

1996

Accompagner le changement chez l'utilisateur : le cas Air Inter

Eric de Dreuzy

Compagnie Air France Europe, admin@localhost.admin

Jacky Akoka

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), jacky.akoka@cnam.fr

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

Recommended Citation

de Dreuzy, Eric and Akoka, Jacky (1996) "Accompagner le changement chez l'utilisateur : le cas Air Inter," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 1 : Iss. 2 , Article 4.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol1/iss2/4>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact library@aisnet.org.

Accompagner le changement chez l'utilisateur

Le cas d'Air Inter

Eric de DREUZY

Compagnie Air France Europe

Jacky AKOKA

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)

RÉSUMÉ

L'arrivée d'un nouveau système d'information sur les mouvements d'avions à Orly-Ouest initialisera la réflexion sur les méthodes d'accompagnement. Véritable "poumon" de l'escale, le nouveau système concernait toutes les catégories de personnels (agents de vente, d'enregistrement, de trafic, de piste, etc.), au total environ 1 500 personnes. La complexité de la tâche, l'importance des enjeux, amena à rechercher des outils méthodologiques, conseils, compétences spécialisées. Mais l'état de l'art se révélant très pauvre, il fut décidé de mettre en place, en termes de structure, d'outils, de méthodes et de savoir-faire, un dispositif interne à la compagnie permettant de mieux faire face aux besoins d'accompagnement des utilisateurs concernés par les changements dus à l'informatique.

L'objectif principal de cet article est de décrire cette expérience d'accompagnement du changement chez l'utilisateur. Au préalable, nous décrivons et analysons les principaux changements organisationnels, technologiques et humains que les entreprises, telle Air Inter Europe, sont appelées à intégrer. Nous mettons en perspective l'expérience d'Air Inter en la situant dans les théories de planification du changement. Finalement, nous présentons les principales mesures adoptées par Air Inter et qui semblent assurer le meilleur accompagnement chez l'utilisateur.

Mots-clés : Systèmes d'information, nouvelles technologies, résistance au changement, utilisateur.

ABSTRACT

The aim of this article is to describe an experiment of change management conducted by Air Inter for its information system end-users. We first present current views on organizational changes and information technologies. A framework of planned change is presented and discussed. The experiment of Air Inter is analyzed using this framework. The operational aspects of managing change by Air Inter for the end-users are proposed. Finally, some directions of further research are suggested.

Key words : information systems, new technologies, resistance to change, end-user.

1. INTRODUCTION

La concurrence accrue contraint les entreprises à se doter de systèmes d'information de plus en plus sophistiqués et complexes. Cette tendance est facilitée par l'émergence de nouvelles technologies de l'information mais elle requiert leur intégration rapide dans les processus organisationnels de l'entreprise. Les difficultés dues à cette intégration contribuent à la crise de confiance qui caractérise aujourd'hui l'informatique interne des entreprises. Cible des opérationnels, les directions informatiques éprouvent des difficultés croissantes à se faire entendre des directions générales, plus défiantes vis-à-vis du développement d'application, notamment en termes de coûts, délais, productivité, qualité, maintenabilité, convivialité... Elles reprochent souvent à leurs services informatiques une mauvaise visibilité sur la rentabilité.

A l'origine de ce discrédit, la rupture entre une époque de «production» de l'informatique, marquée par un environnement relativement stable, et un âge nouveau placé sous le signe de l'accélération tous azimuts. La compétition économique s'exerçant sur des marchés de plus en plus ouverts, amène les entreprises à devoir répliquer rapidement aux attaques de la concurrence, anticiper des coups stratégiques, nouer des alliances et les défaire, modifier l'organisation en permanence pour la rendre cohérente avec les logiques dictées par les produits et l'approche du client.

L'informatique, système nerveux des entreprises et ressort de leur efficacité commerciale, s'est trouvée directement confrontée à ces nouvelles exigences et a dû, en première ligne, se plier aux nouveaux mots d'ordre comme la réactivité, l'adaptabilité, la mobilité,

tout en exerçant un contrôle strict et continu de la rentabilité des projets inscrits aux plans de charge ("Faire plus avec moins"). Au prix, souvent, d'une profonde déstabilisation, due à l'inadaptation croissante des modes d'élaboration et d'insertion traditionnels des nouveaux systèmes d'information, aux nouvelles contraintes de l'environnement, et surtout, à deux d'entre elles : l'accélération du rythme des changements, et l'augmentation de l'amplitude de leurs impacts.

L'impératif de réactivité indispensable à cette époque nouvelle peut être illustré par les exemples suivants, pris dans le milieu du transport aérien :

- pour mieux répondre aux souhaits de leurs clients, et se positionner favorablement sur les marchés, les Compagnies sont amenées à mettre en œuvre à bref délais des systèmes permettant un accès direct du passager à la gestion de son voyage (télématique, serveurs vocaux d'information, automates de billetterie et d'enregistrement) ou destinés à optimiser les ressources (flotte, équipages, moyens au sol) ;
- le temps est un paramètre essentiel dans le service fourni. Il est donc nécessaire de rechercher les technologies offrant le maximum de performances, notamment quant aux temps de réponse qui sont décisifs lorsqu'il s'agit d'enregistrer en moins d'un quart d'heure les passagers d'un avion de plus de 400 places ;
- l'intégration de ces environnements techniques peut soulever des problèmes complexes de compatibilité, qui peut entraîner des efforts de recodage complémentaires ;
- une nouvelle couche de logiciels peut être nécessaire pour assurer une homogénéisation du matériel informatique de la compagnie avec celui des autorités portuaires. Cela entraîne généralement l'ajout d'une nou-

velle couche technique aux configurations retenues initialement ;

- lors de fusion ou d'acquisition entre compagnies aériennes, les structures des entreprises changent, obligeant les responsables à revoir les systèmes d'information existants.

En résumé, finie la navigation en eau calme, c'est l'image du rafting qui domine... Pour s'imposer sur le marché, répondre aux attaques des concurrents, l'informatique doit concentrer ses efforts sur la maîtrise de la cohérence et de la flexibilité, au service des stratégies retenues. Il semble en effet évident que la poursuite du mouvement de dérégulation et d'internalisation des marchés va amener à la nécessité absolue d'intégrer à tous niveaux le recours aux systèmes d'information comme vecteur déterminant d'avantages concurrentiels.

