

L'accompagnement du changement

- ➡ Constats, préconisation
- ➡ Activités clefs pour le changement
- ➡ L'approche dite « Acuité » pour « Accompagnement du changement chez l'utilisateur d'informatique et des télécommunications » - Cigref

Accompagnement du changement : deux constats

1 - Focalisation sur la solution technique

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

Les facteurs explicatifs proposés sont :

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

2 - Défaut d'accompagnement préjudiciable

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

Les facteurs explicatifs proposés sont :

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

Accompagnement du changement : une préconisation

Préconisation forte : Viser la mobilisation des hommes

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

Il faut faire participer car un individu retient en moyenne :

10% de ce qu'il entend,

30% de ce qu'il entend et voit,

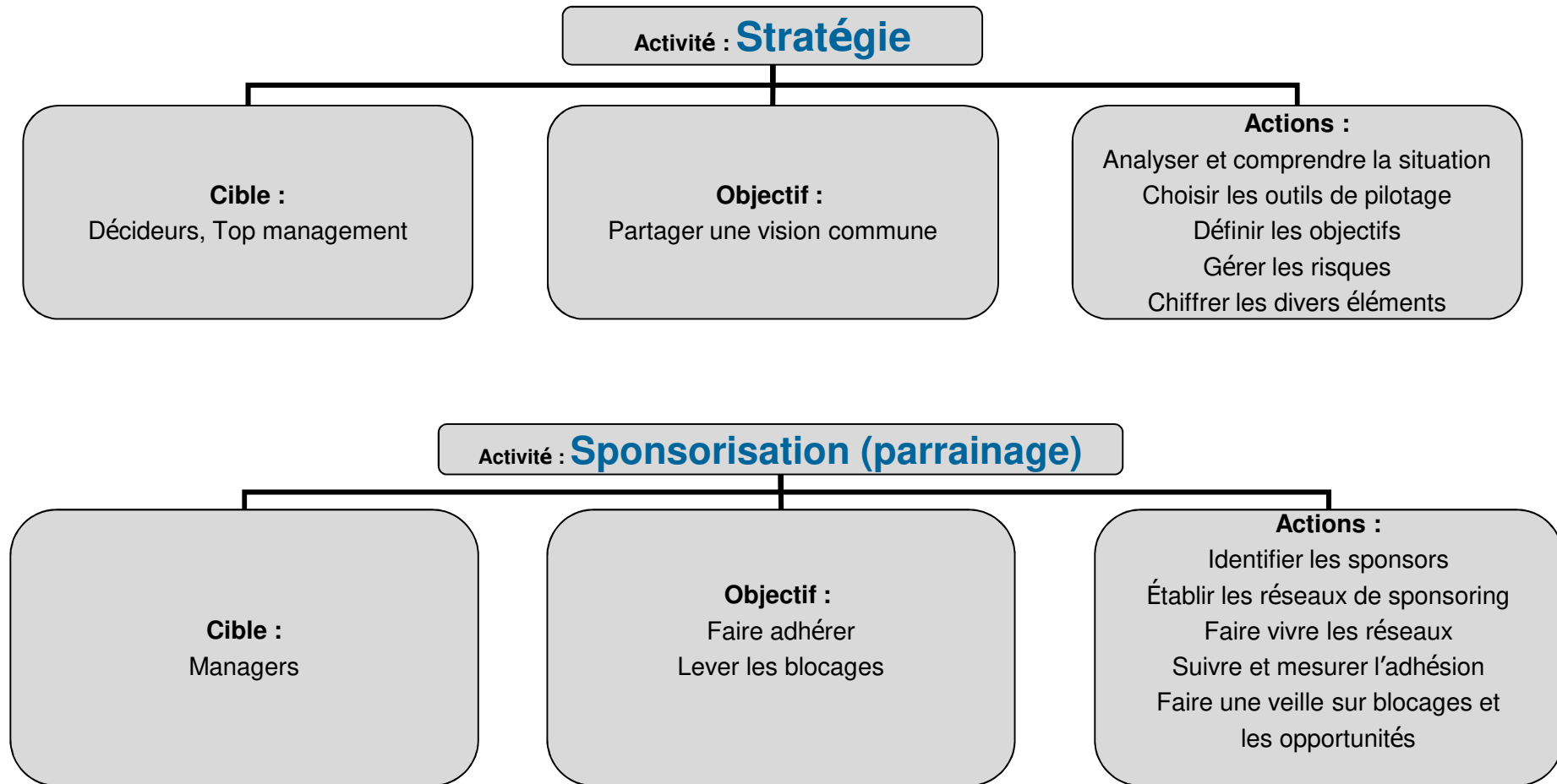
50% de ce qu'il entend, voit et fait,

80% de ce qu'il entend, voit, fait et qui le motive.

