

CAS DOMISOL¹

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LE CADRE DE LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SYSTEME D'INFORMATION FINANCIER

Evalde MUTABAZI, professeur à l'EM Lyon & Jérôme BERNARD, Consultant

Contexte du cas

Suite à la globalisation des marchés, le maintien de la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur une gestion optimisée des informations, basée fréquemment sur l'utilisation de systèmes d'informations (de type ERP par exemple), permettant aux entreprises de gérer leurs activités (achats, ventes, logistiques, comptabilité, Reporting de gestion) au plus prêt et en temps quasiment réel.

Or, la mise en place de "systèmes d'informations" se traduit par des changements complexes et de grande ampleur pour les personnes impactées (utilisateurs finaux de ces systèmes d'information), et ce, quels que soient leur nombre et leur fonction dans l'entreprise. Aussi, les équipes projets en charge de la mise en place de ces systèmes d'information au sein de l'entreprise, qu'elles soient constituées de consultants externes ou de chefs de projets internes à l'organisation, doivent intégrer à leur mission et à leurs tâches opérationnelles une réflexion sur l'accueil du nouveau système par ses utilisateurs en termes d'acceptation ou de rejet, et ce d'autant plus que ces derniers risquent souvent le changement de leurs statuts, leur crédibilité voire leur poste dans les entreprises concernées. C'est ainsi que des méthodes de "conduite du changement" sont fréquemment mis en place pour réfléchir aux questions soulevées et jouer un rôle d'accompagnateurs et de facilitateurs. Bien assurer ces rôles, relativement nouveau dans les entreprises passe inexorablement par une analyse fine des jeux d'acteurs et de compréhension de leurs logiques d'action.

OBJECTIFS DU CAS REDIGE A LA SUITE DE NOTRE INTERVENTION

Faire réfléchir à la nécessité d'analyser en détail le contexte social et économique de la mise en œuvre de tout projet de changement, plus particulièrement en cas de changements techniques. Offrir l'opportunité d'acquérir des outils et une méthode d'un diagnostic sociologique centré sur les acteurs et leurs relations de travail. Dans le cas Domisol, nous montrons qu'il ne suffit ni d'avoir de l'argent à investir dans les technologies, ni d'avoir un projet rationnel, ni de décider de le mettre en œuvre à partir de sa seule faisabilité technique pour réussir. Nous faisons prendre conscience du fait qu'une bonne mise en œuvre de tels projets suppose une bonne préparation du changement. Celle-ci consiste à prendre en compte la diversité des attentes et des logiques d'actions des différents partenaires concernés. Dans le cas contraire, de tels projets courants le risque d'être torpillés, de susciter la résistance, le freinage des opérations correspondantes, des tensions sociales voire de véritables conflits. Il va sans dire que ces différents phénomènes organisationnels et sociaux se traduisent par des coûts cachés quelquefois exorbitants.

¹ Déposé à la Centrale des Cas et Médias pédagogiques de Paris