Cette évolution suppose que soit opérée une modification radicale de la manière dont on appréhende la conduite des changements, et ce, sur plusieurs plans :

- **Planifier le changement** : c'est l'un des facteurs clés de succès de l'intégration du changement afin de minimiser la résistance à ce dernier.

- **Modifier les méthodes** : les processus de production des outils informatiques, fondés sur des cycles longs et sur des modèles essentiellement mérisiens, apparaissent de moins en moins adaptés à la rapidité des modifications d'environnement que subissent les entreprises. Les grands projets réalisés au terme de longues phases d'études se révèlent trop rigides pour apporter des réponses satisfaisantes. D'où la recherche de nouveaux modes de développement (approches de type RAD, prototypes itératifs, etc.).

- **Gérer la cohérence** : elle devient un impératif absolu pour gérer la diversité nécessaire à la puissance du système d'information : cohérence technique, mais aussi organisationnel-

le, et enfin humaine pour amener le jeu des acteurs à une dynamique favorable à l'atteinte des objectifs. Elle suppose que soit organisée, au niveau des directions générales, une structure de veille dédiée au pilotage des changements.

- **Intégrer les trois dimensions du changement et non polariser les énergies sur la seule compétition technologique.** Ce qui implique de recentrer les objectifs en dépassant le stade d'une simple réponse aux besoins par un produit informatique, pour rechercher une véritable mobilisation des hommes autour de systèmes dont le fonctionnement est réellement maîtrisé. La plupart des entreprises ont en effet, connu des cas d'échecs de projets, parfois spectaculaires ou médiatiques, dont une part importante des causes était imputable à des facteurs indépendants de la solution technique proprement dite :

- ce sont des systèmes fiables et éprouvés qui n'arrivent pas à s'intégrer à l'organisation, dont l'exploitation exige de ceux qui les emploient des efforts tels que l'acquisition de réflexes d'utilisation est exclue, avec un retour plus ou moins marqué au mode de gestion précédent... ;
- ce sont des documentations obscures dont la logique d'emploi est beaucoup plus inspirée par la fierté des techniciens que par le quotidien du métier des opérationnels... ;
- ce sont des formations coûteuses en temps et perturbantes pour l'activité, mais dont l'efficacité n'aura pas été garantie par une gestion de projet rigoureuse... ;
- ce sont des réactions sociales mal anticipées qui amènent un rejet du système voire un conflit au coût largement supérieur aux gains de productivité escomptés...

Pour atteindre ce but, il est nécessaire de bien connaître les changements,

notamment ceux induits par les nouvelles technologies de l'information, afin d'en maîtriser les impacts. Pour être mis en œuvre de manière efficace, l'accompagnement du changement doit être mis en perspective. C'est l'objet du deuxième paragraphe qui présente les modèles de planification et d'accompagnement du changement. Le troisième paragraphe présente l'ensemble des mesures prises par Air Inter pour accompagner le changement. Enfin, nous concluons au paragraphe quatre et indiquons des voies de recherche.

2. PLANIFIER ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT : UN CADRE CONCEPTUEL

De plus en plus les entreprises doivent faire face :

- aux changements de leur chaîne de valeur ;
- à la nécessité d'accroître leur capacité à répondre plus rapidement aux forces du marché ;
- à une amélioration continue à assurer la qualité des produits proposés aux clients ;
- à réduire les coûts ;
- à mieux gérer leur relation avec la clientèle ;
- à réduire le temps de développement de leurs produits ;
- à reconfigurer les processus de gestion ;
- etc.

Tous ces changements doivent être anticipés et intégrés dans le système d'information en utilisant les nouvelles technologies. Ces processus de changement doivent être efficacement gérés avec une attention particulière pour l'utilisateur. Il faut que les entreprises accompagnent ce changement

chez l'utilisateur. Ceci représente un facteur clé de succès. Cette tâche peut être grandement facilitée si elle s'inscrit dans un cadre conceptuel de planification du changement.

L'intégration des différents changements est un processus complexe qui donne naissance à des obstacles et à des résistances tant au niveau des individus, des groupes d'individus ou de l'organisation elle-même. Pour minimiser l'impact des obstacles et des résistances qui naissent lors de la transition et en assurer le succès, nous proposons de considérer cette transition comme un processus de changement dont il faut planifier les étapes. C'est donc aux théories de planification du changement que nous faisons appel. Plusieurs auteurs en ont décrit les caractéristiques et l'intérêt (Crozier 1975, Igalens 1981, Akoka 1982, Rockart et Scott Morton 1984, Jabes 1991, Krovi 1993).

C'est le modèle de Lewin et Schein (1952) qui est le plus souvent suggéré pour planifier et contrôler le processus de changement. Les auteurs considèrent que tout effort visant la planification du changement comporte trois phases distinctes :

- la phase de *Dégel* (ou d'*Unfreezing*) correspond au processus d'altération des forces qui agissent sur l'individu de manière à perturber son état d'équilibre et à le motiver au changement ;
- la phase de *Transition* (ou de *Moving*) correspond au processus d'apprentissage de nouvelles attitudes liées à la nouvelle situation issue du changement ;
- la phase de *Gel* (ou *Refreezing*) est atteinte dès que l'individu intègre parfaitement les nouvelles attitudes caractéristiques de la nouvelle situation.

L'accompagnement du changement est réalisé durant les deux dernières phases. Toutefois, ce modèle est peu

détaillé et ne permet pas une mise en œuvre aisée de l'accompagnement. Le modèle de Beckhard (1977) rajoute au cadre théorique de Lewin et Schein une phase de clôture qui vise une persistance et une installation des changements. Ce modèle comporte les étapes essentielles suivantes (voir figure 1) :

- *Diagnostic* : cette phase sert à définir le problème à résoudre. Les origines du problème sont diverses. Ces problèmes sont généralement liés à l'environnement de l'entreprise, à l'état de son système d'information, au comportement des individus concernés et enfin à la situation de l'entreprise. C'est donc une phase de diagnostic complète.

