



HAL
open science

Quel accompagnement au changement pour les utilisateurs dans le cadre d'un projet de gestion documentaire : cas de la Fédération AGIRC-ARRCO

Rock Guinguinni

► To cite this version:

Rock Guinguinni. Quel accompagnement au changement pour les utilisateurs dans le cadre d'un projet de gestion documentaire : cas de la Fédération AGIRC-ARRCO. domain_shs.info.docu. 2022. mem_04098951

HAL Id: mem_04098951

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_04098951v1

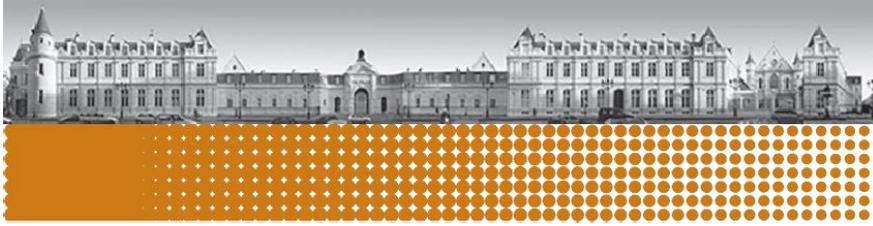
Submitted on 16 May 2023

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

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



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



le **cnam**
intd

Titre

Mémoire

pour l'obtention du Titre professionnel
« Chef de projet en ingénierie documentaire
et gestion des connaissances »

Niveau 7 – Bac+5

présenté et soutenu par :

Rock GUINGUINNI

Date et lieu de la soutenance

- 06/07/2022
- Paris

Membres du jury

- Thibault RIBBA, Cabinet de conseil Xdemat, Directeur d'agence zone sud, Consultant en dématérialisation et archivage électronique, enseignant au CNAM : Directeur de mémoireCusto ent omniate,
- Clément POMERAT, Responsable des archives à la Fédération AGIRC-ARRCO

Promotion 52 (2021-2022)



- Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

GUINGUINNI Rock. Quel accompagnement au changement pour les utilisateurs dans le cadre d'un projet de gestion documentaire : Cas de la Fédération AGIRC-ARRCO. Mémoire professionnel INTD, Titre I, Chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire national des arts et métiers – Institut national des Sciences et Techniques de la Documentation, 2022, 120p. Promotion 52.

Ce mémoire professionnel soulève un problème souvent rencontré dans les projets de gestion documentaires : l'accompagnement au changement.

Pour certains, il faut attendre la fin du projet pour accompagner les collaborateurs, d'autres au moment du déploiement des outils ou après le déploiement des outils.. Et pourtant ils doivent être placés au début du projet et durant tout le projet. Le succès du projet dépend de leur implication.

Il faudra s'appuyer sur les collaborateurs plus que sur les outils techniques pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre d'un projet.

Ce mémoire donne des directives pour réussir à bien nos projets de transformation : traitement du volet humain.

Les réponses aux questionnaires confirment le besoin de formation des utilisateurs qu'il ne faut pas négliger dans un projet.

Descripteurs

- Projet documentaire
- Gestion documentaire
- Archivage
- Records management
- Questionnaire
- Communauté de Pratiques
- SAE
- Webinar
- Protection sociale
- RGPD
- Politique d'archivage
- Outils d'archivage
- Management de projet
- Accompagnement au changement
- Outils M365

This technical report raises a problem often encountered in document management projects: support for change.

For some, it is necessary to wait until the end of the project to support the collaborators, others at the time of the deployment of the tools or after the deployment of the tools. And yet They must be placed at the beginning of the project and throughout the project. The success of the project depends on their involvement.

It will be necessary to rely on the collaborators rather than on the technical tools to achieve the objectives set within the framework of a project.

This thesis provides guidelines for the successful completion of our transformation projects: treatment of the human component.

Responses to questionnaires confirm the need for user training that should not be neglected in a project.

Keywords

- GED project
- Project management,
- Change management
- User support
- Documentation project
- Document Management
- Filing
- Quiz
- Webinar
- M365 Tools

Table des matières

Mon alternance à la Fédération AGIRC-ARRCO.....	6
Remerciements	9
Introduction générale.....	10
PARTIE 1	12
Présentation de l'entreprise	12
1.1 Définition du secteur d'activité de la retraite complémentaire	12
1.1.1 Place de la retraite complémentaire et de la protection sociale en France	13
1.1.2 La Fédération AGIRC-ARRCO	13
1.1.3 Les caisses de retraite	14
1.1.4 Les groupes de protection sociale	14
1.2 Carte d'identité de l'entreprise	14
1.2.1 Organigramme.....	15
1.2.3 Circuits d'information	16
1.2.5 Le Pôle Veille et Gestion de l'information de l'Agirc-Arrco	17
1.2.4 L'agenda.....	22
PARTIE 2	24
Quelques définitions thématiques	24
2-Le projet de gestion documentaire à AGIRC-ARRCO.....	26
2.1 Motivation, initiation et contexte de réalisation du projet de gestion documentaire à la Fédération AGIRC-ARRCO.	26
2.2 Etat des lieux	27
2.3 Construction, élaboration du projet de gestion documentaire.....	29
2.4 Politique d'archivage et rôle de l'archiviste dans le projet de gestion documentaire	29
2.5 Formation, mise en place des différents comités du projet	31
2.6 Planification du projet	32
2.7 Communication autour du projet.....	32
2.8 Préparation et construction des outils d'archivage à implémenter aux nouveaux outils (Plan de classement, tableaux de gestion)	33
3-Conduite du changement et adaptation des employés aux nouveaux outils	33
3.1 Qu'est-ce que la conduite du changement ?.....	33
3.2 Enjeux de la conduite du changement.....	41

3.3 Pilotage de la conduite du changement	42
3.3.1 Pourquoi le changement	42
3.3.2 Accompagnement	43
3.3.3 Formation	43
3.3.4 Le changement organisationnel.....	44
3.4 Parties prenantes dans la conduite du changement	45
3.4.1 La conduite du changement est une question centrée sur l’humain et d’accompagnement sur mesure.	45
3.4.2 L’humain et la conduite du changement dans les entreprises	46
3.4.3 Les dirigeants et l’accompagnement au changement.....	46
3.4.4 Les équipes et le changement.....	47
3.4.5 Identification des parties prenantes du projet de gestion documentaire AGIRC- ARRCO	51
3.4.6 Planifier leur engagement.....	52
3.5 Impacts du changement	53
3.5.1 Mais qu’est-ce qu’un impact ?	54
3.5.2 Analyse des impacts.	55
3.6 Méthodologie de conduite du changement.....	59
3.6.1 Réalisme et transparence.....	61
3.6.2 Conduite du changement égale anticipation et leadership.	61
3.6.3 Les managers ne se substituent pas à la ligne managériale du projet.	62
3.6.4 Questions face au changement	62
3.6.5 Réseau d’accompagnement du changement.....	64
3.7 Etapes de la conduite du changement	65
3.7.1 Ingénierie générale du changement.....	65
3.7.2 Préparation du changement	66
3.7.3 Accompagnement du changement	68
3.7.4 Evaluation du changement	72
3.7.5 Adaptation du changement.....	73
PARTIE 3	74
1- Conduite du changement comme boost du projet de gestion documentaire, déploiement de la GED.	74

2- Conduite du changement dans un projet de gestion documentaire : Cas de la transformation d'une bibliothèque et d'un service d'archives.....	76
2.3 Faciliter l'acceptation et la compréhension des changements dus aux nouveaux usages à cause du déploiement des outils M365	77
2.2 Anticiper et réduire le rejet du projet Gestion documentaire par les collaborateurs.....	80
2.3 Favoriser l'esprit collaboratif au sein de la Fédération ce que prône le projet.	80
2.4 Bénéfices attendus.....	80
3-Préconisations	80
3.1 L'uniformisation des pratiques informationnelles et documentaires	81
3.2 Préparation à l'acceptation du projet et l'élaboration des outils d'archivage.	81
3.3 Externalisation et gestion des documents sur différents supports.....	82
3.4 Les nouveaux défis de l'archivage à la Fédération AGIRC-ARRCO.....	82
3.5 L'accompagnement au changement à la Fédération : Création de communauté de pratiques et de base de gestion des connaissances.....	84
3.5.1 Plusieurs solutions existent pour accompagner le changement.	84
3.5.2 Webinars.....	85
3.6 Quelle formation pour les utilisateurs ?	86
3.5.1 Réaliser un plan de communication	86
3.5.2 Elaborer un plan de formations	88
4-Recommandations.....	89
4.1 Recrutement d'un records manager ou formation de mise à niveau de l'archiviste sur le records management.....	89
4.2 SAE pour la conservation durable dans le temps	89
Conclusion.....	90
Bibliographie.....	92
Bibliographie complémentaire	93
Glossaire.....	94
GED : Gestion électronique de documents	94
Annexes	95
Analyse des questionnaires adressés aux managers et collaborateurs de la Fédération.....	104

Mon alternance à la Fédération AGIRC-ARRCO

Débuté le 15/10/2020, il finira le 30/06/2022.

J'avais pour mission de :

Participer au développement de la politique d'archivage à la Fédération AGIRC-ARRCO.

Assister l'archiviste dans le projet de gestion documentaire.

Gestion complète de projets documentaires.

Entre autres des tâches comme :

Gestion d'un fonds d'archives

Traitement intellectuel des archives

Réponse aux demandes des métiers.

Formation des stagiaires de 3^{ème} sur les métiers de l'information documentaire. Les stages de 3^{ème} sont une politique de la Fédération afin de montrer aux enfants les métiers exercés dans une entreprise.

Ce que j'ai appris :

L'alternance est un dispositif à encourager. Elle permet à l'apprenant de joindre l'acte à la parole, la théorie à la pratique.

Pendant ma période d'alternance, j'ai appris à gérer en pratique un fonds documentaire et les différents problèmes auxquels peut être confronté un spécialiste de l'information documentaire. Mes connaissances ont été approfondies. Je puis dire être capable de gérer un projet de gestion documentaire. Je connais en pratique les différentes étapes pour la gestion efficace d'un projet de transformation. C'est de là j'ai constaté qu'il ne suffit pas de déployer le meilleur outil qui existe. Quelle que soit la performance d'un outil, les utilisateurs doivent être accompagnés. Sans cela, nous n'aurons pas leur adhésion. Sans adhésion, pas de projet réussi. A quoi servira-t-il à une entreprise de déboursier de grosses sommes d'argent pour voir son projet échouer ? Nous invitons les entreprises à prendre le côté humain très au sérieux dans le cadre d'un projet. Ceci fera l'objet de notre mémoire.

Durant cette alternance, j'ai beaucoup évolué sur le plan professionnel. Ce qui m'a encore plus marqué est ma formation sur la méthode « Arc-en-ciel » qui enseigne comment gérer son effectif en tant que futur manager, comment se comporter en entreprise, comment distinguer la vie professionnelle de la vie personnelle. C'était enrichissant !

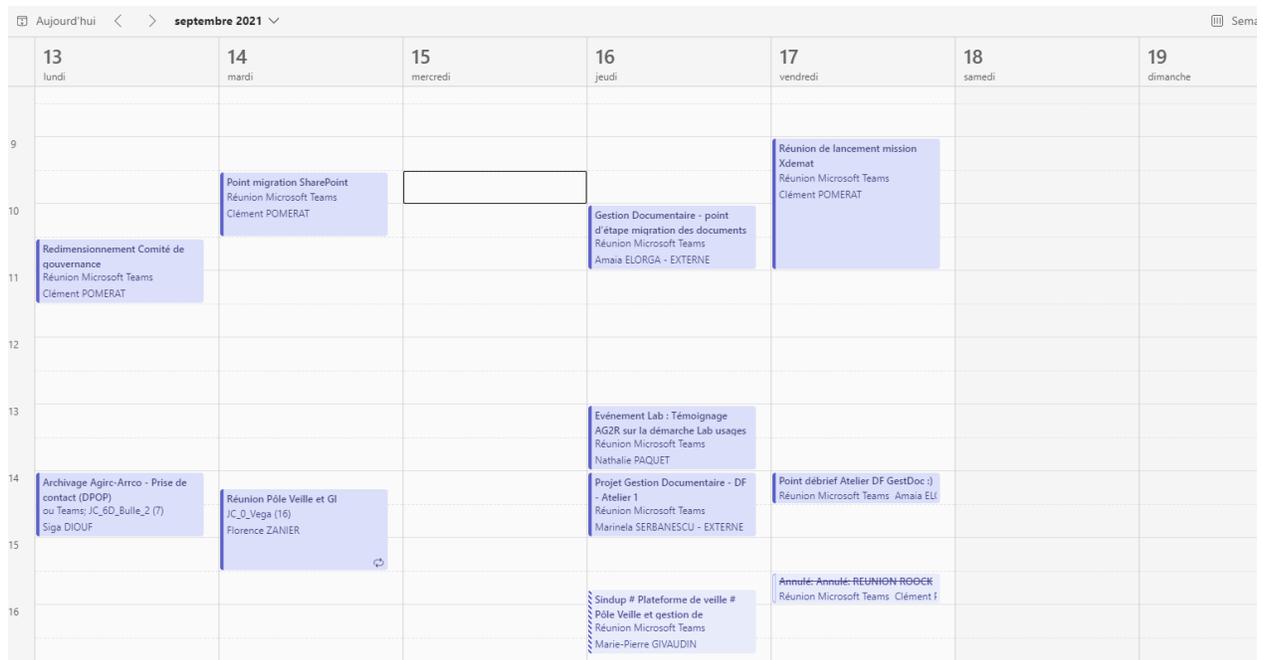


Figure 2 semaine type

Remerciements

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui, de loin ou de près, m'ont aidé pendant ces périodes. La pandémie COVID n'a facilité la tâche à personne mais nous avons pu atteindre nos différents objectifs.

A tous mes collègues de la Fédération, ce mémoire est le vôtre. Vous m'avez permis de croire et d'avoir confiance en moi. Vous m'avez soutenu, comblé de bons moments professionnels, jamais je n'oublierai cette expérience. A toute l'équipe de la Direction de la communication, recevez ma gratitude. Un merci particulier à Clément Pomerat, pour cette belle collaboration que nous avons eue. Un bon tuteur, tu as été pour moi. A Florence, la responsable du pôle, je lui dis un grand merci de m'avoir permis de suivre la formation sur la méthode « Arc-en-ciel ». Ce fut une opportunité pour moi en tant que futur cadre. Lawrence, Marie-Pierre, Mélanie, Karine, Mireille, Constantin, vous avez égayé mes journées en entreprise. Je ne vous oublierai pas !

Toute ma reconnaissance pour tout ce que vous avez fait.

Je remercie sincèrement M. Thibault RIBBA, mon directeur de mémoire pour ses nombreux conseils, observations et accompagnements dans la rédaction de ce mémoire.

A toi mon feu-père, je te remercie pour tout ce que tu m'as inculqué comme valeurs.

A maman, merci pour tous tes encouragements et prières au quotidien.

A mes frères et sœurs, merci d'être toujours là pour moi.

A mes amis Tobias HOUNKPE, Alice TAPIA, Andoch QUENUM, je ne saurai oublier tout ce que vous avez fait pour moi.

Introduction générale

Face à la masse documentaire et la prolifération des outils informatiques, les structures ont besoin d'adapter en quantité et en qualité leurs offres de services. Une réalité qui s'impose à elles.

En effet, les modes de travail changent. Les entreprises, de plus en plus informatisées, digitalisées font face à un nombre remarquable de choix de logiciels. Tous les services sont impactés, affectés par cet état de choses.

La situation sanitaire a encore poussé les entreprises à dépendre plus des outils informatiques de fait du télétravail. La Fédération AGIRC-ARRCO a mis en place un projet de gestion documentaire pour la redynamisation de ses services et surtout l'adaptation de ses offres aux employés.

Deuxième plus important régime de retraite en France, la Fédération, par le service offert est une grande entreprise. Elle a son siège social dans le 12^{ème} arrondissement de Paris avec plusieurs sites (Gradignan, Aix-en-Provence, Central Seine...). Le site de central Seine héberge la grande partie de la DSI qui représente 1/3 de l'effectif de l'entreprise.

Si, pour John Ray Grisham, l'information c'est le pouvoir¹, sa gestion relève d'une grande sensibilité. Christine Ockrent dira que «j'ai toujours pris l'information pour un exercice sérieux, grave même»². Ceci prouve à quel point l'information est importante et une denrée à manipuler avec délicatesse. L'on se demande, que diffuser ? Quelle information est confidentielle ? Que faut-il conserver ? Avec quels outils ? Quels sont les documents à valeur probatoire ? Quelle politique adopter pour la bonne gouvernance des informations ? Que faut-il détruire ? Quelle attitude adopter face au vrac numérique ? Autant de questions sont posées s'agissant de la bonne gestion de l'information en ce temps si difficile pour tous et de télétravail.

En initiant ce projet de gestion documentaire, l'AGIRC-ARRCO a à cœur la gestion de son actif informationnel. Ce projet qui couvre les documents produits par les métiers supports vise à faciliter le travail collaboratif et réduire le catalogue d'applicatifs en usage au sein de la Fédération. Mais le déploiement des outils suffit-il pour résoudre le problème de gestion de l'information produite sur support numérique ? La transformation digitale n'a-t-elle pas des impacts sur l'humain ? Ne

¹ John Ray Grisham, 2008, *Le contrat*, trad. Johan Frédéric Hel Guedj, Paris : Robert Laffont.

² Christine Okrent 1997, *La mémoire du cœur*.

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'[Institut National des Techniques de la Documentation \(CNAM-INTD\)](#) et alternant au sein de la [Fédération AGIRC-ARRCO](#).

sont-ce pas des hommes qui sont chargés d'utiliser ces outils ? Ces interrogations nous amènent à dire que l'homme est au cœur de la transformation digitale et doit être pris en compte dans tout projet numérique. Nous avons souvent tendance à oublier la place de l'homme dans un projet de transformation. Le changement est difficilement accepté par les hommes. Il y en a qui pensent à leur emploi s'ils doivent rester après le projet de transformation. D'autres se demandent s'ils peuvent s'adapter aux outils. Nous n'allons pas faire un trait sur les personnes qui ont du mal à changer leur mode et environnement de travail. C'est pour cela, nous avons jugé utile de placer l'homme au cœur de tout projet de transformation. Le changement s'impose à nous. Mais nous devons savoir le conduire afin de gagner en temps, l'adhésion et la confiance en soi de nos collaborateurs, en efficacité. Considérer la conduite du changement comme partie intégrante d'un projet pourrait permettre de booster ce projet. Pour cela, j'ai réalisé des questionnaires à l'endroit de l'équipe projet, quelques collaborateurs et managers. Une analyse de ces questionnaires sera faite afin de savoir quel type de management utiliser, les impacts que ce projet a spécifiquement sur les employés de la Fédération et surtout les modifications que ce changement apporte à leurs activités quotidiennes sans oublier leur ressenti. Beaucoup craignent les effets du changement.

Réussir à gérer le côté humain lors de l'accompagnement au changement, constitue un boost pour ce projet.

A travers une communication et une formation adéquates, l'accompagnement des utilisateurs dans l'adaptation aux nouveaux outils, le projet de gestion documentaire à la Fédération AGIRC-ARRCO connaîtra un succès franc.

PARTIE 1

Présentation de l'entreprise

1.1 Définition du secteur d'activité de la retraite complémentaire

La Fédération a pour secteur d'activité la protection sociale et particulièrement la retraite complémentaire. Elle représente le deuxième régime de retraite en France.

Nous ne saurions parler de la Fédération AGIRC-ARRCO sans présenter le secteur d'activité dans lequel elle exerce. C'est une entreprise basée sur le paritarisme³. C'est une Fédération d'entreprises exerçant dans la protection sociale et plus précisément de la retraite complémentaire en France.

Les régimes complémentaires de retraite ont été créés dès 1947 en raison de l'insuffisance des pensions des régimes de base. La couverture complémentaire des salariés et (assimilés) du secteur privé (industrie, commerce, services et agriculture) et du secteur public concurrentiel (non soumis à un régime spécial de sécurité sociale) s'organise désormais autour d'une institution, l'AGIRC-ARRCO, résultat de la fusion au 1er janvier 2019 de deux grandes associations d'origine conventionnelle :

- l'Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés (ARRCO) en faveur de l'ensemble des employés et cadres ;
- l'Association générale des institutions de retraite des cadres, pour les cadres assimilés seulement, qui ont droit à une deuxième retraite complémentaire.

La gestion de ce régime repose sur le paritarisme (organisations d'employeurs et de salariés).

En France, la retraite complémentaire des salariés de l'agriculture, du commerce, de l'industrie et des services, dite AGIRC-ARRCO est une retraite qui complète la retraite obligatoire de base de ces salariés, versée par la Caisse nationale d'assurance vieillesse pour le régime général, ou par la mutualité sociale agricole pour les salariés agricoles.

Signalons qu'il existe trois autres régimes indépendants de l'Agirc-Arrco : IRCANTEC, CRPNPAC, IRCEC.

Elle est identifiable sous le code NAF "84.30B : Gestion des retraites complémentaires" en cinq phases : Intitulé, Section, division, classe, sous-classe

Les institutions de la retraite complémentaire sont régies par le livre 9 du code de la sécurité sociale.

³ In "Le guide pratique des retraites" sous la direction de Sylvie Faye
Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

1.1.1 Place de la retraite complémentaire et de la protection sociale en France



Figure 3 Place du régime AA en France⁴

Cette pyramide représente les différents régimes de retraite du plus important en effectifs de retraités couverts au moins important.

1.1.2 La Fédération AGIRC-ARRCO

La retraite complémentaire des salariés du secteur privé est mise en œuvre par la Fédération Agirc-Arrco. Elle fédère les caisses de retraite du régime complémentaire.

La Fédération AGIRC-ARRCO est un organisme de droit privé à gestion paritaire issu de la fusion au 1^{er} janvier 2019 de l'AGIRC (créé en 1947) et de l'ARRCO (créé en 1961). Elle est l'acteur de référence de la retraite complémentaire des salariés du secteur privé. La Fédération Agirc-Arrco est au cœur des enjeux de la protection sociale des entreprises et des salariés du secteur privé. Par ses missions de coordination, de contrôle et d'animation des groupes paritaires de protection sociale, elle assure la cohérence du service de la retraite complémentaire, sa lisibilité, sa fiabilité. Par les études qu'elle mène, elle est un outil d'aide à la décision des partenaires sociaux qui gèrent la retraite complémentaire. « La Fédération Agirc-Arrco informe et coordonne les institutions de retraite qu'elle regroupe. Elle centralise les résultats statistiques et financiers. Elle établit leurs comptes combinés et élabore les prévisions d'équilibre technique. Elle les contrôle.

⁴ In « L'argus de l'assurance »

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

La Fédération Agirc-Arrco réalise aussi les compensations financières entre les institutions afin que leur situation financière soit toujours équilibrée ».

Elle est l'instance faîtière de la retraite complémentaire. La Fédération met en œuvre l'Accord national interprofessionnel du 17 novembre 2017 pour le régime Agirc-Arrco ainsi que les décisions des partenaires sociaux.

1.1.3 Les caisses de retraite

Les caisses de retraite gèrent les retraites complémentaires des salariés du privé au quotidien. Membres de groupes de protection sociale, ces caisses de retraite sont fédérées par l'Agirc-Arrco. Elles ont pour rôle d'encaisser les cotisations de retraite complémentaire, calculent et versent les retraites. Elles sont dotées d'un conseil d'administration composé paritairement des représentants des organisations d'employeurs et des organisations syndicales de salariés. Elles sont rattachées aux groupes de protection sociale.

1.1.4 Les groupes de protection sociale

Les groupes de protection sociale englobent les caisses de retraite et sont gérés par le paritarisme. Les caisses de retraite complémentaire Agirc-Arrco sont membres de groupes de protection sociale. À côté de la retraite complémentaire obligatoire, ces groupes proposent aux entreprises et à leurs salariés une protection sociale complémentaire en matière de frais de santé, de prévoyance, d'épargne salariale.

1.2 Carte d'identité de l'entreprise

Comme mentionné un peu plus haut, la Fédération AGIRC-ARRCO s'occupe de la retraite complémentaire de tous les salariés du secteur privé en France.

AGIRC-ARRCO fonctionne sur le paritarisme.

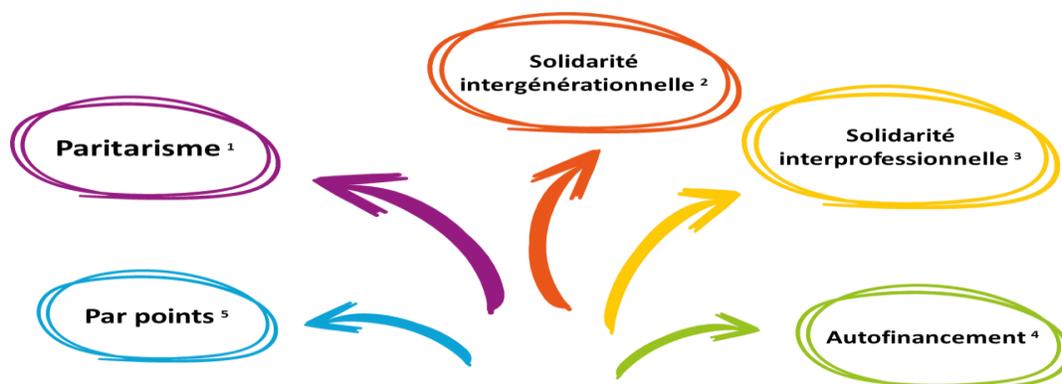


Figure 4 Fonctionnement du paritarisme AA

Le régime Agirc-Arrco est piloté par les partenaires sociaux. Il s'inscrit ainsi dans la continuité de l'AGIRC et de l'ARRCO qui l'ont précédé et garanti la reprise des droits et obligations des deux régimes. Depuis 70 ans, leur gestion a fait preuve de son efficacité.

