi possible de déterminer le nombre total de jours de formation (Autissier et Moutot, 2016). La réalisation des supports de formation est également à prendre en compte dans le planning.



**Figure 14 : Exemple de planning de la formation (Autissier et Moutot, 2016)**

En ce qui concerne le contenu du plan de formation, il doit être rédigé tel un document de synthèse sous la forme d'un tableau par exemple. Selon Autissier et Moutot (2016), le plan de formation peut être structuré en quatre phases.

La première phase concerne le périmètre et la stratégie de formation. Dans cette phase, il est important d'énumérer les besoins en formation en mettant en parallèle les groupes d'acteurs et les ressources.

La deuxième phase correspond à la définition des groupes de besoin et des modes de dispenses. A travers cette phase, les modules de formation requis doivent être identifiés, de même que les supports de formation.

La troisième phase se concentre sur l'élaboration du cahier des charges des modules relatifs à la formation. Cette phase s'intéresse plus en détail au contenu même des formations pour les modules.

La quatrième et dernière phase correspond à la planification même des formations. Dans cette phase, les différents responsables sont identifiés par rapport au planning de formation et la logistique autour de séances de formation.



## PARTIE 2

-

### LE PROJET DE REFONTE DU SIRH DE L'ÉTAT DE GENEVE : ANALYSE DE LA SITUATION DE CHANGEMENT ET ACTIONS DE CONDUITE DU CHANGEMENT

## CHAPITRE 5 – LE SIRH DE L'ÉTAT DE GENEVE

Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) fait partie du centre nerveux des systèmes d'information de l'État de Genève. En effet, la gestion de l'ensemble du personnel de l'État est concernée, c'est-à-dire environ 40'000 dossiers actifs de collaborateurs gérés au quotidien à travers le SIRH, dont 16'000 payés chaque mois. Les ressources humaines de l'État de Genève représentent, à elle seules, 30% des charges de l'administration cantonale.

A travers ce chapitre, l'évolution du SIRH de l'État de Genève est présentée en passant de son projet initial jusqu'à son dernier projet de refonte actuel. Enfin, une analyse d'impact du changement lié au projet de refonte du SIRH est établie.

### I. SES DEBUTS

En 2001, le projet de Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) présenté par le Conseil d'État, a fait l'objet d'un projet de loi (8479). Le projet de loi a permis l'ouverture d'un crédit d'investissement à hauteur maximale de 25 millions de francs (environ 22 millions d'euros). Le motif de ce crédit d'investissement comprenait la fourniture et la mise en œuvre d'une application intégrée de gestion des ressources humaines, de gestion des salaires et d'administration du personnel.

Le lancement du projet de Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) découle de la présentation faite par le Département des Finances de l'État de Genève, en date de mars 1999, à l'issue du projet intitulé "Service Public 2005" (SP 2005). En effet, ce dernier avait pour objectif global la modernisation de l'administration cantonale. Parmi les propositions de nouveaux instruments de gestion, apparaissaient celle d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH).

#### A. *Les raisons d'adoption*

L'État de Genève dressait le constat que de nombreuses entreprises cherchaient à se doter d'un nouveau système d'information harmonisé et doté d'une base de données unique. Ce nouveau système pourrait ainsi remplacer leur système d'information composé d'une multitude d'applications liées à la gestion des ressources humaines.

Le SIRH de l'État de Genève a été officiellement déployé en janvier 2007. Le SIRH s'appuie sur le logiciel HR Access, qui a été initialement développé par la société HR Access

Fidelity. Son objectif principal était la mise en place, pour les deux entités responsables de la paie et de la gestion du personnel, à savoir l'Office du Personnel de l'État (OPE) et le Département de l'Instruction Publique (DIP), d'un outil commun couvrant l'ensemble de leurs besoins et offrant une véritable intégration.

Les anciens systèmes de paie et de gestion administrative du personnel étaient utilisés depuis plus de quinze ans. Ces derniers ne remplissaient que des fonctions de base concernant la gestion des salaires et la gestion des dossiers. L'absence d'un système intégré, ainsi que la technologie devenue vieillissante et limitée, ont constitué des arguments de poids pour le passage vers un SIRH en charge de la gestion complète des ressources humaines.

A travers le SIRH, la gestion améliorée et uniformisée de l'ensemble des collaborateurs de l'État de Genève a pu voir le jour. En effet, le SIRH couvre, à partir d'une base unique du personnel, la gestion de l'ensemble des fonctions liées aux ressources humaines, telles que la paie, la gestion administrative, la gestion des carrières.

### *B. Les objectifs initiaux*

Le principal objectif initial du projet SIRH était le remplacement de systèmes de gestion des ressources humaines hétérogènes et incomplets, vers un système à la fois intégré et unique pour l'ensemble de l'État de Genève. Cela a abouti à une gestion mutualisée des ressources humaines et à une harmonisation globale à la fois des pratiques et des procédures. A terme, les résultats attendus du développement des ressources humaines correspondaient à une plus grande efficacité et efficience dans leur gestion.

Par un modèle commun de données, le SIRH a donc permis de développer la capacité de pilotage des ressources humaines et d'avoir un office payeur unique, l'Office du Personnel de l'État (OPE), pour l'ensemble des collaborateurs de l'État. Cette capacité de pilotage se traduit par une meilleure visibilité et une meilleure gestion prévisionnelle de l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources humaines. L'État de Genève a ainsi été en mesure de mieux répondre à l'évolution des besoins de gestion du personnel.

A partir du module de paie du SIRH, une interface a été développée avec la comptabilité générale, gérée à travers le progiciel de Comptabilité Financière Intégrée (CFI). Les informations consolidées relatives à la paie des collaborateurs peuvent ainsi être directement transmises depuis le SIRH. Cet interfaçage avec d'autres applications et outils de l'État est une véritable valeur ajoutée. Le module de paie du SIRH permet également à l'État de disposer d'un outil de paie à la fois puissant et évolutif.

Le suivi du parcours et du développement professionnel des collaborateurs figurait de même parmi les objectifs initiaux de la mise en place du SIRH. En effet, l'État de Genève porte une attention toute particulière à la formation et à l'accompagnement de ses collaborateurs, qui constituent des ressources clés pour assurer et maintenir un service public de qualité aux citoyens.

L'État de Genève fait face à de nombreuses évolutions dans le cadre législatif, notamment lié à la gestion des ressources humaines. Il n'est pas rare que de nouvelles lois fédérales ou cantonales, imposent de nouvelles dispositions légales à prendre en compte au sein du système. Le SIRH avait ainsi pour objectif de répondre à ces problématiques d'évolution par ses atouts de modularité et d'adaptation.

### *C. Une évolution au service des collaborateurs*

Depuis une dizaine d'années, les principales évolutions du SIRH s'orientent vers les services à destination des collaborateurs. En effet, les collaborateurs expriment un fort intérêt pour un outil leur permettant de gérer de manière autonome et simplifiée leurs services liés aux ressources humaines.

La mise en place du SIRH initial couvre le périmètre de la gestion globale des ressources humaines et l'aspect purement métier comprenant entre autres les différents processus RH, auxquels les acteurs prennent part. Cette gestion est basée sur la version 5 de HR Access (Annexe 2 : Interface de la version 5 de HR Access) représentant le cœur de métier du SIRH de l'État de Genève.

En 2011, une nouvelle version du SIRH dénommée "suite 7" (version 7), est déployée à l'État de Genève. Cette évolution du SIRH répond principalement à la volonté de dématérialiser la communication et les documents, à travers un espace collaboratif RH, destiné à chacun des collaborateurs. La version 7 (Annexe 3 : Interface de la version 7 de HR Access), offre ainsi l'opportunité aux collaborateurs de bénéficier d'un panel de services à leur disposition tels que, la modification des informations de leur dossier, la demande de congés, la saisie de note de frais et la consultation de leurs bulletins de salaire.

Ainsi, le SIRH actuel repose sur un ensemble de modules répartis sur deux versions de HR Access (Figure 15), l'outil de gestion destiné aux experts RH sur une version 5 (SIRH Back Office) et un espace collaboratif RH destiné aux collaborateurs et responsables hiérarchiques basés sur la version 7 (SIRH Front Office). Un applicatif web dédié à la synchronisation de

ces deux versions a été développé. Par ailleurs, la solution HR Access est à présent prise en charge par l'éditeur Sopra Steria depuis 2013.

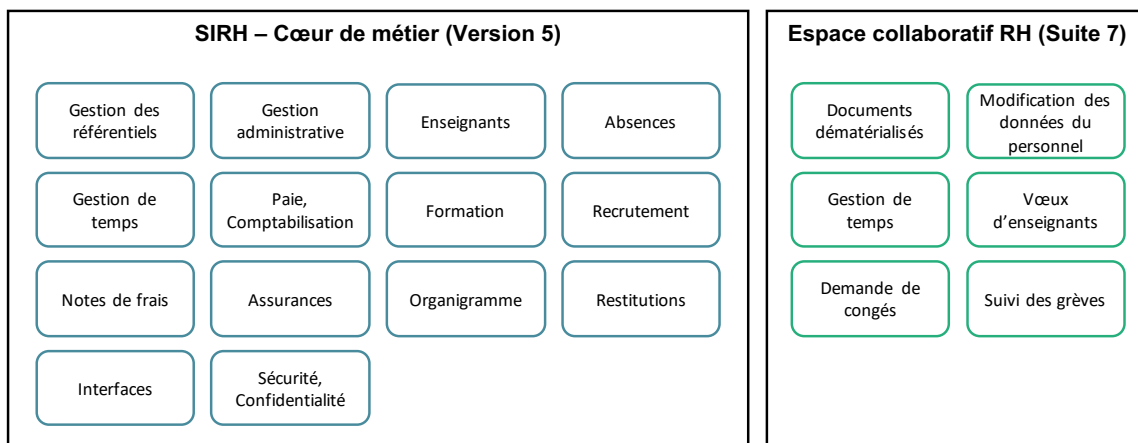


Figure 15 : Les deux versions actuelles du SIRH

## II. PROJET DE REFONTE DU SIRH

En 2016, un nouveau projet de loi (11866) est soumis par le Conseil d'État. L'adoption du projet de loi ouvre un crédit d'investissement d'un montant de 3,6 millions de francs à partir de 2017, pour la refonte technique du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). En ce qui concerne l'échéance de sa mise en production de la nouvelle version 9 et de sa mise à disposition des utilisateurs, celle-ci est fixée en janvier 2020.