- *Planification* : durant cette phase, les objectifs recherchés sont définis. De plus, une évaluation des plans d'action alternatifs et de leur impact sur l'organisation est réalisée.

- *Action* : c'est le point central du processus de changement. Il est relatif à la mise en œuvre d'un plan alternatif choisi.

- *Clôture* : l'accent est mis durant cette phase sur la capacité de l'entreprise à maintenir le changement. Le

nouveau système est alors institutionnalisé.

Le modèle de Beckhard semble comprendre les étapes les plus en adéquation avec notre problème notamment la phase de clôture où prend place l'accompagnement du changement. Il lui manque toutefois une phase d'entrée permettant de préciser les objectifs recherchés par l'entreprise ayant à faire face au changement et une phase d'évaluation permettant de mesurer si les objectifs recherchés sont atteints. En intégrant une phase d'entrée en amont et une phase d'évaluation en aval, on obtient le modèle suivant (voir figure 2) :

- *Entrée* : durant cette phase, l'entreprise est amenée à justifier les modifications qu'elle souhaite. Pour cela, les objectifs à atteindre et la stratégie à mettre en œuvre doivent être clairement définis, notamment par rapport à l'enjeu représenté par les nouvelles technologies de l'information.

- *Diagnostic* : l'objectif de cette phase est de déterminer les facteurs contribuant à une modification des structures et des modes de fonctionnement de l'organisation. La transition peut être dictée par les changements

Figure 1 : Le modèle du changement de Beckhard

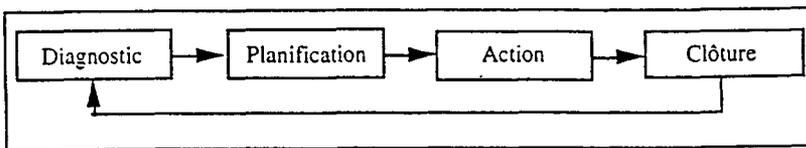
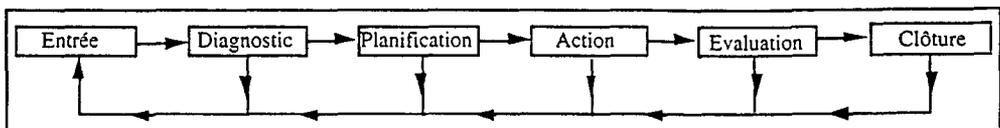


Figure 2 : Le modèle de Beckhard modifié



de l'environnement, l'état du système d'information de l'entreprise, le comportement des individus (acteurs du changement) et enfin, la situation de l'entreprise.

- *Planification* : cette phase comporte la réalisation des tâches suivantes :

- élaboration d'objectifs précis et formels ;
- construction de plans d'action alternatifs ;
- évaluation de l'impact de ces plans sur l'organisation et sur ses acteurs.

Un élément essentiel dans la réussite de cette étape est l'implication de toutes les personnes concernées par le changement et notamment le management. C'est un des facteurs clés de succès du processus de changement.

- *Action* : c'est la phase de mise en œuvre. Elle peut être considérée comme un processus contingent (Ginzberg, 1975). C'est aussi un processus de changement. De ce fait, tous les problèmes liés à la résistance aux changements doivent faire l'objet d'une attention particulière. La mise en œuvre d'un nouveau système est déterminée par le nombre, la répartition et la position des acteurs du changement par rapport aux structures de pouvoir. Un autre aspect à considérer est le moment où il faut opérer le changement. Il nous semble risqué de le réaliser en une seule étape. Plusieurs étapes sont à ménager de manière à changer les attitudes et le comportement des personnes concernées. Lors de l'apparition des résistances au changement, il peut s'avérer préférable de ralentir l'allure de la mise en œuvre. L'accompagnement du changement chez l'utilisateur est réalisé durant cette étape. Il est complété par les phases d'évaluation et de clôture.

- *Evaluation* : l'objectif principal de cette phase est l'évaluation de la capa-

cité de l'entreprise à installer et à maintenir le changement. Des efforts doivent être entrepris de manière continue pour institutionnaliser le changement. Parmi les moyens à la disposition de l'entreprise, citons :

- les renforcements structurels, à l'aide de la définition d'une politique, d'une formation, de normes et de standards ;
- l'aide du management par sa capacité à s'adapter au changement ;
- le traitement des poches de résistance ;
- le traitement des nouveaux problèmes qui peuvent surgir lors de l'implantation du nouveau système.

- *Clôture* : c'est la phase d'institutionnalisation du changement. Il s'agit de définir un plan de suivi. L'entreprise doit être en mesure de maintenir le changement.

Accompagner le changement chez l'utilisateur consiste essentiellement à rendre opérationnelles les trois dernières phases du modèle de Beckhard modifié (figure 2) et notamment les phases d'action et d'évaluation. Les théories de la planification du changement sont très proches de la préconisation du Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (Cigref, 1994) : recentrer les objectifs en dépassant le stade d'une simple réponse aux besoins par un produit informatique, pour rechercher une véritable mobilisation des hommes autour de systèmes dont le fonctionnement est réellement maîtrisé. L'accompagnement est alors défini comme l'ensemble des moyens en hommes, outils, compétences, structures et procédures à mettre en œuvre pour créer une dynamique favorable à l'utilisation intelligente et optimisée de nouveaux systèmes d'information dans le cadre des objectifs de changement définis.

3. ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT CHEZ L'UTILISATEUR : LE CAS D'AIR INTER

Du fait des problèmes complexes d'organisation qu'ils suscitent, ce sont surtout les grands projets d'informatisation qui vont déclencher dans les entreprises une réflexion et la mise en place de dispositifs. C'est le cas notamment dans les grandes banques ou organismes d'assurance, où les refontes du système d'information concernent la quasi-totalité de l'entreprise et impactent de ce fait des milliers d'utilisateurs, mais aussi dans la reconfiguration des processus de gestion de l'industrie ou du transport chez Air Inter. La réflexion sur l'accompagnement du changement a fourni successivement plusieurs niveaux de réponses :

- l'apparition d'une ingénierie et de métiers dédiés à l'accompagnement ;
- la prise de conscience, par la pratique, de l'importance de la composante managériale nécessaire pour compléter cette expertise ;
- la recherche d'une approche du changement intégrant de manière équilibrée ses facteurs de réussite techniques, organisationnels, humains et sociaux, susceptibles de fournir des réponses aux besoins du court terme autant qu'aux nécessités d'évolution de l'entreprise en profondeur. La réflexion collective menée avec des professionnels de l'accompagnement (Cigref, 1994) a permis de définir un périmètre d'ingénieries intégrées (entre elles et vis-à-vis du pilote du projet) autour de sept champs pertinents d'intervention : formation, communication, documentation, ergonomie, organisation locale, assistance, gestion sociale (Cf Annexe 2).

3.1 L'apparition d'une ingénierie et de métiers dédiés à l'accompagnement

a) Fin des années 1980 : les leçons de l'informatisation d'Orly-Ouest

Le plan informatique mis en œuvre par la Compagnie Air Inter à partir de 1985 marque le début d'une phase de développement intensif de son système d'information jusqu'alors concentré sur les fonctions essentielles de l'entreprise comme la programmation des vols, la gestion ou la réservation. Le trafic augmente alors dans des proportions très importantes (+17 % en 1986), il faut adapter l'entreprise à cette croissance en la dotant, en particulier, d'outils perfectionnés de dimensionnement et d'affectation des ressources.

Le succès de ces systèmes est bien évidemment lié à leur appropriation par les utilisateurs. Ainsi la mise en place, en 1989, d'une nouvelle application destinée à améliorer la communication sur l'ensemble des mouvements d'avions à Orly-Ouest, constitue pour les responsables du projet un cas d'accompagnement très concret. Véritable poumon de l'escala, le nouvel outil informatique doit être utilisé par tous les secteurs présents sur la plate-forme (Agents de vente, d'enregistrement, de trafic, de piste, etc.), au total environ 1 500 personnes travaillant avec des contraintes opérationnelles fortes (horaires décalés, ...).

Le problème se pose tout d'abord en termes de formation, par l'organisation dans un temps très court (6 semaines), d'une campagne de stages et de réunions d'information destinés à recueillir le maximum d'adhésion. A la suite d'un audit, les structures de formation venaient d'être réorganisées en pôles spécialisés : certains devant former aux grands métiers de l'entreprise (personnels navigants, maintenance avions, commerciaux,

métiers d'escale), d'autres prenant en charge le traitement des besoins transversaux comme la formation des cadres au management, ou, compte tenu de l'effort de développement entrepris, à "l'informatique". Rattachée à la Direction des Systèmes d'Information, cette structure nouvellement créée, est chargée d'une mission large "de définition et d'animation d'un plan de formation pour tous les personnels de la compagnie confrontés à l'informatique et aux technologies nouvelles".

La prise en charge du projet d'Orly-Ouest, menée conjointement avec une maîtrise d'ouvrage pragmatique et exigeante, est un succès. Le dispositif de démultiplication de la formation, reposant sur une articulation entre les animateurs de métier et des opérationnels formés à la pédagogie, a bien fonctionné. Une plaquette adressée au domicile des agents a complété l'information orale et contribué à valoriser les métiers de l'escale.

Mais l'expérience aura également démontré la nécessité, compte tenu de la complexité de la tâche et de l'importance des enjeux, de se munir d'un dispositif interne à la compagnie organisé en compétences, outils et méthodes, pour mieux faire face aux besoins d'accompagnement des utilisateurs concernés par les changements dus à l'informatique.

b) La mise en place progressive d'un dispositif spécialisé, positionné en assistance à la maîtrise d'ouvrage

Face à l'obligation de réussir l'intégration de nouveaux systèmes d'information mis en production à un rythme de plus en plus rapide, quelle approche faut-il choisir ? Faut-il mettre en place une structure centralisée, décentralisée ? Comment définir son champ d'intervention, son positionnement interne ?

Quelles compétences rassembler ?

C'est tout naturellement vers le marché que l'on s'est tourné pour rechercher des réponses en termes d'outils méthodologiques, de conseils, de compétences spécialisées. L'état de l'art se révéla assez pauvre, et si certaines sociétés de conseil présentaient une analyse judicieuse des problèmes d'implantation, elles semblaient peu à même de fournir des ressources et des outils directement réutilisables. Les constructeurs informatiques paraissaient plus avancés dans la réflexion, dans la mesure où ils devaient fournir à leurs clients une aide à l'insertion de leurs produits. Au total, si l'on excepte l'adaptation d'un manuel qualité élaboré par une société de service, c'est essentiellement sur la base d'une réflexion interne qu'un dispositif ingénierie s'est constitué sur les bases suivantes :

- *Champ d'intervention étendu à l'ensemble des acteurs internes de l'informatique*

Un "Département Formation Communication" dédié au Système d'Information a été créé pour prendre en charge les besoins spécifiques à ce secteur. Il est responsable de la formation de tous les acteurs concernés par le développement de l'informatique (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, utilisateurs d'outils bureautiques ou d'applications), de l'élaboration d'une partie de la documentation des utilisateurs, du suivi des métiers concernés, ainsi que de missions destinées à faciliter la communication sur les évolutions. Son rattachement hiérarchique est la Direction des Systèmes d'Information, avec une relation fonctionnelle avec la Direction de la Communication et la Direction des Ressources Humaines.

- *Démarche d'implication des principaux secteurs impactés*

Pour préparer l'arrivée d'une nouvelle application, le chef de projet "accompagnement", issu du Département Formation, anime un groupe de travail réunissant les responsables de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, ainsi que des représentants des métiers concernés. Il utilise une check-list indicative construite à partir des expériences acquises en interne, et capitalisées au fur et à mesure de la prise en charge des projets. Ce fil conducteur méthodologique est adaptable à la taille et au niveau d'enjeu de chaque projet, et lié mais non intégré, à la méthode de conduite de projet interne.