Les cotisations des actifs et des entreprises financent les allocations versées aux retraités : c'est un système de retraite par répartition.

Son siège social est situé dans le douzième arrondissement de Paris à l'adresse 16-18 Rue Jules César. Elle compte un peu plus de 1000 employés et des sites annexes.

Le second site plus important est le site de Centrale Seine.

Beaucoup de directions sont sises au siège social dont la direction de la communication au sein de laquelle nous avons effectué notre alternance.

Le siège social compte des bureaux réparties sur six (6) étages.

1.2.1 Organigramme

Etant un organisme fonctionnant sur le paritarisme, le régime AGIRC-ARRCO est mis en œuvre par la Fédération AGIRC-ARRCO et les institutions de retraite complémentaire AGIRC-ARRCO.

Le régime de retraite AGIRC-ARRCO est géré exclusivement par les représentants des organisations syndicales des salariés et d'employeurs, appelés partenaires sociaux. La gestion est paritaire, ce qui implique un nombre égal de représentants des organisations.

Ils définissent des mesures afin d'assurer l'équilibre financier de l'AGIRC-ARRCO et encadrent sa gestion. Ils fixent chaque année la valeur du point de retraite et son prix d'achat. Les partenaires sociaux représentent les employeurs et les salariés dans les instances de la Fédération et des caisses de retraite. Il s'agit :

- Des organisations d'employeurs : MEDEF, CPME et U2P ;
- Des organisations syndicales des salariés : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO

Le 21 janvier 2021, ont été portés à la présidence paritaire du régime AGIRC-ARRCO M. Didier Weckner, Président au titre du collège des employeurs et Brigitte Pisa, Vice-présidente, au titre du collège des salariés⁵.

Une alternance intervient au sein de la présidence tous les deux ans⁶.

⁵Fédération AGIRC-ARRCO. Retraite complémentaire : une organisation paritaire. [Consulté le 30 juin 2021]. Disponible et accessible via [Retraite complémentaire : une organisation paritaire | Agirc - Arrco - AGIRC ARRCO RSR](#)

⁶Fédération AGIRC-ARRCO. Retraite complémentaire : une organisation paritaire. [Consulté le 30 juin 2021]. Disponible et accessible via [Retraite complémentaire : une organisation paritaire | Agirc - Arrco - AGIRC ARRCO](#)

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

La Fédération AA compte 11 directions. Le service Archives se trouve au sein du Pôle Veille et Gestion de l'Information dépendant de la Direction de la Communication. Ce sera donc au sein de la Direction de la Communication précisément au pôle veille et gestion de l'information abritant la mission « Archives » que nous ferons notre alternance. Ce service est sous la responsabilité de Clément POMERAT, mon tuteur.

1.2.3 Circuits d'information

La Fédération dispose de nombreux canaux pour passer des informations entre les équipes. Nous donnons quelques-uns.

- **Communication interne, entrante, sortante**

Comme toute organisation, la Fédération utilise les outils bureautiques pour la communication interne et externe. Il y a quand même des spécificités comme le Kaléido. Kaléido est un type de produit qui fait circuler l'information à l'interne. Comme autres produits nous avons Les cahiers de la retraite complémentaire, Le Scope, Le mémento de l'administrateur qui sont des produits externes permettant d'informer sur la retraite complémentaire.

- **Réunions générales/ d'équipe**

Des informations règlementaires et autres informations au personnel, sont souvent envoyées aux salariés via les canaux de communication internes ou disponibles sur le RSR. Elles sont rappelées lors des réunions d'équipe.

Je mettrai un accent particulier sur les réunions suivantes auxquelles j'ai participé et dont les comptes-rendus sont fréquemment faits pendant les réunions du Pôle.

La réunion du Pôle Veille et Gestion de l'information est organisée chaque semaine pour passer des informations, parler des activités menées par chaque collaborateur du Pôle et définir les objectifs à atteindre la semaine suivante. Elle se passe les mardis. Nous avons, d'ailleurs rédigé quelques comptes-rendus. Cela nous aidera dans la vie professionnelle.

Nous participons avec le responsable des archives aux réunions dans le cadre de la politique d'archivage. Un point synchro est organisé par moment dans le cadre du projet d'archivage en cours au sein de la Fédération. Nous participons aussi aux différentes réunions qu'organisent le comité de pilotage et le comité opérationnel. Ces réunions nous seront utiles pour l'avenir à cause des enseignements et discussions qui portent sur le projet de gestion documentaire. C'est pendant

ces réunions que nous avons constaté qu'il y avait un problème dans l'embarquement des collaborateurs. Nous en avons fait notre sujet.

- **Modalités de production : contenu – services – modalités :**

Le RSR est alimenté par des contenus variés et surtout des informations de la retraite complémentaire. Il répond au besoin d'information de tous les services de la Fédération. Pour y avoir accès, il faut forcément être un employé de la Fédération ou acteurs de l'écosystème de la retraite complémentaire.

Les publications sont quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles...

- **Autres espaces de stockage / diffusion d'informations, modalités et conditions d'accès :**

Le pôle dispose d'un réseau de stockage qui sert à conserver les documents d'activités, de travail du pôle. C'est un réseau à usage commun pour les collaborateurs.

Nous pouvons constater que nombreux sont ces outils qui servent de travail entre collaborateurs et pour la bonne marche de la Fédération. Mais ils ne facilitent pas autant la collaboration entre les utilisateurs et le suivi des tâches. En plus, ils sont multiples pour souvent les mêmes services. C'est ce qui amena la DSI à penser aux outils M365 qui viennent résoudre ce problème.

1.2.5 Le Pôle Veille et Gestion de l'information de l'Agirc-Arrco

- **Processus de gestion de l'information**

À l'image de tous les services de l'AA, le Pôle Veille et Gestion de l'information est tenu par des contrats d'objectifs et de moyens de la retraite complémentaire.

L'Unité veille et gestion de l'information a pour missions de « mettre en œuvre pour les collaborateurs de la Fédération et des groupes, une information adaptée aux transformations du régime ».

Le pôle Veille au sein de la Fédération se présente comme un « fournisseur d'informations ciblées. Son rôle est de « Sélectionner, diffuser et mutualiser des informations ciblées et vérifiées en tant qu'experts référents dans la gestion de l'information auprès de nos clients : les équipes de la Fédération et des GPS, les administrateurs AA et les formateurs externes pour les assister dans leurs missions » .

Dans un texte/fichier intitulé « Descriptif de l'organisation de l'unité Veille et Gestion de l'information », la responsable du pôle présente ainsi ses missions : « L'unité Veille et Gestion de

l'information assure l'architecture et la gestion de la documentation essentielle au régime AA à son fonctionnement, à l'image institutionnelle et à sa pérennité. Elle surveille l'environnement par une veille juridique, sociétale, concurrentielle. Elle assure le stockage et la mise à disposition de l'information dont les décideurs et les équipes ont besoin pour prendre des décisions, anticiper et s'adapter aux évolutions réglementaires et d'usages. Elle recherche et traite toutes les informations pertinentes qui permettent de développer l'intelligence économique autour de l'entreprise et son écosystème afin de fournir aux équipes les moyens de prendre les bonnes décisions. Elle a la charge de projets ayant pour majeure la gestion de l'information. Elle offre des produits et services adaptés aux besoins des équipes. Elle diffuse et mutualise des informations ciblées et vérifiées au service du régime Agirc-Arrco. Elle agit en tant qu'experts référents dans la gestion de l'information. Elle est à la charge de la politique d'archivage papier et numérique

Le fonctionnement de l'unité est fondé sur la polyvalence de l'équipe. Pour chaque grande activité, un relai est formé et peut prendre la relève si nécessaire.

- L'équipe : un mélange d'expérience et de nouveaux venus

L'équipe du Pôle Veille et Gestion de l'Information est constituée de 11 personnes :

- Une Responsable d'unité
- Six documentalistes
- Deux assistantes de coordination
- Un spécialiste technique et/ou fonctionnel archivage
- Un alternant pour assister le chef de la mission archives

Le fonctionnement de l'unité est fondé sur la polyvalence de l'équipe. Pour chaque grande activité, un relais est formé et peut prendre la relève si nécessaire.

Ainsi, spécialisation des documentalistes et assistantes sur certains axes de veille. Certains sont titulaires et d'autres suppléants selon l'axe de veille concerné.

Ce mélange d'expérience peut être une aide capitale pour l'accompagnement au changement à la direction de la communication.



Figure 5 Espace Produits et publications

Les productions et services documentaires : des processus bien rôdés



Figure 6 BDD Césaria

Césaria est la Base de Données de la retraite complémentaire. Mise en place en 2004, elle doit son nom à l'immeuble du siège, rue Jules César à Paris. 40% des 50 000 documents référencés sont directement consultables et téléchargeables au sein de l'application. D'autres sont accessibles via des liens vers le web.

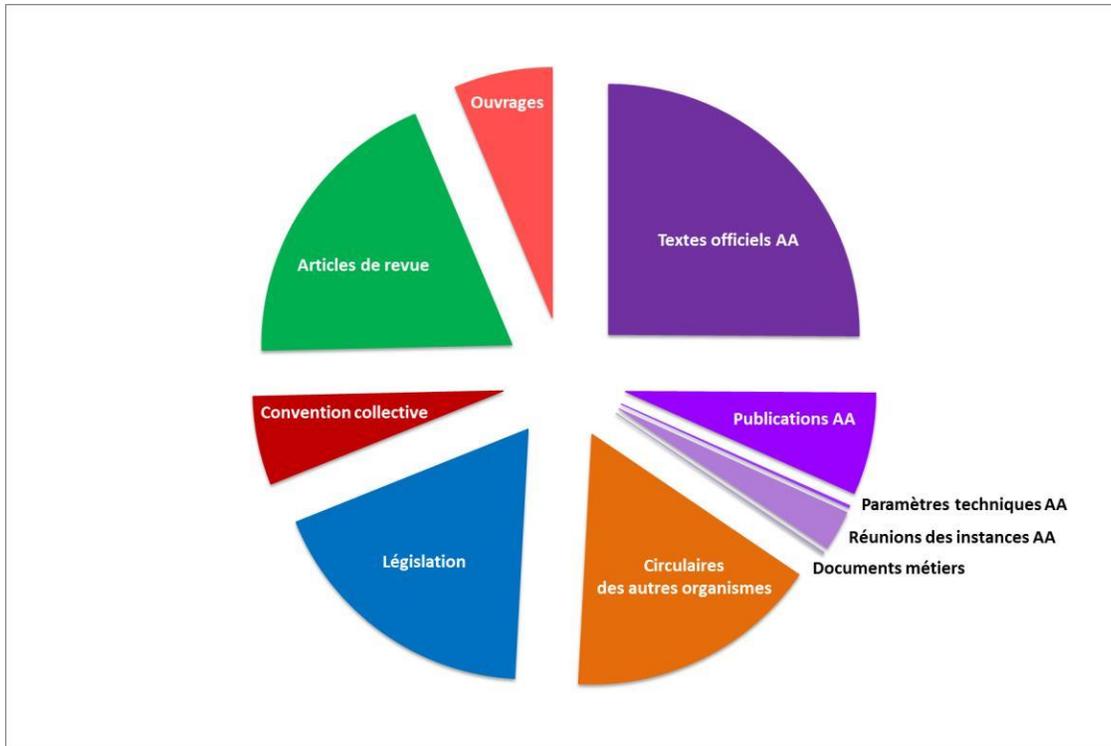


Figure 7 Contenu Césaria par typologie

Césaria est une base de données relationnelle. Les utilisateurs de Césaria sont potentiellement tous les salariés des GPS, de la Fédération AA et les administrateurs de cette dernière. En interne, toutes les directions consultent et certaines alimentent la base (Pôle Veille et gestion de l'information, DC Instances, DPR).

L'accès à Césaria est personnalisé selon le statut de l'utilisateur ; Accès anonyme restreint pour les GPS.

Pour les salariés de la Fédération : accès par connexion avec identifiants connu de la Doc (pas le mot de passe).

Pour les administrateurs : accès par connexion avec création de compte par la DSI et attribution de codes d'accès dont l'unité Doc détient la liste (nom de l'administrateur, adresse de messagerie, identifiant et mot de passe, droits de consultation). Fichier partagé avec les instances.

Prêts recensés dans Césaria : nom de l'emprunteur, document emprunté et numéro de téléphone de l'emprunteur.

Statistiques : Nom, prénom, tel, adresse électronique, nombre de connexions.

- ePhoto : la photothèque AGIRC-ARRCO

La Fédération possède une photothèque appelée «ePhotoDam ». « C’est un fonds d’images dédié Agirc-Arrco. Elle a été développée pour faciliter et optimiser l’accès et l’exploitation des photos⁷. A nos jours, à peu près 6000 photos sont référencées. Issues des nombreux reportages, portraits des collaborateurs et visuels maison, les photos sont accessibles par mots clés et collections. Elle vise des objectifs tels que l’illustration et la valorisation des supports de communication, des réseaux, des sites internet et publications Agirc-Arrco. Avec la photothèque, il est possible de faire des recherches iconographiques, d’informations et de gérer des droits et accès aux visuels pour les supports de communication. L’accès est réservé à des personnes disposant de certains droits : les chargés de communication, la gestionnaire de la photothèque et par moment des accès partiels ponctuels attribués à des employés ayant un besoin précis.

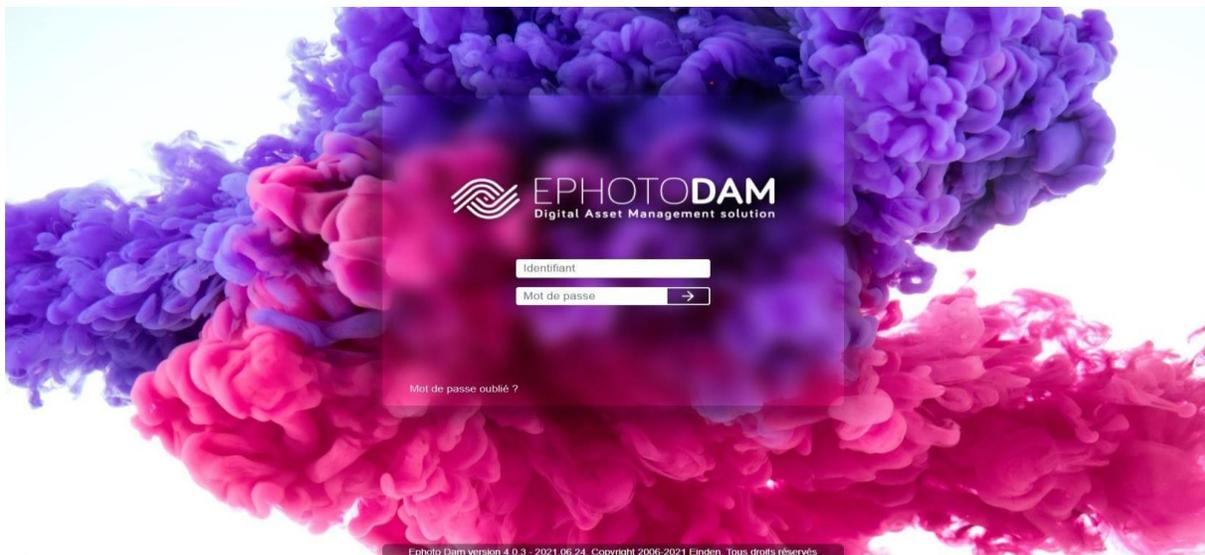


Figure 8 E-Photo AA

La Hune est un espace physique documentaire. C’est le nouvel espace de documentation offrant une réponse plus adaptée aux besoins des utilisateurs du siège rue Jules César :

⁷ E-PhotoDAM

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l’Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.



Figure 9 Présentation "La Hune"

Revue généralistes et spécialisées, livres : gestion des abonnements et commandes, mise à disposition des revues et ouvrages, 3 formats de prêts (très court 48h ou court 15 jours-voire long), envoi de scans de sommaires, d'article.

La revue de presse quotidienne destinée aux managers (236 destinataires) et à la Direction de la Le bulletin de l'observatoire des retraites. C'est un bulletin signalétique et trimestriel. Il rassemble des références de publications de fond sur la protection sociale et la retraite en France et dans le monde.

Le bulletin de l'action sociale (internet). C'est un bulletin signalétique et trimestriel. Il rassemble des références de publications de fond qui suivent les orientations prioritaires de l'action sociale A

1.2.4 L'agenda

C'est un agenda mensuel traitant des événements de la retraite complémentaire et des actualités de la protection sociale. Envoi aux administrateurs : liste extraite d'Osiris. Envoi aux GPS sur la base d'une liste de diffusion fournie en son temps par Catherine Favre (Ancienne directrice de la communication).

- Le Pôle Veille et Gestion de l'information a également une mission de coordination des documents officiels (instructions et circulaires).

La mission archives : conseil aux directions

- **L'activité archivage** tourne autour de trois axes :
 - Développer le service archives en externalisant les archives papier et en décrivant les stocks restants.

- Construire la politique d'archivage en rencontrant toutes les directions et en validant les règles de gestion.
- Participer au projet GD. Le service archives eut pour rôle l'animation des différents ateliers de la gouvernance de l'information et la participation au déploiement des outils M365.

Avec le réaménagement des locaux du siège (immeuble Jules César), la question du traitement des archives papier s'est posée. Un archiviste, Clément, a été recruté. Un important travail d'élimination a été réalisé. Une partie des stocks a été externalisée chez un tiers-Archiveur (XELIANS).

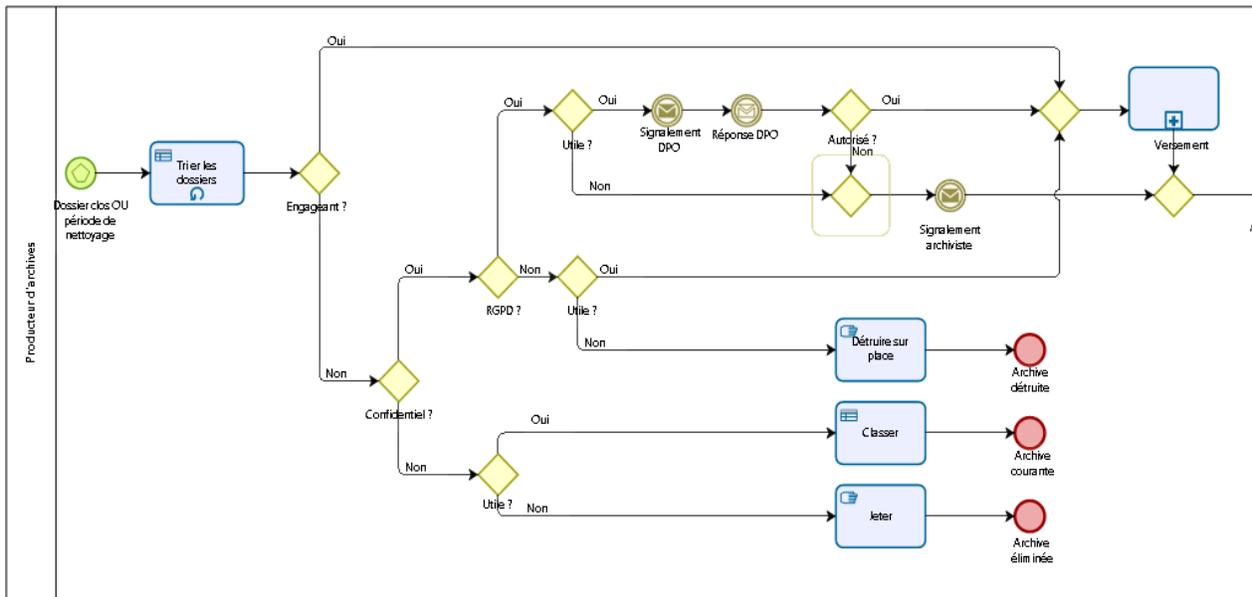


Figure 10 BPMN "Services Archives"⁸

L'AGIRC-ARRCO, compte tenu du service qu'elle offre est une grande structure. Cela se constate par les différents outils qu'ils utilisent pour la communication, la gouvernance de l'information, le partage, la collaboration. Urgence signalée de réorganiser les pratiques informationnelles et de les uniformiser. Après plusieurs échanges à l'interne et des appels d'offres lancés, les outils M365 ont été retenus pour répondre aux constats faits par la DSI. Quels sont ces outils, qu'apportent-ils de nouveau à la Fédération ? Quels problèmes viennent-ils régler ? Comment ont-ils été mis en place ? La réponse à ces différentes questions nous aidera à vous parler du projet de gestion documentaire mené à AGIRC-ARRCO.

⁸ Services Archives

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

PARTIE 2

Quelques définitions thématiques

Document : Un document est l'ensemble constitué d'un support d'information et des données enregistrées sur celui-ci sous une forme en général permanente et lisible par l'homme ou par une machine. Il est donc clair que d'après cette définition, le document garde toutes ses propriétés intrinsèques, qu'il soit sur support électronique ou papier⁹.

RGPD : Règlement Général sur la Protection des données est un règlement européen qui s'inscrit dans un cadre légal préexistant notamment la directive européenne sur les données des personnes de 1995. Il tient compte des évolutions technologiques afin d'harmoniser le droit européen en matière de protection des données personnelles et de mieux protéger les personnes. Il a été adopté le 14 avril 2016 par le parlement et mis en application le 25 mai 2018.

Les pratiques documentaires ont évolué, la science a évolué avec l'apparition de l'informatique. Afin de répondre aux questions de gouvernance et de maîtriser le flux informationnel, il y a eu l'apparition de différents outils dont le but est de permettre un travail entre collaborateurs et de conserver ces documents pour les générations futures. Plusieurs solutions ont donc vu le jour comme GED, SAE, ECM, KM... Alors qu'est-ce que la GED ?

La GED ou encore Gestion électronique documentaire désigne le processus de gestion des documents dans une organisation. Ce procédé comprend l'acquisition des documents, l'indexation et le classement, le stockage d'informations, l'accès et la diffusion des documents¹⁰. Elle sert à stocker, référencer et mutualiser des documents et en faciliter l'accès (trouver le bon document et si possible au bon moment). Elle facilite le travail collaboratif. Elle permet d'éviter les transferts et copies de documents mail, en particulier pour les documents de références et de sécuriser l'accès. Elle sert aussi à appliquer les politiques de conservation et de Records management (gestion des enregistrements / documents d'activité) et/ou archivistique).

Un système d'archivage électronique (SAE) est un type de système de gestion de contenu.

Mais il reste important de ne pas confondre GED et SAE. Avec la GED, il est possible de faire des modifications sur les documents, ce qui n'est pas possible avec le SAE. La GED a pour but de faciliter la collaboration et est dédié à la gestion quotidienne des documents pour la bonne conduite de l'activité tandis que le SAE vise la conservation dans le temps des documents et la constitution

⁹ Marie-Anne Chabin, *Le Management de l'archive*, Paris, Hermès, 2000

¹⁰ Thibault Ribba, Cours sur la dématérialisation CNAM-INTD

Mémoire réalisé par GUINGUINNI Rock, Auditeur à l'[Institut National des Techniques de la Documentation \(CNAM-INTD\)](#) et alternant au sein de la [Fédération AGIRC-ARRCO](#).

d'un fonds sécurisé des documents probants. De ce fait, nous lançons un appel aux responsables de la Fédération AA de penser à la mise en place prochaine d'un SAE pour la préservation de leur patrimoine informationnel.

RM (Records management) : Le records management est une théorie qui vient des Etats-Unis. Il a été développé aux États-Unis après la Seconde Guerre mondiale . La notion a été popularisée par l'archiviste français Yves Pérotin dans les années 1960. Records selon ISO 3030x (2010) renvoie aux « Informations créées, reçues et préservées comme preuve et actif par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite de son activité »¹¹ . Le « management c'est l'organisation, la gestion, la communication et la maîtrise de ces records. Pour l'entreprise c'est pouvoir disposer, au moment où elle en a besoin et dans les meilleures conditions, de l'information dont elle a besoin »¹² .

Nous ne saurions parler des systèmes de gestion et de conservation des documents sans définir « Archives, archivage, archiviste ». Cela nous aiderait à identifier le rôle de l'archiviste dans un projet de gestion documentaire.

La loi du 3 janvier 1979 sur les archives définit en son premier article les archives comme « ensemble des documents, quels que soient leur date, leur forme et leur support matériel, produits ou reçus par toute personne physique ou morale et par tout service ou organisme public ou privé dans l'exercice de leur activité. ». Le code du patrimoine en son article L211 distingue les archives privées des archives publiques. Nous pouvons lire dans l'alinéa 4 de cet article qui définit les archives publiques comme des documents qui procèdent de l'activité de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics et des autres personnes morales de droit public. Les actes et documents des assemblées parlementaires sont régis par l'ordonnance n° [58-1100 du 17 novembre 1958](#) relative au fonctionnement des assemblées parlementaires ; des documents qui procèdent de la gestion d'un service public ou de l'exercice d'une mission de service public par des personnes de droit privé ; Les minutes et répertoires des officiers publics ou ministériels et les registres de conventions notariées de pacte civil de solidarité. Un peu plus loin à l'alinéa 5 nous pouvons lire que les archives privées sont l'ensemble des documents définis à [l'article L. 211-1](#) qui n'entrent pas dans le champ d'application de [l'article L. 211-4](#).

Les archives à la Fédération AA sont régies par le droit privé.

Il(projet de gestion documentaire) n'est pas que le travail des informaticiens. L'archiviste participe. L'archiviste joue un rôle primordial dans le déploiement des outils M365.

¹¹ Association des archivistes français, *Abrégé d'archivistique*, Paris, 2004 (nouvelle édition 2012)

¹² Association des archivistes français, *Abrégé d'archivistique*, Paris, 2004 (nouvelle édition 2012)

Etant des outils informatiques et suivant des processus, il faut quand même former les utilisateurs car ces outils viennent changer les habitudes de travail des employés. C'est pourquoi les accompagner dans l'acceptation et l'adaptation aux outils déployés. C'est pourquoi nous parlerons de la conduite du changement.