### A. Les raisons de la refonte

La version 5 de la solution informatique des ressources humaines, HR Access, n'est plus supportée et maintenue par l'éditeur Sopra Steria. De même, le support en charge notamment de la mise à disposition d'évolutions légales n'est plus assuré. Or, les évolutions de la loi, ainsi que les besoins découlant de l'évolution de la politique des ressources humaines de l'État, requièrent l'adaptation permanente du SIRH. Par exemple, la norme Swissdec n'est pas compatible avec la version actuellement utilisée, alors que la nouvelle version 9 bénéficie de cette certification.

Le SIRH actuel (versions 5 et 7) prend en charge des fonctionnalités qui sont à la fois stabilisées et fiables, mais demeurant complexes. En raison de la grande variété des populations gérées et des personnalisations successives développées sur les deux versions du système actuel, la maintenance des fonctionnalités représente un coût important. De ce fait, un

important besoin de recentrage vers le standard pour le futur système demeure indispensable, afin de le simplifier.

Le projet de refonte du SIRH de l'État de Genève porte essentiellement sur une simplification de l'architecture technique. La version 5 du progiciel correspond à l'outil RH principal, alors que la version 7 correspond au portail mis à disposition des collaborateurs de l'État. La coexistence de ces deux environnements induit une complexité du SIRH. Cette coexistence s'explique du fait que certaines des fonctionnalités n'ont été disponibles que depuis la version 7. La stratégie adoptée a été d'attendre la fin du support de la version 5 pour migrer l'ensemble du SIRH vers la "suite 9" (version 9).

La décision de poursuivre avec le progiciel HR Access a été poussée par une volonté forte de l'État de Genève qui souhaite le conserver et le faire évoluer. Ce choix est justifié par le fait que cette solution a fait ses preuves et figure à ce jour parmi les plus complètes du marché sur le plan international.

### *B. Les objectifs de la refonte*

La nouvelle version 9 du progiciel HR Access (Annexe 4 : Interface de la version 9 de HR Access), implique un transfert des données des anciennes versions 5 et 7, du fait que cette version repose sur des technologies relativement différentes. L'ergonomie de l'interface a été revue et la version 9 apporte ainsi une touche de modernité au logiciel. La simplicité et la rapidité sont prônées à travers la nouvelle ergonomie de la version 9, constituant un gage de productivité pour les utilisateurs. Cette nouvelle ergonomie constitue un élément favorable en termes de conduite du changement.

La dématérialisation de l'ensemble des documents de tous les collaborateurs, nécessaire à la modernisation des ressources humaines, figure parmi les objectifs de la refonte du SIRH. A ce jour, le bulletin de salaire et le certificat de salaire sont les seuls documents numérisés des collaborateurs. Le stockage important de papier, engendré par les documents relatifs aux dossiers des collaborateurs, représente un besoin considérable en termes d'espace et de charge de travail administratif.

La couverture fonctionnelle de la version 9 (Annexe 5 : Couverture fonctionnelle de la version 9 de HR Access) n'inclut pas l'ensemble des fonctionnalités propres à l'État de Genève. De ce fait, certaines fonctionnalités telles que la gestion des activités des enseignants, la gestion des notes de frais, la gestion des assurances, ont dû être développées spécifiquement pour l'État de Genève. Dans un souci de rationalisation, la stratégie de refonte

visé à converger fortement vers le standard du progiciel et à migrer les fonctions spécifiques du SIRH existant uniquement quand elles ne sont pas assurées par le standard. La part de développement spécifique est réduite, passant de 65% dans les versions actuelles à environ 30% dans la nouvelle version 9.

La réduction des coûts de gestion des ressources humaines est l'un des objectifs prioritaires du Conseil d'État. En effet, la refonte technique doit permettre, pour les dix prochaines années, de pérenniser les coûts importants engendrés par l'investissement initial du SIRH. Une étude a été réalisée conjointement avec l'éditeur du logiciel, afin d'en identifier les potentielles simplifications, mais aussi les fonctionnalités spécifiques de l'État qui pourraient enrichir le standard suisse de la nouvelle version 9. Le module actuel de gestion des assurances est par exemple repris par l'éditeur pour l'intégrer au standard suisse.

Par cet enrichissement, l'État de Genève se décharge de la maintenance future de certaines spécificités générant une complexité et des coûts récurrents du système. Les objectifs de la refonte sont clairement orientés vers le retour au standard.

### *C. Le découpage du projet en domaines fonctionnels*

Le projet de refonte technique du SIRH se décompose en treize domaines fonctionnels distincts. Ces domaines sont eux-mêmes découpés en différents lots, selon leurs grandes fonctionnalités.

A travers ce découpage, l'équipe projet dispose d'une meilleure vision et maîtrise des différentes fonctionnalités de la nouvelle version 9 du SIRH. En effet, chacun des domaines fonctionnels couvre un périmètre clairement défini de la nouvelle version du SIRH. L'ensemble des domaines sont présentés ci-dessous.

Le domaine "D1 – Structures", correspond aux organigrammes de l'État de Genève avec ses différents niveaux organisationnels qui sont les suivants : l'unité organisationnelle, la fonction et le poste. Ce domaine constitue le socle du SIRH.

Le domaine "D2a – Gestion Administrative", est relatif à la gestion globale des collaborateurs. Cette gestion implique, par exemple, l'embauche d'un collaborateur, la gestion de son dossier individuel et le changement de son affectation. Les informations essentielles du collaborateur vont ainsi servir à d'autres domaines.

Le domaine "D2b – Enseignants", se focalise en particulier sur la population des enseignants, au niveau de leur gestion administrative. En effet, la gestion de leur dossier est spécifique, notamment leur gestion contractuelle.

Le domaine "D2c – Dossier numérique", correspond à la dématérialisation de l'ensemble des documents relatifs au dossier du collaborateur. Une base unique et transverse permettrait ainsi la gestion des documents.

Le domaine "D2d – Compétences", comprend la gestion globale des compétences requises pour les différents emplois de l'État. Il permet, à travers les collaborateurs, d'identifier les compétences manquantes à un instant T.

Le domaine "D3a – Absences", est relatif à la gestion des absences des collaborateurs. Les absences peuvent avoir différents motifs et leur gestion doit prendre en compte leurs spécificités. Le domaine couvre également le calcul de l'absentéisme.

Le domaine "D3b – Gestion des temps", est étroitement lié au domaine des absences. En effet, il comprend la planification des présences et absences, les demandes anticipées et la gestion des données relative à la nature des heures.

Le domaine "D4 – Paie et comptabilité", est relatif à l'ensemble des éléments indispensables à la constitution de la paie des collaborateurs. Des éléments complémentaires s'y imbriquent, notamment le cycle de paie, les organismes externes et la comptabilisation.

Le domaine "D5 – Self-service (HR4YOU)" est transverse et correspond à différents e-services par domaine fonctionnel. Ce domaine offre la possibilité aux collaborateurs, par exemple, de saisir une demande de congé depuis un espace dédié à partir de son smartphone.

Le domaine "D6 – Formation", concerne le développement des compétences des collaborateurs à travers des offres de formation. Le collaborateur peut ainsi faire des demandes de formation qui lui semblent opportunes à son développement professionnel.

Le domaine "D7 – Recrutement", est relatif à toute demande de personnel nécessitant la publication d'une offre d'emploi. Ce domaine permet de gérer le traitement de tout dossier de candidat et les sessions de recrutement.

Le domaine "D8a – Assurances" comprend la déclaration d'évènements de type accident du travail, maternité, service militaire et invalidité. Ce domaine établit également un lien avec la gestion des absences.



Le domaine "D8b – Note de frais", concerne la gestion des notes de frais, comme la préparation du déplacement, la saisie des frais de déplacement, le paiement des frais de déplacement. Ce domaine a un lien très fort avec celui de la paie.

### III. ANALYSE D'IMPACT DU CHANGEMENT

Quel que soit le changement induit par l'introduction d'un nouveau système d'information, il est nécessaire d'analyser l'impact qui en découle. Après avoir évoqué, ci-dessus, l'origine du changement lié au projet de refonte du SIRH de l'État de Genève et ses principaux objectifs, une analyse d'impact du changement a été conduite.

L'analyse d'impact du changement intervient d'une manière générale en amont ou en début de projet. Néanmoins, l'analyse présentée ci-après, a été réalisée en cours de projet. La méthodologie utilisée se base sur les travaux d'Autissier et Moutot (2016).

#### A. *Les groupes d'acteurs*

Le changement a un impact, plus ou moins important, sur un nombre certain de groupes d'acteurs concernés par le changement. Dans le cas où l'impact du changement sur ces derniers est sous-estimé, voire ignoré, leur adhésion au nouveau système serait alors compromise. Le principal risque encouru est ainsi de voir le projet d'évolution échouer, dû une nouvelle fois à des causes humaines et non techniques.