- *Définition d'un cadre de référence, pour chaque projet pris en charge*

Formaliser, c'est clarifier, et se mettre d'accord. Lorsqu'un nouveau système d'information va changer les habitudes de travail de plusieurs centaines de personnes appartenant à des métiers distincts, dispersés sur plus d'une trentaine de sites géographiques, la précision est un impératif. Un minimum de formalisme, assorti d'une exigence d'engagement des responsables, a été à Air Inter un moyen de disposer d'un cadre de référence dans chaque projet d'accompagnement. Tout projet fait l'objet de deux documents essentiels :

- le "*Document Descriptif de Projet*" rappelle les enjeux, le contexte (technique, organisationnel, social), les populations concernées, et le besoin de formation/documentation. Il définit la solution proposée en termes d'organisation, de découpage en modules de stages, de documentation, et contient une estimation des charges et un planning ;
- le "*Document d'Objectifs Détaillés*" contient la liste de tout ce que l'utilisateur final doit connaître et savoir faire pour maîtriser l'application et l'utiliser au mieux des intérêts de l'entreprise : enjeux, contexte du système, évolution de son rôle et de sa

contribution aux objectifs, nouvelle logique d'utilisation et fonctionnalités. Ces deux documents, tout comme les supports de stage, et aide-mémoire, font l'objet d'une validation contractuelle avec les responsables concernés, tout en restant évolutifs pour préserver souplesse et réactivité. Ils sont élaborés à partir de "trames" enregistrées sur traitement de texte, qui permettent une adaptation au contexte spécifique de chaque projet.

- *Mariage entre expertise en accompagnement et compétences "terrain"*

Le Département dispose de compétences spécialisées (responsables de projets formation/documentation, infographiste, concepteurs/réalisateurs de didacticiels) qui étudient et mettent en œuvre les actions, estiment et suivent les coûts. L'animation des stages est confiée à des ressources temporaires issues du métier, qui sont formées à la nouvelle application et dotées de supports d'animation (kit de transparents, manuels de formateurs, etc.).

- *Anticipation par le biais d'un lien en amont avec le plan pour mieux gérer*

Plus le besoin d'accompagnement est détecté en amont, plus on dispose de temps pour prévoir, établir des scénarios, provisionner les budgets nécessaires. Le rattachement à la Direction des Systèmes d'Information offre l'avantage de permettre une veille sur les changements, à partir du plan informatique.

3.2 Les limites des ingénieries et le rôle déterminant du management dans l'accompagnement

Depuis quelques temps, les logiques à base d'ingénieries sont suspectes. Beaucoup ont mérité cette défiance en opérant une confusion entre les

moyens et les fins. Mais il y a aussi un certain manichéisme qui vise à opposer radicalement le psychosociologue et l'ingénieur, quand chacun des deux est indispensable. Le bon sens triomphe toujours des meilleurs concepts. Cela suppose aussi de reconnaître à l'individu ses limites, quant à l'adaptation et à la portée du discours sur les motivations. La modification du système d'information n'est qu'un paramètre qui, en soi, ne différencie pas fondamentalement un projet présenté comme "lié à l'informatique" d'un autre projet de changement. Il faut savoir respecter certains "incontournables" :

- *Travailler en réseau*

Comme dans toute logique de projets, l'aptitude à la communication, la tactique relationnelle au quotidien va avoir une part déterminante dans les facteurs de succès. Rappeler qu'il faut identifier les adversaires et les alliés, manier l'art d'amener des intérêts contradictoires à converger vers la logique considérée comme la plus bénéfique pour l'entreprise, c'est insister une nouvelle fois sur la dimension managériale des projets de changement. Dans la pratique, les freins rencontrés ont été plus le fait d'informaticiens soucieux de conserver l'exclusivité des relations avec la maîtrise d'ouvrage, que des utilisateurs généralement satisfaits de trouver une aide sur des problèmes parfois éloignés de leur métier.

- *Gérer le temps*

La mobilisation des ressources d'une partie de l'entreprise ne peut être que temporaire. L'effort doit être le plus bref possible, pour laisser le temps à l'individu d'intégrer les nouveaux processus. Aussi, pour éviter un effet d'usure dû à une trop longue durée du changement, il est impératif que la technique "suive" : on pourra pardonner des dysfonctionnements passagers

dans les premiers jours d'une mise en œuvre, mais les mesures correctives doivent intervenir rapidement. On admet volontiers qu'un temps de convalescence est nécessaire après un traumatisme physique, il faut savoir aussi agir sur la connaissance et les motivations par "paliers successifs". Cela renforce encore l'impératif de visibilité en amont pour pouvoir programmer les changements en fonction des individus, à défaut de pouvoir faire l'inverse. Une très grande attention devra en conséquence être portée aux populations qui vont se situer "aux carrefours" des systèmes les plus stratégiques d'une entreprise, soit parce qu'ils manient des outils aux impacts financiers les plus importants, soit parce que leur intervention est déterminante dans la production. Les systèmes qu'ils utilisent ayant le plus fort impact, ce sont ceux que l'on aura tendance à vouloir modifier le plus souvent. Dans une compagnie aérienne, ce sont par exemple les personnels effectuant la gestion des vols destinée à maximiser les recettes sur un vol donné, ou encore les agents du poste de coordination d'Orly chargé de gérer les mouvements.

Attention donc au risque d'overdose : prévoir le temps pour assimiler, équilibrer le temps dévolu à l'activité principale et celui dédié au changement en cours, doser le temps de formation et celui du travail effectif.

- *Partager le projet*

On ne redira jamais assez qu'il est indispensable de rendre chaque acteur "propriétaire" d'une part du projet. Faire en sorte que chaque personne impliquée y trouve sa place, sa part de liberté de manœuvre, que les distances entre les individus s'estompent pour les amener à coopérer autour d'un espace d'action commun. Le recours à des panels d'utilisateurs pour la conception de supports documentaires

ou pédagogiques s'est révélé systématiquement payant.