La Conduite du changement renvoie à l'accompagnement que l'on fait à des collaborateurs dans l'acceptation d'une situation nouvelle, parfois mal vécue.

2-Le projet de gestion documentaire à AGIRC-ARRCO

2.1 Motivation, initiation et contexte de réalisation du projet de gestion documentaire à la Fédération AGIRC-ARRCO.

Le projet de gestion documentaire à la Fédération AGIRC-ARRCO est un projet d'envergure car il vient résoudre un problème majeur : l'uniformisation des pratiques informationnelles et de la collaboration entre employés. Les responsables de la DSI ont fait le constat selon lequel, il faut changer les pratiques documentaires. Ils ont identifié les outils. Ensuite, ils ont défini des objectifs à atteindre à partir des besoins. Le choix a donc été porté sur les outils M365.

L'idée d'obtenir les outils M365 est née d'un constat fait par la Direction des systèmes d'information. L'intention est d'uniformiser les pratiques informationnelles. Chaque direction, chaque service et chaque collaborateur organisaient leurs espaces de stockage à leur manière. Et donc il y avait une multiplicité des espaces de stockage. Sans oublier qu'il y avait plusieurs outils utilisés pour la gestion documentaire tels que Alfresco, confluence, répertoires bureautiques, le RSR. Cette façon de gérer l'information documentaire dans l'entreprise ne permet pas une bonne collaboration entre employés. Trouver facilement et rapidement l'information au bon moment était un casse-tête pour les utilisateurs. Les informations étaient dispersées sur les espaces de travail. De ces constats faits, la Fédération par sa DSI a jugé nécessaire de centraliser, d'uniformiser et d'harmoniser les pratiques de gestion documentaire. De l'audit effectué en octobre en 2020, il a été recommandé de mettre en place une solution optimisée et partagée.

Toute entreprise en initiant un projet cherche les profits que cela pourrait apporter à l'organisation, ses collaborateurs. Nous citerons quelques bénéfices que ce projet apportera à la Fédération AGIRC-ARRCO. Entre autres, il y a une recherche de documents facilitée, une meilleure classification et sécurisation du patrimoine informationnel, une gestion simplifiée des accès et habilitations, une meilleure traçabilité des documents, un partage des documents et une collaboration facilitée. En gros, si hier chacun utilisait son espace documentaire comme il le

souhaite, aujourd’hui les outils M365 permettront d’avoir un espace de stockage unique. Il sera donc plus facile aux employés de collaborer et de gérer le versioning des documents.

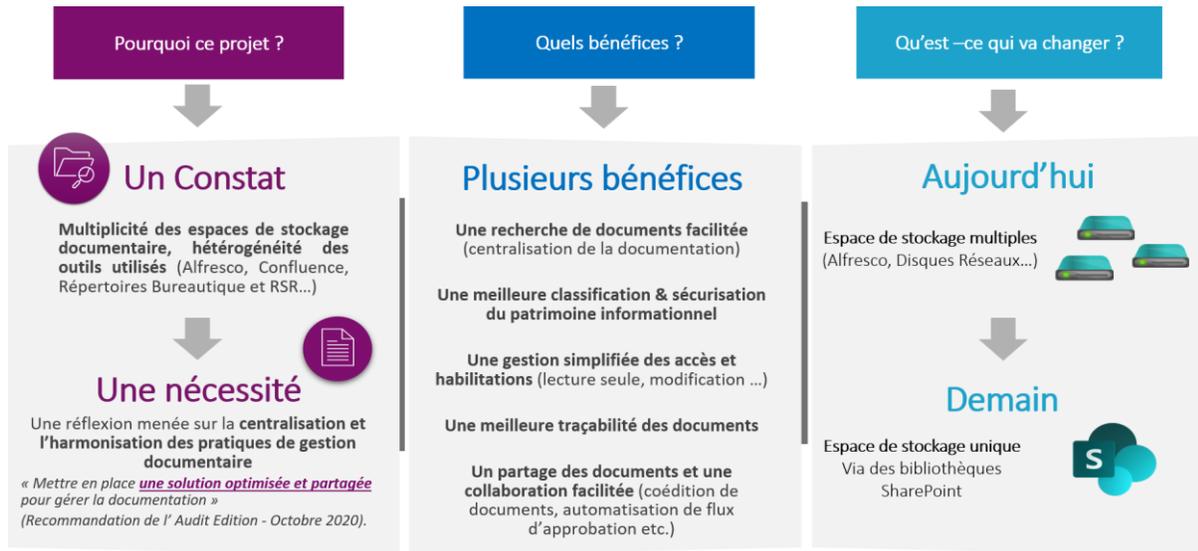


Figure 11 Présentation du projet GED AA¹³

2.2 Etat des lieux

Après ce constat, les responsables ont trouvé bénéfique de mettre en place une nouvelle politique de gestion documentaire. Pour cela, ils ont fait l'état des lieux et recensé les besoins des utilisateurs. Le tableau suivant présente les usages actuels dans l'entreprise. Au vu de tout cela, il est donc nécessaire d'actualiser les outils GED et de faciliter la collaboration au sein de l'entreprise. Comme nous l'avons dit plus haut dans le constat, il fallait uniformiser la manière de traiter l'information et les documents. L'état des lieux recense les usages actuels, les avantages et les difficultés de la GED actuelle. Ils sont les éléments motivateurs du projet de gestion documentaire.

Nous accentuerons plus sur les difficultés de collaboration, de multiplicité des outils, de gestion de versioning, de partage...

Cette GED résoudra un problème capital en ce temps d'accentuation du travail à distance.

¹³ Projet GED AA, Réunion octobre 2020

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

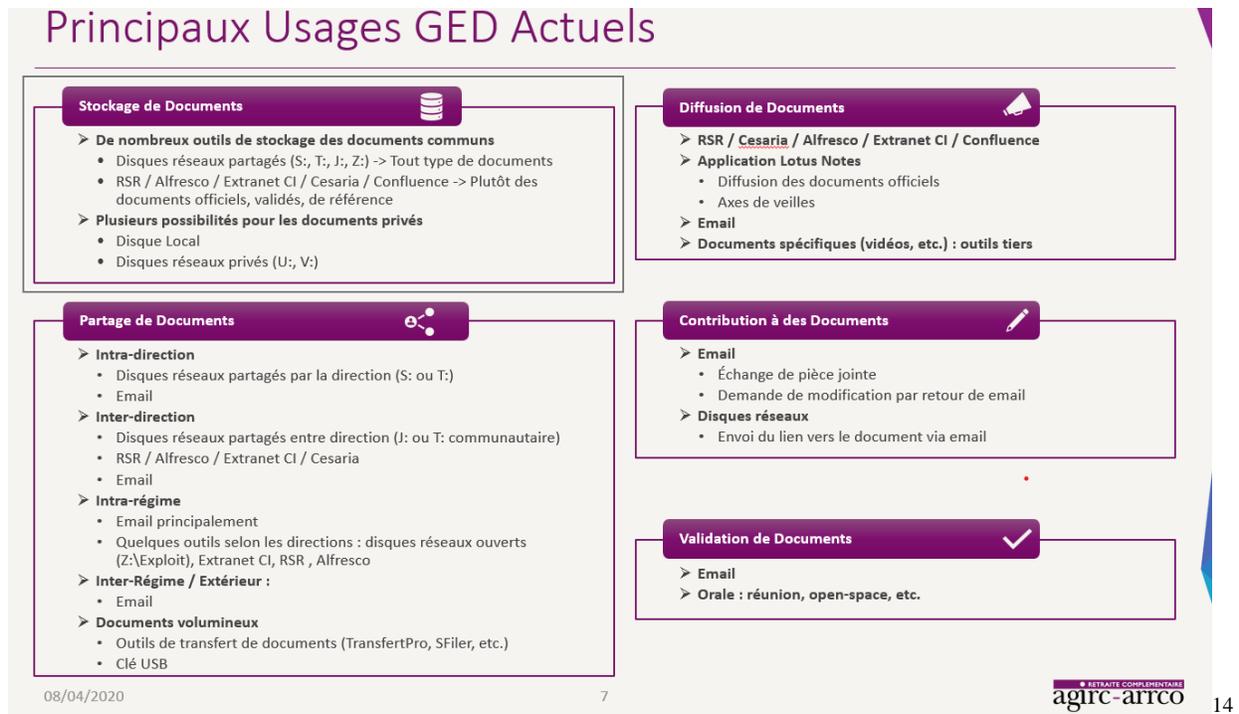


Figure 12 Etats des lieux



Figure 13 Etats des lieux GED AA

¹⁴ Idem

¹⁵ Idem

2.3 Construction, élaboration du projet de gestion documentaire

L'idée est née mais il faut construire et élaborer le projet pour sa mise en place effective.

Comme il n'est souvent pas facile de joindre l'acte à la parole, il en est de même pour les projets.

Le projet de gestion documentaire à la Fédération n'a pas été une exception à cette règle.

Modification de planning, changement de personnes chargées du suivi du projet, adaptation en cours du projet, tels sont les points qui ont perturbé un peu le déroulement du projet. Mais comment a-t-il été élaboré ?

Cette image présente le tableau de bord qui détaille l'état d'avancement du projet

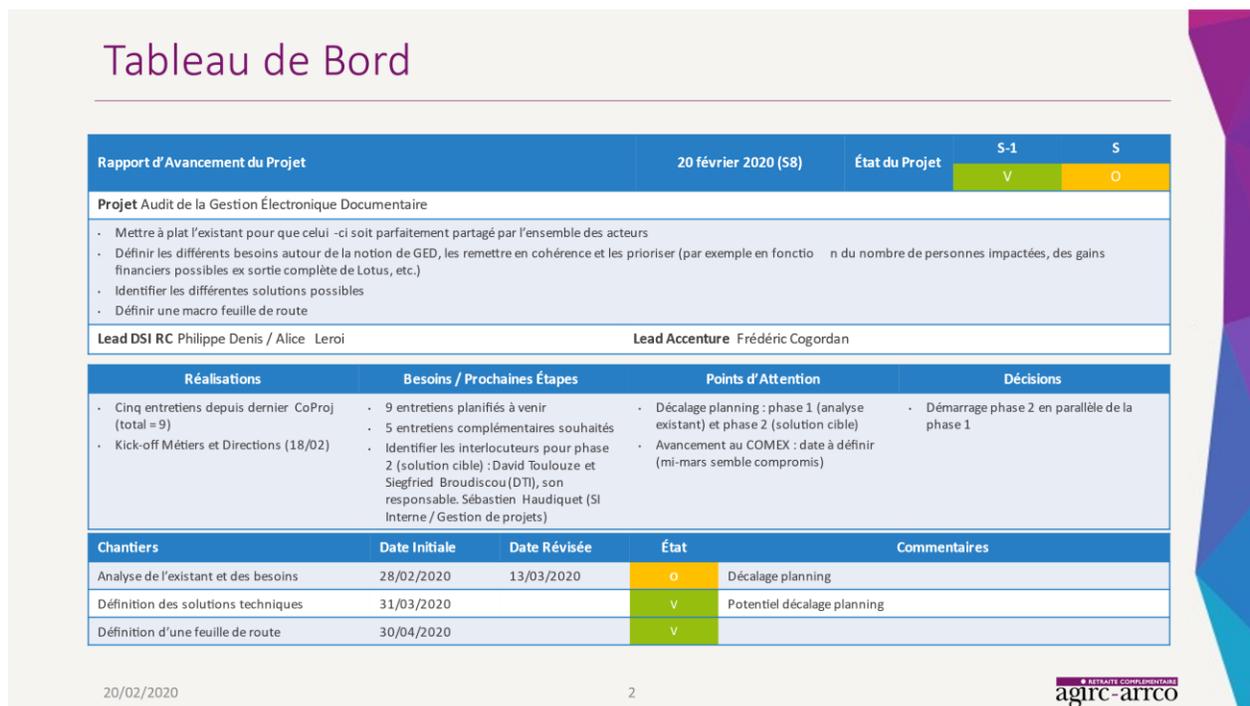


Figure 14 Projet GED AA : Rapport d'avancement

2.4 Politique d'archivage et rôle de l'archiviste dans le projet de gestion documentaire

La politique d'archivage est définie comme une déclaration signée par la direction générale d'une entreprise ou d'un organisme et opposable à l'ensemble des collaborateurs, énonçant les principes de gouvernance et d'action pour se conformer à l'environnement réglementaire, répondre au besoin de mémoire et anticiper le risque de ne pas archiver et conserver certains documents.

Elle doit être délimitée par un périmètre d'application : les documents à archiver, toutes les composantes de l'entreprise et les personnes en interaction avec l'entreprise (collaborateurs-prestataires). Elle est un outil essentiel à la défense des intérêts d'une entreprise¹⁶.

La politique d'archivage à AGIRC-ARRCO est une brique du projet de gestion documentaire mené par la DSI.

Le projet « Politique d'archivage » est mis en œuvre par Clément POMERAT, dont le sponsor est le directeur de la communication Guillaume ANCEL.

La politique d'archivage concerne tous les documents, quelque soit leur support.

Elle n'inclut pas les documents métiers de la retraite complémentaire (données entrantes et sortantes des GED communautaires, pièces justificatives, etc.). Elle s'inscrit dans le projet de gestion documentaire global mené par la DSI interne.

Le projet « Politique d'archivage » se compose de deux entités : le comité de pilotage et le comité opérationnel qui dépend de la direction auditée. L'image suivante montre comment sont constituées ces deux entités du projet « Politique d'archivage ». Le projet « politique d'archivage » a été lancé en novembre 2019. La présentation par Clément le 21 novembre 2019 lors du RDV de l'info fait le point de la politique d'archivage appliquée à la Fédération AGIRC-ARRCO¹⁷.

La politique d'archivage initiée à AGIRC-ARRCO est un projet renfort de celui de la gestion documentaire globale mené par la DSI. Il est mis en place pour assurer la gestion de l'information tout au long du cycle de vie. Elle définit et ajuste périodiquement les ressources, règles et obligations dont l'entreprise se dote pour atteindre les objectifs de l'archivage. L'association internationale des records managers énumère comme suit ces objectifs : intégrité, protection, conformité, accessibilité, conservation, destruction, transparence.

L'intégrité permet d'être sûr et certain de ce que l'on veut archiver. C'est en quelque sorte le maintien de l'authenticité et de la fiabilité des documents.

La protection renvoie aux règles d'accès et de diffusion aux documents et la sécurité des systèmes.

La conformité veut dire si l'entreprise agit dans le respect de la loi. Savoir si elle est en conformité avec les normes ou les lois sur la conservation et gestion des documents.

La conservation est la préservation de l'exploitabilité des documents dans la durée.

¹⁶ Association des archivistes français, *Abrégé d'archivistique*, Paris, 2004 (nouvelle édition 2012)

¹⁷ Présentation « Politique d'archivage » par Clément POMERAT

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

La destruction doit être faite selon la réglementation quand les documents ont atteint leur durée de conservation.

Et surtout tout cela dans la transparence.

Trois phases définissent la politique d'archivage : la phase d'identification, la phase de description et la phase de diffusion (cf image politique archivage). La phase d'identification sera l'occasion de faire l'audit au niveau des directions métiers où il y aura un recueil des typologies documentaires, un recueil des besoins et projets de numérisation, des applicatifs métiers concernés, l'analyse des processus documentaires, la localisation et analyse globale des stocks et vracs et faire un point sur les obligations légales et contractuelles avec la direction juridique.

La phase de description servira à la consolidation, schématisation, d'informatisation et de décision. A l'étape de consolidation, la rédaction des règles de gestions documents sera faite. Ensuite à l'étape de schématisation, les points de collecte et du process de versement des archives seront définis. Et viendra l'étape d'informatisation où le cahier des charges pour l'acquisition d'un SAE sera rédigé et enfin la rédaction de la politique d'archivage dont la décision revient au comité de direction.

La phase de diffusion est celle qui clôturera le planning de mise en application des règles de gestion. Avant cela, la politique d'archivage sera signée par le comité de direction¹⁸.

Le comité de pilotage (MOA) depuis le 04/12/2019 se réunit une fois par mois. Au cours de ces réunions, le chef de projet soumet des rapports étapes qui sont examinés par le comité. Les décisions prises pendant ces séances donnent l'orientation qu'il faut à l'action du comité opérationnel¹⁹.

Le club des Responsables de Politiques et Projets d'archivage constate que la définition de la politique d'archivage contribue aux performances de l'entreprise. Le CR2PA énumère ces performances comme suit : optimisation de la qualité, développement de l'innovation, détection et exploitation des gisements de gain de productivité, la maîtrise des risques et la capitalisation des connaissances.

2.5 Formation, mise en place des différents comités du projet

Pour un bon suivi du projet, il faut des comités afin d'assurer le bon déroulement : Le comité de pilotage, le comité de gouvernance et le comité opérationnel. Il y a eu plusieurs fois des

¹⁸ Association des archivistes français, *Abrégé d'archivistique*, Paris, 2004 (nouvelle édition 2012)

¹⁹ Idem

Mémoire réalisé par GUINGUINNI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

modifications des comités, je ne pourrai fournir les informations précises sur ce projet. Toutefois, je vous rappelle que le sponsor du projet est le directeur de la communication et l'archiviste fait partie des différents comités du projet. Dans ce cadre, la société AVANADE a été recrutée pour la gestion de la conduite du changement.

2.6 Planification du projet

Le projet a connu plusieurs modifications du planning. Celui-ci date de février 2022.

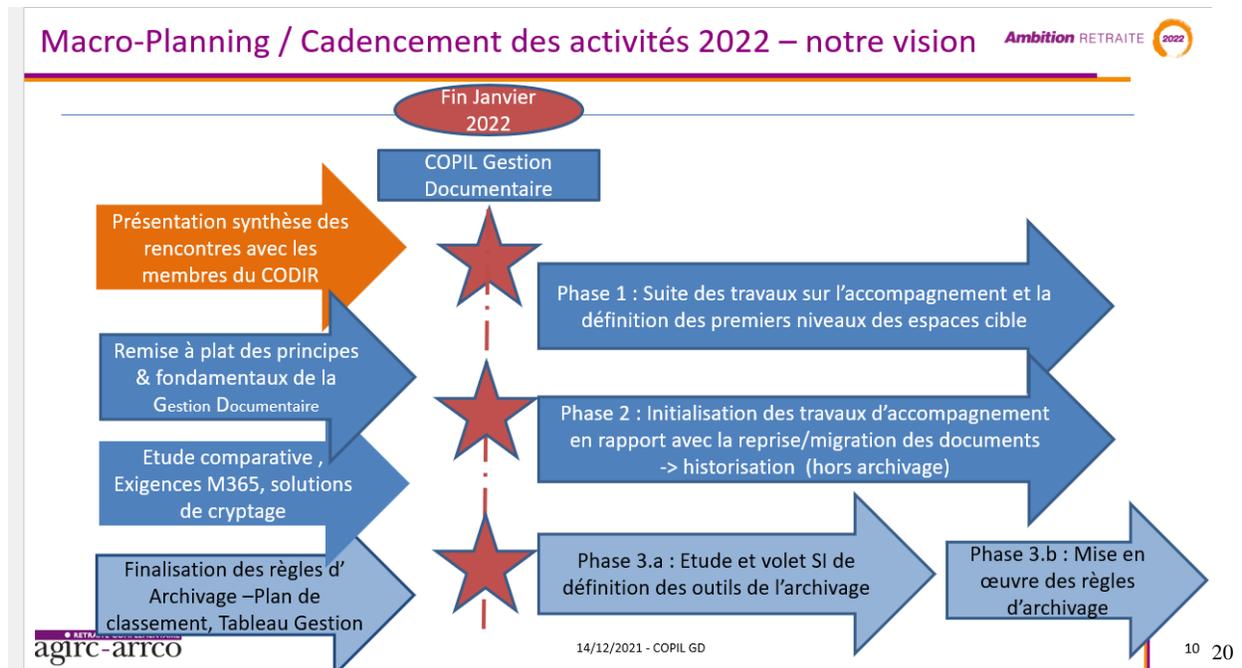


Figure 15 Planning projet GED

2.7 Communication autour du projet

La réussite d'un projet, dépend en partie de la communication autour du projet. Il reste une brique importante du projet. Afin de faire passer des informations sur le projet de gestion documentaire, la Fédération a initié plusieurs panels de communication. Que cela soit à travers des vidéos, des messages sur le RSR, lors des réunions d'équipe, prises de paroles des responsables du projet, la communication a été faite concernant ce projet.

²⁰ Présentation planning projet GED AA décembre 2021

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

2.8 Préparation et construction des outils d'archivage à implémenter aux nouveaux outils (Plan de classement, tableaux de gestion)

Les outils d'archivage dont le cabinet XDEMAT est en charge serviront à construire la future arborescence SharePoint.

Un marché a été lancé au cours duquel le cabinet a été sélectionné pour l'élaboration des outils d'archivage. Pour arriver à la mission à eux confiée, la consultante a envoyé des questionnaires aux métiers. Des entretiens ont été organisés. De ces échanges, les plans de classement et tableaux de gestion ont été élaborés avec le concours des métiers. Il faut rappeler que cela n'a pas été aussi facile. Ce qui prouve la relance d'une seconde phase.

Exemple (PDC, TDG)

3-Conduite du changement et adaptation des employés aux nouveaux outils

3.1 Qu'est-ce que la conduite du changement ?

De l'anglais 'Change management' qui signifie gestion de changement, la conduite du changement consiste à accompagner un projet de réorganisation de l'entreprise selon une méthodologie spécifique. Il désigne l'approche qui prépare, équipe et soutient les individus, les équipes et les organisations dans la réalisation des changements organisationnels.

Elle est l'ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement. C'est une modification des caractères par l'apprentissage.

C'est un processus qui prend du temps, et qui se confronte à des résistances.

Nous observons, presque tous les jours, des changements au sein de l'entreprise et ce dans tous les domaines comme la réorientation d'une partie de l'activité, l'évolution des compétences de l'entreprise, la modernisation de l'outil de production, les structures organisationnelles, les utilisations de la technologie, le déménagement d'une maison à une autre.

En économie, elle vise à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou non.

En sociologie, il cherche à maîtriser une mutation ou une évolution des structures et du fonctionnement de l'organisation sociale affectant les rapports sociaux.

En psychologie, elle amène l'homme à évaluer dans ses comportements et ses perceptions du monde et des situations.

C'est donc un concept que l'on retrouve dans presque tous les domaines : philosophie, sociologie, sciences politiques, sciences de la nature.

Dans le cas d'espèces, le changement concerne le projet de gestion documentaire en cours au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO. Ce projet qui changera les habitudes documentaires des collaborateurs.

Pour certains grands auteurs de la conduite du changement : David Autissier, Isabelle Vandangeon, Alain Vas Jean-Michel Moulot, la conduite du changement doit faire partie intégrante d'un projet. Ils énumèrent 4 types de changements : changement continu, changement proposé, changement dirigé, changement organisé.

Une fois que l'on connaît déjà les aspects du projet sur lesquels il peut avoir de changement, il est important de définir les populations qui seront impactées par lui. Les ambassadeurs sont définis en tenant compte de leur influence positive ou négative sur le projet. Leur adhésion ou leur rejet peuvent constituer la réussite ou l'échec du projet. Connaître ces populations et cerner leur position permettront de réussir la conduite du changement et du projet. Cette catégorisation se fait à la phase de diagnostic du projet.

Que pensent Kurt Lewin, Rosabeth Moss Kanter, John Kotter de la conduite du changement ?

Les grandes théories de la conduite du changement.

Aujourd'hui considéré comme partie intégrante d'un projet, le changement représente beaucoup pour le bon aboutissement d'un projet. Il est pris pour un actif immatériel dont le but est de construire, consolider et développer une organisation. Il est un élément central de la vie en entreprise car tout le temps, les entreprises opèrent des changements.

Il est ajouté aux compétences du manager de nos jours. En plus du savoir technique, du management d'équipe, le manager doit pouvoir transformer son équipe, ses activités, aider son équipe face à un changement de quelque type qu'il soit. Ces éléments représentent beaucoup dans le fonctionnement des organisations et surtout des services.

Nous ne pourrions parler de conduite du changement sans évoquer ses grands auteurs. Comme nous l'avons dit un peu plus haut, ces auteurs sont regroupés en 4 selon le courant, l'idée développée dans leurs ouvrages. Ainsi, nous parlerons de changement continu, imposé, négocié, permanent comme soulignés dans le livre de David Autissier.

L'évolution des projets informatiques a donné un boom à l'emploi du terme conduite du changement.

Pour David Autissier et Jean-Michel Moutot , il y a trois modèles de conduite du changement : La conduite du changement instrumentée, la conduite du changement « gestion de projet et la conduite du changement psycho-sociologique ».

La conduite du changement instrumentée : Elle traite les changements à large échelle avec des kits de déploiement, kits de formation et de communication. Elle est adaptée aux grands projets informatiques.

La conduite du changement psychosociologique est la plus complexe des approches. Elle va un peu plus loin dans le traitement du changement. Elle se donne pour objectif de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations, d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes management, les relations sociales entre les groupes. Elle est beaucoup plus axée sur les ressources humaines et traite plus des facteurs de résistances.

La conduite du changement de gestion de projet. Cette troisième approche est la plus complète. Elle permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle est incluse dans un projet avec un planning, un budget.

Elle aborde particulièrement le volet communication du projet et du pilotage de certains aspects de celui-ci.

Ces trois approches de la conduite du changement ont pour but commun d'accompagner les individus, de communiquer autour d'un projet et de former les différents acteurs du projet.

Il nous revient de dire que le changement est un sujet délicat et s'observe tous les jours et à toutes les étapes d'un projet.