Autissier et Moutot (2016) identifient trois types d'acteurs vis-à-vis du projet de changement : les porteurs, les participants et les bénéficiaires. Les porteurs du projet sont les responsables de la réussite du projet. Les participants au projet sont, quant à eux, les contributeurs à l'élaboration de la cible du projet. Les bénéficiaires du projet correspondent aux acteurs dont le travail et l'organisation sont potentiellement impactés. Dans le cadre du projet de refonte du SIRH de l'État de Genève, différents groupes d'acteurs ont été identifiés.

L'unique porteur du projet de refonte du SIRH est l'Office du Personnel de l'État (OPE). L'OPE est chargé de l'élaboration des politiques et programmes d'action des ressources humaines. Il occupe un rôle de garant du progiciel SIRH de l'État de Genève et des données qui y sont présentes. L'OPE doit également s'assurer de l'adéquation du SIRH avec les processus de l'État.

Les participants au projet de refonte du SIRH sont l'équipe du CCSIRH rattachée à l'équipe du projet et les référents des différents métiers de l'État susceptibles d'utiliser le SIRH. L'équipe du CCSIRH est à la fois chargée de recueillir les besoins métiers et de

conduire le changement. Les référents métiers ont le rôle de représenter leur métier et de participer aux ateliers de conception du nouveau système. Leur position est primordiale vis-à-vis de la conduite du changement. En effet, ils jouent un rôle pivot entre les acteurs métiers et l'équipe CCSIRH.

Enfin, les bénéficiaires du projet sont potentiellement l'ensemble des collaborateurs de l'État de Genève, dans la mesure où chacun d'entre eux est amené à utiliser le SIRH. Les groupes d'acteurs bénéficiaires également identifiés sont les suivants : les gestionnaires du service des paies et assurances du personnel (SPAP), les gestionnaires des ressources humaines (RH), les responsables hiérarchiques et les gestionnaires d'absence. Ces différents groupes d'acteurs sont chacun concernés par des domaines fonctionnels.

Autissier et Moutot (2016) préconisent, pour chaque groupe d'acteurs identifié, de renseigner leurs principales caractéristiques, telles que l'effectif, le degré d'importance et le niveau de risque. Le degré d'importance (incontournables, nécessaires, peu influents) correspond au poids du groupe d'acteur dans la réussite du projet. Quant au niveau de risque (expression d'un refus, demande de modifications, acceptation), il est relatif à la résistance au changement du groupe d'acteurs.

A partir des préconisations d'Autissier et Moutot (2016), une cartographie des groupes d'acteurs (Figure 16) sur deux axes a ainsi été établie dans le cadre du projet de refonte du SIRH de l'État de Genève.

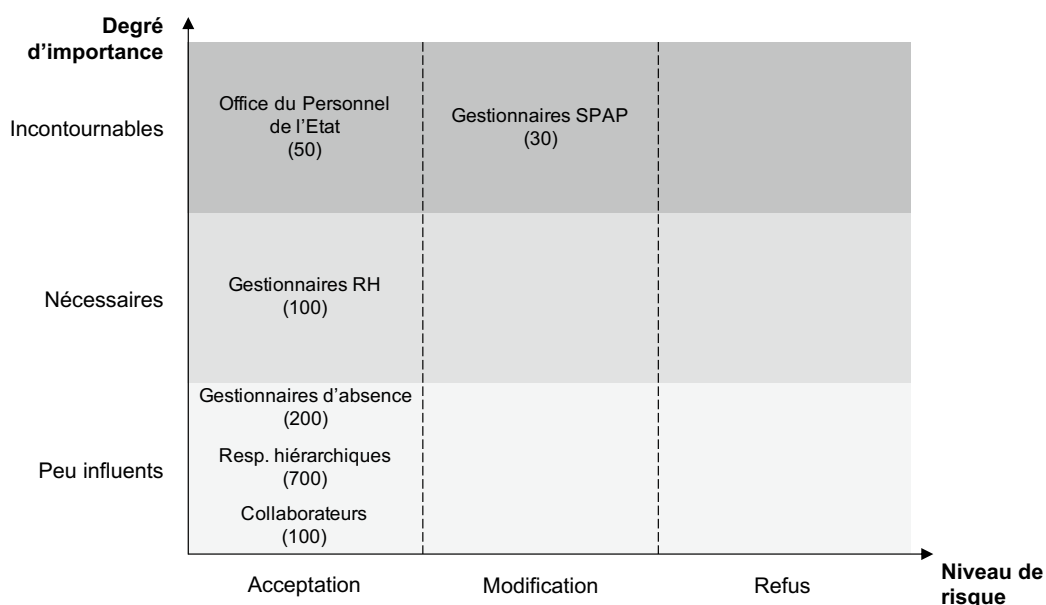


Figure 16 : Cartographie des groupes d'acteurs

Par le biais de cette cartographie, aucun des groupes d'acteurs n'a été identifié comme affichant un fort niveau de risque tel que le refus du changement. Seuls les gestionnaires du service des paies et assurances du personnel (SPAP) présentent un niveau de risque avec de potentielles demandes de modification. Cependant, cette cartographie des groupes d'acteurs présente la situation actuelle et peut ainsi être amenée à évoluer au cours de l'avancée du projet.

### *B. Les processus métiers*

Le projet de refonte du SIRH de l'État de Genève correspondant à un retour vers le standard, a des impacts sur les processus métiers auxquels les différents groupes d'acteurs prennent part. Par conséquent, les différents impacts doivent faire l'objet d'une analyse, afin de délimiter leur criticité et leur périmètre.

Les processus liés à l'embauche d'un candidat sont actuellement conduits à travers les deux versions du SIRH de l'État de Genève. Or, à travers la nouvelle version 9 du SIRH, une seule et unique interface permet d'intégrer l'ensemble des processus d'embauche de bout en bout. Par conséquent, les groupes d'acteurs y participant devront se réappropriier ces processus métiers.

Des impacts notables sont constatés en ce qui concerne les processus de paie. Les fonctionnalités du module de paie avaient été entièrement développées de manière spécifique dans le système actuel. De ce fait, le retour au standard pour le nouveau SIRH induit de nombreux impacts pour les processus de paie tel que l'exploitation de la paie (lancement, contrôle), afin d'aboutir à une simplification de sa comptabilisation.

La présence de la norme nationale Swissdec, relative à la déclaration de données d'ordre financière, au sein de la nouvelle version 9 a un impact important pour les processus métiers étroitement liés avec les données salariales. En effet, certains champs non renseignés jusqu'à présent dans le système actuel, sont ainsi rendus obligatoires dans le système cible.

De nouveaux processus métiers font leur apparition dans la nouvelle version du SIRH tels que la gestion des notes de frais et des assurances. Les processus métiers liés à ces fonctionnalités sont actuellement gérés hors du périmètre des deux versions du SIRH. De ce fait, ces fonctionnalités ont été spécifiquement développées et intégrées au nouveau système.

Les processus liés aux collaborateurs et supérieurs hiérarchiques vont être impactés avec la présence du module intitulé "HR4YOU" dans la nouvelle version 9. Ce module innovant est directement intégré à un nouvel espace dédié muni d'une interface moderne. Les

collaborateurs et supérieurs hiérarchiques ont ainsi accès à un large panel de e-services, incluant à la fois les processus métiers existants et de nouveaux processus métiers.

### C. Les dimensions du changement

La prise en compte de la portée de l'impact du changement du projet de refonte du SIRH de l'État de Genève est essentielle. Selon Autissier et Moutot (2016), le changement est caractérisé par deux dimensions principales, sa largeur et sa profondeur. Afin d'évaluer ces dimensions, Autissier et Moutot (2016) proposent l'utilisation de deux grilles avec un système de points.

La largeur du changement, c'est-à-dire son ampleur, correspond à la fois au nombre d'acteurs, de fonctions et de sites concernés par le changement. Plus leur nombre est important, plus les actions de conduite du changement à mettre en œuvre doivent être conséquentes. A partir de ces trois critères, une grille de mesure de la largeur du changement lié au projet de refonte du SIRH de l'État de Genève, a ainsi été construite (Figure 17).

<b>Mesure de la largeur du changement</b>	
Nombre d'acteurs concernés par le changement	Moins de 50 : 1 point De 50 à 200 : 2 points De 200 à 1000 : 3 points De 1 000 à 5 000 : 4 points <b>Plus de 5 000 : 5 points</b>
Nombre de groupes fonctionnels concernés par le changement	1 groupe : 1 point 2 ou 3 groupes : 2 points 4 ou 5 groupes : 3 points <b>De 6 à 10 groupes : 4 points</b> Plus de 10 groupes : 5 points
Nombre de sites concernés	1 site : 1 point 2 ou 3 sites : 2 points 4 ou 5 sites : 3 points De 6 à 10 sites : 4 points <b>Plus de 10 sites : 5 points</b>
Total (sur 15 points) À diviser par 15 et multiplier par 100	<b>93/100</b>

**Figure 17 : Grille de mesure de la largeur du changement**

Les résultats de la grille démontrent de manière claire que le changement lié au projet de refonte du SIRH a un impact important en termes d'ampleur et concernent ainsi un grand nombre d'acteurs.

La profondeur du changement, quant à elle, correspond à son intensité. L'intensité indique si un changement est, a priori, simple ou bien s'il nécessite une totale remise en question de l'organisation. La profondeur du changement se base sur cinq critères : le périmètre du changement, l'effort de mobilisation, la culture d'entreprise, l'engagement du projet, les compétences et le rôle du management.