- *Prendre en compte la culture*

Le discours employé, comme le mode de travail en projet, sont enfin à moduler selon la culture dominante. Une entreprise comme Air Inter possède une grande diversité de cultures internes. L'un des enseignements des années de mise en pratique d'une démarche structurée d'accompagnement est qu'il faut analyser et moduler l'approche en fonction de la culture de la population cible. Le langage, et les méthodes à employer ne sont pas, bien évidemment, les mêmes selon que l'on s'adresse au secteur chargé de la maintenance avion, marqué par une culture industrielle dominante, ou aux équipes commerciales. C'est là que l'expérience et le métier des responsables de l'accompagnement jouent un rôle capital pour créer le climat favorable. Ils doivent garder en tête les concepts, et agir de manière très concrète et tactique. "Réfléchir en stratégie, agir en primitif..." selon la formule de René Char...

3.3 La recherche d'une approche du changement intégrant de manière équilibrée ses facteurs de réussite techniques, organisationnels, humains et sociaux, susceptible de fournir des réponses aux besoins du court terme autant qu'aux nécessités d'évolution de l'entreprise en profondeur

Le changement ne se décrète pas, il s'impose par la situation de rupture qu'il crée. Ce terme comporte autant de synonymes négatifs (bouleversement, révolution) que positifs (innovation, nouveauté). Le changement est avant tout ce que l'on en fait, une

chance ou un risque pour l'entreprise. Comment en faire une opportunité de succès ?

a) *La principale préconisation consiste à substituer une approche de changement aux habituelles logiques de production d'un système informatique ou d'un nouveau modèle organisationnel*

Ce qui nécessite :

- de mieux définir les objectifs de changement escomptés et ce, non plus seulement en termes de gains de productivité ou de structure, mais en intégrant les impacts sur les individus (personnels, clients, partenaires), sur les façons de faire, la culture ;
- de déterminer un mode de pilotage permettant de conduire l'ensemble du processus ;
- de mobiliser, catalyser, impliquer l'ensemble des acteurs, ce qui suppose d'être à même de replacer les objectifs, notamment stratégiques, visés par le nouveau système d'information au niveau des préoccupations et des logiques d'intérêt de chacun des acteurs en cause : corps de métiers de l'informatique, utilisateurs, organisateurs, décideurs, clients ;
- de prendre en compte la ou les cultures d'entreprises, et les forces favorables ou hostiles au changement ;
- enfin il faut, en permanence, réguler les enjeux de pouvoir pour supprimer les freins et orienter le jeu des relations dans une direction cohérente avec les objectifs poursuivis.

b) *Fournir des réponses aux besoins du court terme autant qu'aux nécessités d'évolution de l'entreprise en profondeur*

- *Apporter des repères dans la complexité et le mouvement*

Dans les modèles d'entreprise des économies de marché, il n'y a pas une

mais des logiques d'action et de développement. Convergentes mais aussi parfois contradictoires. L'art du manager est de les amener à une résultante positive pour l'entreprise. Les nostalgiques des ordres anciens auront parfois le vertige au milieu des bouleversements d'organisation, de modes d'action. L'une des difficultés à résoudre est le repérage dans la complexité. Il est plus facile de comprendre un mécanisme lorsqu'il est immobile que lorsqu'il est en mouvement. D'où de nouveaux défis pour la pédagogie heureusement dotée de nouvelles ressources avec les nouvelles technologies éducatives. Un grand succès a accompagné la diffusion au sein d'Air Inter d'un document "SI Références", contenant à jour les principaux renseignements utiles à tous les responsables concernés par l'informatique : principaux modes de fonctionnement, schémas d'organisation, cartographie applicative, recensement des applications et projets avec leurs caractéristiques et leurs fonctions, nom des responsables, environnement technique. De même, le multimédia permet une explication dynamique et illustrée d'une fonction où d'un processus, peut rendre des services éminents. Bien entendu, il ne faut employer les nouvelles techniques pédagogiques que là où elles sont indispensables, sans négliger la transmission de la pratique "de pro à pro".

- *Favoriser l'initiative et la responsabilité*

Dans l'entreprise de type vertical, l'initiative de la formation incombe aux hiérarchies. De nouveaux modèles émergent : l'expérimentation de centres de ressources, où chacun peut aller chercher l'information, le conseil ou les connaissances dont il a besoin, est accueillie avec beaucoup d'intérêt. Elle procède d'une autre conception de l'apprentissage, où le salarié est plus responsable, l'entreprise lui four-

nissant bien entendu les moyens nécessaires.

- *Eduquer à l'information et à la communication*

La maîtrise de l'information est une clef de réussite souvent mise en avant. Pourtant, sa gestion au quotidien est encore largement perfectible. Parallèlement, la communication entre les acteurs d'une organisation, qu'il s'agisse ou non d'un projet, est elle aussi un sujet de préoccupation. La bureautique communicante, greffée sur un management très fortement incitatif, peut aussi apporter un progrès dans la performance.

L'ensemble des mesures, décrites plus haut, rejoint les souhaits du CIGREF visant à cesser de considérer la recherche de solutions techniques comme l'axe unique sur lequel doivent se polariser toutes les énergies. Au contraire, l'approche adoptée vise à une mobilisation des hommes autour de systèmes fiables et maîtrisés. Cette approche est rendue opérationnelle à l'aide des grilles décrites à l'annexe 2 (Cigref, 1994).

4. CONCLUSION

A l'évidence, l'accélération du rythme des changements rend leurs répercussions sur les personnels des entreprises beaucoup plus difficilement maîtrisables qu'auparavant.

Une même modification due à l'informatique, des outils et des modes de travail, autrefois cantonnée à un seul secteur (service, direction, établissement...) va toucher désormais plusieurs domaines clients. Certaines populations travaillant sur des activités situées au centre du fonctionnement de l'entreprise, vont se trouver du même coup au confluent des impacts, obligées d'assimiler en peu de temps

plusieurs nouveaux outils. La compréhension du circuit d'une transaction au travers d'applications en constante évolution, la connaissance, dans ses grandes lignes, de la cartographie du système d'information de l'entreprise, vont devenir de plus en plus complexes.

Tous ces facteurs contribueront dans les années à venir, à une élévation considérable du niveau d'exigence de la pédagogie. Il faut fournir des repères, des références, simplifier tout ce qui peut l'être, rechercher les réflexes naturels. Rassurer, responsabiliser, substituer aux logiques de production antérieures, marquées par l'ordre et la stabilité, une culture du mouvement et de la complexité, orientée vers le client.