Vue l'importance du sujet, beaucoup d'auteurs ont eu à parler de la conduite du changement. Selon ces auteurs et leurs théories avancées, il peut avoir 4 types de changement : le changement continu, le changement organisé, le changement proposé et le changement dirigé.

Le changement continu intervient après une prise de conscience liée à un événement.

Le changement proposé ramène à la direction qui attend des résultats et exige un planning à respecter. Les méthodes à utiliser sont choisies par les acteurs (employés ambassadeurs) eux-mêmes et les modalités de déploiement et de réalisation du changement.

Le changement dirigé vient de la direction avec des contraintes dans sa réalisation. Ici, la négociation est faible avec les acteurs. Il s'agit d'un changement rapide à cause de l'urgence constatée par la direction.

Quant au changement organisé, ce sont les acteurs qui proposent des méthodes de travail et des échéances d'expérimentation pour l'atteinte des objectifs du changement.

Cette typologie vient de l'idée développée par les théoriciens du changement.

Norbert Alter parlant de **changement permanent ou continu** fait allusion à l'innovation ordinaire. Pour lui il s'agit d'un « flux de changements, celui des hommes, et de leurs actions, dans lequel on peut repérer le point de départ mais ni le point d'aboutissement, ni les contours, ni la durée nécessaire pour atteindre le point d'arrivée » L'état B n'étant pas définissable on ne peut décrire que le mouvement issu de A. Il considère que l'invention est une création et qu'il faudra la distinguer de l'innovation dont le but est de donner du sens à l'invention et la mettre en usage.

Un des points développés par Alter et qui nous interpelle est sa définition de l'innovation. Il dit que le potentiel technologique ne définit pas une invention mais l'usage qui en est ou en sera fait.

Dans le même ordre d'idée Chris Argyris parle du changement comme un concept d'apprentissage et des conditions qui le rendent possible. Pour lui, il existe deux niveaux d'apprentissage (simple boucle et double boucle). Il éclaire en disant comment ces deux niveaux d'apprentissage engendrent des changements. Il ajoute que seul l'apprentissage en double boucle produit un changement efficace et durable.

Comme autre théorie développée, nous avons celle du modèle de dynamique culturelle de Mary Jo Hatch. Pour lui, il faut plutôt apprécier la culture comme un processus et non comme un symbole. Il considère le changement comme le résultat d'une dynamique culturelle continue.

David Kolb dans ses recherches propose d'apprendre par l'expérience pour changer à travers l'élaboration d'une « théorie appliquée sur le processus d'apprentissage expérientiel ». Il rejoint John Dewey qui proposait déjà en 1938 que l'apprentissage est mieux compris sous un modèle de raisonnement dialectique.

James March dans ses travaux propose une approche sur le fonctionnement des organisations. Il dit que l'apprentissage allie stabilité et créativité, exploitation des procédures habituelles et exploration de nouveaux savoirs.

Toujours pour parler du changement comme un processus continu, Ikujiro Nonaka et Hirotaka relèvent la force des entreprises pour créer de nouvelles connaissances, à les propager aux collaborateurs et à les intégrer dans leurs produits, services et systèmes.

L'autre type de changement qu'est le **changement proposé** fait référence à une décision prise par la direction et qui s'impose aux collaborateurs. Ils sont, toutefois, libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent pour l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise en vue de faire face au changement. Les théoriciens de ce type de changement comme Julia Balogun, se préoccupent des managers intermédiaires dans le processus de changement. Robert Burgelman estime que le changement est le résultat d'un processus de renforcement de la stratégie existante, de l'imposition par la direction d'une nouvelle stratégie ou l'issue d'un processus favorisant les initiatives portées par les managers. Pour appuyer cette théorie, Denis Gioia parlera du rôle du top-management dans la transformation des organisations.

Kurt Lewin, pionnier du changement est de ceux qui ont parlé de **changement proposé**. Pour lui, le changement est un épisode à part de la vie des organisations. Il le définit comme un élément perturbateur. En revanche, il propose de s'appuyer sur les groupes pour contrôler, manager, gérer cet événement déstabilisateur de la vie de l'entreprise.

Une autre catégorie de changement est le **changement dirigé**. Nombreux sont ces auteurs qui ont parlé de ce type de changement. Pour eux, certains changements sont jugés urgents et rapides dont la cause principale est l'exécution et le temps de réalisation. Les collaborateurs n'ont pas le temps de négocier. C'est d'ailleurs ce que Yvan Allaire et Michaela Firsirotu nous font comprendre quand ils disent que beaucoup de plans stratégiques qui devraient réussir échouent à cause de l'absence de mise en place de structures et modes d'organisations appropriés à la nouvelle stratégie. Céline Bareil et André Savoie ont abordé le changement dans ce même sens. La particularité de leurs idées sur le changement dirigé se trouve dans leur volonté de montrer que l'attitude et le comportement des acteurs organisationnels évoluent au cours du processus du changement compte tenu de leurs préoccupations. C'est un type de changement qui voit le changement comme une rupture pour les individus, une phase de transition. Le changement sera vu par Rosabeth Moss Kanter comme stratégique une façon de transformer les organisations. Il n'oubliera pas de dire que les changements sont souvent sujet de résistances. Cet auteur et les théoriciens abordant dans le même sens ont identifié trois catégories d'acteurs pendant une période de changement : ceux qui

conçoivent le changement encore appelés stratèges du changement, ceux qui sont directement concernés « les organisateurs du changement et les destinataires du changement ». Ils proposent une roue pour bien conduire le changement. Kanter propose quelques principes aux managers à suivre afin de réussir à embarquer leur équipe tout au long du changement.

Le dernier type de changement renvoie un processus continu de structuration sociale. Pour les auteurs ayant travaillé sur cette catégorie de changement, le **changement organisé** est une dynamique organisationnelle qui donne corps à l'organisation dans le mouvement.

Gregory Bateson, Paul Watzlawick, John H. Weakland et Richard Fisch déterminent différents niveaux de changement et d'apprentissage. Ils expliquent le lien qu'il y a entre le changement et l'apprentissage.

Edgard Schein voit qu'il est essentiel de comprendre l'influence de la culture sur le changement organisationnel.

Quelque type qu'il soit, c'est le moment de rappeler que le changement touche les activités des collaborateurs, la culture de l'entreprise et ses valeurs et engendre des résistances.

Il a pour objet la compréhension et l'acceptation par les collaborateurs des nouvelles dispositions, contraintes imposées par le changement, la transformation de l'entreprise.

Tout projet a pour but de répondre à un besoin. Comment le faire comprendre et savoir aux collaborateurs ? Ce rôle est confié au conducteur du changement.

Le rôle du conducteur du changement est de clarifier, de communiquer aux yeux de toutes les parties prenantes.

La deuxième notion dans un projet est le leadership, le sponsoring.

Il guide le projet et définit le pourquoi (les raisons qui ont motivé le projet) du projet. Il vérifie si les raisons sont concordance avec la stratégie de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, le projet est mort né.

La dimension technique est la troisième notion. Il faut démontrer ce que ce projet apportera à l'équipe sur le plan technique et en termes d'innovation. Ne pas oublier de faire ressortir les points d'amélioration et si cela agira sur les anciens usages. Tout projet sur le plan technique vise l'amélioration des services et des outils.

Et enfin la quatrième qui aborde le côté humain. L'intérêt porté sur les humains et leur engagement dans le projet.

Ceux que le projet veut toucher. Ceux que le projet veut toucher. C'est le côté que nous jugeons le plus sensible du projet. Il ne peut y avoir de projet sans implication de l'homme. Tout projet a d'impacts sur le collaborateur et vise à le satisfaire. Maintenant il faudrait avoir des astuces pour pouvoir aider ce dernier à accepter le changement. Au départ, cela paraît difficile voire impossible pour le collaborateur mais avec l'accompagnement nécessaire, ça devient plus facile.

C'est pour cela Elisabeth K.R a parlé de la courbe de deuil. Elle la définit comme un élément important quand il s'agit d'un changement. Les degrés de dramatisation, d'appréciation diffèrent d'un être à un autre mais ils passent par le même ascenseur. Elle dit que l'acceptation de tout changement commence par le déni. Elle a fait son expérience sur les malades du cancer. La phase de déni est celle pendant laquelle que l'homme trouve qu'il n'est pas nécessaire de changer. Mon travail ne peut être remplacé par un tel processus car il est trop lent et long. Dans mon travail, telle tâche ou telle activité ne peuvent être faites avec l'ordinateur ou ce que vous proposez. Tels peuvent être ces mots pour ne pas accepter automatiquement un changement. Et suivra la phase de résistance. Lorsque l'information de changer est confirmée, l'homme répond qu'il fait déjà si bien son travail, que l'on veut l'empêcher de remplir convenablement ses tâches quotidiennes, son devoir. Pour exemple, dans le cadre du projet GED à la Fédération, certains ont dit qu'il n'était pas opportun de changer d'outils car pour eux, ils rangent très bien leurs documents. Qu'ils les retrouvent facilement et rapidement quand ils le souhaitent. « Je n'ai pas besoin de changer ma manière de travailler, de ranger mes documents ou pas question de modifier mon processus » disent-ils. C'est la phase où celui qui est touché par le changement manifeste une grande colère contre lui-même, le manager et la direction. Il est animé par l'anxiété engendrant parfois des grèves ou soulèvements contre tel projet.

La troisième phase est la phase de dépression. A cause d'un manque de confiance en soi et de pouvoir affronter le changement, il déprime. Mais il se relance pour faire quelques essais. C'est la phase d'exploration. L'étape d'exploration peut être moins critique et guidée par le conducteur du changement. Dans ces essais, il peut trouver quelque chose qui l'accroche et s'engager. C'est la phase d'engagement.

Cette courbe se manifeste de différentes manières. Le travail du conducteur du changement sera

d'amoindrir les effets du changement et que cette courbe soit moins profonde et que cela n'agisse pas longtemps sur les utilisateurs. Le conducteur du changement aide les gens à moins souffrir et à les rendre plus heureux. Tous les changements ne sont pas bons pour toutes parties prenantes.

La conduite du changement repose sur l'écoute empathique et active des gens afin de répondre aux besoins de ces derniers. Cela permettra de savoir à quelles étapes ils sont pour pouvoir poser les bonnes actions.

Il est donc conseillé de faire rencontrer aux résistants, les employés qui ont avancé dans la courbe de deuil. Par exemple quelqu'un qui a traversé l'étape de déni et qui est déjà à l'étape d'engagement et quelqu'un qui est encore à l'étape de déni. Faire rencontrer les employés est ce qu'il faut faire pendant la phase de dépression en proposant des formations courtes pour des nouveaux défis atteignables. Il est bien d'amener les employés à faire de petits pas jusqu'à l'étape d'engagement pour atteindre l'objectif à court terme. Il faut récompenser les acteurs engagés en leur proposant de nouveaux défis visibles, en faisant d'eux des modèles et en leur attribuant des responsabilités.

La bonne conduite du changement a plusieurs enjeux pour l'entreprise.

Mais qu'est-ce que le changement en système d'information ou gestion de l'information ?

Un projet de transformation des systèmes d'information d'une entreprise demande un investissement conséquent. Ne pas dépenser en vain amène les entreprises à beaucoup se questionner sur l'outil à mettre en place. L'échec ou l'avantage issu d'un tel projet dépend des analyses des besoins qui ont été faites et surtout une sous-estimation de l'accompagnement au changement. Alors bien gérer ces aspects peut occasionner une réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, l'accroissement de la réactivité, mais il peut aussi modifier profondément le fonctionnement de l'entreprise et son organisation (contenu du travail, agir sur les conditions de réalisation du travail).

Il existe 3 manières pour gérer ce changement, la fourniture de documentation utilisateur, la formation aux différents outils et modes opératoires et enfin mettre en place une communication centrée sur le projet. Il ne faut surtout pas oublier d'impliquer les personnes dans la démarche pour qu'elles s'imprègnent de ce changement.

La partie 3 aborde ce sujet et plus précisément la conduite du changement dans les projets documentaires.

3.2 Enjeux de la conduite du changement

Enjeux économiques, psychologiques, sociologiques sont les trois grands enjeux de la conduite du changement que nous avons énumérés.

- Enjeu économique

Tout premier objectif visé par une entreprise est la productivité, l'accroissement de ses chiffres d'affaires, de son entreprise. La conduite du changement a un important enjeu sur le plan financier : l'adhésion des collaborateurs qui peut impacter les résultats de l'organisation.

Un changement bien conduit fait gagner l'entreprise en temps et en productivité.

-Accroître l'activité et le chiffre d'affaires

- Rester compétitif face à la concurrence

Mettre en place une stratégie plus intéressante compte tenu de la conjoncture

Répondre aux évolutions numériques et digitales

Respecter de nouvelles normes

- Enjeu sociologique

L'enjeu sociologique est d'une grande importance dans la conduite du changement. Sous-estimer la dimension sociologique pendant les périodes de changement peut être source d'échec d'un projet de transformation. Et donc, pour ne pas en arriver là, il faudra montrer aux collaborateurs pourquoi le changement, leur prouver que cela entre dans le cadre des stratégies de l'entreprise. Ce qui semble plus intéressant dans le changement est de montrer les impacts que ce changement apportera aux activités quotidiennes de l'entreprises. Et pour cela, montrer la réelle plus-value que ce changement apportera à l'organisation et aux activités des collaborateurs de l'entreprise.

Pour les salariés, les enjeux (réels perçus) d'un changement sont soit individuels ou collectifs.

Ils sont nés des inquiétudes, craintes des salariés de changer.

Identifier ces craintes, inquiétudes permettra à l'organisme de réussir le projet et de conduire à bien le changement.

Il revient à l'organisme d'inclure ses salariés dans le processus du changement et de décision. Mais rappelons que cela prend du temps.

- Enjeu psychologique

L'embarquement des salariés dans un changement prend parfois assez de temps. Mais cela est nécessaire pour éviter tous risques d'incompréhension, de démotivation que l'on peut constater

auprès des collaborateurs. Ne pas tenir compte de ces éléments peut nuire au bien-être des collaborateurs. Une conduite du changement mal faite peut engendrer des risques psycho-sociaux comme stress, fatigue, problèmes de concentration. La communication et les échanges avec les collaborateurs sont des leviers importants pour atteindre les objectifs de la structure. Traiter ces enjeux permettra à la Fédération d'avoir le succès escompté.

Ces enjeux sont des leviers importants pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

3.3 Pilotage de la conduite du changement

Souvent mal perçu et vécu par les collaborateurs, le changement doit être piloté.

Le pilotage du changement reste une mission délicate à cause des enjeux qu'il engendre.

C'est pour cela, il faut bien manager le changement pour qu'il soit assuré par tous les salariés et qu'il survive au temps.

Dan Millan dit dans « Le guerrier pacifique » que « le secret du changement est de concentrer toute son énergie, non pas à combattre ce qui est dépassé, mais à construire ce qui est nouveau »

Pour lui, il est mieux de chercher à apprendre et consacrer sa force sur ce qui est nouveau. Il demande de ne pas craindre le changement. La meilleure chose à faire pour faire face au changement est d'oublier le passé.

Piloter le changement revient à mettre en place des actions : explications des raisons du changement, soutien, accompagnement au changement, formation, communication, ne pas sauter les étapes, ne pas communiquer, ne pas impliquer son équipe.

3.3.1 Pourquoi le changement

La première action à faire face à tout changement est d'expliquer les raisons du changement. Il faut donner du sens au changement, justifier les raisons de ce changement, et de les expliquer clairement aux employés. Si nous voulons avoir de leur adhésion au projet, il est important de les amener à comprendre la nécessité d'opérer ce changement.

Faire le point sur les avantages, les bénéfices de cette transformation pour l'entreprise et les collaborateurs et initier une réunion afin de répondre aux craintes des collaborateurs sont des très importants pour la conduite du changement. Cela permettra de les rassurer.

Un autre point très important est d'avoir le soutien des acteurs du changement.

Il faudra être bien entouré (de personnes favorables aux changements) quand on veut piloter le changement. Ces personnes si elles sont leaders d'opinion pourront nous aider à convaincre les collaborateurs plus réticents.

L'objectif ici est d'expliquer aux acteurs le projet, ses enjeux ses perspectives, de désigner des leaders qui seront en collaboration avec l'équipe projet pour accompagner le changement.

3.3.2 Accompagnement

Il n'est pas souvent possible de mettre en place le changement, la transformation de l'entreprise sans préalablement penser à accompagner les personnes concernées par ce changement. L'exemple que nous allons donner concerne un fils de 16 ans qui avait l'habitude de conduire une moto. Un jour, ses parents décident de lui remettre la voiture. Nous sommes certain qu'il aura du mal à démarrer jusqu'à aller loin. S'il démarre, soit la voiture va au garage soit les personnes embarquées se retrouveront à l'hôpital ou décédées. Alors pour éviter cela, le père a besoin d'attendre les 18 ans de cet enfant, lui parler du projet d'apprendre à conduire et avoir le permis, le suivre pendant qu'il passe le permis, l'accompagner dans sa première conduite jusqu'à ce qu'il ait la maîtrise pour lui remettre le véhicule.

Anticiper permet d'avancer progressivement vers le changement. L'équipe projet devra donc fixer des objectifs à atteindre.

Le suivi des collaborateurs qui sont réticents au changement est essentiel. Nous devons être à leur écoute, leur proposer de l'aide et suivre leur évolution dans l'apprentissage.

3.3.3 Formation

Etant donné que le changement appelle à l'apprentissage de nouvelles choses, nouvelles pratiques, nouveaux outils, nouveaux comportements sans oublier de nouvelles compétences, la formation est un élément essentiel. Avec la formation, nous pouvons réduire les craintes des utilisateurs réticents. Car souvent ils refusent le changement par peur de ne pas vite s'adapter. En formant les collaborateurs, nous participons à leur réussite et amélioration de leur niveau.

Il faut surtout éviter de sauter les étapes, ne pas communiquer, vouloir s'imposer et de ne pas impliquer son équipe. Cela peut être un frein au projet.

L'imposition du changement amène le rejet et la résistance. C'est pour cela, il faut privilégier le dialogue, la communication et l'implication des collaborateurs.

Il convient de rappeler que la conduite du changement est un long processus qui s'effectue par étapes. Ne jamais brûler les étapes quelques soit le temps dont nous disposons pour le projet !

Une erreur à ne pas commettre est le manque de communication. Cela engendre un sentiment de méfiance, des rumeurs et ne permet pas aux personnes impactées de connaître l'évolution du projet.

Sans la communication, les échanges, il est impossible d'avoir leur retour, connaître leur niveau d'adhésion et d'engagement. C'est d'ailleurs la clé de la réussite de la conduite du changement.

Ce qui représente encore un risque pour le changement est de ne pas vouloir impliquer son équipe.

Le changement s'effectue sur nos équipes, il faut impérativement de bonnes relations avec elles et les associer au changement.

3.3.4 Le changement organisationnel

Le changement au sein des organisations

L'organisation est définie, par Mintzberg comme « ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune »²¹. Cela veut dire que toute organisation est constituée de gens dont le souci est d'atteindre un but commun et non celui de chacun. Crozier pour l'appuyer dira que l'organisation « un ensemble constitué en vue d'atteindre un but clairement défini, et ayant à sa disposition toute une série de procédés et de contrôles contraignants, permettant d'assurer la subordination de tous ces moyens, y compris des ressources humaines, à l'accomplissement de ce but et impliquant la nécessité d'unir des efforts d'un individu à celui des autres »²². De ces définitions de l'organisation, nous pouvons dire que toute organisation est un ensemble. L'homme est une constituante de cet ensemble dont l'objet à atteindre est commun et non individuel.

Crozier prouve par cette affirmation que l'organisation est un ensemble structuré de différentes composantes avec des conduites en harmonie les unes des autres. En quelques sortes, chacun des acteurs de l'organisation cherche à défendre sa position, à maximiser ses gains et à minimiser ses pertes. Etant donné que l'organisation est un ensemble, tout problème auquel est confronté un acteur devient le partage des autres acteurs. Ils se doivent donc de développer des stratégies communes afin de régler ce problème. Les organisations sont dynamiques et en constante évolution. Elles sont souvent confrontées à la transformation. Le changement devient obligatoire. Crozier dira encore plus loin que « tout changement proposé pour l'épanouissement des individus,

²¹ MINTZBERG

²² CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977, l'acteur et le système, Paris : Dunod, p.6,7.

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

le développement de leurs activités ou l'amélioration du climat ou des performances de l'ensemble qu'ils constituent passe par la transformation de ces systèmes »²³. Cela dit, tout changement vise les acteurs qui composent un système. Il a pour but d'épanouir les employés de l'organisation de les rendre plus performants dans leurs activités.

A cette transformation de l'organisation doit être associé cet ensemble qui le compose. Car chaque acteur est un produit de l'organisation. Le changement doit inclure au départ chaque acteur. Il ne doit pas être une imposition de la hiérarchie. Il doit penser aux intérêts des employés et les protéger pendant la période du changement. Crozier nous explique que « le changement réussi ne peut être le résultat du remplacement d'un modèle ancien qui aurait été conçu par des sages quelconques. Il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées voire créées les ressources et capacités des participants, nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux, dont la mise en œuvre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain, et non comme une machine »²⁴. Nous devons retenir pour que le changement soit une réussite, qu'il faut l'implication de tous les acteurs. Le changement ne se décrète pas ou n'est pas l'objet de règles fixées par des sages. De ce fait, tout projet de transformation doit se préoccuper des effets sur l'organisation, ses objectifs, sa structure, sa stratégie et les ressources humaines.

3.4 Parties prenantes dans la conduite du changement

3.4.1 La conduite du changement est une question centrée sur l'humain et d'accompagnement sur mesure.

La gestion des acteurs face au changement est le tout premier élément qui mérite d'être analysé. Elle fait partie des premiers sujets à traiter dès le début de tout projet.

Alors qu'est-ce qu'une partie prenante dans un projet ? Et quel est son rôle dans la conduite du changement ?

Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution)²⁵

De ces définitions, nous pouvons déduire que les parties prenantes constituent une valeur pour l'entreprise et par ricochet pour la conduite du changement. Les parties prenantes de projet sont

²³ Idem

²⁴ Idem

²⁵ Wikipédia, Définition de partie prenante, consulté le 20/02/2022 disponible https://fr.wikipedia.org/wiki/Partie_prenante
Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

des acteurs clés qui sont capables d'impacter la réussite d'un projet. L'identification et la gestion de leur engagement est la clé de voûte pour une conduite de changement réussie. D'où leur importance dans la conduite du changement.

3.4.2 L'humain et la conduite du changement dans les entreprises

Héraclite ne disait « Rien n'est permanent sauf le changement »²⁶. Ce qui veut dire que le changement est présent dans tout ce que nous faisons chaque jour. L'homme même est le fruit du changement, de transformation. Nous naissons, nous grandissons, nous nous développons. Il en est de même pour les entreprises. Le changement s'opère dans tous les compartiments de l'entreprise. Ceci est motivé par des facteurs, qu'ils soient exogènes (marché, réglementation, innovations) ou endogènes (méthodes, organisations). Mais nous ne devons surtout pas négliger l'humain dans les périodes de transformation de nos organisations surtout qu'ils sont ceux qui font le changement et participent au changement. Ils doivent donc être impliqués dans le changement, au départ, comme à la fin du déploiement. Ils sont un facteur indiscutable de la réussite ou de l'échec du projet. Il s'agit des parties prenantes.

Le monde en général vit des changements majeurs (rupture numérique, instabilité financière mondiale, bouleversements géopolitiques, changements climatiques) chaque fois et aussi les entreprises. C'est le cas de la Fédération AGIRC-ARRCO. Cela impacte considérablement les habitudes quotidiennes des employés et des humains. Les entreprises prennent l'adaptation et l'innovation comme des compétences stratégiques à développer pour leur survie. Elles devront donc intégrer cela dans les activités de leurs employés si elles cherchent à prospérer. Réussir le changement ou bien le conduire revient à bien le mener et mettre l'homme au-devant. Les collaborateurs constituent donc un élément important pendant ces temps de transformation.

Un changement ne se laisse pas « conduire comme un véhicule dont le parcours est défini à l'avance. La transformation d'une organisation ne peut réussir que si elle est menée par les collaborateurs qui la font vivre au quotidien »²⁷.

3.4.3 Les dirigeants et l'accompagnement au changement

Nous ne pourrions parler de parties prenantes dans un projet, de conduite du changement sans l'équipe dirigeante. Il serait donc profitable d'accompagner les responsables à mieux manager le changement.

²⁶ Héraclite d'Ephèse

²⁷ RICOU, Juliette, MOISSONNIER, Valérie, <https://www.vuibert.fr/contenu/4-regles-d-or-pour-reussir-la-conduite-du-changement>
Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

« L'exemplarité et l'implication du dirigeant sont la condition sine qua non de la réussite d'un projet de transformation. Le dirigeant et son comité de Direction ont besoin d'être accompagnés pour incarner une vision du changement donnant envie aux collaborateurs de s'engager. Les comportements du type « faites ce que je dis, pas ce que je fais » sont à bannir définitivement. Ils sont d'ailleurs à l'opposé des compétences attendues d'un leader »²⁸.

3.4.4 Les équipes et le changement.

Les collaborateurs doivent être pris comme acteurs du changement. Ils donnent du sens au changement.

« Les stratégies de changement top-down sont révolues car le terrain ne veut plus être le dupe d'instructions de la Direction, qui ne connaît pas toujours son métier ou ses contraintes quotidiennes ».

Ce qui veut dire que les collaborateurs veulent s'impliquer et se sentir impliqués dans les projets. Le management a évolué. Il est conseillé à toute entreprise qui souhaite réussir un projet et son acceptation par les collaborateurs, d'accompagner ses employés du début du projet à la réalisation du projet. Car ces projets touchent en premier les employés et l'organisation de leur travail. Il faut donc initier des démarches participatives.

