



“ Nouvelle approche d’implémentation d’un référentiel de Système d’information ”

Gohlou Laetitia Marie Désirée Diomandé, Cedric Paul Yao

► To cite this version:

Gohlou Laetitia Marie Désirée Diomandé, Cedric Paul Yao. “ Nouvelle approche d’implémentation d’un référentiel de Système d’information ”. *Revue marocaine de management et systèmes d’information*, 2021, 10.6084/m9.figshare.16746493 . hal-03366980

HAL Id: hal-03366980

<https://hal.science/hal-03366980>

Submitted on 6 Oct 2021

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 4.0 International License

« Nouvelle approche d'implémentation d'un référentiel de Système d'information »

CEDRIC PAUL YAO

EUROAMERICAN UNIVERSITY-SUPMANAGEMENT

Fès, Maroc

cedricyao0@gmail.com

Résumé

Un problème courant dans le management des systèmes d'information est l'hétérogénéité des référentiels, au regard de la spécificité du référentiel, et plus particulièrement de l'entrepôt partenaire. La centralisation du référentiel permet : L'harmonisation des données, le cryptage des informations, la facilitation des échanges d'informations, la disponibilité rapide des informations, la fiabilité et la fiabilité des données, l'intégrité et l'exhaustivité des données. Alors que la « technologie homogène » de la DSI est aujourd'hui supplantée par un partenaire créateur de valeur dans la DSI, les entreprises peinent encore à s'adapter aux nouvelles contraintes organisationnelles.

Mots clés : *référentiel ; planification ; changement, gestion de la qualité, usages*

Abstract

A common problem in the management of information systems is the heterogeneity of the repositories, with regard to the specificity of the repositories, and more particularly of the partner warehouse. The centralization of the repository allows: Data harmonization, information encryption, facilitation of information exchange, rapid availability of information, reliability and reliability of data, integrity and completeness of data. While the “homogeneous technology” of the ISD¹ is now supplanted by a value-creating partner in the ISD, companies are still struggling to adapt to new organizational constraints.

Keys words: *repository; planning; change, quality management, uses*

¹ IT Systems Department (ISD)

1. Introduction

Le problème couramment rencontré dans la gestion d'un système d'information, est l'hétérogénéité des référentiels, dans les spécificités du référentiel, plus spécifiquement le référentiel de contreparties (prestation de services ; achats de matériel informatique, etc.). Par exemple, deux filiales ont souvent, chacune leur propre référentiel dans laquelle le même partenaire est ainsi identifié de manière différente. Cela rend plus complexe le calcul d'exposition au risque de contrepartie surtout au niveau de multinationales, de certains groupes d'entreprise et des banques plus particulièrement. C'est pourquoi nous cherchons souvent à centraliser les référentiels, notamment les plus sensibles. La conséquence de cette centralisation est alors le dimensionnement des interfaces entre l'application de gestion du référentiel et les applications front-office. La centralisation du référentiel permet : L'harmonisation des données, la codification des informations, la facilitation des échanges d'informations, la disponibilité rapide des informations, La fiabilité et la fiabilité des données, l'intégrité et l'exhaustivité des données.

Aujourd'hui, il n'est pas possible de façonner le management de la Direction des Systèmes d'Information sans avoir recours à une ou plusieurs techniques ou management. Ces standards, internes ou inspirés du marché, favorisent les bonnes pratiques au sein de l'entreprise, l'amélioration continue, les processus et contribuent à la professionnalisation des services.

Dans une atmosphère de crise financière et alors que l'économie continue de s'accélérer, l'entreprise doit croître et être toujours plus rapide en traitant de plus en plus d'informations. On assiste alors à la croissance de l'importance et de la complexité des systèmes d'informations. Alors que la « technologie homogène » de la DSI a désormais été remplacée par un partenaire créateur de valeur au sein de la DSI, les entreprises ont encore du mal à s'adapter aux nouvelles contraintes organisationnelles.

Le besoin perpétuel d'adaptabilité et les exigences commerciales et métiers ont conduit les DSI à rechercher des solutions à des problèmes spécifiques dans sur des domaines précis. C'est ainsi que nous voyons naître nos ITIL, eSCM et autres CFTL, chacun s'efforçant de répondre à des besoins spécifiques. La généralisation de l'utilisation de ces cadres ou méthodes sur un éventail de priorités a permis aux DSI de reconnaître que de nombreux points de chevauchement existent entre ces référentiels et que, si la convergence n'est pas objective, il est nécessaire de formuler les bonnes hypothèses pour son déploiement.

2. Etat de l'art²

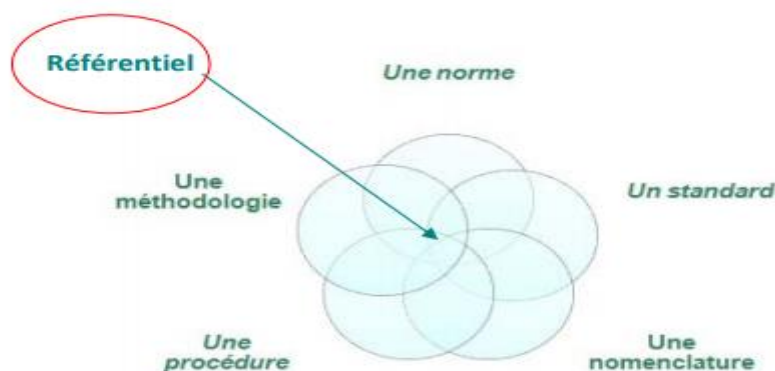
2.1. Vision panoramique des référentiels

Un référentiel est un ensemble de bonnes pratiques sur un sujet précis. Lorsque cela est largement diffusé et reconnu par le marché, nous parlons de la norme. Le référentiel doit être vu comme une boîte à partir de laquelle l'entreprise extrait les bonnes pratiques nécessaires pour résoudre un certain problème ou satisfaire un besoin.

Une norme diffère d'un référentiel en ce qu'il s'agit d'un document édité par un organisme indépendant, tel que l'ISO, qui constitue le statut d'un document donné. Les normes peuvent également présenter un certain degré de contrainte par rapport au référentiel.

Les référentiels sont au cœur des processus car ils permettent au DSI d'améliorer leur niveau SI. De son côté, la nomenclature permet une meilleure subdivision d'une problématique en plusieurs problèmes uniformes et l'uniformité permet à d'autres entreprises de l'utiliser. Enfin, la méthode est une approche structurée pour effectuer une certaine tâche, comme le développement dans un cycle en V.

Figure 1 : le référentiel au cœur des entreprises



Source : CIGREF

L'usage est l'utilisation et l'appropriation d'un outil, dans l'émergence d'un référentiel qui peut s'inspirer du marché. L'usage est au cœur du cycle de vie du référentiel. Au moment de son élaboration, les entreprises devront analyser les contributions du référentiel et notamment sur ses bénéficiaires. Ce concept d'usage est également présent en fin de vie du référentiel, en ce sens qu'il doit être mesuré.

² Extrait de la publication du cigref sur Référentiels de la DSI : Etat de l'art, usages et bonnes pratiques, août 2009

2.2. Typologie des référentiels par domaines couverts

Selon l'étude menée par le CIGREF, les référentiels couvrent une multitude de domaine et chacun de ses domaines met en scène des acteurs d'horizon divergentes :

- ✓ La direction générale
- ✓ Les directions métiers
- ✓ La DSI
- ✓ L'équipe informatique

Sur la base des entretiens menée par le CIGREF, compte tenu du nombre de citations, a noté que les domaines les plus couramment couverts du référentiel, qu'ils soient en interne ou inspirés par un produit sont :

- ✓ Production
- ✓ Sécurité
- ✓ Ressources Humaines
- ✓ Gouvernance
- ✓ Projets & Développement
- ✓ Benchmarking des coûts
- ✓ Achats
- ✓ Contrôle interne
- ✓ Qualité
- ✓ Architecture

Nous avons constaté que la production, la sécurité et les compétences étaient les trois domaines les plus fréquents au cours de cette enquête. Suivi de la Gouvernance, le développement et la gestion de projets. La qualité à travers la série 9000 des norme ISO est un élément contributif de l'entreprise, cependant, cette approche de qualité améliorée, à travers la formalisation du processus, affectera la DSI. Les référentiels architecturaux le sont encore vraiment, au moins la plupart du temps, les entreprises ne définissent qu'un mappage d'application. Certains domaines

font partie du nouvel intérêt des DSI, gérant les relations client-fournisseur avec les référentiels eSCM.

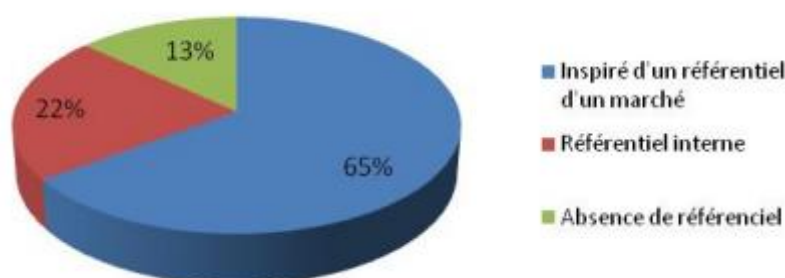
Le poids des référentiels internes face à ceux du marché

Un référentiel s'inspire toujours de deux sources qui sont :

- ✓ Les référentiels en provenance du marché
- ✓ Les référentiels élaborer en interne

Le graphe ci-dessous nous permet de faire une synthèse des origines des référentiel d'entreprise en nous appuyant sur les études menée aux préalables par le CIGREF.

Figure 2: Origine des référentiels de la DSI



Source CIGREF

2.3. Principaux référentiels utilisés (analyse par domaine)

La figure ci-dessous identifie les principaux référentiels utilisés par les entreprises interrogées. Les trois normes les plus citées sont ITIL pour la production, ISO 27001 pour la sécurité et la références des emplois métiers selon la nomenclature RH du CIGREF. Selon cette enquête, les trois référentiels les moins utilisés sont actuellement TOGAF pour l'architecture d'entreprise, Prince 2 pour la gestion de projet et eSCM pour la gestion de la relation client-fournisseur. Nous pouvons également noter que ces référentiels ne sont pas nécessairement déployés dans tous les processus DSI, mais peuvent être acceptés à l'occasion, de manière sélective.