Accompagnement du changement :

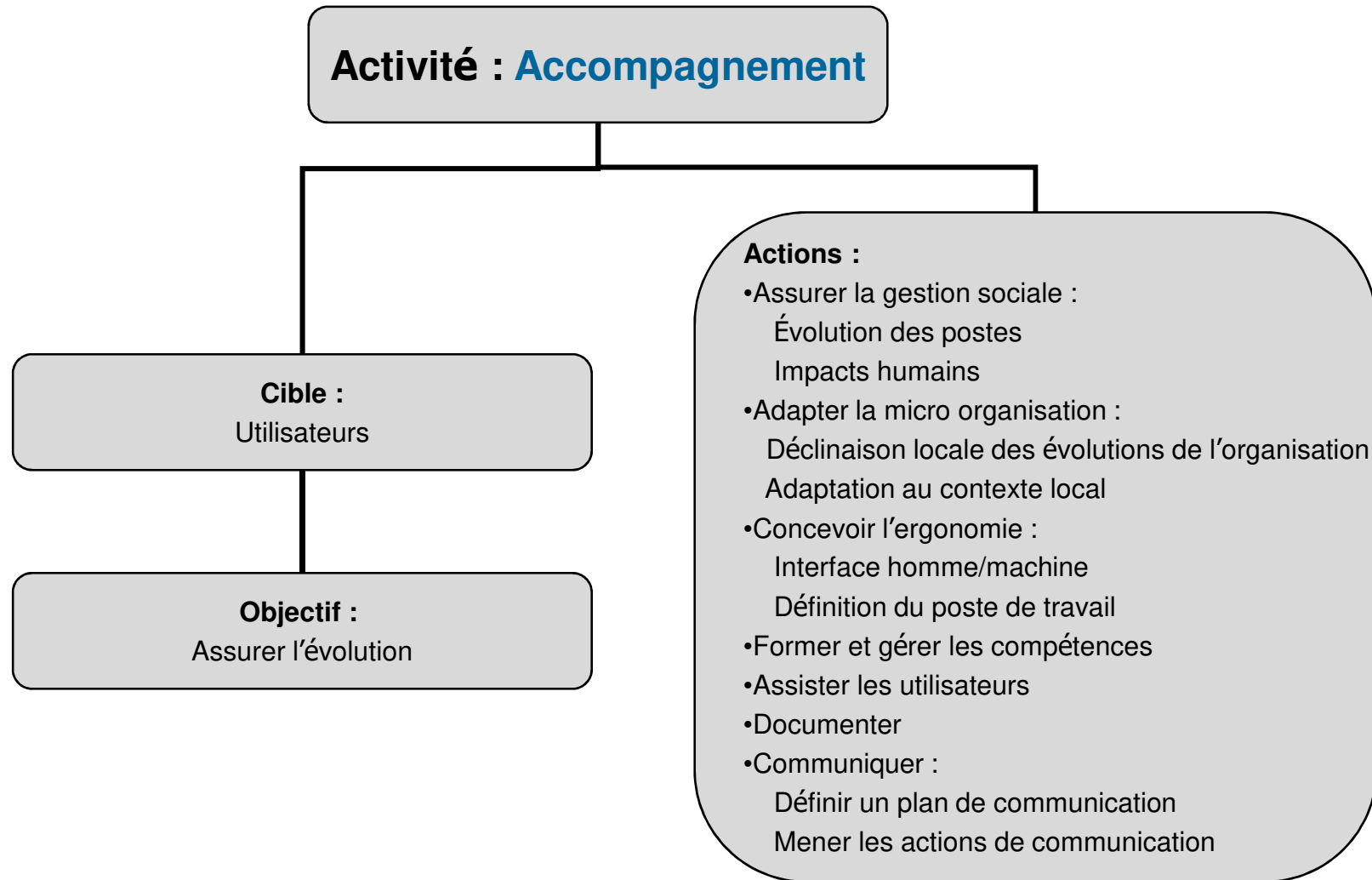
Activités clefs pour le changement

Stratégie, sponsorisation, accompagnement, appropriation