L'effort de mobilisation est déterminé selon l'existence d'un lien hiérarchique direct entre l'équipe projet et les cibles d'acteurs concernées par le changement. Quant au rôle du management, il est déterminé en fonction de son évolution, une fois le changement déployé.

La grille de mesure de la profondeur du changement (Figure 18) lié au projet de refonte du SIRH présente les résultats de son analyse.

<b>Mesure de la profondeur du changement</b>	
Périmètre du changement	Simple changement d'outil : 1 point <b>Redéfinition de certains métiers : 3 points</b> Modification des structures d'organisation : 5 points
Effort de mobilisation	<b>Lien hiérarchique direct : 1 point</b> Les deux : 3 points Absence de lien hiérarchique direct : 5 points
Culture d'entreprise	<b>Cohérente avec les changements : 1 point</b> Risque modéré de conflit lié à la culture : 3 points Risque fort de conflit lié à la culture : 5 points
Engagement du projet	Simple livraison d'outil : 1 point <b>Appropriation d'outil : 3 points</b> Bénéfices liés au changement : 5 points
Compétences	<b>Evolution légère : 1 point</b> Evolution importante : 3 points Renouvellement des compétences : 5 points
Rôle du management	Pas de modification : 1 point <b>Evolution des indicateurs : 3 points</b> Evolution des modalités de management : 5 points
Total (sur 30 points) À diviser par 30 et multiplier par 100	<b>40/100</b>

**Figure 18 : Grille de mesure de la profondeur du changement**

Contrairement à la largeur du changement, les résultats de la grille révèlent que la profondeur du changement de la nouvelle version du SIRH est relativement modérée. En effet, le projet ne nécessite pas une remise en question complète des pratiques, mais plutôt une adaptation mesurée.

## CHAPITRE 6 – ACTIONS DE CONDUITE DU CHANGEMENT

L'adhésion totale des acteurs au changement ne peut être envisagée sans la mise en place d'un ensemble d'actions appropriées à la conduite du changement. De plus, ces actions doivent être le fruit d'une profonde réflexion en amont permettant de répondre aux différents besoins identifiés en termes de conduite du changement.

Au sein de ce chapitre, les actions de conduite du changement actuellement mobilisées sur le projet de refonte du SIRH de l'État de Genève sont décrites. En complément de celles-ci, des propositions de nouvelles actions de conduite du changement à mettre en œuvre sont suggérées.

### I. ACTIONS ACTUELLES

L'identification et l'analyse des différentes actions de conduite du changement actuellement mobilisées sur le projet de refonte du SIRH, a été possible grâce aux nombreux échanges avec l'ensemble des membres de l'équipe du Centre de Compétences du Système d'Information des Ressources Humaines (CCSIRH).

Conformément au plan de management du projet, l'équipe CCSIRH est, en partie, chargée d'organiser la conduite du changement liée au projet de refonte du SIRH. Leur rôle est considéré comme fondamental pour obtenir l'adhésion des acteurs concernés.

#### A. Ateliers de conception

Les ateliers de conception sont organisés sous la forme de séances collaboratives en présence de référents métiers, d'un ou plusieurs membres de l'équipe CCSIRH et d'un consultant de l'éditeur du progiciel HR Access. L'ensemble des domaines fonctionnels de la nouvelle version 9 du SIRH est couvert par ces ateliers, représentant un total de 63 ateliers conduits jusqu'à ce jour.

Les fonctionnalités du standard de la nouvelle version du progiciel sont généralement abordées lors du premier atelier, puis confrontées aux différents besoins métiers au fil des ateliers. Suite au dernier atelier, un document de conception détaillé est rédigé par le consultant de l'éditeur et doit être validé par le CCSIRH en accord avec les référents métiers.

Les ateliers de conception offrent aux référents métiers, l'opportunité de partager leur expertise et expérience, afin d'élaborer consensuellement les fonctionnalités liées aux domaines fonctionnels de la nouvelle version 9 du SIRH. Leurs apports constituent une part

indispensable dans la réalisation des ateliers de conception étant donné que ces mêmes référents métiers utilisent, depuis de nombreuses années, les deux versions actuelles du SIRH.

L'approche collaborative des ateliers de conception renforce à la fois l'implication et la participation des référents métiers. En effet, à travers les ateliers de conception, les référents sont forces de proposition et ont ainsi le sentiment que leurs points de vue sont justement pris en compte. A terme, les référents métiers s'approprient ainsi la nouvelle version 9 du SIRH par leur contribution et manifestent peu à peu leur adhésion à l'égard de ce changement.

### *B. Préparation des tests de recette (UAT)*

La nouvelle version 9 du SIRH de l'État de Genève nécessite de faire l'objet d'un ensemble de tests de recette (UAT : *User Acceptance Test*), autrement dit de tests utilisateurs, avant sa mise en production. Les tests de recette ont pour principal objectif de valider la bonne conformité du nouveau système aux différents besoins du client (exigences fonctionnelles). En effet, les tests de recette constituent l'un des facteurs clés de succès de la réussite du projet de refonte du SIRH.

Dans le cadre du projet de refonte du SIRH, les tests de recette sont effectués par domaine fonctionnel, selon un planning défini par le chef de projet en concertation avec l'équipe du CCSIRH. Les tests de recette sont coordonnés par l'équipe du CCSIRH et réalisés par les utilisateurs métiers. Durant la phase des tests de recette, une forte mobilisation est attendue de la part des utilisateurs métiers. L'ensemble des plans et résultats de tests sont intégrés dans l'outil de gestion de la qualité intitulé "*HP Application Lifecycle Management*" (HP ALM).

En amont du déroulement de la phase des tests de recette, l'équipe du CCSIRH sollicite les référents métiers, afin de passer en revue la conception des plans de tests (Annexe 6 : Plan des tests de recette sur l'outil HP ALM) et sa couverture fonctionnelle du domaine en question. Malgré sa connaissance métier approfondie, l'équipe du CCSIRH requiert le soutien des référents métiers pour vérifier la complétude et cohérence des plans de tests. Cette sollicitation a également pour objectif de susciter l'implication des référents métiers et de les faire participer aux travaux liés à la nouvelle version 9 du SIRH.

Lors de la préparation des tests de recette, les référents métiers ont l'occasion de prendre en main pour la première fois et de manière concrète, la nouvelle version 9 du SIRH. En effet, les référents métiers n'ont eu aucun contact direct avec la nouvelle version, jusqu'à cette préparation des tests. Ainsi, cette préparation des tests de recette représente une activité clé

vis-à-vis des référents métiers, afin qu'ils ne fassent pas la découverte de la nouvelle version 9 du SIRH à sa mise en production.

## II. PROPOSITIONS D' ACTIONS

Les actions de conduite du changement proposées dans cette partie sont complémentaires des actions actuellement mobilisées pour le changement de version du SIRH de l'État de Genève. Les actions actuelles de conduite du changement dévoilent clairement leurs limites. Une solide adhésion de l'ensemble des acteurs est le principal objectif ciblé par le biais des propositions d'actions.

Dans le cadre du projet de refonte du SIRH, il est constaté qu'un nombre insuffisant d'actions est actuellement mobilisé, en termes de conduite du changement. L'analyse du changement démontre un risque d'opposition modéré, mais un changement qui touche un grand nombre d'acteurs (largeur = 93/100) et une profondeur du changement relativement moyenne (profondeur = 40/100). La mise en place d'actions adaptées de conduite du changement demeure essentielle. En effet, nul n'est à l'abri de constater qu'un groupe d'acteurs puissent s'opposer au changement au cours du projet, pour des raisons qui leur appartiennent.

### A. Séance de suivi hebdomadaire

Lors de l'analyse des actions actuelles de conduite du changement, il est constaté qu'il existe de longues périodes sans contact entre les référents métiers et l'équipe du CCSIRH. En effet, les référents métiers ont été, pour l'instant, sollicités par l'équipe du CCSIRH exclusivement dans le cadre des ateliers de conception. De ce fait, les référents ont le sentiment de participer au projet de refonte du SIRH de manière partielle et temporaire.

Selon Collerette et al. (2012), la fréquence des contacts joue un rôle clé dans la qualité d'interaction entre les acteurs. A partir de ce constat, une séance de suivi hebdomadaire entre l'équipe CCSIRH et les référents métiers serait ainsi programmée. Ces derniers appartiennent à des groupes d'acteurs identifiés précédemment comme incontournables ou nécessaires au changement. Les groupes d'acteurs sont les suivants : l'Office du Personnel de l'État, les gestionnaires du service des paies et assurances du personnel (SPAP) et les gestionnaires des ressources humaines.

La séance de suivi hebdomadaire, d'une durée d'environ une heure, réunirait un nombre limité à deux gestionnaires métiers et à un seul membre de l'équipe du CCSIRH. Cette séance



offrirait la réelle opportunité d'échanger autour de sujets actuels du projet de refonte du SIRH. Des demandes soumises par l'éditeur du progiciel à l'équipe du CCSIRH, telles que des évolutions légales, pourraient être discutées avec les référents métiers lors de la séance de suivi. Les sujets seraient ainsi traités au fur et à mesure par une approche à la fois coopérative et constructive. Les référents saisiraient également cette occasion pour soumettre leurs interrogations.

### *B. Didacticiel*

La grande majorité des utilisateurs découvriront la nouvelle version 9 du SIRH de l'État de Genève lors de sa mise en production, excepté au cours de la phase des tests de recette pour les plus chanceux d'entre eux. Or, cette première découverte peut s'avérer être un choc pour les utilisateurs.