Tableau 1 : Classification des référentiels du marché en termes d'utilisations

Rang	Référentiel
1	ITIL
2	ISO 27001
3	CobiT
4	CMMI
5	PMBOCK
6	ISO 9001

7	Benchmarking des coûts di CIGREF
8	TOGAF
9	PRINCE 2
10	eSCM

Source CIGREF

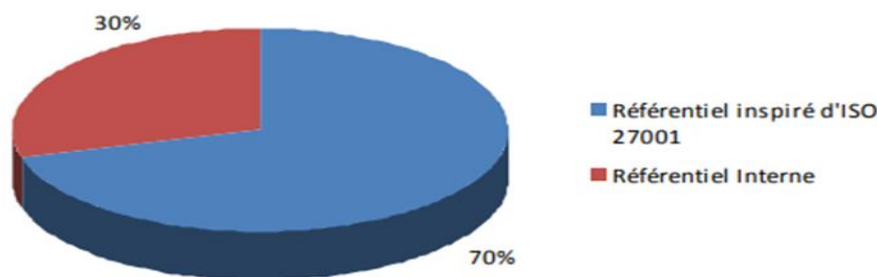
2.3.1. ITIL, pour la gestion des services et du support

Couramment utilisé en entreprise, ITIL est un référentiel de gestion des services et support. Il est généralement appliqué à la lettre et par la livre notamment sur le management des incidents et des problèmes.

2.3.2. ISO 27001, la norme de la sécurité de l'information

Parmi les secteurs les mieux explorer, la sécurité de l'information arrive en deuxième position. Cela montre que l'importance stratégique et de la sécurité des systèmes d'informatique au sein des organisation on peut donc affirmer qu'on on a une forte industrialisation de la sécurité des systèmes d'information.

Figure 3: Origine des référentiels de sécurité



Source CIGREF

En tenant compte des analyses menées par le CIGREF on constate que la normes ISO 27001 s'est comme référentiel de sécurité au sein des Entreprise et même 71% des entreprise interrogés s'en sont inspirés pour créer leur référentiel de sécurité.

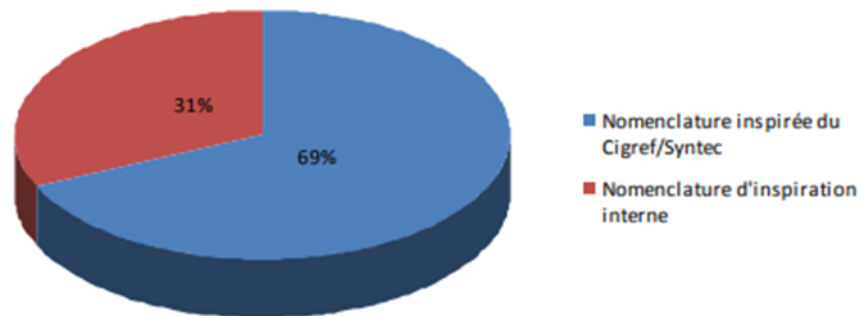
2.3.3. La nomenclature RH du CIGREF

Les enjeux RH non négligeables auxquelles sont confrontés les DSI sont :

- ✓ D'une part, la problématique de la gestion des compétences liés aux technologies anciennes et nouvelles.
- ✓ D'autre part, la problématique de la gestion en compétence métiers et ou managériales.

Dans les deux cas, l'objectif de la DSI est de fournir une gestion prospective des compétences menant au recrutement, au transfert de connaissances ou au-delà.

Figure 4: Origine des référentiel RH



Source CIGREF

La plupart des entreprises interrogées sur ce sujet se sont inspirées de dérivées de nomenclatures créées par le CIGREF ou Syntec. Moins d'un tiers d'entre eux ne prennent pas en compte le travail effectué par ces deux entités et travail avec le référentiel de leur propre direction des ressources.

2.3.4. CobiT, pour la « gouvernance »

La gouvernance informatique, pleinement intégrée au sein de l'entreprise, s'articule autour de trois axes principaux :

- ✓ Le déclin des objectifs stratégiques de la DSI
- ✓ La gestion des fonctions informatiques pour atteindre les objectifs
- ✓ L'aménagement du concept informatique visant à hiérarchiser son activité afin dans l'optique de mieux exercer sa mission.

Chaque axe est divisé en deux parties principales :

- ✓ Réaliser des schémas directeurs et cartographier les processus informatiques, voire les métiers
- ✓ La mise en œuvre du cadre de décision pour la gestion de projet

Pour créer un cadre de gouvernance des systèmes d'informations, la majorité des entreprises s'inspirent de CobiT. Dans certains cas, les entreprises définissent généralement les processus clé de la DSI et les standardisent dans une documentation distribuée en interne. Enfin 16% des

entreprises interrogées ne fondent pas leur gouvernance de système d'information sur un référentiel.

2.3.5. Rassemblement des référentiels de conduite de projet

La gestion de projet est assurée par plusieurs standards du marché : CMMI, PM Book ou Prince 2. Dans les entreprises, les chefs de projet internes travaillent souvent en collaboration avec des référentiels du marché. CMMI est un référentiel constitué de trois différents blocs : CMMI for services, CMMI for acquisitions, CMMI for development. Ce référentiel peut être utilisé pour gérer des projets internes, externes ou mixtes.

Figure 5: Origine des référentiels de conduite de projet (en général)

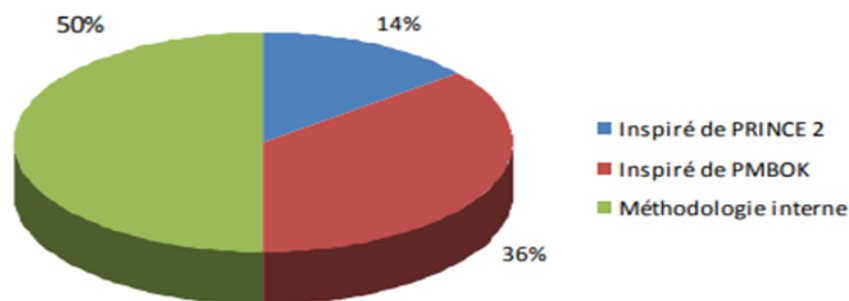
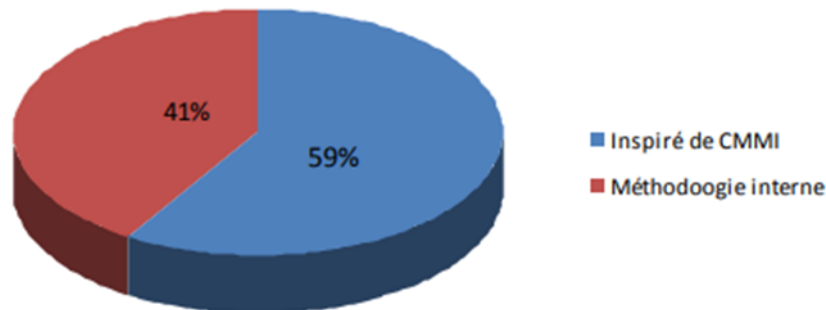


Figure 6: Origine des référentiels de gestion de projet (de développement)



Source CIGREF

En ce qui concerne les référentiels externes, nous notons une adoption plus large du référentiel américain PMBOK grâce à sa facilité d'adaptation à des projet de type constructive ou de développement logiciel. Par contre Il est ressorti des entretiens qui ont été réalisés que PRINCE2 était moins utilisé, en raison de sa complexité. Enfin les méthodologies internes impliquaient 50% du panel interrogé.

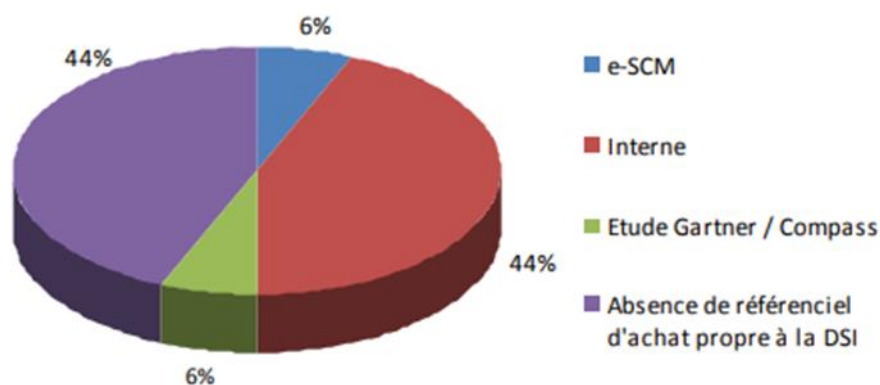
2.3.6. Architecture et des cartographies bien définies

De nombreux référentiels d'architecture existe, leur principale différence réside dans le nombre de couches. Les outils du marché intègrent progressivement ces méta-modèles. Les entreprises sondées se servent tous les référentiels du marché puis leur fournissent des données métiers. Le référentiel TOGAF ne perçoit pas encore une progression importante. Néanmoins, il connaîtra un réel succès à cause de sa double vision métier et informatique à laquelle il s'applique, en permettant à une entreprise d'avoir une meilleure visibilité des informations.

2.3.7. Pilotage des fournisseurs et gestion de la sous-traitance

L'utilisation de ressources externes est devenue courante chez les DSI, mais elle nécessite le fait qu'il s'agisse d'une grande professionnalisation dans la gestion des relations avec les prestataires de services, d'où l'émergence de ce nouveau référentiel, destinée à un dialogue basé sur un langage commun entre l'acquéreur (client) et ses prestataires (fournisseurs). Le problème de la gestion des prestataires de services à la clientèle se développera dans les années à venir.

Figure 7: Origine des référentiels de gestion des relations client-fournisseur



Source : CIGREF

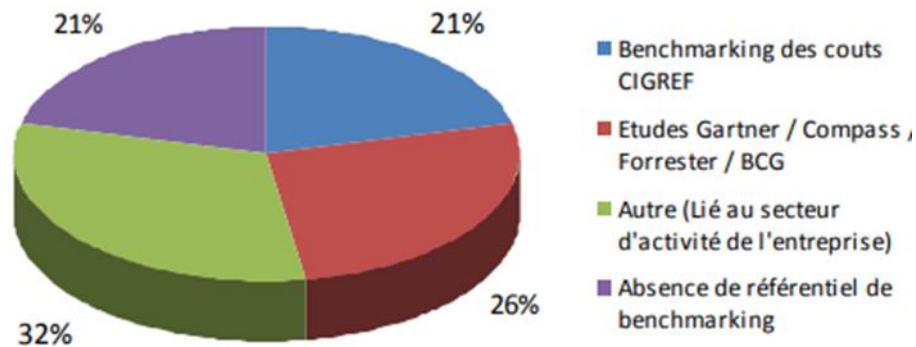
Les entreprises utilisent principalement un référentiel SI interne ou n'utilisent pas de référentiels spécifiques pour les achats informatiques. Il n'existe qu'un seul référentiel pour la gestion de la relation client - fournisseurs et il est relativement récent. Le référentiel eSCM, promu par le CIGREF, n'est utilisé que par une poignée d'entreprises interrogées.