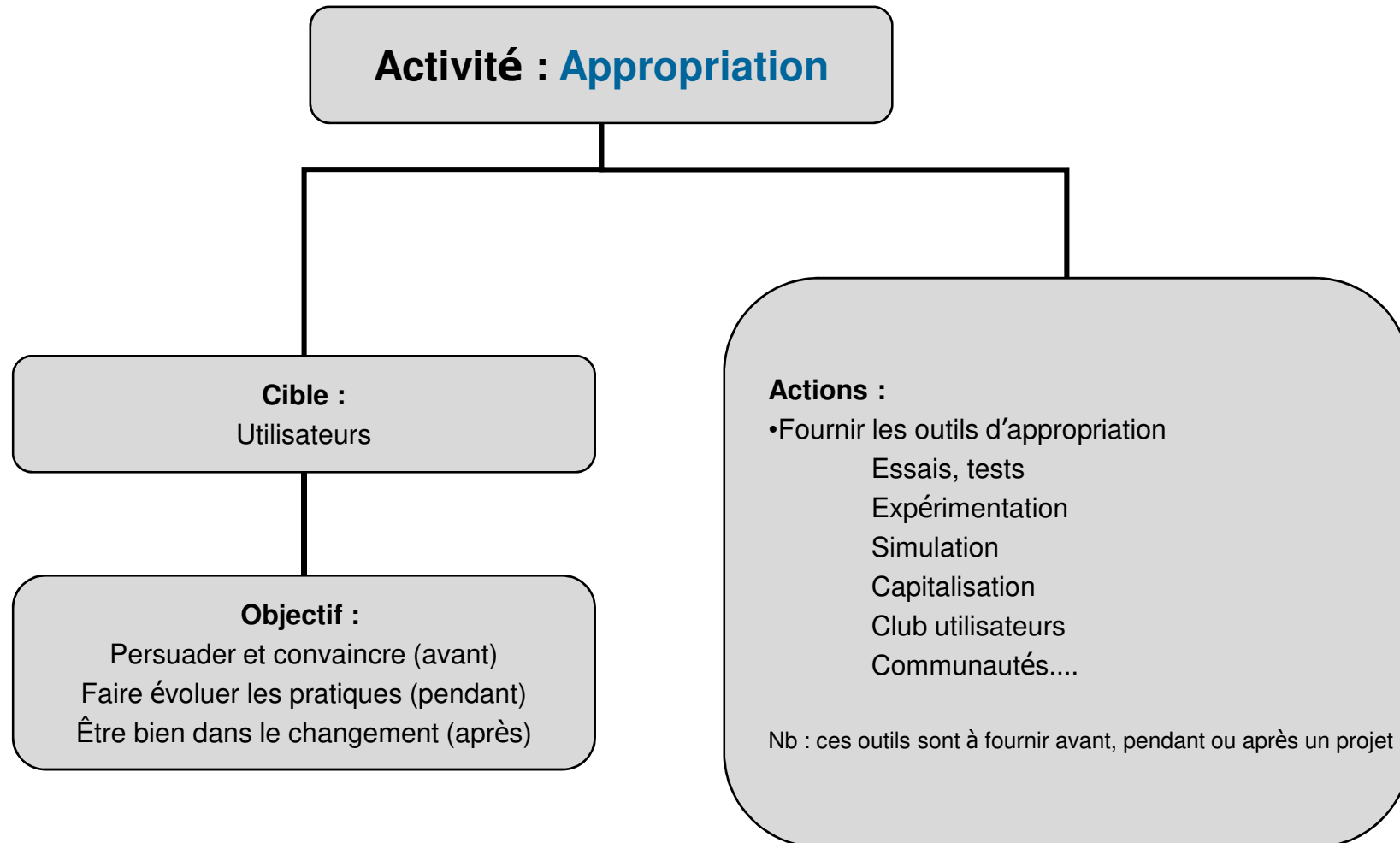
Accompagnement du changement :

Activités clefs pour le changement



Accompagnement du changement :