Le didacticiel est un type de logiciel destiné à l'apprentissage de nouvelles connaissances sur des thèmes dûment sélectionnés, sous forme interactive et ludique. Sa prise en main est facilitée par une navigation simple à travers un menu guidé. Dans le cadre du projet SIRH de l'Éducation Nationale en France, il avait été prévu un didacticiel complet à destination des futurs utilisateurs (Annexe 7 : Exemple d'écran de didacticiel).

En ce qui concerne le didacticiel pour le projet de refonte du SIRH, une présentation globale de la nouvelle version et de ses enjeux pourrait y être introduite. Les thèmes présentés correspondraient aux différents domaines fonctionnels de la nouvelle version du SIRH. Au sein de ces thèmes, les fonctionnalités seraient abordées de manière globale. L'intégration des domaines fonctionnels au didacticiel seraient effectives une fois leur stabilisation établie. Les utilisateurs auraient ainsi une vue complète de la couverture fonctionnelle de la nouvelle version du SIRH.

### *C. Indicateurs de suivi*

Le but ultime de la conduite du changement est l'acceptation du changement par, d'une part la participation et d'autre part l'adhésion des acteurs. Néanmoins, ces deux paramètres doivent faire l'objet d'une mesure de leur évolution tout au long du projet, afin de procéder à des ajustements en termes de conduite du changement. En effet, il est primordial d'évaluer la qualité et l'efficacité des actions de conduite du changement.

Autissier et Moutot (2015) suggèrent l'administration de deux questionnaires à des populations cibles, afin d'évaluer leur taux de participation et leur taux d'adhésion au

changement. Leurs recommandations pour ces questionnaires se basent sur le fait de déterminer leur contenu, leur fréquence d'envoi, ainsi que les groupes d'acteurs ciblés.

Dans le cadre du projet de refonte du SIRH, les questions des deux questionnaires pour mesurer le taux de participation (Figure 19) et le taux d'adhésion (Figure 20) des acteurs sont reprises d'Autissier et Moutot (2015).

<b>Projet de refonte du SIRH</b>	Oui c'est une priorité	Oui de manière partielle	Non mais j'aimerais	Non et ça ne m'intéresse pas
Avez-vous participé à des réunions du projet ?				
Avez-vous produit des diagnostics, analyses et propositions pour le projet ?				
Avez-vous envisagé une intégration des éléments du projet dans votre activité ?				
Avez-vous testé certains éléments du projet dans votre activité ?				

**Figure 19 : Questionnaire d'évaluation du taux de participation**

<b>Projet de refonte du SIRH</b>	Oui complètement	Oui dans l'ensemble	Oui un peu	Non pas du tout
Pensez-vous que ce projet soit utile pour l'Etat ?				
Pensez-vous que ce projet soit utile pour votre activité ?				
Pensez-vous que ce projet soit bien accueilli par les collaborateurs ?				
Pensez-vous que toutes les conditions soient réunies pour la réussite de ce projet ?				

**Figure 20 : Questionnaire d'évaluation du taux d'adhésion**

Les deux questionnaires comportent quatre questions associées à quatre réponses à choix unique, allant de la plus positive à la plus négative. Les groupes d'acteurs ciblés par ces questionnaires seraient l'Office du Personnel de l'État, les gestionnaires du service des paies et assurances du personnel (SPAP) et les gestionnaires des ressources humaines. Un lien envoyé tous les trimestres par email leur permettrait d'accéder aux questionnaires en ligne.

Les réponses aux questions sont comprises sur une échelle de points allant de 1 à 4. Les réponses les plus positives correspondent à 4 points. Une fois le score du questionnaire calculé (maximum de 16), il doit être divisé par 16 et multiplié par 100 pour obtenir le taux.

### III. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus des différentes propositions d'actions de conduite du changement, décrites, ci-dessus, sont présentés dans cette partie.

#### *A. Séance de suivi hebdomadaire*

Les séances de suivi hebdomadaires aboutiraient à un rapprochement notable entre l'équipe CCSIRH et les référents métiers. L'objectif ultime de ces séances serait de créer une relation de proximité avec les référents métiers, afin de susciter à la fois leur implication et leur adhésion au changement. En effet, les référents métiers seront plus enclins à adhérer au changement s'ils sont en mesure de se l'approprier. A terme, les référents métiers bénéficieraient d'une vision plus claire du changement de version du SIRH.

#### *B. Didacticiel*

Au-delà de la nouvelle interface, les utilisateurs auraient l'occasion de se familiariser avec de nouveaux éléments et termes introduits par le standard suisse de la nouvelle version 9 du SIRH. Le simple fait d'avoir accès à ces informations leur permettrait de s'initier à la nouvelle version et ainsi d'être davantage propice à adhérer au changement de version. Ce didacticiel pourrait également servir d'outil de formation pour l'entrée d'un nouveau collaborateur susceptible d'utiliser le SIRH.

#### *C. Indicateurs de suivi*

Les deux indicateurs de suivi proposés, à savoir le taux de participation et le taux d'adhésion des acteurs, entraîneraient l'adaptation des actions de conduite du changement en fonction de leur évolution et du groupe d'acteurs concerné. Les questionnaires permettraient de sensibiliser les acteurs sur l'importance de leurs avis vis-à-vis du changement lié au projet de refonte du SIRH. L'objectif de la mise en place de ces deux indicateurs consisterait à atteindre un taux de 90% d'ici la fin du projet.

## CONCLUSION

La conduite du changement est un élément à la fois vital et indispensable à la réussite d'un projet en systèmes d'information, comme en témoignent les nombreuses études et recherches sur le sujet. Néanmoins, il est souvent constaté que les moyens mis en œuvre en termes de conduite du changement demeurent insuffisants, au détriment de l'adhésion des acteurs. Ainsi, les échecs des projets en systèmes d'information sont, avant tout, dus essentiellement à des causes humaines.

Le projet de refonte du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) de l'État de Genève, correspondant à un changement de version du progiciel, m'a servi de terrain d'analyse vis-à-vis de la problématique de la conduite du changement. Ce projet n'induit pas une remise en question complète du système d'information, mais une conduite du changement s'avère nécessaire. Après une analyse approfondie des actions de conduite du changement actuellement déployées, il apparaît clairement que ces actions sont très réduites, au regard des possibilités d'action connues et disponibles.

Les propositions d'actions complémentaires de conduite du changement pour le projet de refonte du SIRH tiennent compte à la fois du contexte du projet, des différents groupes d'acteurs concernés par le changement et d'une revue de la littérature sur le sujet. L'efficacité des actions ne réside assurément pas dans leur nombre, mais plutôt dans leur déploiement ciblées et adaptées. Les propositions d'action n'ont, en aucun cas, la prétention de révolutionner la conduite du changement actuelle. Ces propositions correspondent toutefois à des actions pragmatiques visant à la fois la participation et l'adhésion des acteurs au changement.

L'adhésion de l'ensemble des acteurs au changement est la finalité d'une démarche de conduite du changement. En effet, ces derniers constituent les futurs utilisateurs du SIRH. Or, si ces acteurs ne démontrent pas une forte d'adhésion envers le changement, les objectifs et gains attendus de la nouvelle version du système d'information seraient ainsi compromis.

La réussite est le mot d'ordre pour les projets initiés à l'État de Genève, étant donné qu'ils font l'objet d'un projet de loi voté et étroitement suivi. Cependant, des questions subsistent concernant l'accompagnement même de la conduite du changement. Cette dernière ne parvient pas à trouver sa place au sein des projets ; ceci étant justifié par des raisons telles que les coûts supplémentaires engendrés ou l'absence de sensibilisation et de formation sur le sujet.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUTISSIER, David et al. *Conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. 2e édition. Paris : Dunod, 2014. 257p.
- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris : Dunod, 2013. 187p.
- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. *Le changement agile : se transformer rapidement et durablement*. Paris : Dunod, 2015. 187p.
- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*. 4e édition. Paris : Dunod, 2016. 320p.
- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. Paris : Dunod, 2003. 248p.
- AUTISSIER, David et VANDANGEON DERUMEZ, Isabelle. Pas de changement sans adhésion. *L'expansion Management Review*. 2007, n°126, pp. 116-129.
- BURNES, Bernard. Kurt Lewin and the planned approach to change : a re-appraisal. *Journal of Management Studies*. 2014, vol. 41, n°6, pp. 977-1002.
- COLLERETTE, Pierre et al. *Le pilotage du changement*. 2e édition Québec : Presses de l'Université du Québec, 2012. 316p.
- DAHAN, Olivier et HETET, Blandine. *Les fiches outil du changement*. Paris : Eyrolles, 2014. 237p.
- DAVIS, Fred. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*. 1989, vol. 13, n°3, pp. 319-340.
- DEIXONNE, Jean-Luc. *Piloter un projet ERP : transformer et dynamiser l'entreprise durablement par un système d'information intégré et orienté métier*. Paris : Dunod, 2011. 302p.
- KOTTER, John P. Leading change : why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1995, vol. 73, n°2, pp. 59-67.
- SOHAL, Amrik et WADDELL, Dianne. Resistance : a constructive tool for change management. *Management Decision*. 1998, vol. 36, n°8, pp. 543-548.
- VENKATESH, Viswanath. User acceptance of information technology : toward a unified view. *MIS Quarterly*. 2003, vol. 27, n°3, pp. 425-478.