2.3.8. Les référentiels de « benchmarking »

Les entreprises peuvent effectuer des tests de performances (Benchmark) internes ou externes. Dans la majorité des cas, cette activité est confiée à des cabinets de conseil. La DSI favorise la création de valeur pour l'entreprise, elle doit avoir la possibilité de maîtriser et de piloter ses coûts. Pour une meilleure gestion du budget, son analyse de la performance est un facteur clé.

La question est de savoir où décomposer les opérations de la DSI et se comparer pour progresser.

Figure 8: Présence et origine des référentiels de benchmarking des coûts



Source CIGREF

21% des entreprises questionnée n'ont pas formalisé de document pour analyser leurs coûts informatiques. Pour le reste, les origines d'analyse des coûts informatiques varient : les référentiels CIGREF, du Gartner ou elles sont liées au domaine d'activité de l'entreprise.

2.3.9. Un audit interne traité par la direction du contrôle interne en conformité avec les contraintes réglementaires

Les DSI font de plus en plus l'objet d'un contrôle interne. Cependant, l'utilisation des normes de contrôle interne n'a pas encore été revue en détail. Les contrôles internes sont, pour la plupart, basés sur des réglementations connues : SOX pour les sociétés cotées à New York, et SOLVENCY 2 pour les assurances. De plus, les normes sont connues et partagées : peuvent être spécifiquement citées comme la norme COSO ou le référentiel AMF.

2.3.10. Les causes d'abandon des référentiels

Les référentiels sont rarement abandonnés. Réellement pas implémenter à la lettre, les contraintes de mise en place d'un référentiel n'est pas donc pas un obstacle pour la DSI car elle l'adapte en fonction de ses besoins de façon pragmatique. Le problème est de savoir comment s'apercevoir qu'un référentiel est abandonné ?

- ✓ Les raisons d'abandonner varient considérablement :
- ✓ Le Remplacement d'une ancienne archive par une nouvelle plus appropriée à l'entreprise ou au contexte.

- ✓ Le contexte nationale et culturel (joue naturellement un rôle important dans le retrait d'un référentiel)
- ✓ L'arrêt d'une démarche accablante la question de l'abandon se pose quand l'approche d'un référentiel offre beaucoup de freins dans les opérations quotidiennes (parfois la certification peut être une cause de pesanteur)
- ✓ L'arrêt d'une double mesure les métriques du référentiel ne fournissent plus les informations nécessaires à la gestion directe
- ✓ L'apparition des tableaux de bord parallèles apparaissent

2.4. Bonnes pratiques du cycle de vie du référentiel

L'implémentation du référentiel doit être gérée au sein d'un projet. Selon les entretiens menés, la gestion de projet peut être divisée en 11 phases, de la conception de la démarche à la communication des bénéfices.

Tableau 2: les étapes d'implémentation d'un référentiel

Etapes		Indications
1	Définir les déclencheurs de déploiement d'un référentiel	Ils sont spécifiques aux entreprises
2	Cadrer le projet	Il s'agit d'identifier premièrement, les besoins de l'entreprise, et deuxièmement, les bonnes idées et d'éliminer les effets dépassés.
3	Positionner les référentiels en fonction des processus identifiés par la DSI	Cartographier les processus car d'une part qu'elle permet une meilleure gestion de la DSI, et d'autre part une association des processus du département du systèmes aux standards (référentiels) du marché
4	Opter pour un référentiel du marché ou concevoir son propre référentiel	Le choix entre le développement interne et l'intégration d'un produit « packagé » nécessite la connaissance des limites contenues dans les normes du marché et l'identification des barrières liées à l'entreprise ou à son environnement.
5	Définir les facteurs clés de succès d'une démarche de gestion de « référentiel »	Mutualisation du déploiement des référentiels, au niveau de l'entreprise
		Clarification de son périmètre (géographique, métiers, filiales)
		Indentification du degré d'application et de contraintes du référentiel
		Appliquez volontairement une méthode de déploiement claire
6	Bien dimensionner les moyens et son budget	Le coût du déploiement d'un référentiel est soit lié à un budget de qualité, soit décomposé en différents projets dont il présente des avantages.

7	Améliorer un projet avec des phases et des résultats tangibles	Mise en place des versions d'analyse de niveau « performance, coût, temps ».
8	Gratification et valorisation des équipes (certification)	La certification individuelle ou organisationnelle n'est pas une fin en soi, mais elle peut légitimer le processus de mise en œuvre du référentiel
9	La conduite du changement	La conduite du changement est une étape importante dans l'implémentation du référentiel, elle est moins applicable si le référentiel a des propriétés obligatoires ou naturelles.
10	Evaluer l'application (mesurer l'usage)	Evaluation de la progressivité
		Utilisation des métriques (indicateurs) spécifique aux référentiels
		Métriques d'utilisation transverses aux référentiels
11	Communiqués sur les résultats constatés	Les DSI discuteront des apports méthodologiques pour l'évaluation des bénéfices parce que les référentiels ont leurs propres résultats

Sources : Auteur (inspirés du CIGREF)

3. Mise en place d'un cadre analytique pour l'implémentation d'un référentiel de systèmes d'information

3.1. Contexte de recherche

L'objectif du déploiement d'un référentiel est sa clarté. Finalement, l'utilisateur final ne doit plus se préoccuper de l'existence du référentiel, il doit consulter ses règles et règlements internes comme indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 3 : interprétations utilisateurs sur l'expérience organisationnelle des référentiels

Expérience d'utilisation du référentiel		Interprétation utilisateurs
Etape 1	Veille sur les référentiels	À quel sujet ? Quelles sont les raisons ?
Etape 2	Meilleurs usages	Comment tirer profit du référentiel ? comment l'adapter à nos besoins ?
Etape 3	Nécessité (indispensable)	Ai-je les moyens nécessaires ?
Etape 4	Contraintes	Lourdeur, difficultés d'implémentation
Etape 5	Acceptation	Authenticité, essentiel, intrinsèque, naturel
Etape 6	Evolutivité	Qu'est-ce que nous devons l'améliorer ?

Sources : Auteur (inspiré du CIGREF)

L'orientation est la phase originelle de la conduite du changement. Les investissements de la conduite doivent être pris en compte au début du projet d'implémentation du référentiel. Le but de la conduite du changement doit être fixé de manière explicite. La perspicacité d'exécution dépend fortement de la nature du référentiel. L'objectif est de comprendre et de garantir l'impact des implémentations de référentiels sur les processus et les modes de travail, de quantifier les charges de travail supplémentaires, d'identifier les instances qui ne peuvent pas être appliquées.

la mise en place d'un référentiel doit aux préalables fait l'objet d'une discussions étroite entre les différents parties prenantes d'un organisation afin de définir les orientations qui garantiront le succès de son implémentations car un référentiel mal définir sera un véritable échec pour la gouvernance de l'organisation est sera perçu comme « un cauchemar » lors de sa mise en pratique pour la quasi-totalité de la partie prenantes en occurrences celles des métiers car c'est là que se concentre tous l'organe d'exécutions et cela supposera que soit l'organe décisionnel à faire imposer ses choix sans l'avis de ceux de l'exécutions ou tout simplement il y a eu un « sabotage » ou voir même une négligence pendant la phase d'études de faisabilité pour la mise en place de l'exécution du référentiel.

Dans son rapport intitulé état de l'art des référentiel le CIGREF tente de nous définir les dispositions à adopter pour réussir l'intégration d'un référentiel dans la gouvernance de l'entreprise en s'appuyant sur une gouvernance efficace du système d'information car de nos jours l'implémentation la mise en place d'une gouvernance efficace et adéquate peut se faire sous élaboration de normes car elles garantissent plus ou moins la fiabilité et efficacité de cette gouvernance en la réglementant. Cette démarche pour mieux réussir la mise en place d'un référentiel le CIGREF la nommer « LES DIX COMMANDEMENT D'une DEMARCHE REFERENTIEL » :

- ✓ La démarche de référentiel doit répondre à un certain pragmatisme.
- ✓ Le référentiel doit être avant tout « reconnu »
- ✓ La démarche managériale est aussi importante que la finalité
- ✓ Le référentiel, qu'il soit obligatoire ou facultatif, doit garder une valeur d'usage.
- ✓ La traduction de la démarche de référentiel en enjeux métiers permet de masquer le référentiel
- ✓ Les référentiels doivent s'inscrire dans les processus de l'entreprise
- ✓ La mise en place d'un référentiel doit se gérer comme un projet
- ✓ La conduite du changement ne se réduit pas à la formation
- ✓ Rendre visible les bons et mauvais élèves peut parfois s'avérer efficace.
- ✓ Les indicateurs de mesure d'usage permettent d'objectiver la subjectivité

En analysant de plus près ses dix commandements du CIGREF nous pouvons faire ressortir les concepts suivants qui pourront nous servir de socle pour mieux encadrer , élaborer pourquoi pas modéliser l'implémentation d'un référentiel qui pourront être utilisable par toute forme d'entreprise car il faut admettre que toutes les analyses du CIGREF sont issue des grandes

organisation ou toutes organisation à besoins d'avoir un ou plusieurs référentiel pour mieux fonctionner voir mieux mieux exécuter ses missions ou ses activités. Selon nous, les concepts mis en en avant dans la démarche du CIGREF sont :

- ✓ Pragmatisme
- ✓ Reconnaissance
- ✓ Qualité managériale
- ✓ Valeur d'usage
- ✓ Projet
- ✓ Changement
- ✓ Efficacité
- ✓ Procédural
- ✓ Enjeux Métiers
- ✓ Evaluative

Dans le tableau ci-dessous nous allons décrire les différents concepts du référentiel, notre objectif est avant tout de bien faire ressortir les enjeux de l'implémentation d'un référentiel en vue d'aider toutes formes d'organisation à bien comprendre les contours pour mieux mener leur implémentation :