Au-delà de démarches participatives, le changement gagne maintenant à être défini et piloté par les collaborateurs eux-mêmes. Des méthodes comme le coaching d'organisation ou le modèle des 5 D permettent de rendre les collaborateurs auteurs de solutions organisationnelles créatives et adaptées aux besoins de l'entreprise. Avec pour effet implicite de lever naturellement les résistances au changement²⁹

Pour la conduite du changement humain, il est bien d'appliquer les trois leviers du changement humain comme la communication, la formation et l'accompagnement dans la durée.

La communication est le premier acte stratégique de la conduite du changement. Elle vise à donner du sens, susciter des prises de conscience, faire évoluer l'état d'esprit des collaborateurs afin qu'ils s'engagent dans le changement.

La Fédération AGIRC-ARRCO a communiqué autour du projet. Ils ont organisé des séances d'informations sur le réseau social de l'entreprise. Mais nous avons constaté que le projet a été lancé avant de vouloir embarquer les collaborateurs. Ce qui a beaucoup perturbé les entretiens pour

²⁸ Ibidem

²⁹ Ibidem

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

les outils d'archivage, future arborescence de SharePoint. Que faut-il faire à ce niveau ? Motiver ses collaborateurs à prendre le projet comme une partie de leur travail à partir du moment qu'il a été lancé. Ils devront dégager du temps pour la mise en place du projet jusqu'à sa réalisation. Ce sera le rôle des managers, référents projet, l'équipe projet.

Le deuxième levier pour la conduite au changement humain est la formation

La formation : tout changement résulte d'un apprentissage. La formation permet aux collaborateurs d'acquérir les compétences et comportements nécessaires au fonctionnement de la nouvelle organisation. Elle peut-être un levier efficace à condition qu'elle mobilise les principes clés de la pédagogie pour adulte : sens, action, cohésion, reconnaissance, bien-être.

Avec la direction pilote du projet, il y a eu des séances de formation. Mais il faut penser à une formation continue d'où la mise en place de communautés de pratiques ou des foras dans lesquels les employés pourraient partager leurs expériences. Cela participera à la mise à niveau des agents et une prise en mains rapide des outils par les nouveaux employés. Ils pourraient s'en inspirer. Et enfin le troisième levier qu'est l'accompagnement dans la durée dont l'ambition est d'ancrer le changement dans les pratiques.

L'accompagnement dans la durée. Les changements contraints comme les fusions d'entreprises ou la réduction des coûts nécessitent un temps de deuil. La mise en œuvre d'un réseau de porteurs des changements, la pratique du co-développement et le renforcement de la cohésion des équipes permettent de définir un plan d'action collectif mobilisateur pour l'avenir.

Une des choses importantes est d'ancrer la culture du changement permanent.

Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus de réussir un changement, puis un autre... mais de s'auto-réorganiser en permanence, comme un organisme vivant. Un point sur lequel nous invitons les responsables à divers niveaux de la Fédération AGIRC-ARRCO à se pencher. Il ne s'agira pas seulement du projet de gestion documentaire en cours mais de tout projet d'actualisation d'outils de travail.

« L'entreprise libérée, la Sociocratie ou l'Holocratie sont des modèles prometteurs en matière d'autorégulation, d'intelligence collective et d'innovation. L'évolution des pratiques managériales est un prérequis pour mettre en place ces nouveaux modes de gouvernance. La qualité du

management en entreprise est encore en deçà de celui promu en formation ou dans les best-sellers sur le management »³⁰.

Trop d'entreprises ne dépassent pas le stade d'un management « gestionnaire adossé à l'exercice d'un pouvoir hiérarchique ». Or, sans motivation et autodétermination des acteurs, il n'y a pas de salut possible pour relever le défi de la complexité ! Les entreprises qui réussiront la transformation permanente sont celles qui auront redonné à l'individu et au collectif la liberté de travailler : auto-organisation, auto-contrôle, auto-évaluation etc.

5.4 Constitution des groupes d'accompagnement au changement

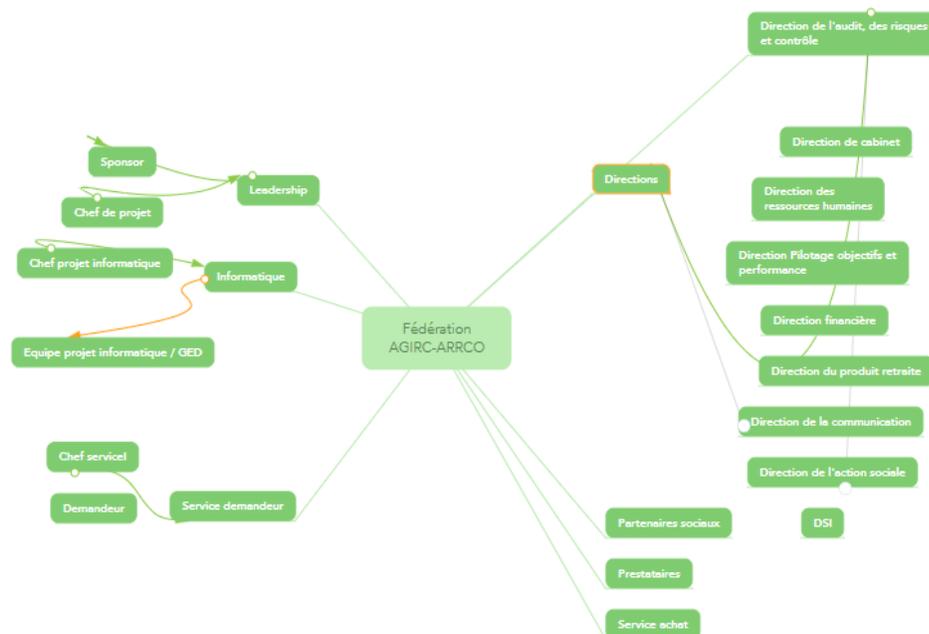
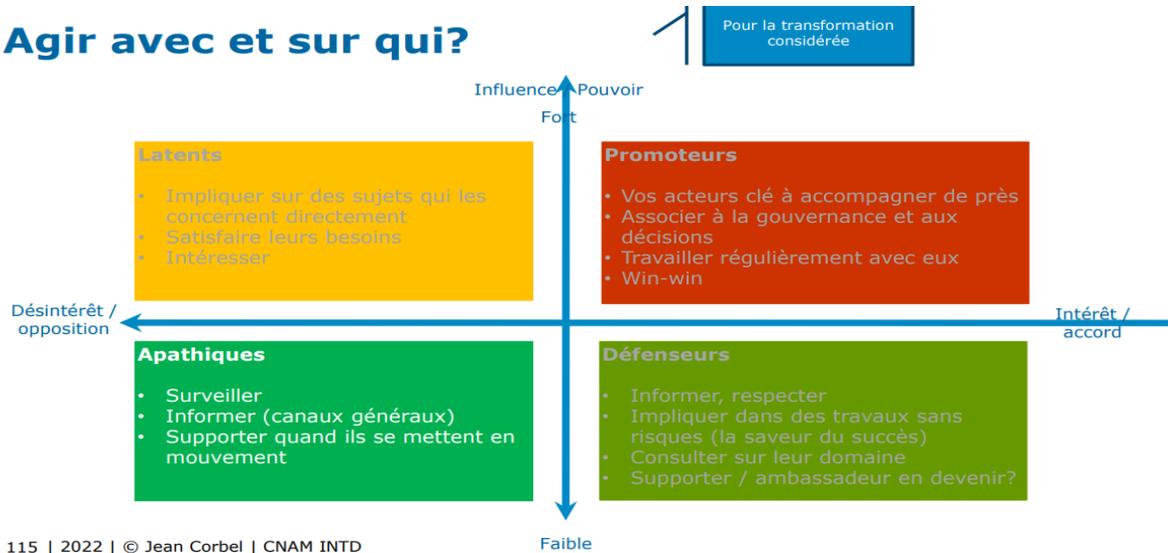


Figure 16 Parties prenantes projet GED AA

³⁰ Ibidem

Agir avec et sur qui?



31

Figure 17 Conduite du changement

Tout changement bouleverse le quotidien de l'organisme et des collaborateurs. Tout changement fait peur. Les résistances ne doivent pas être combattues. Elles constituent une phase de maturation nécessaire du changement. Elles permettent aux individus de comprendre le changement. C'est pour cela, qu'il faut bien identifier ceux avec qui et sur qui sera opéré le changement

Résistance

4 principes

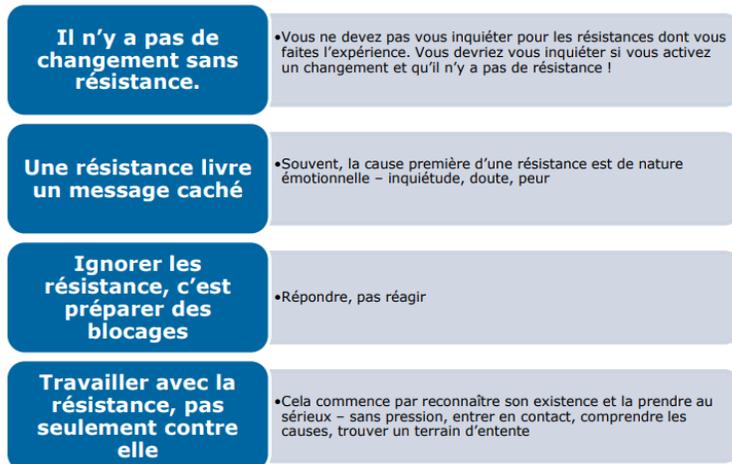


Figure 18 Résistances et les 4 principes

³¹ Jean Corbel, Cours sur la conduite du changement, CNAM-INTD

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

Il est important d'accompagner les utilisateurs pendant cette période de résistances en prévenant, cadrant et en trouvant des solutions aux situations engendrées par le changement.

Les parties prenantes du projet et la conduite du changement.

Pour une bonne gestion des parties prenantes dans un projet, Juliette Ricou et Valérie Moissonnier décrivent quatre (4) processus : Identifier les parties prenantes, planifier leur engagement, analyser les parties prenantes et gérer leurs engagements et enfin maîtriser leur engagement³².

3.4.5 Identification des parties prenantes du projet de gestion documentaire AGIRC-ARRCO

Ici, nous ferons le point des personnes impliquées directement dans le projet de gestion documentaire et ceux dont nous avons besoin pour bien conduire le changement.

Il s'agit de recenser l'ensemble des parties prenantes du projet, à documenter les informations pertinentes concernant leurs rôles, pouvoirs et intérêts, leurs contributions, leurs besoins et attentes, ainsi que les actions de communication à mener en vue de les engager.

Elles sont énumérées comme suit :

- Le sponsor ou commanditaire du projet, qui est le donneur d'ordre, donc décideur
- L'équipe management
- L'équipe projet
- L'équipe support
- Les représentations syndicales
- Autres organisations impactant ou pouvant impacter le projet.

Dans le cas de la Fédération AGIRC-ARRCO, il était plus ou moins difficile d'avoir un sponsor

Ce qui freina l'avancement rapide du projet.

REGISTRE DES PARTIES PRENANTES									
Identification des acteurs									
Nom/Code projet							Date de création		
Référence							Date de version		
Chef de projet							Numéro de version		
Service/Organisation									
ID	Nom	Type	Rôle	Intérêt	Pouvoir	Stratégie	Contribution	Attentes	
Persona 1		Interne	Directeur général	Elevé					
Persona 2			Directeur informatique	Elevé					
Persona 3			Directeur de la communication	Elevé					
Persona 4			chef de projet	Elevé					
Persona 5			Managers						
Persona 6									
Persona 7									
Persona 8									
Persona 9									
Persona 10									

Figure 19 Acteurs du changement projet GED

³² Juliette, RICOU, Valérie MOISSONNIER, <https://www.vuibert.fr/contenu/4-regles-d-or-pour-reussir-la-conduite-du-changement>

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

3.4.6 Planifier leur engagement

A ce niveau, il s'agit de planifier les approches appropriées pour une meilleure implication des parties prenantes du projet. Cela se fait en tenant compte de leurs exigences, leurs attentes, leurs intérêts et de leur pouvoir et impact potentiels sur la réussite du projet.

Matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes de projet ci-après.

Cette matrice permet de partir du niveau actuel d'engagement des parties prenantes pour définir le niveau souhaité. Par la suite, l'équipe de projet peut définir la démarche à adopter et les supports de communication à utiliser avec chaque partie prenante du projet pour s'assurer de son engagement positif vis-à-vis du projet.

L'équipe projet du projet de gestion documentaire à AGIRC-ARRCO devra donc élaborer des outils pour suivre l'engagement et l'implication des parties prenantes. Elle pourrait utiliser des outils d'évaluation des parties prenantes. L'idée serait de repérer éventuellement les zones d'incompréhension, d'apporter des solutions concrètes. Ce sera aussi l'occasion de les motiver en cas de découragement vis-à-vis du projet.

Cela permettra d'identifier l'inconscient et le leader. L'inconscient, dans ce cas, est défini comme celui qui n'a pas conscience du projet de ses impacts potentiels. Le leader, quant à lui est conscient du projet et de ses impacts potentiels. Il est activement engagé pour contribuer au succès du projet. Une fois que l'identification des parties prenantes est faite et que leur niveau d'engagement est connu, il convient donc d'analyser les parties prenantes et de gérer leurs engagements.

Il s'agit, à cette étape de communiquer et de travailler avec elles afin de satisfaire leurs attentes et intérêts, de gérer les problèmes tout au long du cycle de vie du projet de gestion documentaire tout en les encourageant à participer de manière adéquate. La compréhension des enjeux et risques du projet par les acteurs et leur contribution à la réussite du projet constituent un challenge du chef de projet. Il veille aux qualités comme l'implication des acteurs en temps opportuns, la communication et la négociation avec eux, la prise en compte en compte et la maîtrise des risques liés à la gestion des parties prenantes et la résolution des problèmes identifiés.

Et enfin maîtriser leur engagement. Cela consiste à maîtriser les relations entre les différentes parties et à adapter les stratégies afin d'encourager et de maintenir leur engagement. A ce niveau, le chef de projet s'appuie sur ses qualités de leader, son sens d'écoute active et ses capacités de

réseautage. Il garantit l'accès aux informations sur l'engagement des parties prenantes du projet. Il fédère les parties prenantes autour de sa vision et résout les problèmes quand ils surgissent.

Cette analyse des parties par les équipes chargées du projet de gestion documentaire sera d'une grande utilité pour la réussite de ce projet à la Fédération AGIRC-ARRCO. Il est très important pour le projet. Car tout projet touche l'humain dès son début à sa réalisation matérielle. Nous ne cesserons de le dire, il faut prendre l'humain et les impacts que le projet aura sur lui. Et donc, nécessité de les accompagner tout au long du projet. Tellement que l'humain est important qu'il est important d'analyser les impacts du changement sur lui.

3.5 Impacts du changement

Pour identifier les différents impacts, j'ai élaboré des questionnaires envoyés aux acteurs du projet. A partir de ces questionnaires, nous ferons une analyse de ces impacts pour mieux accompagner l'entreprise.

2. Aura-t-il, selon vous, des impacts sur vous ?

[Plus de détails](#)

● Oui	21
● Non	1
● Oui, peut-être	16
● Non, pas du tout	0



Plus de la moitié des répondants (collaborateurs) ont estimé que le projet aura des impacts sur eux. Pour l'autre moitié, ils disent que cela aura peut-être des impacts sur eux. Donc de façon générale, ils sont tous conscients que le projet a d'impacts sur l'organisation. Que ce soit sur le mode de travail ou l'organisation.

1. Ce projet aura-t-il des impacts sur votre équipe ?

[Plus de détails](#)

 Aperçus

● Oui des impacts négatifs	1
● Oui des impacts positifs	9
● Pas du tout	0
● Autre	0



90% des managers affirment que le projet aura des impacts sur leur équipe. De là, il reste important de savoir que les projets viennent changer les habitudes et peuvent avoir des impacts sur les organisations. Chacun apprécie ces impacts à sa manière. Il peut s'agir d'impacts perçus ou reçus.

3.5.1 Mais qu'est-ce qu'un impact ?

L'impact est la conséquence de quelque chose sur quelqu'un.

Il existe deux types d'impacts : impacts réels et impacts perçus.

Les impacts réels sont des conséquences réelles sur l'environnement de travail, le fonctionnement, l'exercice du métier. Tandis que les impacts perçus sont des perceptions et attentes des acteurs directement concernés par le changement.

Caractériser les impacts permet de creuser l'écart entre les impacts et d'identifier les facteurs causaux.

Impacts perçus dans le projet de gestion documentaire : Ils prétendent que ce changement ne leur est pas utile car selon eux leur manière de travailler leur convient...

Impacts réels dans le projet de gestion documentaire : Changement de méthodes travail, la Fédération AA en adoptant ce projet amène ses collaborateurs à modifier leur politique de gestion documentaire. Ils prennent ce changement comme une menace...

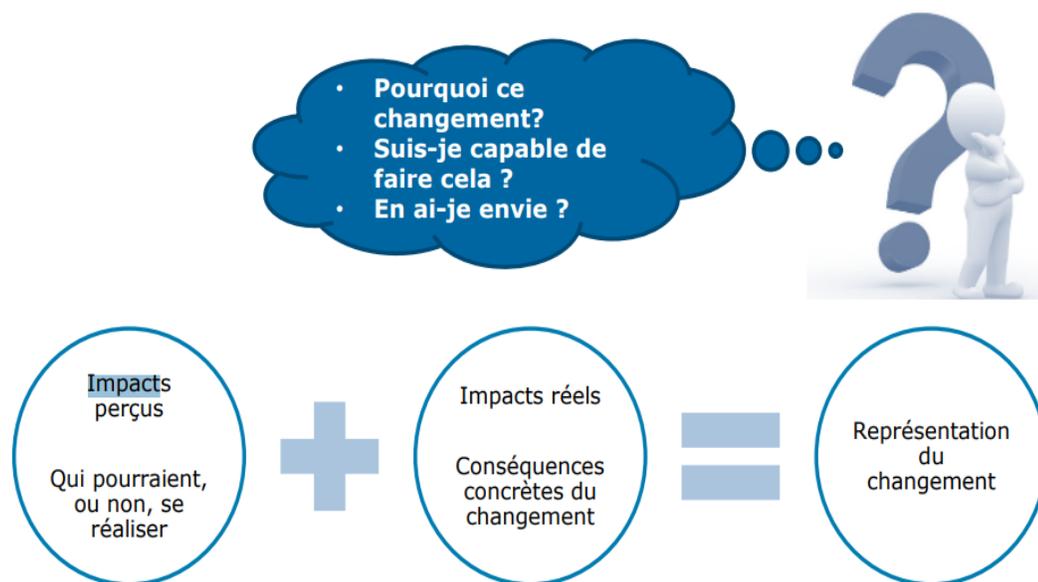


Figure 20 Impacts du changement³³

³³ Jean Corbel, Conduite du changement, CNAM-INTD
Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

3.5.2 Analyse des impacts.

Cette analyse permet de savoir comment interpréter les impacts du projet sur les employés et à jusqu'à quel niveau. Cela nous aidera à mieux les accompagner dans leur période de changement. A AGIRC-ARRCO, cela se fera grâce aux questionnaires. L'on se demande peut-être pourquoi analyser les impacts pendant la conduite du changement.

Tout d'abord, une analyse d'impact est « une étude qui consiste à évaluer les conséquences positives et négatives d'une action à poser ».

Elle intervient généralement, en amont de l'action, en vue d'anticiper sur les effets de ses répercussions.

Dans un projet, composé naturellement de plusieurs actions, l'étude va consister à passer en revue chacune de ces actions.

C'est pourquoi, une bonne analyse requiert des expertises techniques dans plusieurs domaines. A AGIRC-ARRCO, à notre connaissance, un audit a été fait. Cela seul ne nous a pas permis d'identifier concrètement les impacts que pourrait avoir le projet sur les employés. La démarche est d'avoir un avis des employés sur le projet et de savoir en quoi cela changera leurs habitudes de travail. N'ayant, peut-être pas l'expertise dans le domaine d'analyse des impacts, nous proposerons, quand même, à partir du questionnaire des solutions pour anticiper le changement et mieux accompagner les collaborateurs.

Vous vous demandez si l'on a besoin d'effectuer une étude d'impacts. Cela est très important voire indispensable car cette étude présente beaucoup d'intérêts pour tout projet et surtout dans la conduite du changement. Bien conduire le changement dépend aussi de cette analyse.

C'est d'ailleurs pour cela, qu'il est recommandé de la mener avant le début effectif du projet, c'est-à-dire avant le début des travaux de réalisation.

L'étude d'impacts vise des objectifs tels que :

Gérer au mieux l'organisation du projet, en vue d'en couvrir tous les angles. Cet objectif vise à prendre en compte tous les aspects du projet, pour s'assurer de bien calibrer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'exécution du projet.

Prévenir tous les risques d'échec du projet et contribuer à transformer toutes les opportunités en forces motrices pour mener le projet à sa réussite

Avoir une cartographie de risques exhaustive, sans omettre des éléments clés de l'environnement et du contexte du projet.

Préparer la phase de gestion de changement à l'issue du projet. C'est d'ailleurs l'un des buts ultimes de l'analyse. Il faut s'assurer que les produits générés par le projet seront bien adoptés par les utilisateurs ou consommateurs finaux.

Cette analyse est importante dans la mesure où elle va appuyer l'étude d'opportunité et permettre d'évaluer la viabilité du projet.

En réalité, un projet est généralement multidimensionnel.

C'est pour cela qu'une bonne évaluation d'impact s'opère à plusieurs niveaux, tels que l'impact financier, l'impact environnemental, l'impact social, etc. C'est surtout social qui nous intéresse ici. Pour ne pas omettre des éléments d'analyse, l'étude d'impact doit être menée selon une méthodologie bien précise.

Primo, il faut préparer l'étude à effectuer. C'est l'étape de préanalyse. C'est à cette étape qu'il faut parcourir tous les aspects clés du projet et de prendre en compte tous les éléments de l'étude

La préparation de l'analyse d'impact, consiste essentiellement aux points suivants :

Réunir toutes les informations relatives au projet : objectifs, contexte, etc.

Lister les domaines concernés par le projet.

Par exemple, un projet de gestion documentation, de dématérialisation, archivage électronique exigera la sollicitation des experts métiers, de la DSI, de l'archiviste, records manager, documentaliste, de juristes (DRJ), etc.

L'intérêt de ce listing est de s'assurer d'avoir pris en compte tous les points d'impact du projet. Nous avons constaté l'absence de ce listing. Ce qui a fait que l'archiviste n'était considéré comme partie importante du projet. Son rôle a clairement été défini et reconnu après le démarrage du projet. Cela s'est fait remarquer dans l'élaboration des outils d'archivage à implémenter dans le futur SharePoint. Cela a causé un retard dans le projet à AGIRC-ARRCO.

Composer l'équipe en charge de l'évaluation d'impact. Le point précédent permet d'identifier tous les profils clés des personnes qui devront constituer l'équipe de l'étude.

Dans l'étape de préparation, il faudra monter cette équipe et définir les champs de compétences de chacun de ses membres.

Secundo, il faut exécuter le processus d'analyse des impacts dans chaque domaine identifié.

C'est l'étape effective d'analyse qui va consister à mener l'étude sur tous les domaines concernés par le projet, en vue d'analyser les différents points d'impacts.

Chaque spécialité va mener son étude d'impact, de façon détaillée, pour relever tous les effets du projet dans son domaine.

L'analyse d'impact en elle-même peut être menée selon la méthode SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats) en anglais, ou FFOM (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) en français.

Toutefois, pour ce qui concerne l'étude d'impact, ce qu'il faudra considérer ce seront les opportunités et les menaces.

Le processus d'analyse, pour chaque domaine identifié, passera par ces différentes étapes :

Etape 1 : C'est l'étape pendant laquelle, il faut relever les points d'impacts du projet. Cela s'appelle l'étape de désignation de l'impact.

Etape 2 : L'étape 2 consistera à analyser les effets directs et indirects du projet. Elle est l'étape de qualification des effets de l'impact.

Etape 3 : A l'étape 3 du processus d'analyse, on détermine la criticité de l'impact. C'est à ce niveau, que les impacts sont catégorisés par domaine selon l'état critique des impacts sur le projet.

En considérant l'exemple indiqué ci-dessus, relatif au projet de gestion documentaire, voici un tableau récapitulant les impacts identifiés, catégorisés par domaine.

REGISTRE DES PARTIES PRENANTES								
Identification des acteurs								
Nom/Code projet : Projet de gestion documentaire			Date de création			01/11/2019		
Référence :			Date de version			02/02/2022		
Chef de projet : Clément POMERAT			Numéro de version					
Service/Organisation : Fédération AA								
ID	Nom	Type	Rôle	Intérêt	Pouvoir	Stratégie	Contribution	Attentes
Persona 1		Interne	Directeur général	Elevé	Elevé	Décideur	Allocation de budget	Délais
Persona 2		Interne	Directeur informatique	Elevé	Elevé	Acteur clé	Allocation de ressource	Périmètre et délais
Persona 3		Interne	Directeur de la communication	Elevé	Elevé	Sponsor	Périmètre	Périmètre et délais
Persona 4		Interne	chef de projet	Elevé	Elevé	Acteur clé	Chef de projet	Périmètre et délais
Persona 5		Interne	Managers	Elevé	Moyen	Accompagnateur	Ambassadeur	Périmètre
Persona 6		Interne	Référents	Moyen	Moyen	Accompagnateur	Ambassadeur	Périmètre
Persona 7		Externe	Directeur de projet	Moyen	Moyen		Gestion de projet	Périmètre et délais

Tercio, après avoir identifié les effets des impacts, les avoir rassemblés, il faut les évaluer et prendre des décisions à partir des résultats obtenus des travaux d'analyse.

Cette étape consiste à réunir tous les résultats d'analyse et d'évaluer les impacts.