## SITOGRAPHIE

JAWADI, Nabila. Facteurs-clés de l'adoption des systèmes d'information dans la grande distribution alimentaire : une approche par l'UTAUT. *Working Paper Series* [en ligne]. 2014, n°2014-99 [consulté le 13 juin 2018]. Disponible sur : <[http://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG\\_WP\\_2014\\_199.pdf](http://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_199.pdf)>.

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : CARTE DES CANTONS SUISSES.....	8
FIGURE 2 : LES CINQ PARADIGMES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT (AUTISSIER ET MOUTOT, 2015) .....	17
FIGURE 3 : LA COURBE D'APPRENTISSAGE DU CHANGEMENT (AUTISSIER ET MOUTOT, 2013).....	19
FIGURE 4 : LES LIEUX DU CHANGEMENT (AUTISSIER ET MOUTOT, 2016) .....	22
FIGURE 5 : MATRICE DU CHANGEMENT (AUTISSIER ET MOUTOT, 2003).....	23
FIGURE 6 : LES TROIS APPORTS DU CHANGEMENT (AUTISSIER ET MOUTOT, 2016) .....	25
FIGURE 7 : MODELE TAM (DAVIS, 1989) .....	28
FIGURE 8 : MODELE UTAUT (VENKATESH ET AL., 2003) .....	29
FIGURE 9 : LES PHASES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT (AUTISSIER ET MOUTOT, 2016) .....	36
FIGURE 10 : RADAR D'IMPACTS (AUTISSIER ET MOUTOT, 2013) .....	39
FIGURE 11 : LA FICHE DE MIX COM (AUTISSIER ET MOUTOT, 2016) .....	41
FIGURE 12 : MEDIAS PAUVRES ET RICHES (COLLERETTE ET AL., 2012).....	42
FIGURE 13 : EXEMPLE DE PLAN DE COMMUNICATION (AUTISSIER ET MOUTOT, 2016) .....	44
FIGURE 14 : EXEMPLE DE PLANNING DE LA FORMATION (AUTISSIER ET MOUTOT, 2016) .....	47
FIGURE 15 : LES DEUX VERSIONS ACTUELLES DU SIRH .....	52
FIGURE 16 : CARTOGRAPHIE DES GROUPES D'ACTEURS .....	57
FIGURE 17 : GRILLE DE MESURE DE LA LARGEUR DU CHANGEMENT .....	59
FIGURE 18 : GRILLE DE MESURE DE LA PROFONDEUR DU CHANGEMENT.....	60
FIGURE 19 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU TAUX DE PARTICIPATION .....	65
FIGURE 20 : QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU TAUX D'ADHESION .....	65

## SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

**AMOA** : Assistance à la Maîtrise d’Ouvrage

**CCSIRH** : Centre de Compétences du Système d’Information des Ressources Humaines

**CFI** : Comptabilité Financière Intégrée

**DGSI** : Direction Générale des Systèmes d’Information

**DIP** : Département de l’Instruction Publique

**DOSIL** : Direction de l’Organisation de la Sécurité de l’Information et de la Logistique

**ERP** : *Entreprise Resource Planning*

**HP ALM** : *Hewlett Packard Application Lifecycle Management*

**IFOP** : Institut Français d’Opinion Publique

**MOA** : Maîtrise d’Ouvrage

**MOE** : Maîtrise d’Œuvre

**OPE** : Office du Personnel de l’État

**RH** : Ressources Humaines

**SI** : Système d’Information

**SIRH** : Système d’Information des Ressources Humaines

**SP 2005** : Service Public 2005

**SPAP** : Service des Paies et Assurances du Personnel

**TAM** : *Technology Acceptance Model*

**UAT** : *User Acceptance Test*

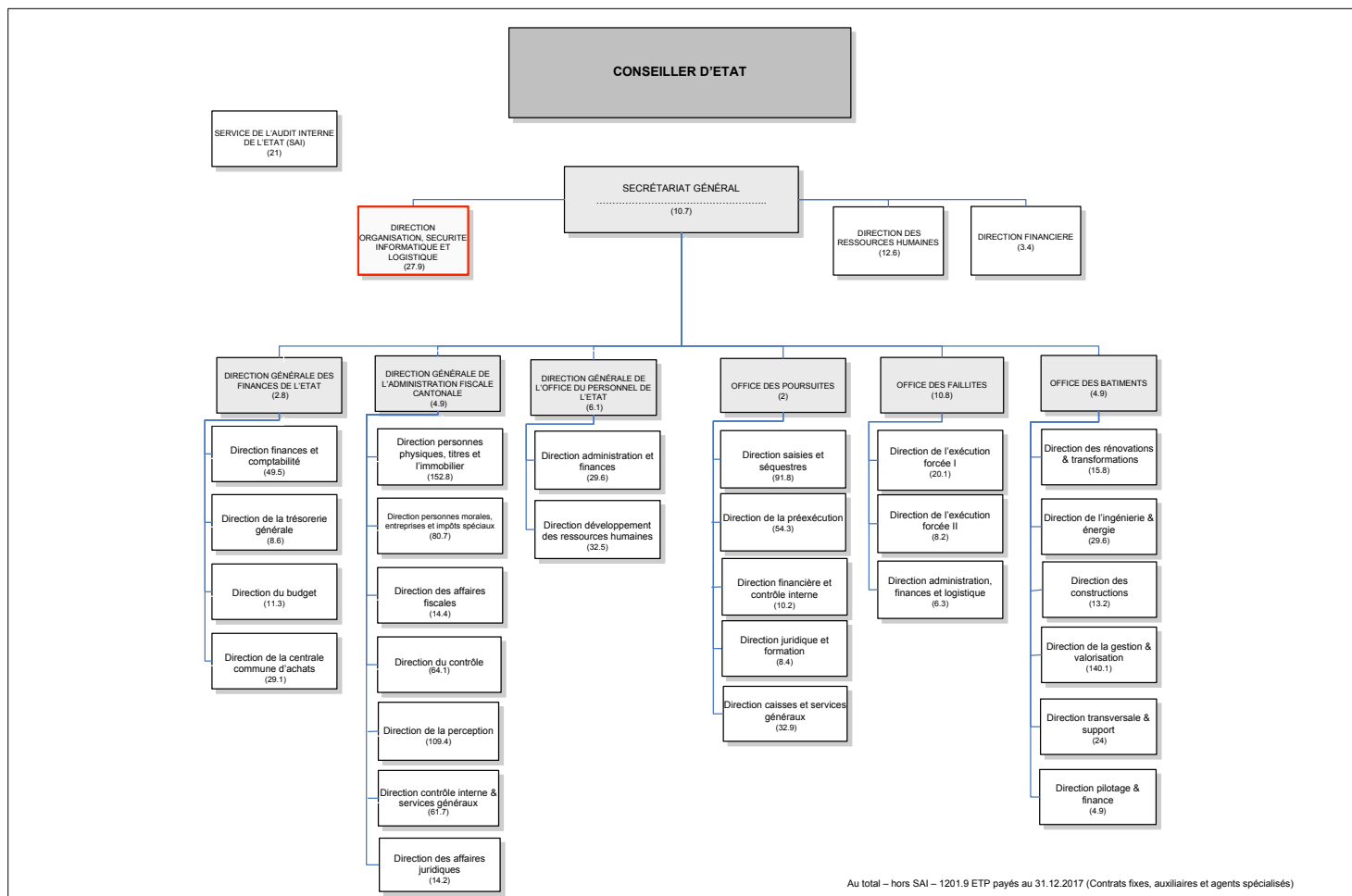
**UTAUT** : *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*



## TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT DES FINANCES ET DES RESSOURCES HUMAINES.....	73
ANNEXE 2 : INTERFACE DE LA VERSION 5 DE HR ACCESS .....	74
ANNEXE 3 : INTERFACE DE LA VERSION 7 DE HR ACCESS .....	75
ANNEXE 4 : INTERFACE DE LA VERSION 9 DE HR ACCESS .....	76
ANNEXE 5 : COUVERTURE FONCTIONNELLE DE LA VERSION 9 DE HR ACCESS .....	77
ANNEXE 6 : PLAN DES TESTS DE RECETTE SUR L'OUTIL HP ALM .....	78
ANNEXE 7 : EXEMPLE D'ECRAN DE DIDACTICIEL.....	79

# ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT DES FINANCES ET DES RESSOURCES HUMAINES



## ANNEXE 2 : INTERFACE DE LA VERSION 5 DE HR ACCESS

**Renseignements individuels**

Société : Entrée : Sortie : Situation : [Autres responsabilités](#)  
 UO : Naissance : Rappel : Code population : [Responsabilités hiérarchiques](#)

0/0 Sélection Matricule Nom (GO)

Arbre Population Compagnon Renseignements individuels

SIRH État de Genève  
 Emploi  
 Gestion du dossier  
 Données individuelles  
 • Renseignements individuels  
 • Compléments  
 • Compétences  
 • Titres enseignants  
 • Assermentations  
 • Autres matricules  
 • Délégation  
 Situation contractuelle  
 Contrats / Affectations  
 Historique  
 Carrière  
 Invalidité  
 Restitutions  
 Absences-Présences  
 Enseignants  
 Pensionnés  
 Membres de commissions externes  
 Remplaçants  
 Retraites anticipées  
 Formation  
 Paie  
 Assurances  
 Gestion des postes  
 Dossiers fictifs  
 Fonctions et Dossiers d'analyse SEF  
 Structures et Finances  
 Règles de gestion  
 Assistant de gestion  
 HR Warehouse

Fiche de synthèse Dossier numérique

**Identité**

Qualité   
 Nom    
 Nom de naissance   
 Sexe  \*\*\*  
 Prénom   
 Ancien nom   
 Numéro d'AVS      Inconnu \*\*\*  
 Nouveau N° AVS