Tableau 4 : description des différents concepts liés à l'implémentation d'un référentiel

Concept	Description
Pragmatisme	Le référentiel doit s'adapter aux réalités de l'entreprise
Reconnaissance	Le référentiel doit avoir une légitimité auprès de toutes les parties prenantes
Qualité managériale	Le référentiel doit englober toutes les techniques (métiers) liées à l'organisation, la direction et la gestion d'une entreprise.
Valeur d'usage	Un référentiel doit être utile à tous les aspects métiers et managérial de l'organisation donc doit avoir un caractère d'utilité et de services
Projet	Un référentiel doit répondre aux aspects suivants : sociable, paternaliste, participatif, autonomie. Son implémentation doit faire l'objet d'une étude doit être publié (documentation)
Changement	Un référentiel doit contribuer à l'amélioration et à l'innovation donc elle doit être un facteur de transformation progressive du flux organisationnelle au sein d'un entreprise
Efficacité	Le référentiel doit pouvoir satisfaire les attentes des composantes métiers et même des composantes managériales en termes de résultats
Procédurale	Le référentiel doit un ensemble de règles visant à mieux organiser les différents processus métiers donc elle doit avoir un caractère de standard
Enjeux métiers	Le référentiel doit garantir un certain savoir-faire professionnel et une certaine habileté technique donc doit avoir un caractère d'expertise métiers

Evaluative	Le référentiel doit estimer une valeur organisationnelle à travers des indicateurs métiers et procédural
------------	--

Source : Auteur

3.2. Problématique

En nous appuyant sur tous les travaux mener par le CIGREF et mêmes à travers des publications en ligne de certains organismes comme AFNOR, ISACA, ISO nous somme tenter de dire implémenter un référentiel nous conduire à suivre cinq grandes étapes :

- ✓ Planification
- ✓ Développement
- ✓ Utilisation
- ✓ Adaptation
- ✓ Gestion

De manière plus pratique nous pouvons les lier à des verbes d'action comme « Planifier, Développer, Utiliser, Adapter, Gérer »

Une question se pose comment définir un modèle d'implémentation d'un référentiel organisationnelle ? en d'autres comment mettre un cadre pour implémenter un référentiel adapter à la vision organisationnelle et structurelle en vue de mieux définir la gouvernance d'une entreprise ?

Toutes ses interrogations nous amènent à définir les hypothèses suivantes :

- ✓ Comment associer les grandes étapes et les différents concepts de l'implémentation référentiel ?
- ✓ Comment définir la relation gouvernance d'entreprise, gouvernance de systèmes d'informations et référentiel ?
- ✓ Comment introduire ce modèle implémentation d'un référentiel à notre cadre de gouvernance de système d'information adapter à la gouvernance d'une entreprise ?

Ces différents problèmes nous guideront pour élaborer un modèle d'implémentation des référentiels dont le but est de faciliter les projets de déploiement des référentiels de système d'information.

4. Modélisation d'un projet d'implémentation d'u référentiel

4.1. Mise en place d'un modèle pour la planification

La planification est l'élaboration d'une analyse en vue de répondre à des besoins identiques (anticipation et préparation des actions à entreprendre dans l'avenir). Planifier, c'est organiser selon un plan donc la planification est une procédure proactive de détermination d'objectifs, mobilisation de moyens et des ressources indispensable dans le but de les réaliser (création de la valeur) selon un calendrier décrivant les étapes à suivre. La planification est un artifice qui oriente l'action de chaque acteur en fonction de l'objectif général (Thietart Raymond-Alain, 2012) [1].

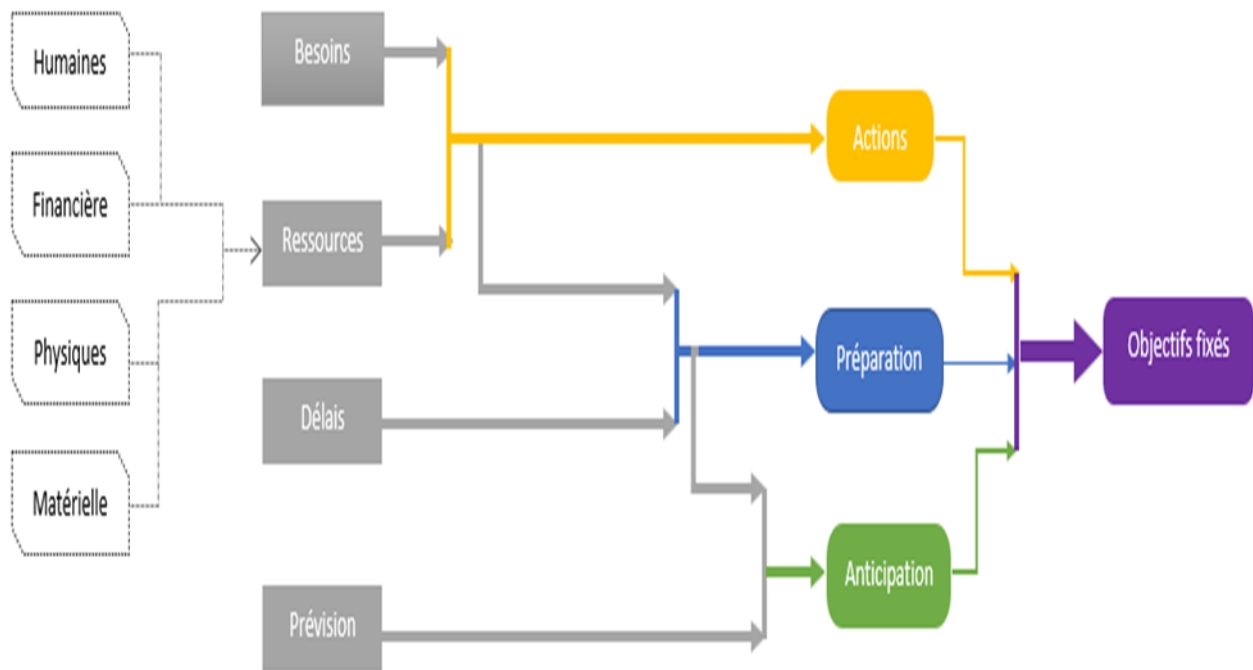
D'un point de vue théorique, la planification est considérée comme un processus analytique souvent schématisé en une série d'étapes interdépendantes. Ce processus commence généralement par le diagnostic de la situation initiale, la définition des objectifs qui répondent aux problèmes identifiés et leur traduction en actions concrètes à entreprendre. L'objectif principal de ce processus est d'anticiper et de préparer la mise en œuvre des actions qui répondent le mieux aux objectifs retenus, en veillant à déterminer les indicateurs d'évaluation, l'estimation des coûts et le calendrier de chaque action. ((Kaplan, 1976 [2]) ; (Saint-Sernin, 1998 [3]) ; (Chaffee, 1985 [4]) ; (Mintzberg, 1994 [5]) ; (Peters T., al., 1982 [6]) (Fredrickson J. W., 1984; [7]) ; (H., 1958 [8]) (L., 1970 [9]) ; (Lorange P., et al., 1977 [10]) ; (Jelinek M., 1979 [11]) ; (H., 1992 [12]) ; (Steiner G. A., 1969 [13]))

Au niveau pratique, la planification est conçue comme un ensemble de processus dont le but est de développer un document d'orientation qui devrait guider les décisions et les actions futures de l'organisation. L'élaboration de ce document comprend un ensemble d'activités, qui consiste à identifier les ressources physiques, matérielles, humaines et financières qui seront nécessaires pour les transformer en actions. Dans cette perspective, la planification est donc considérée comme une procédure rationnelle « formalisée pour produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions » [5].

Sur le plan de la recherche, les études inspirées de ce modèle se concentrent sur des variables liées à la performance en comparant plusieurs organisations sur la base des plans d'action utilisés ((Pearce II J, et al., 1987a [14]) ; (Pearce II J. A, et al., 1987b [15]) ; (Bracker J. S., et al., 1988 [16]) ; (Bracker J. S & Pearson J. N., 1986 [17]) ; (Rhyne L. C., 1986 [18]) ; (Miller C. C. & Cardinal L. B., 1994 [19])). Ici, le niveau de formalisation et de sophistication du processus de planification est lié à la performance de l'entreprise en utilisant la méthode de comparaison causale ((Hopkins W. E. & Hopkins S. A., 1997 [20]) ; (Odom R. Y. & Boxx W. R., 1988 [21])).

À partir de ses différents aspects de la planification on peut donc affirmer que la planification peut être une interaction de l'aspect théorique et pratique pour aboutir à l'aspect de la recherche en d'autres termes, la planification est perçue comme la combinaison des procédures et des projets en vue d'aboutir à la performance d'entreprise ainsi on peut illustrer cette hypothèse par le schéma suivant :

Figure 9: concept de la planification



Source : Auteur

Le concept de planification dans un référentiel revient à identifier les besoins, définir les ressources, estimer les délais et prévoir en vue de poser des actions concrètes, préparer l'implémentation de ses actions et mieux anticiper dans l'optique d'atteindre les objectifs et si nécessaires avoir des résultats satisfaisants.

4.2. Mise en place d'un modèle pour le développement

Le développement se traduit par un caractère de changement, donc développer dans ce contexte (référentiel) est un ensemble des transformations effectuées (changement) au sein d'une entreprise pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son environnement. La mise en place en place d'un référentiel nécessite une meilleure prise en compte tous les aspects du changement donc mettre en place une stratégie de conduite de changement.

La conduite du changement est la supervision d'un projet organisationnelle au sein d'une entreprise tout en ayant recourt aux approches et méthodes du management de projet. Le processus du changement consiste à prendre en compte la dimension humaine, les valeurs culturelles et principes fondamentaux de l'entreprise en tenant compte des résistances au changement. Le but principal du changement est de faire comprendre et accepter aux collaborateurs (en particulier les acteurs métiers) les "nouvelle règle de jeu" issue du changement.

La réussite totale du déploiement du processus changement passe par une forte compréhension des facteurs de la résistance aux changements car tant que cette composante de la conduite du changement ne sera pas bien définie il sera très difficile et même impossible de garantir le succès de l'implémentation d'un référentiel.