Elle sert à justifier l'exécution du projet.

C'est une étape très importante, dans la mesure où elle va contribuer à justifier l'exécution du projet et aider à prendre des mesures plus adéquates pour mener à bien le déroulement des travaux.

À cette étape, il est important de classer les impacts par enjeu.

Cela consiste à prendre en compte l'ensemble des domaines de l'analyse d'impact.

Ce classement par enjeu facilite la prise des décisions stratégiques liées aux effets produits par les impacts.

Il faut définir les mesures de contrôle.

Les impacts peuvent être catégorisés en deux groupes selon leurs profils : les impacts à caractère positif et les impacts à effet négatif.

Si l'on se réfère, par analogie, à la méthode d'analyse SWOT, les impacts positifs sont dans la catégorie opportunités, et les impacts à effet négatifs peuvent être classés comme des menaces.

Les impacts négatifs sont les plus dangereux pour le projet, dans la mesure où ils constituent des menaces à la survie même du projet.

C'est pourquoi ils doivent être l'objet d'attention particulière dans cette étape de l'évaluation d'impact.

Aussi, les impacts à effet positif peuvent être de bons coups d'accélérateur pour le succès du projet.

Quattro, En considérant ces deux aspects, l'étape 4 de notre méthode d'analyse va consister à définir des mesures de contrôle en vue de :

Atténuer les impacts négatifs

Transformer les impacts positifs en clés de succès du projet.

Et enfin, Intégrer les impacts dans la gestion du projet

Tout comme avec la gestion des risques du projet, les impacts liés au projet doivent être gérés tout au long de la vie même du projet.

C'est pourquoi je recommande fortement la définition d'indicateurs clés pour suivre et évaluer les impacts, pendant le déroulement du projet et même dans la phase de conduite de changement à l'issue du projet.

Un exemple d'indicateur pourrait être le nombre d'emplois directs et indirects créés par le projet et ses enjeux.

A AGIRC-ARRCO, le projet donne lieu au recrutement d'un records manager.

L'analyse d'impact présente une importance majeure dans le cycle de vie du projet. Elle est le début de la conduite du changement.

Pour l'avoir négligé, des projets se sont retrouvés embourbés avec des chances réduites d'avancer.

Et, on a même des cas de projets annulés, alors que des coûts d'investissement avaient déjà été engloutis.

Caractériser les impacts

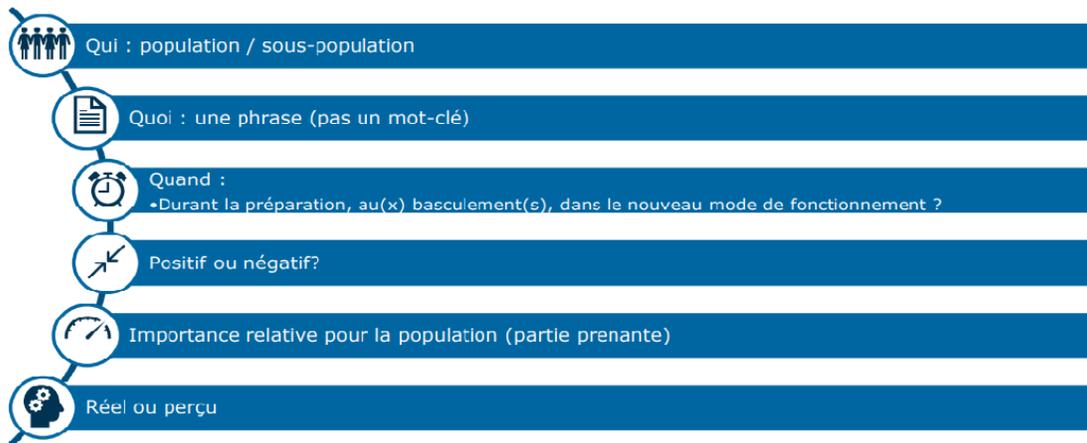


Figure 21 Caractérisation des impacts³⁴

Pour capter les impacts, il faut organiser des ateliers avec un ou deux représentants d'une partie prenante. L'atelier d'impact n'est pas le lieu de la présentation ni de vente de la transformation : elle doit l'avoir été préalablement. C'est l'endroit pour identifier les impacts du projet sur les parties prenantes avec elles, pour ensuite les traiter. A cette étape, l'équipe doit se focaliser sur l'écoute, la compréhension, l'empathie et non pas chercher à renforcer les parties prenantes. Il est important de rappeler que les employés ne vivent pas situations de la même façon. L'impact d'un projet sur un chef n'est pas le même sur un opérateur. C'est pour cela, il faut identifier des impacts concrets et précis sur des populations précises.

3.6 Méthodologie de conduite du changement

Avant toute proposition de méthodologie, il faudrait s'assurer des impacts que le changement aura sur les employés. Une analyse de ces impacts permet d'évaluer le changement. Ces impacts sont réels ou perçus. Les impacts réels entraînent des conséquences réelles sur l'environnement de travail, le fonctionnement et l'exercice du métier. Ne vais-je pas passer plus de temps dans le classement de mes dossiers ? N'aurai-je pas plus de soucis à retrouver mes documents avec la

³⁴ Idem

nouvelle solution ? Telles sont les inquiétudes des collaborateurs qui peuvent permettre d'identifier les impacts réels.

Il va falloir travailler les impacts perçus qualifiés d'émotionnels.

Je passe d'un classement d'un classement que je peux voir hors réseau en tout instant à un rangement qu'il me sera difficile de consulter hors connexion. S'il y avait cyberattaque mes données ne seraient-elles pas touchées ?

Nous regardons souvent les impacts sous l'angle émotionnel plus que sous l'angle factuel et c'est une vraie plaie.

Ces deux impacts réels et perçus doivent être bien analysés et pris au sérieux dans la conduite du changement. Mais il faut savoir que derrière chaque impact, il y a une cause. Comprendre d'où vient ce problème permettra de connaître les facteurs causaux de ces impacts et le moment où il va se produire. L'identification de ces facteurs causaux constitue un élément important dans la conduite du changement. Travailler un impact trop en amont est déconseillé et encore moins en aval.

Il faut chercher à savoir sur qui le projet aura d'impact c'est-à-dire la population. Ce qui est impacté et quand cela va commencer à agir, à se faire sentir. Tout projet ayant un début et une fin, il en est de même pour le déploiement des nouveaux outils.

La catégorisation ou l'identification des impacts réels ou perçus nous fera distinguer l'un de l'autre afin de savoir quel plan d'action construire, le type de formation et de communication à proposer et appliquer, comment agir.

Le même déploiement de logiciels peut être facile sur un site A pour Jean et difficile sur un site B pour Bruno. Alors qu'en théorie, ils déroulent les mêmes processus, les mêmes métiers. Ce qu'explique Karine Turil, lorsqu'elle dit que nous ne vivons pas les mêmes situations de la même manière.

Selon la marguerite sociologique, il faut aller vers d'autres personnes que celles ordinaires dans l'organigramme. Des avis de personnes bien placées peuvent ne pas être pris en compte par les employés. Il faut donc comprendre les jeux de pouvoir pour pouvoir les utiliser afin de conduire le changement.

Comprendre la culture de l'entreprise est fondamental. Impossible de conduire le changement sans connaître quelles sont les bases morales de l'entreprise.

Il faut des ambassadeurs. Ils écoutent et traduisent ce que pensent les autres du changement.

Pour Lou Gestner, la culture d'entreprise est la capacité collective de l'organisation de créer de la valeur. C'est l'ensemble des attitudes et des pratiques qui conduisent à y réussir

L'instinct grégaire nous pousse à nous conformer à la culture dominante.

Quand l'homme est confronté à de nouvelles situations, il le voit négativement. Il analyse la situation sous un angle négatif. Ils ont des perceptions négatives. Ces tendances négatives à ne percevoir que les pertes à court terme les concernant et à ne pas considérer les gains à moyens et longs termes.

Quand les acteurs manquent de repères ou ont de difficultés à anticiper la situation de travail et les marges de manœuvre futures liées à la nouvelle organisation aux nouveaux processus ils Résistent au changement.

L'homme, fondamentalement voit les risques plus que les bénéfiques. L'homme est pessimiste face à tout changement. Il va falloir donc communiquer pour présenter les bénéfiques et relativiser les risques.

3.6.1 Réalisme et transparence.

Un moyen de diminuer le risque de rejet lors de cette traversée du désert est qu'elle soit reconnue ouvertement par la ligne managériale et objectivée par des indicateurs.

Décider d'un projet fait référence à la recherche de performances, d'amélioration de conditions de travail par exemple.

Sans la conduite du changement, les performances des équipes prennent un coup. Existe-t-il donc des indicateurs pour mesurer les impacts du projet ?

3.6.2 Conduite du changement égale anticipation et leadership.

Le rôle de l'équipe est de remonter voir l'initiateur du projet pour savoir s'ils sont d'accord pour supporter le projet en participant à la communication du projet. Le sponsor est très important dans un projet. Il faut savoir arrêter un projet s'il le faut. Pourquoi un tel projet ? Est-ce sur la base d'une analyse politique ? Ou pour améliorer le service ou encore pour des raisons d'ordre politique qui s'impose à tous. L'imposition de règles barrières et les confinements ont montré que c'est difficile le changement.

Démultiplication. L'équipe de la conduite du changement doit veiller à ce que le changement soit perçu et intégré visiblement dans différentes sphères de l'entreprise et dans l'ordre jusqu'aux utilisateurs finaux.

3.6.3 Les managers ne se substituent pas à la ligne managériale du projet.

Les managers sont responsables du changement. De leur équipe. Une des missions du manager est de transformer son équipe. Fournir au manager les outils nécessaires à la formation et à l'accompagnement de son équipe. Les managers en plus de leur technicité savent gérer des hommes, les équipes et améliorer leur service. Aider le manager à former son équipe est recommandé. Il faut être pragmatique. Il faut chercher sur qui investir dans la conduite du changement. Savoir utiliser les champions qui vont aider les autres.

Le changement commence avec les oreilles et s'accroche au cœur.

3.6.4 Questions face au changement

Face au changement, chacun répond à trois questions. Pourquoi changer ? Est-ce possible de changer ? ai-je le désir ou l'envie de changer tel que proposé ou demandé ?

Un projet qui serait juste la mise en place d'un outil a toutes les chances d'échouer. Tout projet doit contribuer à atteindre une vision, un objectif... Voici les 5 dimensions de l'approche projet : management, processus, performance, infrastructure, personnel et culture.

Il existe trois dimensions du changement : le pourquoi (la stratégie, le sens) ; le qui : la dimension humaine (avec qui ? et pour qui ?) et le comment (la mise en œuvre des actions concrètes, la démarche). Quelles que soient la méthodologie, l'entreprise ; tout le monde arrive à la même conclusion. Tout praticien de la conduite du changement doit chercher des réponses à ces trois questions. Ce schéma est employé par tous praticiens et sociétés même si les actions sont parfois différentes. La démarche de la conduite du changement doit apporter des réponses à ces trois questions. Aucune n'est importante plus que l'autre. Parce que nous pensons directement aux actions pour conduire le changement oubliant de mettre en exergue l'humain sur qui sera effectué ou porté le changement. En répondant à ces questions, nous résolvons une grande partie des problèmes liés au changement. Nous ajouterons la question du temps qui est souvent incluse dans le changement. Il s'agit des questions primordiales.

Le pourquoi

Le pourquoi permet de donner du sens (collectif et individuel) aux changements engagés : un sens concret pour chacun, de susciter l'adhésion des personnes impactées directement ou indirectement et de s'assurer de la cohérence et de la compatibilité entre les cibles organisationnelles, techniques et les dimensions managériales et sociales de l'entreprise. A AGIRC-ARRCO, il faut s'assurer que la solution puisse répondre à ces questions. Le salarié est plus motivé quand ce qu'il fait, a du sens aux yeux des autres et de lui-même et que cela un apport pour sa société.

- Le qui

Le qui fait référence à l'humain sur qui s'applique le changement et renvoie à ces questions avec qui, pour qui et en lien par le plan de communication et de mobilisation.

Le changement n'est possible qu'avec des personnes. Les managers doivent être accompagnés et soutenus éventuellement par les ambassadeurs du changement

Pour qui est destiné le changement ? En faisant une cartographie des acteurs et des plans d'actions adaptés basée sur les impacts. Le questionnaire permettra de résoudre cela. C'est après cela que pourrons proposer un plan de communication et de mobilisation. Le plan de communication vise d'abord la communication générale et complète par des actions spécifiques pour une population donnée. Il est donc bien d'avoir un message clair, inclusif

3.6.5 Réseau d'accompagnement du changement

Le réseau d'accompagnement du changement (ambassadeurs...)

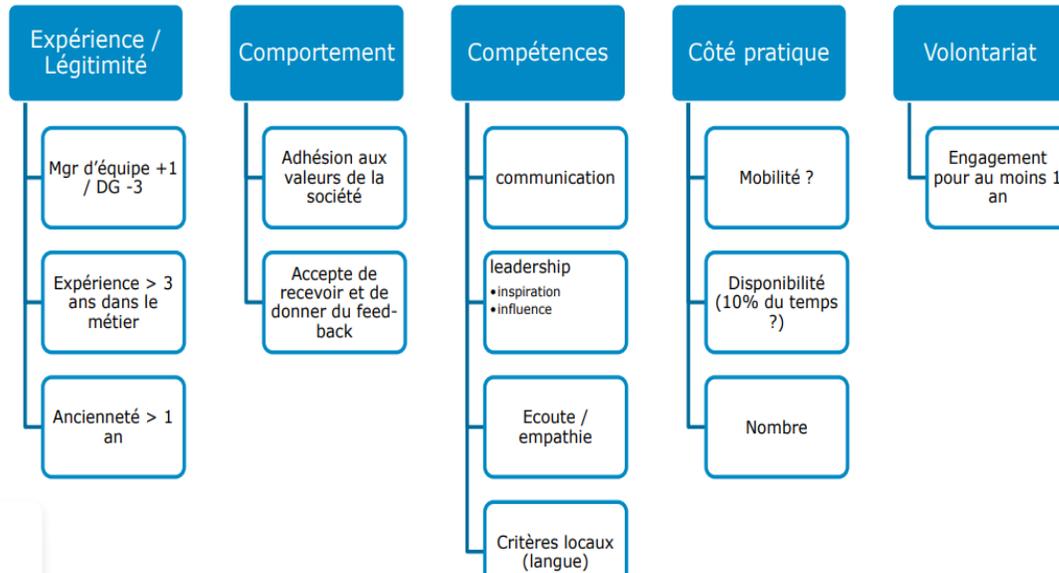


Figure 22 Réseau des ambassadeurs³⁵

Cette image présente comment former l'équipe d'accompagnement au changement en tenant compte de l'expérience, du comportement, des compétences, praticité et volontariat des personnes. En dehors des managers qui peuvent constituer des freins ou des leaders du changement et ceux qui interviennent sur le projet, il est recommandé de désigner des personnes volontaires expérimentées et qui sont bien connues dans l'organigramme sans être responsables. Ils sont les ambassadeurs du projet.

Autrement dit, les 5 principes de Prosci ©

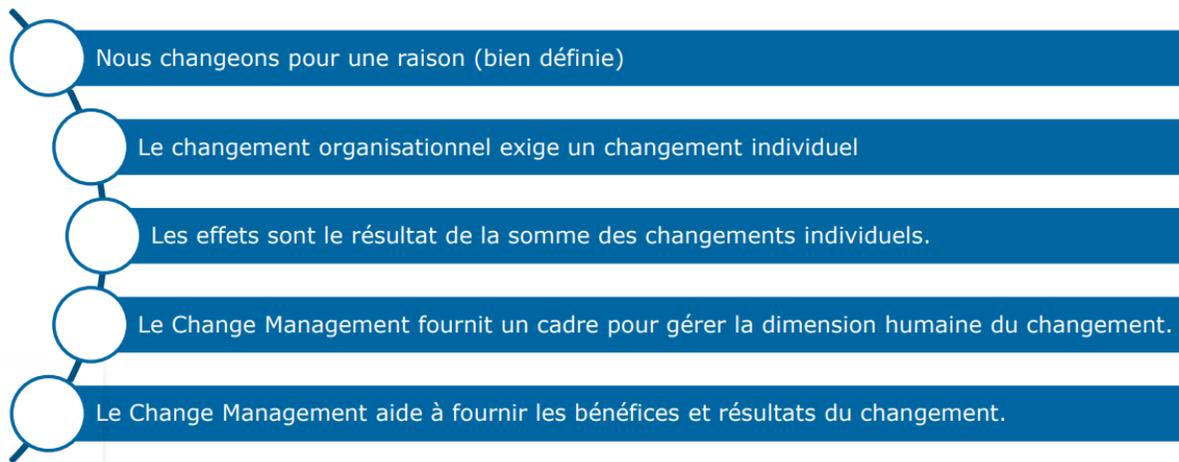


Figure 23 Principes de Prosci

Après analyse des impacts et leur catégorisation, il faut donc penser aux actions concrètes à mener et impliquer un grand nombre de personnes dans ces actions.

La méthodologie de base de la conduite du changement est décomposable en 4 grandes étapes quand nous y ajoutons la dimension temporelle.

Ingénierie générale du changement

Préparation du changement

Accompagnement du changement

Evaluation du changement

3.7 Etapes de la conduite du changement

3.7.1 Ingénierie générale du changement

C'est à cette étape que commence le projet de conduite du changement. Il est énoncé, pour chacun des leviers en plan d'actions opérationnel. C'est à cette étape que le plan de communication et les actions de soutien au management sont définis et mis en œuvre. La gestion des évolutions est initialisée et déclinée dans un jalonnement des actions à entreprendre. Le plan de formation et la structure de la documentation sont définis.

Enjeux du projet, son contexte et l'existant

Définition de la cible

Identification des parties prenantes

Définition de la stratégie de conduite du changement

Définition des principes de fonctionnement de l'équipe projet et le pilotage (indicateurs, tableau de bord)

3.7.2 Préparation du changement

Détailler les parties prenantes et les impacts (perçus, réels)

Traiter les impacts réels (conséquences concrètes du changement), impacts perçus (qui pourraient se réaliser ou pas). Le traitement de ces différents impacts sur les parties prenantes permet d'avoir une représentation du changement.

Et pour cela, il faut avoir des ateliers avec des représentants d'une partie prenante, un échange de 20 à 30 minutes. Cet échange reste confidentiel. Nous allons utiliser les 6 chapeaux de Borno pour capter les impacts de ce projet pour les parties prenantes. Ces ateliers n'ont pas pour but de présenter le projet de gestion documentaire mais de voir avec vous ses impacts et les traiter. A cet atelier, il ne sera pas question de vendre le projet mais d'écouter attentivement les parties prenantes, de les comprendre et d'avoir de l'empathie pour eux. Cet atelier servira à identifier les impacts concrets et précis sur des populations précises car nous ne vivons pas de la même manière le changement. L'impact d'un projet sur un responsable n'est pas forcément le même sur un collaborateur. Ils doivent être traités différemment.

Population	Sous-population	Impact	Quand	Importance
			Pendant le projet	1-5
			A la mise en service	Trier en fin de réunion
			En fonctionnement stabilisé	

Points de repère

Périmètre (nouvelle dimension, plus ou moins de travail)

Personnes (nouveaux réseaux, plus ou moins de travail : quantité, nouvel emploi)

Activités (changements dans les activités quotidiennes, rôle et responsabilité)

Gouvernance et gestion de la performance (ligne hiérarchique, indicateurs et objectifs)

Organisation (nouvelle structure, nouveau modèle opératoire, nouveaux processus)

Impacts perçus (craintes, espoirs)

Mettre en œuvre les principes de fonctionnement de l'équipe conduite du changement (rôles, tâches)

Bâtir le plan de conduite du changement

Mettre en place le suivi projet

Recruter les ambassadeurs

Analyse détaillée des populations

Constitution du réseau d'accompagnement du changement

Plan d'accompagnement.

Après une analyse bien détaillée des impacts sur les parties prenantes, il faut bâtir le plan de communication, préparer la documentation nécessaire afin de former les collaborateurs au mieux. Cela se fera en trois étapes : la conception, l'élaboration/déploiement et le post-déploiement. L'étape de conception, c'est-à-dire l'étape d'avant projet, appelée "Unfreeze Déblocage" est indispensable à la préparation au changement. Elle permet de faire prendre conscience aux collaborateurs les raisons du changement. C'est à ce niveau que commencent les résistances. L'étape de l'élaboration ou pendant le déploiement ou encore "change mouvement" est l'étape où le changement commence concrètement. Elle se décompose en plusieurs sous-phases qu'il est impératif de prendre en compte. Et l'étape de "refreeze ou déblocage ou du post-déploiement vise à stabiliser ou consolider les nouvelles pratiques imposées par le changement. Il ne faut surtout pas ignorer cette étape.

Résistances au changement

Il ne peut avoir de changement sans résistances. Le contraire devrait nous étonner. Car tout changement amène naturellement une peur, un doute, une inquiétude. C'est, sans doute, un message transmis à l'équipe projet. Et donc pour ne pas assister à des blocages, il faut traiter les résistances, répondre aux résistances et travailler avec elles. Les résistances viennent des peurs et des insécurités des collaborateurs. La peur de l'inconnu, le besoin de sécurité, besoin de changement inexistant, peur de perdre des acquis, interprétations contradictoires, moment mal choisi ou encore manque de ressources peuvent constituer des facteurs de résistances. Il ne faut pas combattre ces résistances car cela est bien naturel. Toute modification de méthode fait engendrer des peurs. Il faut donc au lieu de réprimander les collaborateurs les informer sur le changement et les

encourager. Afin de les mettre en sécurité, il serait bien de clarifier les intentions et les méthodes en leur montrant qu'il y a un problème ou une occasion à saisir avec les nouveaux outils. Ils comprendront le changement et auront une idée claire sur cela. Il faudra faire participer les principaux décideurs à la planification. Pour aider à la compréhension avec les idées contradictoires, il est conseil de diffuser des données adéquates et faciliter les échanges au sein du groupe en mettant les ressources nécessaires à leur disposition et savoir choisir le moment adapté à chaque étape du changement.

3.7.3 Accompagnement du changement

Lorsqu'il y a un changement, que ce soit pour améliorer les performances, transformer les espaces de travail, moderniser le travail ou autres, il y a perturbation des habitudes, des mentalités, manières de faire ou de travailler. Alors il faut donc accompagner les utilisateurs. Cela se voit encore plus quand il s'agit du déploiement d'outils informatiques.

Pour favoriser le changement et ne pas être confronté à des résistances, il est nécessaire de mettre en place des dispositifs pour accompagner l'organisation dans sa période de transformation.

Dans le cas de la Fédération, l'équipe projet devra donc trouver les moyens qu'il faut pour bien conduire le changement.

Le changement devra être participatif c'est-à-dire que les acteurs doivent être impliqués dans les solutions, méthodes développées pour changer. Nous ne cesserons de dire qu'il doit connaître et comprendre les raisons et accepter les solutions proposées. Comme nous l'avions dit un peu plus haut, il sera plus difficile de réussir un changement décrété par le responsable qu'un changement dans lequel est impliqué l'acteur.

Afin de mieux conduire le changement, l'équipe projet choisira entre un changement imposé, négocié ou participatif.

Le changement imposé vient du directeur. Comme son nom l'indique, il est imposé par le directeur qui a tous les pouvoirs. Le collaborateur n'aura qu'à accepter le changement de gré ou de force.

Le changement négocié veut dire que les mêmes pouvoirs sont partagés entre la hiérarchie et les collaborateurs. Il confère une reconnaissance et responsabilité aux acteurs.

Le changement participatif donne un pouvoir équivalent au directeur et aux collaborateurs pour atteindre les mêmes objectifs. Il est rassembleur. Avec ce type de changement, l'adhésion, la prise d'initiatives et le développement des relations sont plus palpables.

Nous retenons que la conduite du changement doit être participative. Elaborer les décisions, méthodes de changement avec les acteurs donne plus de chance à vaincre les résistances. Comme le facteur principal du changement est l'humain, sa participation active fera qu'il s'embarquera vite. Il découle que toutes les équipes doivent être associées au pilotage du changement. C'est d'ailleurs ce que dit CROZIER, lorsqu'il affirme que « la gestion qui nécessite en permanence contrôle et vérification à tous les niveaux hiérarchiques requiert un fonctionnement participatif pour être pleinement efficace »³⁶

Cela dit que l'efficacité d'une équipe dans l'accompagnement du changement demande la participation de tous les acteurs, gage de la réussite du changement.

La conduite du changement.

Il est bien de rappeler que l'initiative de changer doit venir du directeur. C'est lui qui conduit d'ailleurs le changement tout en associant les acteurs, les managers en premier. Il est le garant du bon fonctionnement de l'organisation. Le changement est une politique et décision managériales. Il peut déléguer son pouvoir.

L'équipe projet en collaboration avec les directions devront porter le projet de la conduite du changement. Pour cela, elles doivent l'anticiper, la préparer, l'organiser et la pérenniser. Elles doivent élaborer un plan d'actions qui permettra à l'ensemble des acteurs de déceler sa nécessité afin de conduire le changement à bien. Elles partiront des moyens disponibles et des données fiables nécessaires à sa réalisation. Elles devront convaincre l'ensemble des acteurs sur l'utilité, l'importance de changer et d'uniformiser les pratiques informationnelles et documentaires et pourquoi le projet de gestion documentaire.

Elles détermineront le moment pour lancer le changement. En ce moment, les utilisateurs eux-mêmes ressentent le besoin de changer. Il faudra donc à l'équipe projet et les managers définir les priorités des actions à entreprendre et les leviers à utiliser pour toucher les points sensibles où il faut toucher. La démarche doit reposer sur une analyse de l'existant, une identification des besoins de formation des managers en termes de conduite du changement, un niveau d'accompagnement adapté à chaque étape et des objectifs mesurables, approche participative et sur une mesure des résultats intermédiaires.