**AVS**  0/0

Date d'effet  Statut carte AVS  \*\*\*


**Naissance**

Né(e) le   
 Ville de naissance  Pays de naissance  \*\*\*

**Adresses**  0/0

Type d'adresse <input type="text"/> ***	Type d'adresse <input type="text"/> ***
Valable du <input type="text"/>	Valable du <input type="text"/>
Au <input type="text"/>	Au <input type="text"/>
Complément <input type="text"/>	Complément <input type="text"/>
Rue et numéro <input type="text"/>	Rue et numéro <input type="text"/>
Code postal <input type="text"/> *** <input type="checkbox"/> Forçage manuel	Code postal <input type="text"/> *** <input type="checkbox"/> Forçage manuel
Localité <input type="text"/>	Localité <input type="text"/>
Canton <input type="text"/> ***	Canton <input type="text"/> ***
Pays <input type="text"/> ***	Pays <input type="text"/> ***



# ANNEXE 3 : INTERFACE DE LA VERSION 7 DE HR ACCESS




REPUBLIQUE  
ET CANTON  
DE GENEVE

Bienvenue BUTTET Loïc [40114097]

Collaborateur
Expert RH



Collaborateur

- » Accueil
- » Mes demandes
- » Mes notifications
- » Mes tâches
- » Mes documents

**Mes données individuelles**

- » Mes adresses
- » Composition familiale
- » Mon état civil
- » Mes contacts
- » Données administratives
- » Ma photo

**Mes absences**

- » Demande d'absence
- » Annulation d'absence
- » Planning annuel
- » Planning d'équipe
- » Historique des absences
- » Consultation des soldes

**Mes temps**

- » Calendrier des activités
- » Compteurs
- » Mes anomalies
- » Mes demandes anticipées
- » Annulation des demandes anticipées
- » Historique des demandes anticipées

**Ma formation**

- » Catalogue de formation

MES DEMANDES

Nombre de demandes : 0 [Rafraîchir](#)

**NOUVEAUTÉS RH**

11/05/2017  
**Transports en commun UNIRESO** : Transports en commun, abonnement UNIRESO et participation financière  
[Consulter](#)

05/05/2017  
**CPEG Infolettre No 9** : Infolettre CPEG n° 9 du 4 mai 2017  
[Consulter](#)

21/12/2016  
**Infolettre CPEG n° 7** : Décisions importantes du comité CPEG à destination de tous les assurés.  
[Consulter](#)

**Bienvenue dans votre espace personnel RH !**  
Vous y trouverez notamment :




- vos décomptes de salaire (15 mois de publication),
- vos certificats de salaire (10 ans de publication),
- les circulaires diffusées avec les décomptes de salaire.

L'accès aux différents documents est possible depuis le menu "[Mes documents](#)" se situant sur la gauche ou en cliquant sur les liens "[Accéder à tous les documents](#)". Les documents récemment publiés sont quant à eux directement accessibles dans la section "**Mes documents -> Derniers publiés**" sur votre droite.

Pour fermer votre espace personnel RH nous vous invitons à cliquer sur le bouton de déconnexion rouge situé en haut à droite.


En cas de difficulté, vous pouvez contacter le centre de services de la DGS! au 022 388.88.88 ou utiliser le formulaire en ligne "Self-déclaration" disponible sous le portail du Centre de services à l'adresse : <https://cds.prod.etat-ge.ch/psoft/Portail/>

**Documents liés :**

-  [Annuaire du service des paies et assurances](#)
-  [Guide Absences Collaborateur](#)
-  [Guide d'utilisation Espace Personnel RH](#)

MES TÂCHES

Nombre de tâches : 0 [Rafraîchir](#)

  
[Tout voir](#)

MES DOCUMENTS


**Derniers consultés :**

- Pas de dernier document consulté

**Derniers publiés :**

- [Annuaire du service des paies et assurances](#)
- [Transports en commun UNIRESO](#)
- [CPEG Infolettre No 9](#)

[Accéder à tous les documents](#)

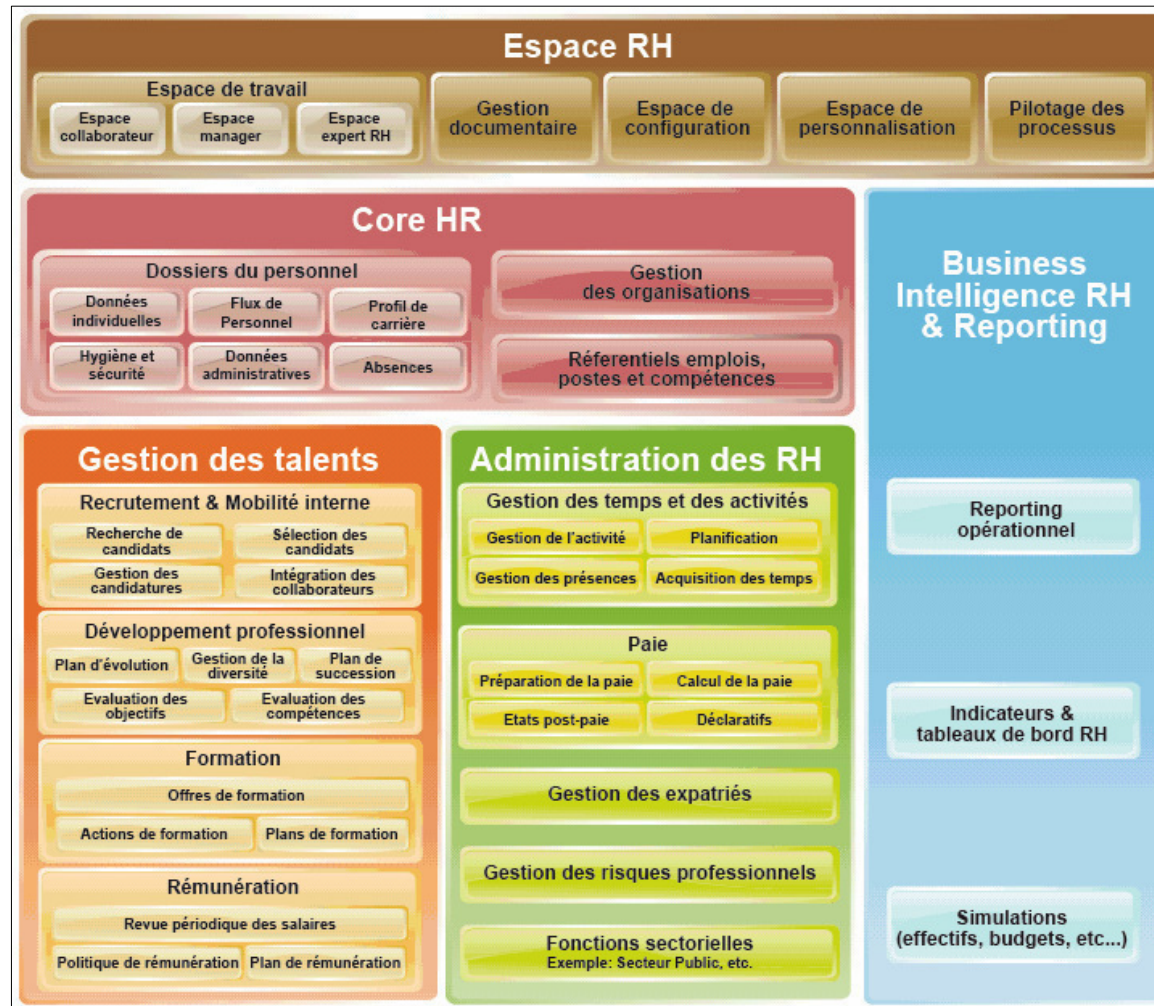


[Accéder à tous les documents](#)

## ANNEXE 4 : INTERFACE DE LA VERSION 9 DE HR ACCESS

The screenshot displays the HR Access version 9 interface. At the top, there is a header with the logo 'HR Access' and the text 'Bienvenue SIRH : Buttet Loïc'. Below the header, there is a navigation menu with 'Menu' and 'Recherche' options. The main content area is titled 'Données individuelles' and is divided into two sections: '1. Rechercher une personne' and '2. Gérer les données de la personne sélectionnée'. The search section includes fields for 'Nom', 'Matricule', and 'Société', along with a 'Rechercher' button and a link to 'Plus de critères'. The management section includes fields for 'Société', 'Entrée', 'Sortie', and 'Situation', along with a 'Soumettre' button and an 'Annuler' button. Below the search and management sections, there is a table with columns for 'Nom' and 'Matricule'. The table is currently empty, showing '0 résultat sur 0 page'. To the right of the table, there is a form for entering personal data, including fields for 'Nom', 'Prénom', 'Initiales', 'Nom de jeune fille', 'Qualité', 'Numéro de sécurité sociale', 'Sexe', 'Né(e) le', 'Age', 'Années', 'Mois', 'Décédé(e) le', 'Ville de naissance', 'Pays de naissance', 'Canton d'origine', and 'Lieu d'origine'. The form also includes a 'Fiche individuelle' link and a 'Population favorite' dropdown menu.

## ANNEXE 5 : COUVERTURE FONCTIONNELLE DE LA VERSION 9 DE HR ACCESS



# ANNEXE 6 : PLAN DES TESTS DE RECETTE SUR L'OUTIL HP ALM

The screenshot displays the HP ALM interface for Application Lifecycle Management. The top navigation bar shows the domain 'FINANCE', project 'SIRH\_Refonte', and user 'buttetl'. The left sidebar contains navigation options like 'Tableau de bord', 'Gestion', 'Exigences', 'Test', and 'Anomalies'. The main area is divided into a tree view on the left and a details table on the right.