La résistance au changement reflète la capacité des individus à s'opposer aux projets de réforme dans lesquels l'entreprise s'engage (Coch et French (1948) [22] ; lewis (1951) [23]). Certains auteurs attribuent ce comportement à une fonction fondamentale de la société, qui est d'éviter des changements inutiles ou des éléments improductifs pendant le du processus (Ford, Ford et D'Amelio, 2008 [24] ; Jagger, 2001 [25]). Il existe de nombreux comportements face au changement (Herscovitch et Meyer, 2002 [26] ; Lapointe et Rivard, 2005 [27]; Meyer et al., 2007 [28]).

Tableau 5: Les comportements face au changement

Auteurs (Année)	Comportement					
Collerette & Schneider (1996)	Indifférence	Opposant actif	Opposant passif	Ambivalent	Supporteur passif	Supporteur actif
Herscovitch & Meyer (2002) ; Meyer & al. (2007)	Resistance active	Resistance passive	Conformité résignée	Coopération	Soutient actif / champion	
Orth (2002)	Resistance active	Resistance passive	Soutient passif	Soutient actif		
Lapointe & Rivard (2005)	Resistance agressive	Resistance passive	Resistance active	Apathie	Neutralité	Adoption
Boffo (2005)	Pratique rebelles	Pratiques limitées	Pratiques conformiste	Pratique sophistiquées		
Chrein (2006b)	Ambivalente	Opposition /éviterment	Conformité resignée	Acceptation		

Autissier & Moutot	Opposant	Passif	Proactif			
Soparnot (2009)	Combattant	Observateur	Conformiste	Opportuniste		

Source : (Bareil C.,2010) « La résistance au changement » [29]

Bien que la résistance au changement ne soit en aucun cas systématique, il est nécessaire d'en comprendre les causes. D'après la littérature nous pouvons identifier six grands facteurs de changements au sein d'une entreprise qui sont :

- ✓ L'anxiété provoquée par la réforme ou résistances psychologiques
- ✓ La relation que l'individu entretient avec l'entreprise ou résistance identitaire
- ✓ L'analyse en termes de jeux de pouvoir ou résistance politique
- ✓ L'influence du groupe ou résistances collectives
- ✓ La culture d'entreprise ou résistances ou résistance culturelle
- ✓ Les connaissances et compétences des individus

Dans le tableau ci-dessous nous explique les différents facteurs de la résistance :

Tableau 6: Les facteurs et caractéristiques de la résistance au changement

Facteurs de résistance aux changements	Caractéristiques
Anxiété (résistance psychologique)	Le changement est un puissant « facteur de stress » qui provoque un état de déséquilibre psychologique
Relation à l'entreprise (résistance identitaire)	Le changement remet en cause l'identité d'une personne en modifiant la nature de la relation entre elle et l'organisation
Jeu de pouvoir (résistance politique)	Le changement est une menace lorsqu'il interroge les conditions du jeu de pouvoir pour les acteurs et leur liberté d'action
Influence du groupe (résistance collective)	Le changement peut bouleverser l'équilibre créé par les normes de groupe
Culture d'entreprise (résistance culturelle)	Le changement peut transmettre des valeurs différentes de celles de l'entreprise.
Connaissance et compétence des individus (résistance cognitive)	Le changement nécessite une nouvelle approche de la formation aux techniques et nouvelles procédures

Source : Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus [30]

Pour mieux comprendre la capacité des individus à freiner l'avancement des projets, la résistance au changement doit être analysée en termes de formes et de facteurs. En effet, il

semble que certaines stratégies soient plus utiles en fonction de l'élément de résistance identifié. Dans ce qui suit, nous d'identifierons les stratégies de changement les plus importantes.

La stratégie du changement est l'ensembles des méthodes mise en place pour influencer la décision du changement. Selon la littérature, nous distinguons cinq grandes stratégies de changement :

- ✓ La stratégie hiérarchique
- ✓ La stratégie de développement organisationnel
- ✓ La stratégie politique
- ✓ La stratégie historique
- ✓ La stratégie symbolique

Dans le tableau ci-dessous nous explique les différentes stratégies du changement :

Tableau 7: Les stratégies de changement

Stratégie de changement	Caractéristique
La stratégie hiérarchique	Démarche de changement imposé et planifié
La stratégie de développement organisationnel	Démarche centrée sur la perception du changement par les acteurs concerné
La stratégie politique	Démarche de changement négocié
La stratégie historique	Démarche de changement incrémentiel
La stratégie symbolique	Démarche centrée sur les représentant associés aux référentiels

Source : Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus [30]

Dans son analyse des stratégies de changement, Soparnot, R. Définit les hypothèses qui l'on conduit à montrer les effets atténuateurs et les effets amplificateurs des stratégies de changements sur les résistances au changement. Ses hypothèses définit sont :

Hypothèse 1 : La stratégie hiérarchique affaiblit (sous certaines condition) les sources psychologiques et cognitives de résistance et renforce l'identité, les ressources politiques, culturelles et collectives.

Dans une stratégie hiérarchique, les changements sont communiqués uniquement aux personnes chargées d'exécutées les recommandations des managers. Les acteurs sont contraints de faire un changement dont le contenu et la méthode de mise en œuvre échappent totalement à leurs contrôles. Cela se traduit par une réduction de la résistance psychologique et cognitive et une augmentation de la résistance d'identité, politique, culturelles et cognitive

Hypothèses 2 Les stratégies de développement organisationnel affaiblissent les sources de résistance psychologique, identitaire et cognitive et renforcent leurs ressources politiques, collectives et culturelles.

Dans une La stratégie de développement organisationnel, l'intérêt du comité en charge des réformes se focalise sur les personnes concernées par le changement. Ces derniers agissent dans le but de concevoir une vision positive du changement. Cela se traduit d'une part par la disparition identitaire et d'autre part à une remise en cause de la culture d'entreprise

Hypothèses 3 : La stratégie politique affaiblit les sources psychologiques, identitaires et collectives de résistance et renforce leurs sources politiques, culturelles et cognitives.

La stratégie politique met l'accent sur le capital de négociation entre les réformateurs et les bénéficiaires du changement. La condition de réussite du changement est que les acteurs se mobilisent pour un projet qu'ils ont contribué à construire et aient du contenu dans une direction qui les intéresse. D'une part, négocier les conditions du changement consiste souvent davantage à protéger les intérêts qu'à préserver les valeurs de l'entreprise. Et d'autre part, la stratégie politique n'est pas particulièrement centrée sur le développement d'apprentissage de nouvelles compétences personnelles.

Hypothèse 4 : La stratégie historique dégrade les origines psychologiques, identitaires, politiques, collectives, culturelles et cognitives de la résistance.

La stratégie historique, quant à elle, met l'accent sur l'intervention des acteurs de terrain pour qu'ils contribuent à construire le changement. Ce faisant, les risques de la résistance psychologique, identitaire, politique, collective, culturelle et cognitive sont contenue. En fin de compte, cette stratégie semble être la plus efficace pour minimiser les sources de résistance au changement.

Hypothèse 5 : La stratégie symbolique affaiblit les sources de résistance psychologiques, identitaires, collectives et culturelles et renforce leurs sources politiques et cognitives.

La stratégie symbolique attribue au leader le rôle de diriger l'orientation de la production. Les acteurs qui changent de sens sont plus en état de « réception ». De plus, son action se concentre principalement sur la communication. Cependant, les risques de résistance sont « seulement » à deux niveaux. Ainsi, on peut craindre des résistances politiques et cognitives. De ce point de vue, les résistances psychologiques, identitaires, collectives et culturelles sont moins susceptibles de s'exprimer de manière moins puissante.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des effets de la stratégie de changement sur les facteurs de résistances :

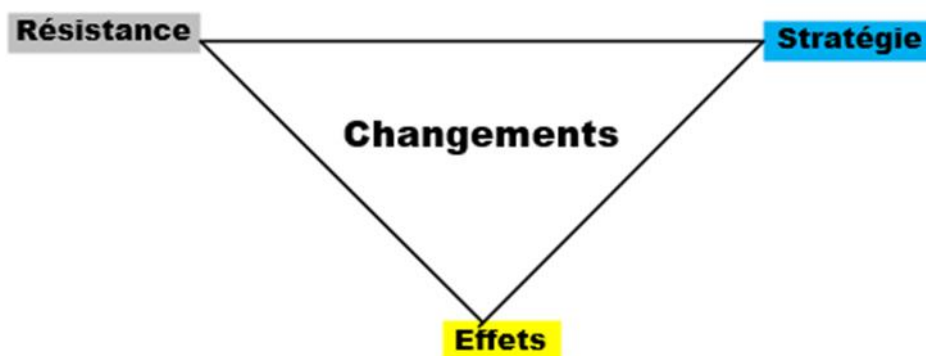
Tableau 8: effets des stratégies de changement

Stratégies	Effets sur les facteurs		Axes d'études
	<i>Atténuation</i>	<i>Amplification</i>	
Stratégie hiérarchique	Psychologique et cognitif	Identitaire, collectif, culturel, politique	Hypothèse 1
Stratégie de développement organisationnelle	Psychologique, identitaire et cognitif	Collectif, culturel, politique	Hypothèse 2
Stratégie politique	Psychologique, identitaire et collectif	Culturel, politiques, cognitif	Hypothèse 3
Stratégie historique	Psychologique, identitaire, cognitif, collectif, politique et culturel	Aucun	Hypothèse 4
Stratégie symbolique	Psychologique, identitaire, collectif et culturel	Politique et cognitif	Hypothèse 5

Source : Auteur

Pour mieux cerner le concept de changement nous devons considérer trois axes : les résistances, les stratégies et les effets. L'effet peut être considéré comme la résultante de l'impact des stratégies de changements selon certaines conditions sur les facteurs de résistances. Ainsi on peut donc définir le changement comme l'aboutissement d'un effet sur les facteurs de résistances en fonction des stratégies adoptées.