Former l'équipe conduite du changement et les ambassadeurs

³⁶ CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977, l'acteur et le système, Paris : Dunod.

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

La formation d'une équipe pour conduire le changement est un plus pour le projet et l'entreprise. Elle permet de confier aux employés de convaincre leurs collègues à accepter le changement. Elle aide définitivement à mieux cerner le changement, comprendre les raisons pour lesquelles l'organisme nécessite un tel changement. Elle prouve combien les employés sont impliqués dans le changement. Elle aidera à faire comprendre aux employés l'importance de changer les pratiques informationnelles et documentaires au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO. La mise en place de ce réseau d'ambassadeurs donnera un vrai pouce au projet de gestion documentaire. Ce réseau d'ambassadeurs fera connaître les gains concrets du projet de gestion documentaire et permettra d'établir une meilleure connexion avec la réalité opérationnelle de ces employés. Mais qui peut être ambassadeur ? L'ambassadeur est une personne positive, performante, respectée par ses pairs et dotée d'une bonne communication. C'est le représentant du projet auprès des employés. Il communique sur le projet et embarque ses collègues dans le projet. Pour cela, il est recommandé de désigner les ambassadeurs dans chaque équipe. La Fédération peut s'appuyer les ambassadeurs que choisir l'équipe projet en collaboration avec les managers pour former le réseau chargé d'accompagner les collaborateurs. Quand l'ambassadeur fait partie d'une équipe, les membres de son équipe se sentent concernés par le projet. Ils peuvent librement lui parler de leurs difficultés à l'arrivée du projet, les impacts que le projet de gestion documentaire aura sur eux. Ils pourront également lui parler des aspects positifs, les bonnes pratiques et les comportements à conserver. Ensuite nous avons les leaders de changement qui sont, les encadreurs des ambassadeurs. Ils ont souvent des rencontres ponctuelles et régulières avec les ambassadeurs. Des réunions mensuelles sont conseillées afin de faire des points sur l'état d'avancement du projet et de son acceptation par les employés à partir des retours de ces derniers aux ambassadeurs. Cela leur permet d'être au courant de comment les employés gèrent leur deuil. De ces rencontres régulières, les ambassadeurs obtiennent de nouvelles informations qu'ils se chargent de partager avec leur équipe. Nous conseillons que le leader soit différent du supérieur habituel de l'ambassadeur. Cela permet une bonne circulation des informations car il est plus près des équipes qui conduisent le changement. Néanmoins le manager de l'ambassadeur joue un rôle important car c'est lui qui mettra en place les conditions adéquates pour suivre les informations qui circulent dans le projet et de motiver son équipe. De ces ateliers naissent des solutions adaptées aux problèmes rencontrés par les employés. Les retours constituent un élément important de la conduite du changement. C'est pourquoi, nous

recommandons la mise en place de communautés de pratiques où les bonnes pratiques et les solutions trouvées sont partagées. Cependant l'ambassadeur se doit de créer un sentiment de confiance avec ses équipes afin de mieux conduire le changement. Nous l'avons dit plus haut le changement est porté par l'humain. Les mettre en totale confiance permettra à l'équipe de gérer efficacement le changement. L'équipe a pour base la confidentialité. Cela permettra aux équipes autour des ambassadeurs de s'exprimer librement, de faire remonter les informations même celles officieuses. En ce moment-là, l'équipe chargée de la conduite du changement pourrait facilement apporter des améliorations que le changement soit progressivement ancré et accepté par les utilisateurs. Vus la responsabilité et le rôle qui sont les leurs dans le projet, les ambassadeurs sont choisis avec rigueur et doivent être obligatoirement formés pour la cause.

La formation de réseau autour du changement fait bouger les lignes en termes de gestion de la résistance au changement. La Fédération devra se pencher sur cette question. Cela doit plus se faire remarquer sur le terrain. Car ce réseau d'ambassadeurs connaît bien le terrain. De par leur proximité avec les collaborateurs, ils arrivent à les embarquer plus facilement dans le changement car ils comprennent mieux le changement. Les raisons de changer deviennent plus visibles et claires pour eux. Et dans ce cas, le changement est plus facile à mettre en place.

Notre proposition de réseau d'accompagnement....

Développer les matériels de formation, communication

Les retours d'expériences et le partage des bonnes pratiques constituent des outils de formation. Comme nous ne cessons de le rappeler, l'humain doit être au cœur du changement. Il faut donc des matériels adaptés pour les accompagner. Trouver les matériels qui pourraient plus parler aux employés. Les salles du centre de formation à la Fédération disposent de moyens adéquats à la formation. Il est aussi possible d'organiser des séances de collaboration à distance et en présentiel ou l'un ou l'autre uniquement. Des webinars et supports de formation peuvent être mis à la disposition des employés. Je propose des jours de formation. Cela va beaucoup plus parler que de mettre seulement des fascicules à leur disposition. Ils peuvent les consulter pour s'en rappeler. Les nouveaux arrivants doivent être formés sur les outils afin d'éviter une mauvaise gouvernance de l'information.

Expérimenter le dispositif de conduite du changement sur un site

Il est donc conseillé d'expérimenter le dispositif du changement sur un des sites de la Fédération AGIRC-ARRCO afin d'adapter les outils aux demandes des collaborateurs à partir d'un questionnaire.

Généraliser en s'appuyant sur les ambassadeurs.

3.7.4 Evaluation du changement

Il reste important de suivre l'évolution du changement en mettant en place des outils d'évaluation. La Fédération peut se servir de l'outil « Talentsoft » pour évaluer le changement. Les ambassadeurs peuvent choisir des moyens plus appropriés afin de connaître leur niveau d'embarquement pour que cela ne soit pas perçu comme une évaluation de leurs compétences. Certains peuvent vite mal prendre cela.

Visualiser le succès du projet de gestion documentaire

Une fois tous ces outils mis en place et les équipes d'accompagnement constituées, on peut savoir si le projet de gestion documentaire a eu du succès ou pas. Nous sommes rassuré que cela fera un grand pas dans le succès du projet.

Ensuite, il faut exprimer le succès ou l'échec de la transformation ensemble ou en deux groupes avec l'équipe projet.

Réalisation d'un audit, diagnostic

Il est conseillé de réaliser un audit afin de savoir quels sont les rôles positifs que l'accompagnement a joué dans l'adoption des outils.

Communication interne

Même si nous avouons que la communication autour du projet a été peu signifiante, il faut quand même reconnaître que l'équipe projet a beaucoup fait pour passer l'information sur le projet.

Avec quels outils et quels moyens les employés ont été informés sur le projet ?

La réponse à ces questions nous permet de dire combien les employés sont impliqués dans le projet et comment gérer leurs résistances et les accompagner ?

Mise en place du changement

Le changement est délicat à gérer. La mise en place du changement est progressive. Elle est avant, pendant et après le projet.

Le projet déjà en cours, nous parlerons beaucoup plus des deux étapes restantes.

3.7.5 Adaptation du changement

- Ateliers participatifs

Vue la configuration de la Fédération AA, il est recommandé des ateliers participatifs pour bien accompagner les utilisateurs et conduire le changement.

- Processus du changement

Le changement est parfois long et fastidieux. Il faut donc du temps pour le conduire, embarquer les acteurs.

Cela n'est pas facile de changer en même temps tout le monde. C'est un processus. L'adaptation au changement par les acteurs n'est pas systématique. Il faut que les acteurs trouvent leur intérêt à changer et les résultats qui viendront de ce changement.

Chaque individu pour changer suit un processus qui s'opère en cinq phases³⁷ :

Le refus de comprendre : Cette phase permet d'adapter la réalité de l'individu au résultat attendu

La résistance : elle permet de réguler les abus de pouvoir et de domination statutaire. Elle se présente sous quatre formes : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage.

La décompensation : elle représente l'abandon de toute forme de résistance et le commencement du travail du deuil.

La résignation : elle se caractérise par la démission de l'individu devant les pressions personnelles ou environnementales (fin du travail de deuil).

L'intégration : Il s'agit de l'acceptation totale du changement qui s'effectue en deux phases. D'abord lors de l'intégration conceptuelle, l'individu accepte les raisons du changement et les résultats nouveaux qu'il va impliquer. Ses habitudes restent cependant présentes. Ensuite, lors de l'intégration comportementale, il adapte son comportement à ce changement, change ses habitudes, ses attitudes et son langage.

Selon G-D CARTON, l'adhésion effective des individus commence lorsque ceux-ci trouvent un point d'équilibre entre la souffrance causée par le changement et la satisfaction qu'il pourrait leur apporter, donner³⁸.

Le changement est souvent vécu comme un deuil. Sa réussite ou son échec dépend de comment il est présenté et conduit. La communication autour du changement à faire adhérer les équipes est un

³⁷ CARTON G-D, 2006, Eloge du changement, 2^{ème} édition, Paris: Village mondial, pp.210-212

³⁸ Idem

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

bon moyen pour bien conduire le changement. Il est nécessaire que les personnes impactées par le changement se sentent impliquées.

PARTIE 3

1- Conduite du changement comme boost du projet de gestion documentaire, déploiement de la GED.

« Pilotez votre entreprise grâce à la gouvernance de vos ressources informationnelles pour optimiser votre performance »³⁹.

Attention, plus qu'un slogan, il s'agit bien d'une réalité aujourd'hui.

Les entreprises et organisations qui s'inscrivent dans cette démarche sont beaucoup plus compétitives que celles qui sont encore à la traîne en termes de transformation de leur processus métiers. Mais à notre avis, le défi ici n'est pas celui de se munir des meilleurs outils du marché, mais bien celui de réussir cette transformation avec ses collaborateurs et ensuite avec les outils les plus adaptés à chaque organisme. Le déploiement des outils M365 à la Fédération AGIRC-ARRCO est un grand événement car il bouleversera les habitudes de travail quotidiennes des collaborateurs. Le souhait d'accompagner les collaborateurs dans leur acceptation du changement est né d'un premier constat : l'implication des parties prenantes dans le projet de gestion documentaire comme l'archiviste. Et en cours du projet, revient un problème souvent rencontré dans tout projet l'acceptation des impacts que le projet aura sur la manière de gérer les documents des collaborateurs. Ils n'ont pas envie de changer leur méthode de travail et de gestion documentaire. Ensuite lors de réalisations des outils d'archivage nous avons constaté que les collaborateurs ne s'investissaient pas trop dans le projet. Les plus gentils trouvent que nous leur prenons leur temps de travail pour discuter de choses ne les concernant pas forcément ou du moins pas tellement utiles dans le cadre de leur travail. Alors que ces outils sont à implémenter dans la future solution SharePoint. Et enfin même les plus engagés ont du mal à s'adapter aux nouveaux outils déployés. Nous avons donc compris que le meilleur outil ne rend pas productif un organisme. De quelque performance qu'il soit, un outil est fait pour des usages humains. Peu importe le service qu'il rendra si l'homme chargé de l'utiliser trouve en lui des difficultés ou des complications, il ne connaîtra pas le succès attendu. Beaucoup de projets sont ainsi mort-nés. C'est de là que nous avons compris

³⁹ Slogan Microsoft

Mémoire réalisé par GUINGUINNI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

que l'accompagnement au changement est au cœur du projet. Il débute avec le projet, finit avec lui et continue après lui.

Et donc, pouvoir embarquer les équipes autour du projet de gestion documentaire serait un franc succès pour le projet de gestion documentaire. Pour exemple, cela nous aurait évité beaucoup de temps perdus dans ce projet. En premier c'est le cas de l'intégration de l'archiviste dans le projet comme partie prenante importante en cours du projet. Si son rôle était connu et défini tout au début du projet, il aurait fait part de ses besoins avant le début du projet. Cela aurait permis de vite avancer sur certains points importants du projet comme la future arborescence. Cela nous aurait aussi évité les nombreux désagréments des collaborateurs rencontrés pendant les entretiens avec les services pour la construction des outils d'archivage. Et par ricochet, la Fédération gagnerait en temps, en argent...

Ainsi, le projet de gestion documentaire connaîtra un franc succès s'il bénéficie de l'enthousiasme des collaborateurs. C'est pour cela qu'il faut accompagner les utilisateurs de ces nouvelles solutions depuis le début du projet et après le projet. Cela aura un apport conséquent dans la réussite du projet. Et de ce fait, il constituera un boost pour le projet de gestion documentaire.

En effet, le projet de gestion documentaire vient modifier en profondeur les pratiques de travail et de gestion documentaire. C'est un projet qui vient adapter la Fédération aux nouvelles pratiques de collaboration. Le succès de ce projet fera développer une culture de changement, d'innovation, d'excellence, de productivité au sein de la Fédération.

C'est pourquoi, nous proposons donc que les employés soient initiateurs des axes d'amélioration et porteurs des idées du changement comme cela, ils s'y adaptent vite. Les responsables aideront les employés à mettre en place des pratiques qui leur parlent et qui favorisent l'adaptation au changement. Ils mettront en place une communauté des pratiques. Là ils partageront des idées d'améliorations constantes car ils sont les mieux placés à connaître leur travail et leur besoin. Les responsables du projet peuvent aussi mettre en place des cellules innovantes et des déjeuners-causeries. De ces déjeuners-causeries peuvent sortir beaucoup d'informations sur les difficultés rencontrées dans ce projet et comment ils souhaitent être accompagnés.

Bien accompagner ses collaborateurs dans le cadre de ce projet de gestion documentaire permettra à la Fédération AGIRC-ARRCO de maîtriser les résistances et donc par-là propulsera le succès

indéniable de ce projet car il touche les pratiques de travail et de gestion documentaire des employés.

La Fédération devra beaucoup plus se pencher sur cette question.

2- Conduite du changement dans un projet de gestion documentaire : Cas de la transformation d'une bibliothèque et d'un service d'archives.

Tout évolue et change dans le domaine des sciences de l'information et de la documentation, l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication a considérablement modifié les méthodes de travail des spécialistes de l'information documentaire. Les utilisateurs des bibliothèques utilisent beaucoup plus les ressources documentaires en ligne. Ils veulent avoir accès à leurs documents en format électronique depuis leur téléphone ou ordinateur. Ils veulent se servir de leurs outils électroniques pour avoir les informations dont ils ont besoin sans forcément se rendre en bibliothèque. Les employés des entreprises veulent pouvoir accéder à des contenus électroniques sur lesquels ils travaillent depuis tout endroit où ils se trouvent. Pour les spécialistes de l'information documentaire, les nouveaux outils répondent aux besoins et demandes du marché. Avec ces nouveaux outils, ils s'adaptent au nouvel environnement de travail imposé à eux par l'informatique et des usagers qui veulent des réponses à leurs demandes rapidement par supports électroniques et à tout moment, tout lieu. Ils ont besoin eux aussi de pouvoir travailler à distance. Ils veulent maîtriser le flux informationnel. Ils veulent être productifs et gagner en temps pendant les demandes de communication, de recherche... Ces outils viennent résoudre beaucoup de problèmes auxquels étaient confrontés archivistes, documentalistes, bibliothécaires. Ces nouveaux usages ont fait naître d'autres métiers comme doc controller, knowledge manager, chargé de ressources documentaires et engendrer d'autres problèmes. Nous sommes bien d'accord qu'il s'agit d'outils. Les spécialistes devront penser à accompagner leurs usagers et utilisateurs avec l'arrivée de ces outils.

L'archiviste dans de tels projets de transformation dans son organisme est un acteur majeur et a un rôle particulier à jouer. Ce qui pousse M. Normand Charbonneau, conservateur et directeur général des archives de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) lors du Sommet sur les archives au Canada à dire que l'archiviste est au cœur des changements. Pour lui, l'archiviste intervient maintenant en amont de la création des documents. Il peut participer de manière active et même proactive au changement culturel. C'est à lui de prendre la place qu'il souhaite dans ce

processus. L'archiviste dans un projet documentaire occupe une place importante pour rappeler les normes et standards de conservation, de veiller à ce que le projet respecte les principes de gestion des documents de leur production à leur conservation pour garder leur authenticité, confidentialité, caractère probant⁴⁰. Il mérite en tant que première personne touchée dans ce projet d'être accompagné. Il ne faut pas juste déployer les logiciels. Il faut amener d'abord les utilisateurs à connaître l'utilité de ces outils dans leur travail, savoir les manipuler et surtout leur apprendre les règles de gestion, de nommage de documents à partir de ces outils.

Dans les bibliothèques, les nouvelles technologies touchent beaucoup de champs pour l'adaptation aux demandes comme l'achat d'un nouveau système de gestion de bibliothèques, l'adoption de règles de travail différentes, la souscription à des fournisseurs qui offrent de meilleurs avantages pour l'accès à des ressources documentaires. Elles font changer l'utilisation des services d'information qu'il va falloir adapter.

La mise en place de nouveaux services entraîne des changements de divers ordres tels que procédures, règlements, techniques sont à modifier. Tout cela a d'impacts et donc mérite un accompagnement. Pour accompagner sereinement et bénéficier du soutien des utilisateurs, le changement dans les institutions de documentation et bibliothèques, plusieurs conditions doivent être réunies qui sont de l'ordre du matériel, de la gestion des ressources humaines et de l'approche psychologique selon Jean-Phillipe Accart.

1 . Accompagnement adapté aux employés de la Fédération AGIRC-ARRCO

2.3 Faciliter l'acceptation et la compréhension des changements dus aux nouveaux usages à cause du déploiement des outils M365

Les entreprises s'adaptent aux nouvelles méthodes de travail à cause de la prolifération de l'information.

Les outils M365 prennent de la place dans les organisations. Mais comment faciliter l'acceptation et la compréhension des changements dus aux nouveaux usages à cause du déploiement des outils M365 ? Il faut accompagner les utilisateurs.

Dans les projets de transformation de l'entreprise, en particulier ceux touchant aux processus et au système d'information (Office 365, OneDrive, SharePoint, etc.), l'utilisateur final est souvent « oublié alors que l'humain est souvent la principale cause d'échec ou de réussite d'un projet !

⁴⁰ M. Normand Charbonneau
Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

Dans tout projet de transformation, la première et primordiale chose à rechercher par une organisation est l'adhésion et l'embarquement des équipes. Cela permet de gérer les périodes de résistances. Maîtriser les résistances amène à diminuer la période de moindre productivité ou de flottement. L'adhésion des équipes constitue un élément indispensable de la mise en place de projets d'organisation ou de nouveaux outils afin que celui soit une réussite. Le projet ne pourra connaître un vrai succès sans l'adoption et l'usage par les utilisateurs. Communiquer autour du projet et organiser des événements et sessions de formation fera que les collaborateurs adopteront vite les nouvelles technologies et les nouveaux modes de travail. C'est un critère indispensable pour la réussite d'un projet de transformation et de déploiement des outils M365.

C'est pour cela, Joël Beaussier, Consultant en conduite du changement chez Microsoft Services, nous propose la vision suivante :

« Une des premières activités pour la conduite de ces changements est d'identifier les bénéfices que va apporter Office 365 à l'entreprise. Cette étape doit pouvoir impliquer la DSI et les Directions métiers. Elle vise à comprendre en quoi les services qu'apporte Office 365 vont contribuer à l'atteinte des objectifs des entités métiers. Les résultats de cette phase sont autant d'arguments pour la validation du choix d'Office 365 et vont contribuer à emporter l'adhésion de l'ensemble de la Direction autour du projet⁴¹.

Les utilisateurs se posent comme première question pourquoi faut-il changer par peur de ne pas pouvoir s'adapter. Il faut leur montrer que changer est nécessaire et leur donner les raisons qui ont poussé l'organisme à vouloir transformer l'organisme.

« Il est ensuite essentiel de définir les scénarios d'usages d'Office 365 qui vont apporter un bénéfice aux différents rôles au sein des métiers. Cette démarche est à construire avec des utilisateurs clés qui représentent les rôles métiers principaux. Les Directions des ressources humaines et de la communication sont alors impliquées car les messages d'accompagnement et les résistances aux changements vont émerger dans cette phase . Aussi faudra-t-il mettre à contribution les ressources humaines et la direction de la communication pour accompagner les utilisateurs. Ils savent quoi dire aux employés de quelle manière pour faire face au changement. C'est à cette étape qu'il faut mettre en place des actions concrètes d'utilisation de l'outil par les métiers. Prendre les avis des

⁴¹ Joël Beaussier, consultant Adoption and change management chez Microsoft.
Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

principaux acteurs est important. Ils savent ce qu'il leur manque. Il ajoutera qu'ils doivent être impliqués et formés »⁴².

La définition d'une stratégie et d'un plan de conduite du changement est une étape primordiale du processus d'adoption des nouvelles technologies. Cela doit être fait avant le déploiement. Cette étape inclut la communication, formations et mise en place des communautés de pratiques. Les outils M365 viennent modifier le mode de travail dont l'objectif principal est d'apporter une plus-value à l'organisme et dans l'environnement professionnel. Mais il faut qu'ils soient vraiment impliqués. Ils doivent être informés sur les outils qui viendront changer leur travail quotidien. Ils doivent être surtout accompagnés dans cette période »⁴³.

Avec des questionnaires envoyés aux utilisateurs de la Fédération AGIRC-ARRCO, et en recueillant leurs besoins, les équipes projet peuvent concevoir des stratégies de conduite du changement, simples et pragmatiques. Ces questionnaires leur permettront de connaître réellement ce que souhaitent leurs utilisateurs. Ils les aideront à trouver des formules d'accompagnement adaptées pour leur adaptation au projet. Cela est appuyé par les mots de M. Jean Beaussier.

« Bien sûr, les activités telles que la formation et la communication sont à prévoir. Qu'elles soient portées par le projet ou non, il est nécessaire d'impliquer les utilisateurs clés, les champions, le management et les parties prenantes pour s'assurer que le contenu et les moyens auront l'impact désiré auprès des utilisateurs »⁴⁴. Il nous explique que l'accompagnement doit se faire tout au long du projet et même après le déploiement. Les fonctionnalités évoluent les pratiques aussi. Il est donc important de former une équipe de champions et d'ambassadeurs.

Cette équipe de champions aidera les équipes à se former sur les nouvelles méthodes de travail. Ce rôle est souvent confié aux managers intermédiaires. Ils sont vecteurs de sensibilisation, de compréhension et d'implication au sein de la communauté. Ils créent des communautés pour favoriser l'implication des utilisateurs. Dans un projet de déploiement d'outils M365, il faut communiquer pour motiver, engager les utilisateurs et favoriser l'adoption

La communication sur les outils permet d'informer les utilisateurs, de leur donner envie de les adopter, elle les inspire et les aide à créer un « buzz naturel avec enthousiasme.

⁴² Idem

⁴³ Idem

⁴⁴ Idem

Quelques points sont essentiels pour la communication autour du projet comme la vision, les scénarios d'usages métiers et les bénéfices concrets que vous avez identifiés au cours des étapes précédentes. Cela permettra de démontrer aux utilisateurs ce que ce projet leur apportera et ils vont s'impliquer. Il faut surtout adapter les supports de communication et les messages aux communautés ciblées. C'est pourquoi l'équipe projet doit identifier les besoins des utilisateurs en matière de formation pour répondre à leurs inquiétudes. Il doit s'intéresser aux usages qu'ils en font, leur maturité collaborative, les canaux par lesquels la communication est possible, leur état d'esprit sur les outils concernés.

« Enfin, la conduite du changement doit continuer après le déploiement du projet Office 365 puisque le cycle continu des évolutions fonctionnelles apporte régulièrement de nouvelles opportunités d'usage pour l'utilisateur »⁴⁵. Même après le déploiement de ces outils, les utilisateurs ont besoin d'être accompagnés.

2.2 Anticiper et réduire le rejet du projet Gestion documentaire par les collaborateurs

Il est bien d'anticiper l'embarquement des utilisateurs. Cette action réduit considérablement le rejet du projet de gestion documentaire à AGIRC-ARRCO. Il est vrai que le projet a démarré. Nous venons de terminer la direction pilote et avons commencé les autres directions. Pour les directions restantes, nous pouvons anticiper le rejet en cherchant à embarquer les collaborateurs. Il faudra connaître leurs besoins et leur proposer des solutions adaptées.

2.3 Favoriser l'esprit collaboratif au sein de la Fédération ce que prône le projet.

Ce projet vise une bonne collaboration entre les employés, la fluidité, le suivi. L'effectivité de ce projet permettra de renforcer l'esprit collaboratif. L'outil répond efficacement à cela.

2.4 Bénéfices attendus

Les bénéfices attendus du projet sont d'ordre multiple. Il en est de même des bénéfices de la conduite du changement dans ce projet.

Bien conduire amènera l'entreprise à des bénéfices tels que :

3-Préconisations

L'analyse des questionnaires nous permet d'identifier les impacts du projet sur les utilisateurs et leurs besoins en termes d'accompagnement. Ce que nous proposons n'a pas pour but de changer totalement la méthode changement déjà initiée à la Fédération.

⁴⁵ Idem

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

Le but du projet de gestion documentaire est d'uniformiser les pratiques. Certains constats nous ont poussé à soulever un problème dans tout projet de gestion documentaire : l'accompagnement au changement. De ces constats, nous avons jugé bon de rappeler aux équipes projet l'importance de gérer le côté humain dans un projet de transformation.

Mais avant nous voudrions attirer l'attention sur des faits observés :

3.1 L'uniformisation des pratiques informationnelles et documentaires

Si l'objectif visé par le projet est d'uniformiser les pratiques informationnelles et documentaires, il est bien de constater que les utilisateurs ont du mal à se conformer aux nouvelles règles de gestion établies. Etant donné que chaque direction a une manière spécifique de gérer et conserver ses documents, il serait bien de les amener progressivement à changer cela. Ce sera possible grâce à un accompagnement adapté à chaque direction et métier. Il faudra les motiver par des normes, standards et lois qui établissent cela.