Curieusement, plus l'information et les techniques évoluent à une vitesse de plus en plus incontrôlable, plus se renforce la nécessité, pour les entreprises, de mieux connaître et gérer les mécanismes élémentaires du comportement. Celles qui, au-delà du discours, auront réussi à intégrer cette préoccupation dans le management, les outils, le fonctionnement au quotidien, disposeront d'une clef de succès déterminante dans la compétition. C'est cette préoccupation qui, généralement, sous-tend la démarche des entreprises et notamment d'Air Inter. Bien que les résultats obtenus à l'issue d'expériences analogues menées par d'autres grandes entreprises soient encourageants, ils peuvent être renforcés notamment grâce à une meilleure compréhension des risques d'échecs liés à une gestion imparfaite du facteur humain dans l'insertion des nouveaux systèmes d'information. L'approche utilisée peut être complétée par de nouvelles méthodes et de nouvelles démarches afin de mieux mesurer les conséquences d'un dialogue insuffisant, d'une gestion déficiente des motivations et d'une anticipation insuffisante des impacts sociaux induits par les

changements. C'est une des nombreuses voies de recherche à explorer.

Remerciements : Les auteurs souhaitent remercier Eddie SOULIER pour l'aide apportée dans la réalisation de cet article.

BIBLIOGRAPHIE

Akoka, J. (1982), "Planning Change from Centralized to Decentralized Management Information Systems", *Management of Distributed Data Processing*, J. Akoka (Eds), NorthHolland Publishing Company.

Beckhard, R. (1977), "Strategies for Large System Change", *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass.

Benjamin, R.I., Scott Morton, M. S. (1986) *Information Technology, Integration and Organizational Change*, Working Paper n°138, April, Center for Information Systems Research, MIT Sloan School of Management.

CIGREF (1994) "ACUITE - Accompagnement du Changement chez l'Utilisateur d'Informatique et des Télécommunications", rapport du groupe de travail ACUITE, septembre, Paris.

Crozier, M. (1975) "Organisation et changement, vers une nouvelle méthodologie de l'action" in *Maîtriser le changement dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, H. C. de Bettignie (Eds), Paris.

Ginzberg, M. J. (1975) *Implementation as a Process of Change: a Framework and Empirical Study*, Working Paper N° 797-75, Sloan School of Management, MIT.

Igalens, J. (1991) *Prévision des attitudes face au changement*, Thèse de 3^e cycle, Université de Montpellier I.

Jabes, J. (1991) "Changement et développement organisationnel" in *Management: aspects humains et organisationnels*, Aubert et al. (Eds), PUF, Paris.

Johnston, R. et Lawrence, P. R. (1988) "Beyond Vertical Integration - The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, July-August, p. 94-104.

Krovi, R. (1993) "Identifying the Causes of Resistances", *Information and Management*, Vol 25, n°6, December.

Lewin, K. et Schein, E. H. (1952) "Group Decision and Social Change" in *Readings in Social Psychology*, Newcombe et Hartley (Eds), H. Holt Co., New York.

Lynne Markus, M. et Pfeffer, J. (1983) "Power and the Design and Implementation of Accounting and Control Systems", *Accounting, Organizations and Society*, 8, p. 205-218.

Malone, T. W., Yates, J. et Benjamin, R. I. (1987) "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communications of the ACM*, 30, p. 484-497.

Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, MA.

Reich, R. B. (1987), "Entrepreneurship Reconsidered : the Team as Hero", *Harvard Business Review*, May-June, p. 77-83.

Rockart, J. F. et Scott Morton, M. S. (1984), "Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy", *Interfaces*, volume 14, n° 1, Janv. - Fev.

Rockart, J. F. et Short, J. E. (1988) *Information Technology and the New Organization : Towards More Effective Management and Interdependance*, CISC working paper n° 180, September, Sloan School of Management.