Figure 10: concept du changement

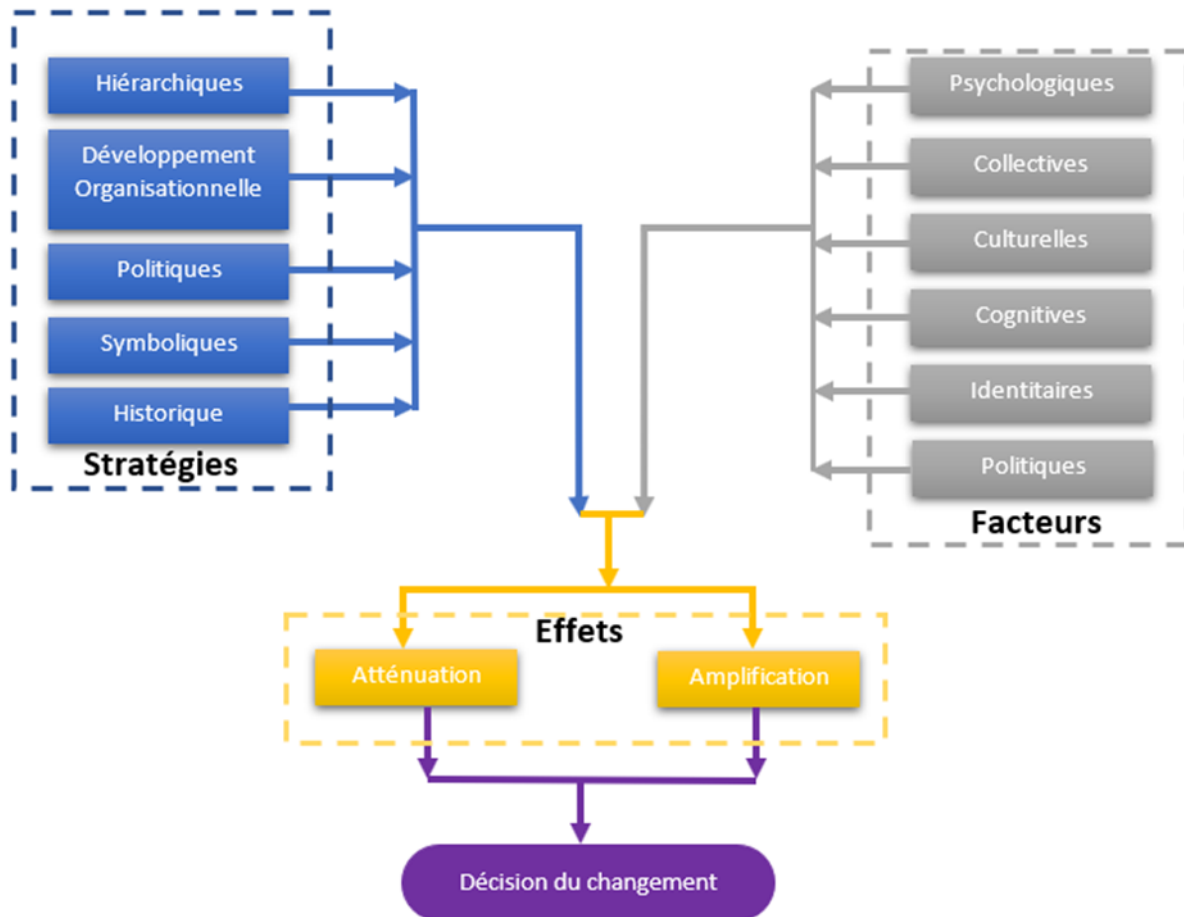


Source : Auteur

Ainsi nous pouvons illustrer un cadre adapter à la mise en place d'une procédure de changement, ce schéma nous permet d'avoir une perception globale du processus de

changement au sein d'une organisation et servira de référence lors de l'implémentation du processus de changement. Il faut noter que le changement est vraiment indispensable pour l'implémentation d'un référentiel. Donc, il est indispensable de bien définir tous les contours intervenant dans le processus de changement organisationnel.

Figure 11: concept de la décision du changement



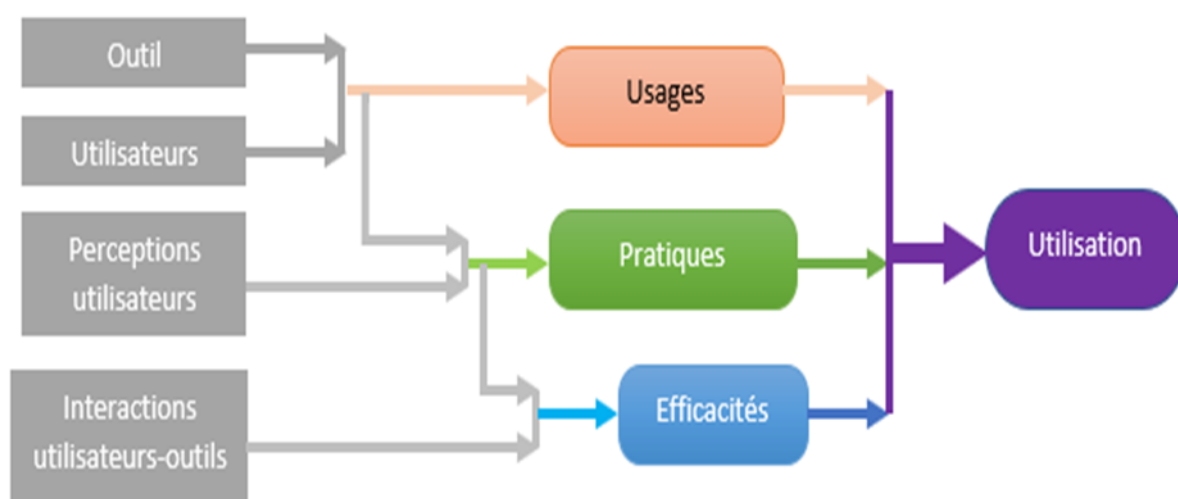
Source : Auteur

4.3. Mise en place d'un modèle pour l'utilisation

Dans un référentiel le mot utilisation fait référence à deux concepts : valeur d'usage et pratique. Il existe des similitudes et des divergences par rapport à ses deux concepts. Selon la littérature, la distinction entre usage et référentiel est : la notion de l'usage peut être définie comme la restriction simplifiée de l'utilisation par contre la pratique la notion de pratique englobe non seulement l'utilisation (technique d'emploi) mais aussi les attitudes, les comportements et les représentations individuelles associés à l'outil. De plus, l'usage fait référence à l'individualisme comportementale face à l'outil alors que la pratique inclut l'aspect social. Selon Florence Millerand, on a une confusion entre ces deux termes car la différenciation entre les deux

concepts n'est pas reprise dans la majorité des études réalisées. Cependant, les pratiques semblent être exhaustives car elles ne sont pas destinées à utiliser une seule technique. ; « elles sont en quelque sorte multisupports et sont récurrentes dans la mesure où elles s'inscrivent dans la durée et où les outils nouveaux doivent se mouler en eux ou du moins les prendre en compte, enfin elles sont sous-tendues par des normes d'action ou des valeurs » [31].

L'utilisation d'un référentiel doit pouvoir répondre aux besoins de l'utilisateur cela implique qu'en pratique elle doit créer une satisfaction ainsi donc l'utilisation d'un référentiel doit avoir un aspect d'efficacité c'est pourquoi il doit tenir compte d'un facteur très important qui est l'expérience de l'utilisateur. L'expérience utilisateur est le résultat de toutes les perceptions, interactions ou sentiments qu'un utilisateur a envers un produit ou un service, avant, pendant et après l'utilisation. Pucillo et Cascini font référence à Hazzenthal lorsqu'ils expliquent que les utilisateurs peuvent percevoir les qualités utilitaires et hédonistes d'un produit / service [32]. Ce dernier, au fil du temps, sera associé au produit / service et augmentera sa valeur pour l'utilisateur. À long terme, ces valeurs renforcent la valeur ou l'image de la marque.



Source : Auteur

4.4. Mise en place d'un modèle pour l'adaptation

Chantal Jouteau-Neves soutient qu'on peut décrire le concept d'adaptation à partir de quatre perspectives qui sont : évolutionniste ; statistiques ; socioculturelle ; systémique [33]. À partir du tableau ci-dessous nous tenterons d'expliquer ses quatre perspectives :

Tableau 9: le concept d'adaptation selon Chantal Jouteau-Neves

<i>Perspectives</i>	<i>Concepts</i>
Évolutionniste	L'adaptation est la conservation de la vie (sélection naturelle)
Statistique	L'adaptation renvoie à une normalité quantitative
Socioculturelle	Se rapporte à une normalité qualitative
Systémique	L'adaptation est la résultante de composantes tant internes qu'externes de l'être humain

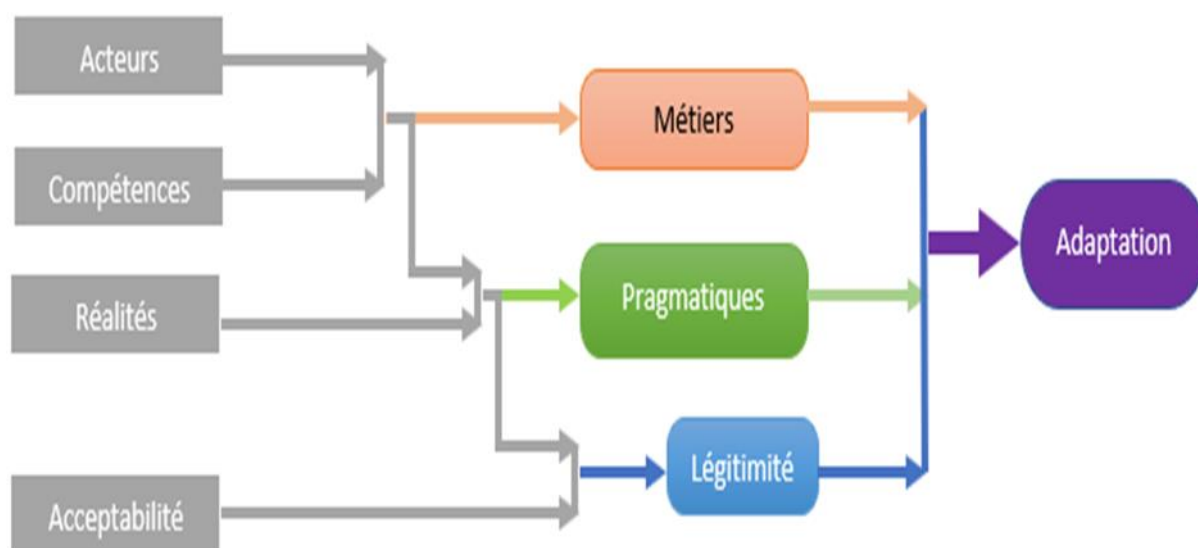
Source Chantal Jouteau-Neves [33]

Donc nous pouvons donc affirmer que l'adaptations est un concept qui met en avant une harmonisation des composantes d'une organisation en fonction de son environnement.