**Tree View Structure:**

- Subject
  - Non associé
  - Archives
  - Poubelle
  - Refonte SIRH
    - 01 - Tests intégration
    - 02 - Tests UAT
      - Collaborateur
      - Consultation SAI et OPE
      - Externe
      - Gestionnaire d'UO
      - Gestionnaire formation
      - Gestionnaire NDF
      - Gestionnaire RH
      - Gestionnaire SPAP
        - SPAP-T10-D2a - Gestion administrative lot1
          - SPAP-T10-D2a-01 - Gestion des données individuelles
            - SPAP-T10-D2a-01-10 - Etat civil
            - SPAP-T10-D2a-01-20 - Adresse légale
              - Changement adresse légale
              - Changement adresse légale CHE - FRA
              - Changement adresse légale FRA - CHE
            - SPAP-T10-D2a-01-30 - Coordonnées bancaires
            - SPAP-T10-D2a-01-40 - Composition familiale
            - SPAP-T10-D2a-01-50 - Nationalité
          - SPAP-T10-D2a-02 - Gestion des données contractuelles
        - SPAP-T15-D2a - Gestion administrative lot3
        - SPAP-T20- D2b - Enseignants
        - SPAP-T30- D4a - Paie Comptabilité
        - SPAP-T40 - D8a - Assurances
        - SPAP-T39
        - Hiérarchie
        - OPE
      - 03 - Tests standard CH Suite 9
      - Temporaire
      - Tests non fonctionnels

**Tableau des étapes de conception:**

Nom de l'étape	Description	Résultats attendus
Étape 1	Sélectionner un dossier de fonctionnaire actif	Dossier en ligne
Étape 2	Ajouter une nouvelle adresse : - type d'adresse - pays - valable du : date du jour - adresse principale : cochée	Nouvelle occurrence adresse
Étape 3	Saisir adresse locale	Adresse locale renseignée
Étape 4	Modifier numéro de téléphone : - type - n° de téléphone	Numéro de téléphone modifié

At the bottom of the interface, it indicates 'Total des étapes : 4' and 'Heure du serveur : 27.06.2018 15:23'.



## ANNEXE 7 : EXEMPLE D'ECRAN DE DIDACTICIEL

The screenshot shows a web application interface for managing administrative assignments. At the top, the user is identified as 'sirhen'. The main heading is 'Gestion de l'affectation de l'agent'. Below this, the agent's details are shown: 'TALDACIER ARMAND | 02/01/1962 | personnel de direction d'établissement d'enseignement ou de formation de...'. A bar chart indicates the 'Quotité due actuelle' is 100% from 01/09/2008 to an indefinite date. Below this is a table titled 'Historique des affectations administratives de gestion : 2 résultats'. The table has columns for 'Unité structurelle', 'Date de début', 'Date de fin', 'Ancienneté dans l'unité structurelle', and 'Action'. The first row is highlighted in orange and corresponds to 'LYC PROF ALPHONSE BEAU DE ROCHAS - (0332445D)' starting on 01/09/2012. The second row is for 'COLLEGE JACQUES ELLUL - (0332285E)' starting on 01/09/2006. A didactic character with a magnifying glass points to the first row, and another character points to the 'Unité structurelle' column header. Callout boxes provide context: one states that the current administrative assignment is in the history, and another explains that the screen shows the current quota and the USI of administrative assignments. A footer bar indicates the current view is 'Consultation d'une affectation : liste des affectations administratives' and shows page 03/10.

Titre de l'écran : Gestion de l'affectation de l'agent

Informations de l'agent : TALDACIER ARMAND | 02/01/1962 | personnel de direction d'établissement d'enseignement ou de formation de...

Quotité due actuelle : 100% du 01/09/2008 au indéterminée

Historique des affectations administratives de gestion : 2 résultats

Unité structurelle	Date de début	Date de fin	Ancienneté dans l'unité structurelle	Action
LYC PROF ALPHONSE BEAU DE ROCHAS - (0332445D)	01/09/2012	Indéterminée	0 année, 0 mois, 0 jour en date du 01/09/2012	Générer l'arrêté
COLLEGE JACQUES ELLUL - (0332285E)	01/09/2006	31/08/2012	0 année, 0 mois, 0 jour en date du 01/09/2006	Générer l'arrêté

Visualiser périodes de stabilité

Callout 1: L'affectation administrative de gestion en cours est présente dans l'historique des affectations de Mr TALDACIER.

Callout 2: Cet écran donne aussi des informations sur :  
- la quotité due par l'agent sur la période,  
- l'Unité Structurelle Immatriculée (USI) des affectations administratives de gestion.

Footer: Consultation d'une affectation : liste des affectations administratives 03/10



# TABLES DES MATIERES

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT .....</b>	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>6</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE 1 - LA CONDUITE DU CHANGEMENT : UN ELEMENT CLE POUR FAVORISER L'ADHESION D'UN NOUVEAU SI PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS.....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 1 – FONDEMENTS ET CONCEPTS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT .....</b>	<b>15</b>
I.        Une approche historique.....	15
A.        L'origine.....	15
B.        Les premiers pas de la conduite du changement .....	15
C.        Ces vingt dernières années jusqu'à aujourd'hui.....	16
II.        Les concepts clés.....	17
A.        Le modèle de changement en trois phases de Lewin.....	17
B.        La courbe d'apprentissage de Kübler-Ross .....	18
C.        Les huit étapes du changement de Kotter .....	19
D.        La roue du changement de Kanter .....	21
III.        Les types de changement .....	22
A.        Matrice du changement .....	22
B.        Formes du changement.....	23
<b>CHAPITRE 2 – INTERETS ET APPORTS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT .....</b>	<b>25</b>
I.        Adhésion au changement.....	25
A.        Qu'entend-on par adhésion au changement ?.....	26
B.        Caractéristiques de l'adhésion .....	26
C.        Leviers d'action pour favoriser l'adhésion .....	26
II.        Acceptation de la technologie .....	27
A.        Modèle de l'Acceptation de la Technologie (TAM).....	28
B.        Modèle UTAUT.....	29
<b>CHAPITRE 3 – FREINS ET RETICENCES AU CHANGEMENT .....</b>	<b>32</b>
I.        Freins classiques associés a tout projet SI .....	32
A.        Peur de l'inconnu du nouveau système.....	32
B.        Peur de perdre la maîtrise du système actuel.....	33
C.        Incertitudes face au futur.....	33
II.        Cas du passage d'une solution SI spécifique à une solution SI standard.....	33
A.        Perte de fonctionnalités sur-mesure.....	33
B.        Perte d'un savoir-faire "maison" .....	34
C.        Perte de temps .....	34
III.        Cas d'un projet SIRH.....	34
A.        Perte de maîtrise des activités RH.....	34
B.        Transfert des responsabilités.....	34
C.        Automatisation des processus RH.....	35
<b>CHAPITRE 4 – FACTEURS CLES DE SUCCES (OU LEVIERS D'ACTION) .....</b>	<b>36</b>
I.        Ateliers participatifs .....	37
A.        Principe .....	37
B.        Bénéfices attendus.....	37
C.        Exemples d'ateliers .....	38
II.        Étude d'impacts et accompagnement.....	38
A.        Principe .....	39
B.        Bénéfices attendus.....	40

C.	Plan d’accompagnement .....	40
III.	Communication .....	40
A.	Principe .....	41
B.	Bénéfices attendus.....	43
C.	Plan de communication.....	43
IV.	Formation .....	44
A.	Principe .....	45
B.	Bénéfices attendus.....	46
C.	Plan de formation .....	46
<b>PARTIE 2 - LE PROJET DE REFONTE DU SIRH DE L’ÉTAT DE GENEVE : ANALYSE DE LA SITUATION DE CHANGEMENT ET ACTIONS DE CONDUITE DU CHANGEMENT.....</b>		<b>48</b>
CHAPITRE 5 – LE SIRH DE L’ÉTAT DE GENEVE .....		49
I.	Ses débuts.....	49
A.	Les raisons d’adoption.....	49
B.	Les objectifs initiaux.....	50
C.	Une évolution au service des collaborateurs .....	51
II.	Projet de refonte du SIRH.....	52
A.	Les raisons de la refonte.....	52
B.	Les objectifs de la refonte.....	53
C.	Le découpage du projet en domaines fonctionnels.....	54
III.	Analyse d’impact du changement.....	56
A.	Les groupes d’acteurs.....	56
B.	Les processus métiers .....	58
C.	Les dimensions du changement.....	59
CHAPITRE 6 – ACTIONS DE CONDUITE DU CHANGEMENT .....		61
I.	Actions actuelles .....	61
A.	Ateliers de conception.....	61
B.	Préparation des tests de recette (UAT) .....	62
II.	Propositions d’actions .....	63
A.	Séance de suivi hebdomadaire .....	63
B.	Didacticiel .....	64
C.	Indicateurs de suivi .....	64
III.	Résultats attendus.....	66
A.	Séance de suivi hebdomadaire .....	66
B.	Didacticiel .....	66
C.	Indicateurs de suivi .....	66
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>68</b>
<b>SITOGRAFIE.....</b>		<b>69</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>		<b>70</b>
<b>SIGLES ET ABBREVIATIONS UTILISES .....</b>		<b>71</b>
<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>		<b>72</b>
<b>TABLES DES MATIERES .....</b>		<b>80</b>