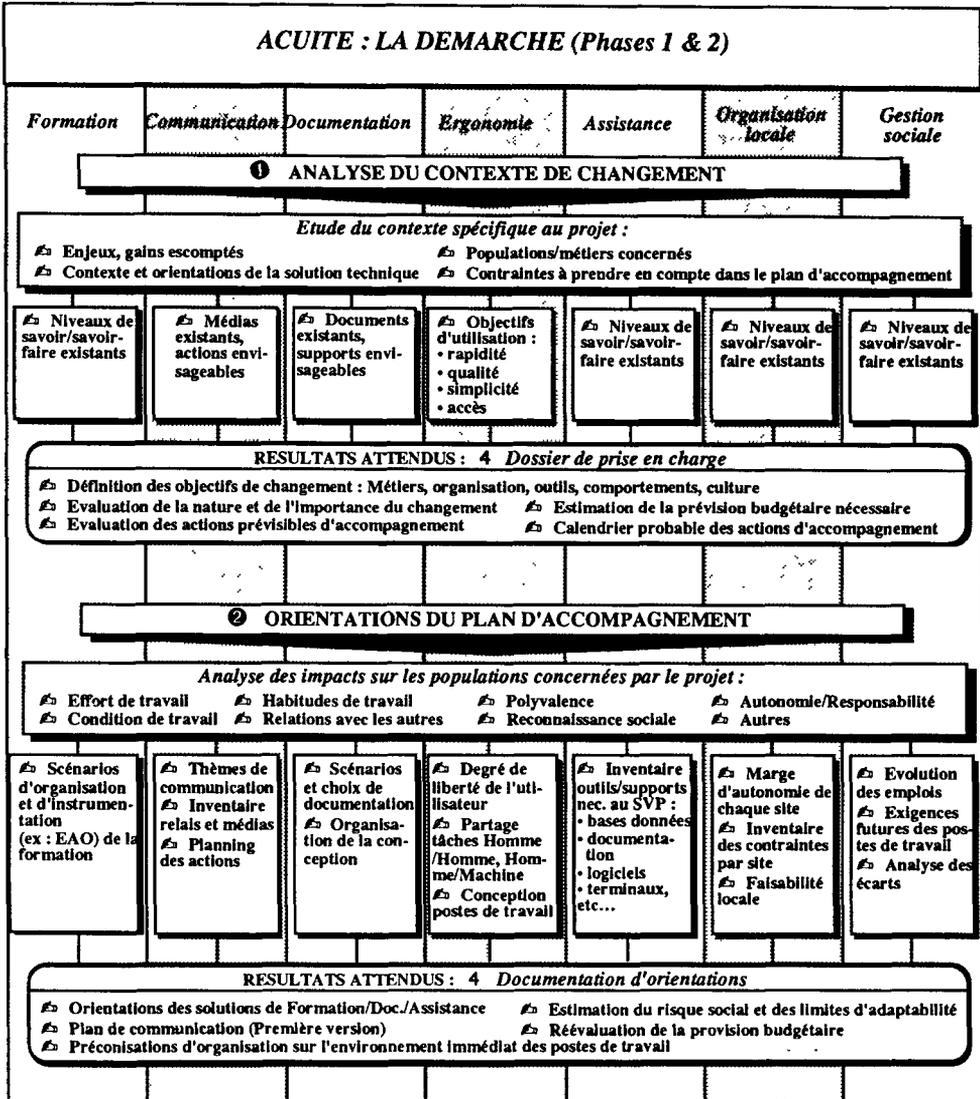
ANNEXE 1 : AIR INTER EUROPE

• Depuis le premier janvier 1996, la raison sociale actuelle ("Compagnie AIR FRANCE EUROPE"), a remplacé l'ancienne dénomination "AIR INTER S.A.", la marque commerciale exploitée étant "AIR INTER EUROPE".

En 1997, les activités d'Air Inter et de la structure moyen-courrier d'Air France seront réunies au sein d'une nouvelle compagnie à vocation européenne.

- Société anonyme de droit privé au capital de 76 millions de francs.
- CA : 11,7 milliards de francs en 1994.
- 11 000 personnes.
- Flotte de 61 appareils dont 56 Airbus (A330, A300, A320, A321) et 5 Fokker 100.
- 450 vols par jour, 86 relations dont 60 en France, 14 en Europe, 12 en Afrique du Nord.
- 17 millions de passagers transportés en 1994.
- L'architecture technique du système d'information comprend une informatique centrale sur technologie IBM/MVS complétée progressivement par des applications décentralisées sur SUN/UNIX, OS2 et Windows.
- La Direction des Systèmes d'Information emploie 250 informaticiens et personnels des télécommunications.
- Elle doit rapprocher ses activités de l'informatique d'Air France, dans le cadre de la réorganisation du groupe en cours.

ANNEXE 2



ACUTE : LA DEMARCHE (Phases 3 & 4)

Formation	Communication	Documentation	Ergonomie	Assistance	Organisation locale	Gestion sociale
-----------	---------------	---------------	-----------	------------	---------------------	-----------------

③ CONCEPTION DE LA SOLUTION D'ACCOMPAGNEMENT

<ul style="list-style-type: none"> ↳ Objectifs formation ↳ Filières stages ↳ Fiches descriptives par module ↳ Organisation de la formation ↳ Environnement ↳ Mode d'évaluation ↳ Faisabilité ↳ Planning et budget 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Actualisation du plan de communication ↳ Préparation des relais ↳ Préparation de la mise en œuvre de plan d.com. ↳ Lancement des premières actions d'information sur : <ul style="list-style-type: none"> • objet du projet • enjeux associés • impact prévisible • déroulement • planning 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Définition de la documentation ↳ Elaboration des spécifications de la documentation : <ul style="list-style-type: none"> • architecture • types de supports retenus • charte graphique et rédactionnelle ↳ Planning et budget 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Définition cadre de recommandations pour le choix des <ul style="list-style-type: none"> • matériels • logiciels • progiciels • environnement ↳ Spécifications minimales des interfaces ↳ Tests de la maquette par les utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Définition du SVP : <ul style="list-style-type: none"> • répartition des fonctions • circuits et procédures • dimensionnement précis ↳ Définition du SAMU = Système d'Assistance à la Mise en œuvre chez l'utilisateur : <ul style="list-style-type: none"> • Idem ↳ Inventaire des intervenants SVP 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Recommandations d'insertion modulées par type de site ↳ Conditions de faisabilité locales 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Adaptation du référentiel métiers/compétences, qualification des nouveaux postes ↳ 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.
---	---	---	--	--	--	--

RESULTATS ATTENDUS : 4 Plan

↳ Dossier descriptif formation	↳ Dossier descriptif ergonomie	↳ Documents de préconisation d'organisation locale
↳ Plan de communication actualisé	↳ Plan descriptif SVP	
↳ Document descriptif documentation	↳ Document préparatoire SAMU	↳ Plan d'actions RH

④ REALISATION DE LA SOLUTION D'ACCOMPAGNEMENT

<ul style="list-style-type: none"> ↳ Objectifs détaillés d'acquisitions de savoir ou savoir-faire, par population-cible ↳ Conception : <ul style="list-style-type: none"> • enchaînement pédagogique • contenus • supports et exercices ↳ Réalisation technique et validation des supports ↳ Préparation organisation et logistique 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Actions régulières d'info des utilisateurs sur avancement du projet ↳ Contrôle des documents destinés aux utilisateurs : <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence • Vocabulaire • Réponse aux attentes 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Contenus ↳ Réalisation de la maquette ↳ Mise en forme ↳ Réalisation technique et validation des supports 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Contrôle du respect des spécifications et des normes ↳ Suivi par un panel d'utilisateur 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Désignation des acteurs du SVP ↳ Réalisation technique des supports du SVP ↳ Désigner les équipes SAMU pour chaque site/entité 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Inventaire des sites pilotes potentiels ↳ Critères de choix du site pilote ↳ Choix du site pilote 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Préparation de la mise en œuvre du site pilote : <ul style="list-style-type: none"> • Sélection • Recrutement • Mobilité • Formation • Suivi du climat
---	--	---	--	--	---	--

RESULTATS ATTENDUS : 4 Eléments d'accompagnement avant

↳ Document d'objectifs pédagogiques détaillés	↳ Composition des équipes d'assistance
↳ Supports de formation/documentation	↳ Dossier de typologie des sites
	↳ Budget d'accompagnement