Face à l'accélération et l'intensification des changements environnementaux et socio-économiques à l'origine de ces problèmes, l'adaptation des systèmes organisationnelle suscite un intérêt croissant [34]. L'adaptation passe alors par l'idée de changement pour assumer toute sa dimension sémantique à travers une appropriation interdisciplinaire ((Taché, 2003 [35]) ; (Leroy, 2004 [36])). La discipline distingue également l'adaptabilité, la capacité d'un individu à modifier sa structure ou son comportement pour répondre de manière harmonieuse à de nouvelles situations. L'adaptation sociale ne signifie pas « conformités » car l'adaptation à un environnement peut apporter le concept d'innovation ou de changement [37]. Le concept d'adaptation est un processus de longue haleine dont la capacité permet de réduire la vulnérabilité des systèmes sociaux face aux crises [38].

Donc pour qu'un référentiel puisse s'adapter une organisation il faut qu'il réponde à ses besoins métiers, c'est-à-dire il doit pouvoir harmoniser un savoir-faire (enjeux métier), le référentiel doit se conformer aux réalités de l'entreprise (pragmatisme) sinon elle devient automatiquement un frein et engendra un sentiment de lourdeur dans son implémentation. Le succès du choix ou de l'implémentation d'un référentiel dépend de son taux d'acceptabilité par toutes les composantes ou parties prenantes d'une organisation alors on dit qu'elle doit avoir une légitimité (reconnaissance). Nous pouvons simplement dire que le caractère d'adaptabilité d'un référentiel dépend de trois facteurs indissociables qui sont : le pragmatisme, la reconnaissance et l'enjeux métiers. Cela nous amène à nous intéresser aux acteurs, leurs compétences, les réalités auxquels eux et l'organisations sont confrontés et enfin leur fréquence d'acceptabilité à mettre en place un référentiel.

Figure 12: concept d'adaptation



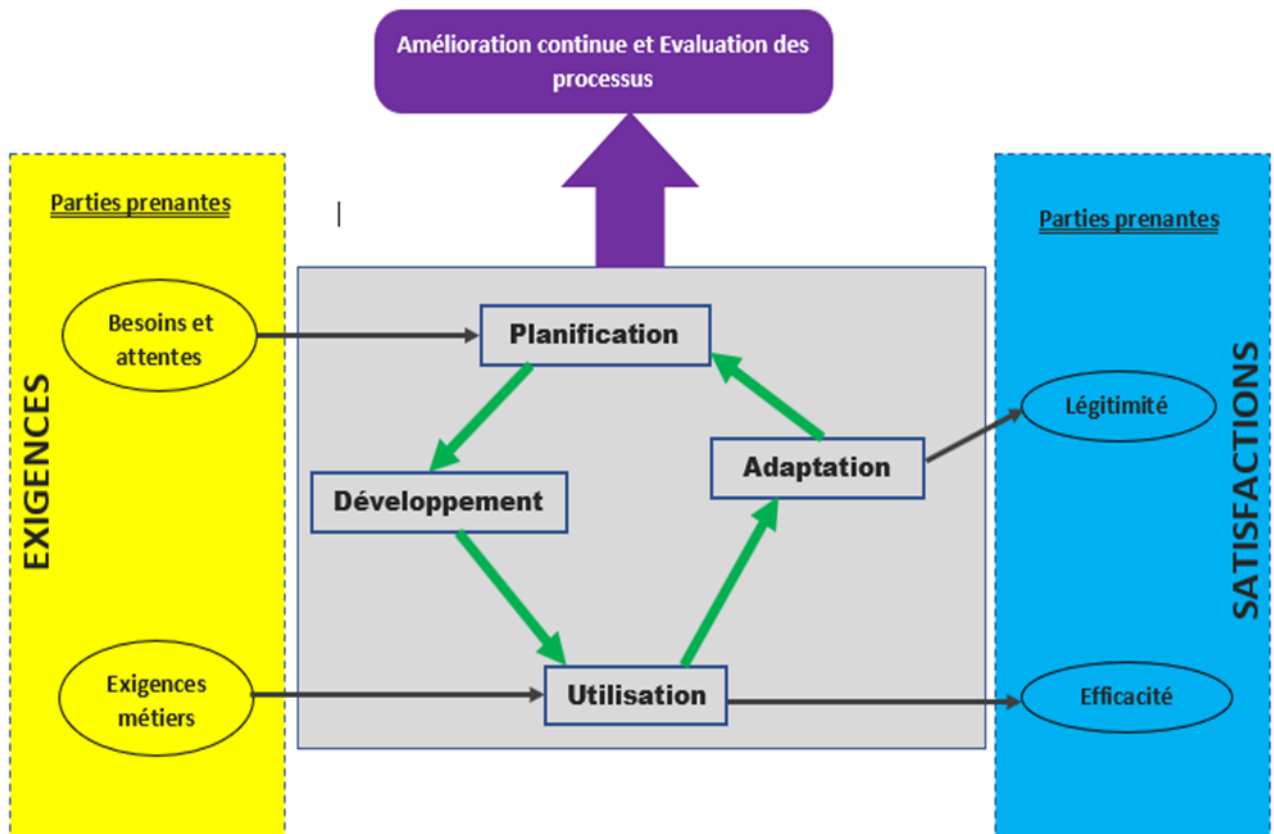
Source : Auteur

4.5. Mise en place d'un modèle pour la gestion

L'implémentation d'un référentiel doit faire appel à un processus de qualité, alors nous devons chercher à comprendre le concept de la qualité. Les plans qualité sont un moyen de lier les exigences spécifiques d'un processus, d'un produit, d'un projet ou d'un contrat avec des pratiques et des méthodes de travail qui soutiennent le succès du produit. Il est souhaitable que le plan qualité soit compatible avec d'autres plans associés qui pourraient être élaborés. La préparation d'un plan qualité offre de nombreux avantages, tels qu'une confiance accrue dans le respect des exigences, un meilleur contrôle des processus et une plus grande motivation des parties prenantes. Il peut également donner un aperçu des possibilités d'amélioration. La gestion intégrale de la qualité se caractérise par la mobilisation continue de toutes les ressources d'une entreprise pour permettre une amélioration continue à tous les niveaux : la qualité des biens et services offerts, la satisfaction de tous et leur intégration dans l'industrie. L'objectif principal et ultime de la gestion intégrée de la qualité est de répondre aux attentes des clients. Selon Löffler, « Définir et mesurer la qualité dans le public.... Le recours au « management holistique de la qualité » correspond généralement à une amélioration continue de la qualité. Ceci permet de souligner qu'il implique une évolution culturelle.

On peut donc affirmer que le processus qualité d'un référentiel doit tenir compte des exigences des besoins métiers en vue d'aboutir à une reconnaissance organisationnelle donc avoir un caractère légitime tous passant par les différents processus qui sont la planification, le développement, l'utilisation et son adaptation.

Figure 13: modèle de gestion du référentiel



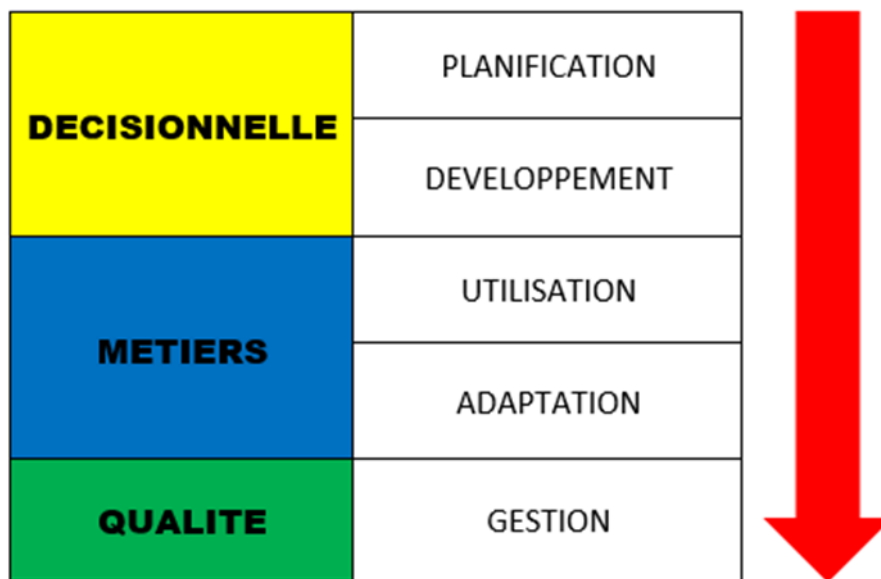
Sources inspirées du modèle de processus qualité ISO 9000

En conclusion on peut dire que la mise en œuvre d'une œuvre référentiel nécessite une procédure particulière :

- La planification
- Le développement
- L'utilisation
- L'adaptation
- La qualité de gestion

Donc l'implémentation d'un référentiel se fera selon trois couches qui sont la couches décisionnelle (planification ; développement), la couche métiers (utilisation ; adaptation) et enfin la couche qualité (la gestion).

Figure 14: modèle théorique d'implémentation d'un référentiel



Source : Auteur

Ce modèle facilitera les démarches à mettre en œuvre pour l'implémentation d'un référentiel car elle tient compte des exigences des parties prenantes surtout celle des métiers. Il faut noter aussi qu'elle prend en considération la majorité des réalités environnementales des entreprises c'est pourquoi nous avons défini chaque processus à des travers de nombreux schéma descriptif pour mieux faciliter la compréhension de ceux qui seront en charge d'implémenter un référentiel au sein d'une organisation dont l'objectif est de satisfaire les exigences des parties prenantes c'est-à-dire le rendre légitimes aux attentes métiers.

5. Conclusion

Le référentiel doit être perçue comme une boîte à partir de laquelle l'entreprise extrait les bonnes pratiques nécessaires pour résoudre un certain problème ou satisfaire un besoin. Une norme diffère d'un référentiel en ce qu'il s'agit d'un document édité par un organisme indépendant et constitue le statut d'un document donné. Les normes peuvent également présenter un certain degré de contrainte par rapport au référentiel.

L'externalisation est devenue courante chez les DSI, mais nécessite une grande professionnalisation dans la gestion des relations avec les prestataires, d'où l'émergence de ce nouveau standard destinée à un dialogue basé sur un langage commun entre l'acquéreur et ses prestataires. Les entreprises utilisent principalement un référentiel SI interne ou n'utilisent pas

de référentiels spécifiques pour les achats informatiques. Il n'existe qu'un seul référentiel pour la gestion de la relation client - fournisseurs et il est relativement récent.