Activités clefs pour le changement



Accompagnement du changement : L'approche ACUITE

Analyse du contexte d'accompagnement

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

Résultats attendus : Dossier de prise en charge

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

Source : Cigref

Accompagnement du changement : L'approche ACUITE

Orientations du plan d'accompagnement

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

Résultats attendus : Documents d'orientation

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

Accompagnement du changement : L'approche ACUITE

Conception de la solution d'accompagnement

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

Résultats attendus : Plan d'accompagnement

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

Accompagnement du changement : L'approche ACUITE

Réalisation de la solution d'accompagnement

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

Résultats attendus : Eléments d'accompagnement avant test

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

Source : Cigref

Accompagnement du changement : L'approche ACUITE

Test et site pilote

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
⑤ TEST ET SITE PILOTE						
<input checked="" type="checkbox"/> Test de l'utilisation du système : Simulation de situations de travail auprès d'un ou plusieurs utilisateur(s) volontaire(s), ayant suivi la formation et disposant de la documentation (éventuellement sous forme de laboratoire d'évaluation : enregistrement) <input checked="" type="checkbox"/> Bilan de cette expérimentation, inventaire des mesures correctives				<input checked="" type="checkbox"/> Participation prioritaire des futurs acteurs du SAMU aux tests du système	<input checked="" type="checkbox"/> Préparation de la mise en œuvre du site pilote	<input checked="" type="checkbox"/> Préparation de la mise en œuvre du site <input checked="" type="checkbox"/> Vérification de l'implication des leaders
<input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des contenus et supports de formation <input checked="" type="checkbox"/> Validation	<input checked="" type="checkbox"/> Information des utilisateurs sur démarche et planning de mise en œuvre	<input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des contenus et supports de documentation <input checked="" type="checkbox"/> Validation	<input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des éléments d'ergonomie <input checked="" type="checkbox"/> Validation			
<input checked="" type="checkbox"/> Mise en œuvre opérationnelle du site pilote <input checked="" type="checkbox"/> Bilan du site pilote : Atteinte des objectifs opérationnels, bilan économique, social, gestion de l'emploi / Mesures correctives						

Résultats attendus : Validation des mesures d'accompagnement

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Supports validés | <input checked="" type="checkbox"/> Système d'assistance validé |
| <input checked="" type="checkbox"/> Documentation validée | <input checked="" type="checkbox"/> Bilan du site pilote |
| <input checked="" type="checkbox"/> Repères d'ergonomie en vue de la généralisation | |

Source : Cigref

Accompagnement du changement : L'approche ACUITE

Test et site pilote

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
⑤ TEST ET SITE PILOTE						
<input checked="" type="checkbox"/> Test de l'utilisation du système : Simulation de situations de travail auprès d'un ou plusieurs utilisateur(s) volontaire(s), ayant suivi la formation et disposant de la documentation (éventuellement sous forme de laboratoire d'évaluation : enregistrement) <input checked="" type="checkbox"/> Bilan de cette expérimentation, inventaire des mesures correctives				<input checked="" type="checkbox"/> Participation prioritaire des futurs acteurs du SAMU aux tests du système	<input checked="" type="checkbox"/> Préparation de la mise en œuvre du site pilote	<input checked="" type="checkbox"/> Préparation de la mise en œuvre du site <input checked="" type="checkbox"/> Vérification de l'implication des leaders
<input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des contenus et supports de formation <input checked="" type="checkbox"/> Validation	<input checked="" type="checkbox"/> Information des utilisateurs sur démarche et planning de mise en œuvre	<input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des contenus et supports de documentation <input checked="" type="checkbox"/> Validation	<input checked="" type="checkbox"/> Ajustement des éléments d'ergonomie <input checked="" type="checkbox"/> Validation			
<input checked="" type="checkbox"/> Mise en œuvre opérationnelle du site pilote <input checked="" type="checkbox"/> Bilan du site pilote : Atteinte des objectifs opérationnels, bilan économique, social, gestion de l'emploi / Mesures correctives						

Résultats attendus : Validation des mesures d'accompagnement

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Supports validés | <input checked="" type="checkbox"/> Système d'assistance validé |
| <input checked="" type="checkbox"/> Documentation validée | <input checked="" type="checkbox"/> Bilan du site pilote |
| <input checked="" type="checkbox"/> Repères d'ergonomie en vue de la généralisation | |

Source : Cigref

Accompagnement du changement : L'approche ACUITE

Accompagnement du démarrage / généralisation

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
⑥ ACCOMPAGNEMENT DU DEMARRAGE / GENERALISATION						
<input checked="" type="checkbox"/> Organisation matérielle et logistique <input checked="" type="checkbox"/> Convocations <input checked="" type="checkbox"/> Supports <input checked="" type="checkbox"/> Formation des formateurs relais (éventuellement) <input checked="" type="checkbox"/> Formation des utilisateurs <input checked="" type="checkbox"/> Mesure de l'atteinte des objectifs	<input checked="" type="checkbox"/> Actions de communication sur la mise en œuvre <input checked="" type="checkbox"/> «Inauguration» du système	<input checked="" type="checkbox"/> Contenus <input checked="" type="checkbox"/> Réalisation de la maquette <input checked="" type="checkbox"/> Mise en forme <input checked="" type="checkbox"/> Réalisation technique et validation des supports	<input checked="" type="checkbox"/> Bilan économique	<input checked="" type="checkbox"/> Mise en œuvre du SAMU <input checked="" type="checkbox"/> Bilan du SAMU <input checked="" type="checkbox"/> Mise en place de la structure de SVP définitive	<input checked="" type="checkbox"/> Suivi de la mise en œuvre site par site	<input checked="" type="checkbox"/> Bilan RH

Résultats attendus : Mise en œuvre réussie !

- ☒ Bilan quantitatif et évaluation détaillée de la formation
- ☒ Bilan des coûts d'accompagnement
- ☒ Les objectifs du changement sont-ils atteints ?

Source : Cigref