Dans le domaine du benchmarking, la composition industrielle du référentiel est cruciale. L'antériorité du référentiel est également un aspect important des critères de sélection du référentiel. Dans le contexte d'une urgence, la réalité est que le référentiel « éprouvé » permet aux donateurs de fonder leur décision sur le déclenchement du déploiement.

Ainsi, plus simplement, on peut dire que le concept de planification dans un référentiel signifie planifier pour identifier les besoins, identifier les ressources, prévoir les délais et poser des actions concrètes, préparer la mise en œuvre des actions et mieux anticiper le but d'atteindre les objectifs et, si nécessaire, obtenir des résultats satisfaisants. L'établissement d'un référentiel nécessite une meilleure évaluation de tous les aspects du changement et donc la mise en place d'une stratégie de gestion du changement.

Le succès du choix ou de l'implémentation d'un référentiel dépend de son taux d'acceptabilité par toutes les composantes ou parties prenantes d'une organisation alors on dit qu'elle doit avoir une légitimité, donc doit faire appel à un processus de qualité. La mise en place d'un modèle théorique permettra une intégration du concept d'implémentation de référentiel dans un projet de gouvernance des systèmes d'information adaptés aux entreprises.

6. Références

- [1] Thietart Raymond-Alain, «*La planification* », chez Raymond-Alain Thietart éd., *Le management*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012, pp. 25-46.
- [2] M. A. Kaplan, «*Means/ends rationality*,» *Ethics*, vol. 87, n° 11, pp. 60-65, 1976.
- [3] B. Saint-Sernin, *Les modèles de l'action*, Paris: PUF, 1998.
- [4] E. .. Chaffee, «*Three model of strategy*,» *Academy of management review*, vol. 10, n° 11, pp. 89-98, 1985.
- [5] h. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris: Dunod, 1994.
- [6] Peters T. et Waterman R. H., *Le prix de l'excellence*, Paris: interéditions, 1982.
- [7] Fredrickson J. W., «*The comprehensiveness of strategic decision processes : Extensions, observations, futures directions*,» *Academy of management journal*, vol. 27, n° 13, pp. 445-466, 1984.
- [8] K. H., «*A preliminary Statement of principles of planning and control*,» *Journal of the academy of management*, vol. 1, n° 11, pp. 45-61, 1958.
- [9] A. R. L., *A concept of corporate planning*, New York: John Wiley et Sons, 1970.

- [10] Lorange P. et Vancil R. F., *Strategic planning systems*, New JERSEY: Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1977.
- [11] Jelinek M., *Institutionalizing Innovation*, New York: Praeger, 1979.
- [12] S. W. H., «Strategizing in the Real World,» *International Journal of Technology Management, Special Publication on Technological Foundations of Strategic Management*, vol. 8, n° %11/2, pp. 77-85, 1992.
- [13] Steiner G. A., *Top management planning*, New York: Macmillan, 1969.
- [14] Pearce II J, Freeman E. B. et Robison R. B., «The tenuous link between strategic planning and financial performance,» *Academy of management Review*, vol. 12, n° %14, pp. 658-675, 1987a.
- [15] Pearce II J. A, Robbins D. K. et Robison R. B., «The impact of grand strategy and planning formality on performance,» *Strategic management journal*, vol. 8, n° %12, pp. 125-134, 1987b.
- [16] Bracker J. S., Keats B. et W Pearson J. N., «Planning and financial performance among small firms in growth industry,» *Strategic management journal*, vol. 9, n° %16, pp. 591-603, 1988.
- [17] Bracker J. S et Pearson J. N., «Planning and financial performance of small mature firms,» *Strategic management journal*, vol. 7, n° %16, pp. 503-522, 1986.
- [18] Rhyne L. C., «The relationship of strategic planning to financial performance,» *Strategic management journal*, vol. 7, n° %15, pp. 423- 436, 1986.
- [19] Miller C. C. et Cardinal L. B., «Strategic planning and firm performance : A synthesis of more than two decades of research,» *Academy of management journal*, vol. 37, n° %16, pp. 1649-1665, 1994.
- [20] Hopkins W. E. et Hopkins S. A., «Strategic planning – financial performance relationships in Banks : A causal examination,» *Strategic management journal*, vol. 18, n° %18, pp. 635-652, 1997.
- [21] Odom R. Y. et Boxx W. R., «Environment planning processes and organizational performance of churches,» *Strategic management journal*, vol. 9, n° %12, pp. 197-205, 1988.
- [22] Coch L. et French J. R. P., «Overcoming resistance to change,» *Human Relations*, vol. 1, n° %14, 1948.
- [23] Lewin K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, 1951.
- [24] Ford J., Ford L. et D'Amelio A., «Resistance to Change: The rest of the story,» *Academy of Management Review*, vol. 33, n° %12, 2008.
- [25] J. P., «Resistance to Change: A new view of an old problem,» *The Futurist*, vol. 35, n° %13, 2001.
- [26] Herscovitch L. et Meyer J. P., «Commitment to organizational change: extension of a three-component model,» *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° %12, 2002.
- [27] Lapointe L. et Rivard S., «A Multilevel Model of Resistance to Information Technology implementation,» *MIS Quarterly*, vol. 29, n° %13, 2005.
- [28] Meyer J. P., Srinivas E. S., Lal J. B., Topolnytsky et L., «Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures,» *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n° %12, 2007.

- [29] B. C., « La résistance au changement », in Soparnot R, *Le management du changement*, Vuibert, Collection Entreprendre, 2010.
- [30] R. Soparnot, «Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus,» *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 97, n° 14, pp. 23-43, 2013.
- [31] Florence MILLERAND., «Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation », *Composite*, vol. 98/1, 1998.
- [32] F. Pucilo et G. Cascini, «A framework for user experience, needs and affordances,» *Design Studies*, n° 135, pp. 160-179, 2014.
- [33] J.-N. C., «Adaptation,» chez *Les concepts en sciences infirmières: 2ème édition*, Toulouse,, Monique Formarier éd., 2012, pp. 48-50.
- [34] Moran, E.F., *Human Adaptability*, Boulder, Westview Press, 2000.
- [35] T. A., *L'Adaptation : un concept sociologique systémique*, Paris: L'Harmattan, 2003.
- [36] L. P., «Sciences environnementales et interdisciplinarité : une réflexion partant des débats aux Pays-Bas,» *Natures Sciences Sociétés*, vol. 12, n° 13, pp. 274-284, 2004..
- [37] Rocher G., *Introduction à la sociologie générale : action sociale, organisation sociale, changement social*, Montréal: Hurtubise, 1992.
- [38] Burton I., Kates R.W. et White G.F., «The Environment As Hazard,» Guilford Press, New York, 1993.
- [39] Payre Sébastien, «Quand la qualité du management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement,» *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 100, n° 11, pp. 173-191, 2014.
- [40] Staes Patrick et Thijs Nick, «Le management de la qualité : un instrument de réglementation européenne « par le bas,» *Revue française d'administration publique*, vol. 119, n° 13, pp. 493-513, 2006.
- [41] Baglin G., Bruel O., Garreau A. et Greif M., *Management Industriel et Logistique*, Paris: Collection Gestion, Éditions Economica, 1990.
- [42] Baruche J.-P., *La qualité du service dans l'entreprise*, Paris: Collection PME, Les Editions d'organisation, 1992.
- [43] Bourguignon A, *Le Modèle Japonais*, Paris: La Découverte, 1993.
- [44] Chauvel A.-M., *Méthodes et Outils pour Résoudre un Problème : 30 outils pour améliorer la qualité de votre organisation*, DUNOD : Paris , 1996.
- [45] D. J.-M., *Vers le Zéro Défaut dans l'Entreprise : De la qualité globale (TQC) aux cercles de qualité*, Paris: Dunod, 1987.
- [46] Hosotani K., *Les 20 lois de la qualité : L'expérience japonaise au service de votre entreprise*, Paris: Dunod, 1994.
- [47] N. I. I. 9000., *Systèmes de Management de la Qualité – Principes essentiels et vocabulaire (Quality management systems – Fundamentals and*, Genève, 2000.

- [48] N. I. I. 9001., *Systèmes de Management de la Qualité – Exigences (Quality management systems – Requirements)*, Genève, 2000.
- [49] N. I. I. 9004., *Systèmes de Management de la Qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances (Quality management systems – Guidelines for performance improvement)*, Genève, 2000.
- [50] Soparnot, Richard., «La capacité d'adaptation ça se travaille,» *L'Expansion Management Review*, vol. 129, n° 12, pp. 48-55, 2008.
- [51] Simonet Guillaume, «Le concept d'adaptation : polysémie interdisciplinaire et implication pour les changements climatiques,» *Natures Sciences Sociétés*, vol. 17, n° 14, pp. 392-401, 2009.
- [52] Autissier David, Guillard Alexandre et Moutot Jean-Michel, «La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté,» *Management & Avenir*, vol. 31, n° 11, pp. 95-117, 2010.
- [53] Michel Christine et Trognon Guillemette, «L'expérience utilisateur au cœur de la stratégie,» *Information, données & documents*, vol. 52, n° 14, pp. 40-41, 2015.
- [54] Paganelli Céline, «Analyse des discours sur la notion d'« usage » dans deux revues en sciences de l'information,» *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 49, n° 12, pp. 64-71, 2012.
- [55] Bensebaa Faouzi, et Béji-Bécheur Amina, «Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise,» *Revue française de gestion*, vol. 180, n° 111, pp. 177-198, 2007.
- [56] Ogien Albert, «Pragmatismes et sociologies,» *Revue française de sociologie*, vol. 55, n° 13, pp. 563-579, 2014.
- [57] Gillberg Claudia et Vo Linh Chi, «Approche pragmatiste de la connaissance et de l'apprentissage dans les organisations,» *Management & Avenir*, vol. 43, n° 13, pp. 410-427, 2017.
- [58] Lorino Philippe, «Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ?,» *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 19, n° 11, pp. 13-22, 2018.
- [59] Masengesho Kamuzinzi, Bonami Michel et De Ketele Jean-Marie, «Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification,» *Revue française de gestion*, vol. 195, n° 15, pp. 55-83, 2009.
- [60] CIGREF, «référentiel de la DSI ; état de l'art et bonne pratique,» *Publication Cigref*, Paris, 2009.
- [61] CIGREF, «Benchmarking des coûts : Modèle et guide de mise en oeuvre,» *Publications-Cigref*, Paris, 2006.