3.2 Préparation à l'acceptation du projet et l'élaboration des outils d'archivage.

Pendant les entretiens organisés dans le cadre des outils d'archivage, nous avons constaté que les utilisateurs n'ont pas vraiment compris pourquoi il fallait ces outils pour SharePoint. Des différentes discussions lors de ces ateliers, nous avons compris que les collaborateurs n'ont pas trop d'informations sur les raisons de passer un marché pour l'élaboration des tableaux de gestion et plan de classement. Cela peut être interprété comme un manque de temps, d'un manque de communication ou de volonté autour du projet. En effet, les collaborateurs considèrent qu'ils disposent déjà d'outils de gestion documentaire. Les outils se ressemblent mais n'ont peut-être pas les mêmes objectifs ou fins. Afin de minimiser cet état de chose rencontré lors du premier marché sur les outils d'archivage, l'équipe projet et surtout en collaboration avec les managers métiers pourront, avant le démarrage des entretiens sur les outils d'archivage, programmer une ou deux réunions afin de discuter avec les métiers sur l'importance de ces outils, leur rôle dans la nouvelle outil SharePoint et l'ambition d'uniformiser les pratiques. Cela semble dur mais au fil du temps, ils pourront s'y habituer. Cela en va de la bonne gouvernance documentaire à la Fédération AA. Pendant ces réunions, l'équipe projet (l'archiviste) pourra déterminer les impacts de ces outils sur les métiers en amont avant que le prestataire ne vienne. Il rendra compte au prestataire des modalités de conduite des réunions sur les outils d'archivage afin d'avoir le résultat escompté. Cela réduira considérablement les risques d'échec des réunions observés lors des premiers entretiens.

3.3 Externalisation et gestion des documents sur différents supports.

Avant le lancement, les documents étaient à 80 % sur supports papiers. Les outils viennent non seulement uniformiser les pratiques mais pour dématérialiser progressivement les processus. L'archiviste a stoppé toute externalisation durant le projet. Afin de maîtriser le flux informationnel sur supports papiers, un marché est lancé pour l'externalisation et la description de tout ce qui est sur supports papiers. C'est d'ailleurs une recommandation des responsables. Les nouveaux versements sur supports papiers arrivent à partir de juin, il serait vraiment judicieux que tous les documents sur supports papiers au moins 90% soient décrits et externalisés. Cela permettra à l'archiviste de maîtriser son flux documentaire et d'avoir un contrôle sur les archives papiers et de se concentrer sur la gestion du projet en cours et des documents nativement électroniques. Pour moi, sans cela, il sera submergé. Cela lui donnera une vision claire et pour les documents qui doivent être forcément sur supports papiers, ils pourront les numériser. Mais ce ne sera plus tous les documents. Car la Fédération tient à certains supports physiques comme les accords et conventions signés.

Une fois, l'étape de description et d'externalisation effectuée, nous proposons que les armoires roulantes soient remplacées par des matériels adaptés à la conservation des quelques documents papiers qui resteront à la Fédération ou des nouveaux versements que recevra l'archiviste. L'objectif est de pouvoir localiser rapidement les documents en cas de recherche. Ce n'est pas encore le cas à la Fédération. La localisation des documents d'archives est quasiment impossible. Ce n'est pas la faute de l'archiviste mais des outils dont il dispose pour la gestion des flux documentaires.

3.4 Les nouveaux défis de l'archivage à la Fédération AGIRC-ARRCO

La Fédération se prépare à passer du papier au numérique. Les outils M365 répondent à un besoin de gestion des documents à partir de supports informatiques. SharePoint, Teams et OneDrive répondent des enjeux de gestion électronique de documents, de collaboration, de partage d'informations entre employés. SharePoint répond aux besoins de GED parce que c'est une solution orientée GED. Il remplit déjà cette fonction. Ce n'est pas urgent. Mais ce qui paraît urgent c'est la conservation des documents sur le long terme. Nous rappelons que le projet prend en compte les documents administratifs et non les données des salariés confiés à une autre structure. L'outil SharePoint permet de gérer les DUA, le versioning... Mais une question reste posée...

Comment gérer les documents d'archives qui ont une durée de conservation plus durable ? De discussions eues avec notre tuteur, il en ressort que rien n'est prévu pour le moment pour la conservation documents d'archives qui ont une durée de conservation plus conséquente. C'est pour cela nous proposons la mise en place prochaine d'un SAE.

SAE encore système d'archivage électronique garantit la conservation sur le long terme des documents numériques et nativement électroniques. Il permet de les préserver de toute modification afin de pouvoir les fournir au titre de preuve devant un tribunal en cas de besoin. Le SAE prend en charge les archives ; les documents dans leur version finalisée qui doivent être conservés selon les durées de conservation légales.

Si la Fédération souhaite que ces documents numériques à conserver sur une longue durée aient une valeur probatoire selon les durées de conservation légales et dans de bonnes conditions de sécurité, elle devra penser à la mise en place d'un outil SAE.

Cet outil répond à 5 principes archivistiques chers à la Fédération AA :

La pérennité : préserver le document et ses métadonnées pendant une durée définie, et mettre en œuvre tous les moyens nécessaires permettant d'assurer sa lisibilité au fil des ans ; - L'intégrité : être en mesure de prouver qu'un document n'a pas été modifié depuis son versement dans le SAE. Pour cela sont mis en place le calcul d'empreinte, l'horodatage et la journalisation de l'ensemble des opérations réalisées

La confidentialité ;

La disponibilité: les documents archivés doivent être accessibles et exploitables par les utilisateurs ;

La réversibilité : l'entreprise doit pouvoir récupérer l'ensemble de ses documents, données et journaux en cas de changement de dispositif. Ces questions souvent posées lors des réunions sur le projet. Je pense que l'outil répondra au besoin de conservation des documents sur long terme et en cas de changement d'outil, l'interopérabilité permettra de s'adapter au nouvel outil. La mise en place de ce SAE sera une réussite et ne connaîtra pas les mêmes problèmes que le projet de gestion documentaire si un accompagnement est bien et surtout que l'archiviste soit impliqué dans la définition du projet.

3.5 L'accompagnement au changement à la Fédération : Création de communauté de pratiques et de base de gestion des connaissances.

3.5.1 Plusieurs solutions existent pour accompagner le changement.

Nous aurions suggéré la création d'un portail KM pour bien accompagner le changement à la Fédération AGIRC-ARRCO. Mais compte tenu de l'effectif touché par le changement, nous proposons des outils plus adaptés à leurs besoins :

Forum ou communautés de pratiques comme outil d'accompagnement permanent.

« Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent ensemble de bonnes pratiques.

Cette communauté sera un outil pertinent et précieux pour pérenniser l'accompagnement au changement. La communauté de pratique va permettre de simplifier et fluidifier les échanges entre les collaborateurs des différentes entités. Elle va favoriser le partage des connaissances et donc l'apprentissage des nouveaux arrivants.

La communauté de pratique correspond aux bonnes pratiques en transfert de connaissances : axée sur les besoins des utilisateurs, mise sur l'interaction sociale, mobilise différents types de connaissances, combine diverses stratégies. Pour ces raisons, elle est perçue comme une avenue prometteuse. La communauté de pratique peut répondre à plusieurs besoins ou objectifs liés aux outils M365 (Teams, OneDrive, SharePoint)⁴⁶ :

- Accès rapide à de riches sources d'information notamment des données probantes ;
- Accès à l'expertise des membres et experts consultés ; Partage de pratiques prometteuses, novatrices, expériences, leçons apprises ;
- Partage de conseils, avis, idées, ressources, outils, informations ;
- Réseautage, établissement plus rapide de liens avec des pairs, réduction de l'isolement ;
- Résolution de problèmes ;
- Réflexion sur des enjeux communs;

⁴⁶ Ibidem

Mémoire réalisé par GUNGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

□ Coproduction de nouvelles connaissances, génération de nouvelles idées. La communauté de pratique s'est également révélée utile pour s'approprier de nouvelles lignes directrices, clarifier des notions, harmoniser des façons de faire, se donner une compréhension commune d'un sujet donné, améliorer une situation.

La communauté pourra être animée par les employés. La gestion pourra être confiée à un des documentalistes du pôle Veille et Gestion de l'Information. L'idée est de permettre les partages d'expériences des utilisateurs. Ceux qui sont en avance pourront partager avec les autres, les solutions trouvées à des problèmes rencontrés par rapport à l'utilisation des outils M365. Les échanges sur cette communauté permettront de répondre aux questions entre utilisateurs et de porter les faibles, de par les REX. Au sein de cette communauté, des foras par métiers ou directions peuvent aider les métiers à résoudre des problèmes qui sont spécifiques à leur environnement métier. La création d'une page dénommée "Des questions/Réponses" pourra permettre aux nouveaux arrivants dans l'entreprise de consulter cette page pour se former et savoir qu'il y avait telles questions qui avaient été posées et auxquelles telles réponses ont été données. Ça aidera beaucoup le nouvel arrivant en ce qui concerne sa formation sur les outils. Cette communauté de pratiques est obligatoire si la Fédération se veut accompagner ses utilisateurs après le déploiement. Des outils et supports de formation pour accompagner les employés à la Fédération

3.5.2 Webinars

La crise COVID nous a prouvé que l'utilisation des NTIC prend de l'ampleur dans les entreprises. Les collaborateurs s'habituent aux outils de collaboration à distance. Beaucoup utilisent les webinars pour des réunions entre collaborateurs, des réunions d'informations ou même des conférences car ils concilient pédagogie et interactivité. Un webinar désigne une réunion collective directe via internet. Organiser des webinars pour accompagner les utilisateurs à la Fédération AGIRC-ARRCO permettra de mettre en valeur le projet de Gestion documentaire et surtout de former les collaborateurs sur les outils M365. Par exemple si j'ai des utilisateurs de la Direction de la communication ont un souci sur SharePoint par rapport à leur arborescence, on peut les regrouper, créer un webinaire, leur envoyer les liens. Lors de ce webinaire, il faut faire en sorte que tout le monde y participe. Chacun parle de ses soucis, pose des questions et des réponses sont données. Initier une sorte d'interactivité pour permettre aux collaborateurs de ne pas garder sur soi leurs inquiétudes. Si cela se passe bien, les participants peuvent devenir des leads du projet. Ils

peuvent former à leur tour des gens rencontrant le même problème. Ils sauront, à partir de ces réunions qu'ils sont pris en compte dans le projet.

3.6 Quelle formation pour les utilisateurs ?

Mon projet modifie-t-il directement ou indirectement les pratiques des utilisateurs ?

Comment m'assurer que mon projet est adapté à la demande des utilisateurs ?

Comment valider les critères innovants pour les utilisateurs par rapport aux solutions déjà en place ?

Comment tester et évaluer les usages, directes ou indirects, des parties prenantes ?

Comment mon projet est-il amené jusqu'à ses utilisateurs finaux ?

Comment s'assurer que la conceptualisation est bien consensuelle auprès de mes utilisateurs ?

Quelles sont les craintes des utilisateurs par rapport au déploiement de ces outils ?

Jean Monnet disait « Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise. » La question à ses différentes questions permet d'adapter la formation pour les utilisateurs.

Nos questionnaires élaborés nous ont permis de comprendre le besoin des utilisateurs et de répondre éventuellement à demande de formation et d'adapter le plan de formation qu'il faut aux collaborateurs de la Fédération AGIRC-ARRCO.

3.5.1 Réaliser un plan de communication

La réalisation de plan de formation doit répondre à certaines questions. Pourquoi réaliser un tel plan de formation ? Quel est le public cible ? Quels sont les objectifs ? Avec quels indicateurs de succès on peut apprécier ?

Avant toute proposition de formation, l'équipe projet devra, à travers un message expliquer les raisons du projet et pourquoi il est bien que les collaborateurs se fassent former. Elle devra définir les objectifs à atteindre pendant et après la formation, les indicateurs de succès et ce que cela leur coûterait comme budget. A travers les questions, les managers et collaborateurs ont ressenti en majorité le besoin de se faire former. Ils ont exprimé leurs différents besoins de formation et les aspects importants à aborder pendant la formation. Ce tableau ci-dessous récapitule les attentes des managers de plan de formation.

Quelles sont vos attentes de ce plan de formation ?

Des réunions pour expliquer le projet, la cible et ensuite des exemples et démos pour montrer les bonnes pratiques.

sensibiliser les acteurs

Comprendre le projet et son intérêt dans notre gestion quotidienne

Une bonne compréhension des nouveaux outils pour une gestion plus efficace de la documentation.

Renforcer la maîtrise des outils.

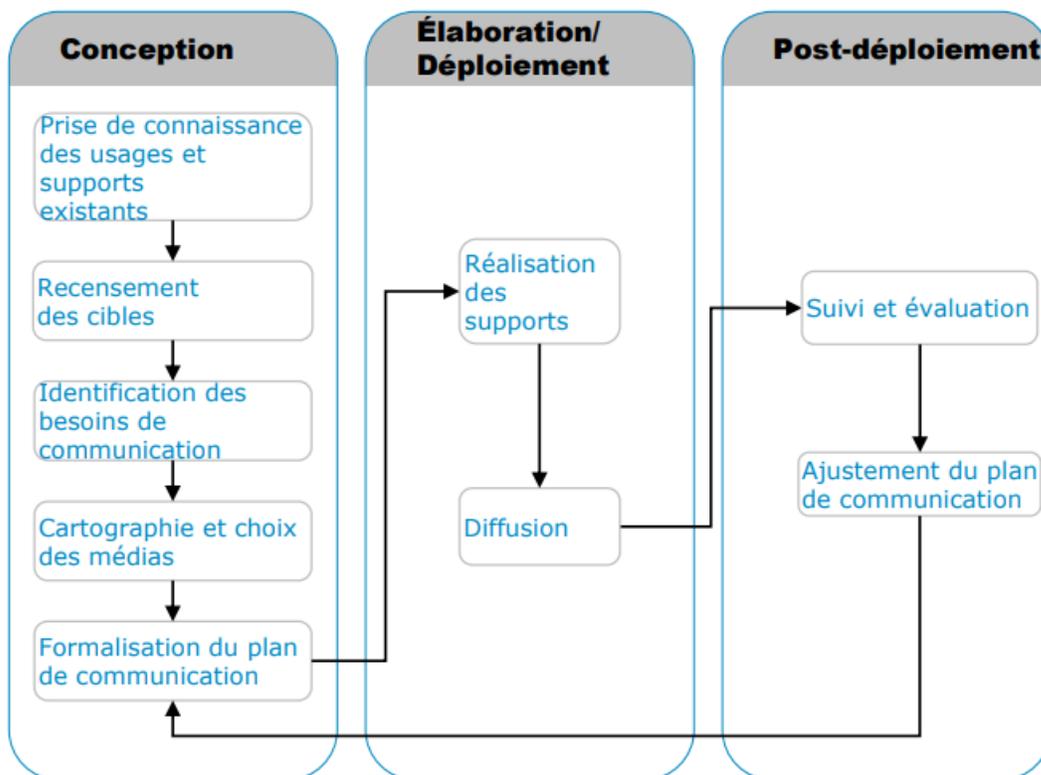
Une amélioration des pratiques de gestion de la documentation, et une rationalisation de la documentation

Etre au plus proche de l'activité quotidienne de l'unité.

?

Maîtriser le périmètre des possibilités offertes par la solution.

accompagnement des équipes , informer et rassurer les collaborateurs



Identifier et formaliser les besoins de formation



Concevoir un plan de formation

Démarche : Formation

Un plan de formation doit répondre à toutes ces questions



Objectifs de la formation ?



Compétences à transmettre ?



Population concernée (typologie, localisation et volume)?



Supports de formation ?



Formateurs ?



Logistique ?



Calendrier?

3.5.2 Elaborer un plan de formations

L'équipe projet GD à la Fédération pourra se baser sur les questionnaires pour élaborer le plan de classement adapté aux métiers. Le questionnaire seul n'étant pas suffisant, elle peut initier des rencontres avec ces derniers afin de les former selon leurs besoins et les méthodes qui leur parlent le plus. Une formation adressée à tous les collaborateurs sans un minimum d'adaptation ne va pas résoudre le problème d'accompagnement. Les questionnaires donnent des orientations. Les échanges permettront d'adapter les plans de formation. Parce que, les niveaux de compréhension

Mémoire réalisé par GUINGUINI Rock, Auditeur à l'Institut National des Techniques de la Documentation (CNAM-INTD) et alternant au sein de la Fédération AGIRC-ARRCO.

du projet, de connaissances en informatique, en gestion documentaire ne sont pas les mêmes chez tous les collaborateurs. Pouvoir identifier ces différentes catégories permettra à la Fédération de réussir ce projet. Ce plan de formation va expliquer en premier les raisons du projet, ce qui change vraiment, les nouveaux apports des outils à déployer. Ensuite, l'équipe projet peut se baser sur les besoins des collaborateurs en leur proposant des formations adaptées. L'équipe projet va mettre en place et en œuvre des actions concrètes de formation. Ces formations peuvent se répéter après le projet pour que le changement soit ancré dans les habitudes.

4-Recommandations

4.1 Recrutement d'un records manager ou formation de mise à niveau de l'archiviste sur le records management.

Pour le bon suivi et une gestion plus efficace des outils déployés, il est bien de recruter un spécialiste du records management ou à défaut former l'archiviste en poste et lui attribuer les prérogatives qu'il faut pour mener pleinement ses tâches.

4.2 SAE pour la conservation durable dans le temps

Nous recommandons de mettre en place un SAE car il permettra une conservation durable des documents électroniques.

Il est bien de passer du papier au numérique mais quel sort est réservé aux documents dont la durée de conservation est plus longue ? La réponse à cette question donne lieu à la mise en place d'un système d'archivage électronique. Lors des différents ateliers du projet de gestion documentaire, le besoin de conserver durablement les documents s'est fait ressentir. Les métiers s'inquiètent du sort qui sera réservé à leurs documents dont la durée de conservation est plus longue. C'est pour cela, nous recommandons à l'archivage et à l'équipe projet d'anticiper sur la mise en place d'un SAE. Le cabinet SERDA Conseil nous a livré quelques secrets pour la mise en place d'un SAE. Il met l'accent sur 8 étapes pour la mise en place du SAE :

Etude d'opportunité environnement juridique

Etude de faisabilité et environnement financier et technique

Le cahier des charges

L'analyse des réponses et le choix du prestataire

Les spécifications détaillées

Installation d'un système pilote

Déploiement du SAE

Gestion du SAE.

Conclusion

De cette expérience à la Fédération en tant qu'alternant, je puis dire qu'il s'agit d'une belle opportunité pour le futur chef de projet en ingénierie documentaire que le CNAM-INTD me prépare à être. L'alternance est un bon dispositif pour tout jeune souhaitant joindre études et vie professionnelle. Avec cette alternance, j'ai eu la chance de participer à différentes activités comme la gestion d'un fonds d'archives et surtout d'approfondir mes connaissances en information-documentation. Des tâches qui sont confiées, j'ai appris à être autonome, à avoir confiance en moi, et d'enrichir mes compétences nécessaires à tout spécialiste de l'information documentaire. Mais reconnaissons tout de même que j'ai eu du mal à donner mes avis lors des réunions. Cela peut être considéré comme une faiblesse ou non-compréhension des sujets. Cela est dû au fait que je considérais que j'étais un débutant et en apprentissage et donc il me fallait écouter et approfondir mes recherches sur ces sujets. Par peur de ne pas bien faire, j'ai eu du mal à prendre des décisions pourtant bonnes, ce qui m'a été reproché par mon tuteur. Il est bien de donner des avis. J'ai aussi fait une analyse sectorielle qui m'a beaucoup aidé à mieux comprendre le secteur de la retraite complémentaire. Ce fut une belle expérience !

Grâce à cette alternance, j'ai participé à un projet de gestion documentaire et développé mon sens du relationnel. Ce projet m'a amené à comprendre qu'il y a des points importants auxquels il faut s'intéresser lors d'un projet GED comme l'accompagnement au changement.

Le traitement de ce sujet du projet de gestion documentaire m'a amené à cette conclusion : Ce sont les hommes qui font un projet GED, seul le côté technique d'un outil performant qu'il soit ne permet pas de réussir un projet. La communication, la formation, l'analyse des impacts, l'adhésion des utilisateurs au projet sont des points importants pour bien conduire le changement. L'accompagnement au changement est un pilier de la réussite du projet.

La conduite du changement est un exercice managérial. Les responsables de l'entreprise sont les porteurs du changement. Le changement ne débutera que s'il est ressenti comme une nécessité essentielle et urgente. Le changement conduit à l'intérieur de l'entreprise permet aux acteurs de comprendre le changement et ses conséquences. Cela leur parle beaucoup plus.

Les utilisateurs doivent être accompagnés durant tout le projet, du début à l'après-déploiement.

L'objectif poursuivi dans le cadre de ce mémoire est d'attirer l'attention de tout chef de projets documentaires sur la place de l'accompagnement des utilisateurs au changement. Ce travail vise

dans un premier à comprendre pourquoi un projet de gestion documentaire peut connaître des moments difficiles voire échouer. Et nous avons soulevé un des points essentiels qu'est l'accompagnement des collaborateurs. C'est le cas du projet de gestion documentaire à la Fédération AGIRC-ARRCO. Dans un second temps, il explique en quoi la négligence d'un tel point peut nuire gravement au projet. Cela se justifie par le fait que le sujet revient souvent dans les projets qui touchent les hommes. Il donne des astuces pour bien conduire le changement à travers une méthodologie adaptée aux projets de transformation numérique. Enfin, il aborde l'accompagnement spécifique au projet documentaire en cours à la Fédération AGIRC-ARRCO et comment il peut constituer un boost pour la réussite de celui-ci.

Mais est-il possible d'avoir l'adhésion de tous les collaborateurs à un projet ?

Ne pensez-vous pas que le changement fasse peur aux collaborateurs à cause de l'hyperautomatisation des entreprises ?

Bibliographie

Cette bibliographie a été établie le 01/06/2022. Nous avons arrêté nos recherches en janvier 2022. La présentation suit la norme en vigueur de l'INTD. Les références sont classées en concordance avec le plan du mémoire (par ordre d'apparition).

Pouvoir ou importance de l'information

[1] GRISHAM, John Ray, Le contrat, trad. Johan Frédéric Hel Guedj, Paris : Robert Laffont, 2008.

[2] OCKRENT, Christine Okrent, La mémoire du cœur, 1997.

Fonctionnement de la Fédération AGIRC-ARRCO

La retraite complémentaire en France

[3] FAYE, Sylvie, Le guide pratique des retraites.

[4] INSEE : Institut national des statistiques et des études économiques
« L'argus de l'assurance », [Consulté le 25/02/2022], disponible à l'adresse :
<https://www.argusdelassurance.com/>

[5] Fédération AGIRC-ARRCO. Retraite complémentaire : une organisation paritaire. [Consulté le 30 juin 2021]. Disponible et accessible via [Retraite complémentaire : une organisation paritaire | Agirc - Arrco - AGIRC ARRCO RSR](#)

[6] Fédération AGIRC-ARRCO. Bienvenue sur le RSR : Comprendre. [En ligne]. [Consulté le 30 juin 2021]. Disponible et accessible via [RSR - "Bienvenue sur le RSR" \(agirc-arrco.fr\)](#)

Accompagnement au changement

[22], [23], [24] CROZIER, M., FRIEDBERG, E., l'acteur et le système, Paris : Dunod, 1977.

FRANCE, Anatole, Le crime de Sylvestre Bonnard, Paris : Calmann Lévy, 1881

[27], [28], [29], [39] Juliette, RICOU, Valérie MOISSONNIER, 4 règles d'or pour réussir la conduite du changement, [Consulté le 26/02/2022], disponible à l'adresse :
<https://www.vuibert.fr/contenu/4-regles-d-or-pour-reussir-la-conduite-du-changement>

Management de l'information

[9] CHABIN, Marie-Anne, Le Management de l'archive, Paris, Hermès, 2000.

[11], [12], [16], [18], [19] Association des archivistes français, Abrégé d'archivistique, Paris, 2004 (nouvelle édition 2012)

[10] RIBBA, Thibault, Cours sur la dématérialisation CNAM-INTD

[13] Projet de Gestion documentaire AA

[17] POMERAT, Clément, COPIL, Présentation « Politique d'archivage »

[20] Présentation planning projet GED AA décembre 2021

Conduite du changement

[21] MINTZBERG, Henri, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph, Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village mondial, 1999.

[22] MINTZBERG Henri, WATERS, J.A, « Of stratégies, deliberate and emergent », *Stratégic management journal*, Vol. 5, n°1, p.14-37, 1994.

Parties prenantes

[36] CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977, *l'acteur et le système*, Paris : Dunod, p.6,7.

[25] Wikipédia, Définition de partie prenante, [consulté le 20/02/2022], disponible https://fr.wikipedia.org/wiki/Partie_prenante

Impacts

Conduite du changement et projet de gestion documentaire

Déploiement M365 et conduite du changement.

[40], [41], [42], [43], [44], [45], [46] M. Normand Charbonneau

BEAUSSIER, Joël, propos recueillis, consultant Adoption and change management chez Microsoft.

Bibliographie complémentaire

AUTISSIER, David, MOUTOT, Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement*, Dunod, 2016, 4^{ème} édition

AUTISSIER David, MOUTOT, Jean-Michel, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, 2003.

ARGYRIS C., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, 1995.

BURNS, Tom, STALKER, George-Macpherson, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, Social Science Paperbacks, 1961.

CHABIN, Marie-Anne, *Le records management : Concepts et usages* [en ligne], Arcateg, 2012 [Consulté le 02 mai 2022], disponible <https://www.arcateg.fr/wp-content/uploads/2017/03/MAC-Le-Records-management.-Concept-et-usages-2012.pdf>

CARTON G-D, *Eloge du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, Préface Diane B-D., 2^{ème} édition, Paris: Village mondial, 2006.

FRANCE, Anatole, *Le crime de Sylvestre Bonnard*, Paris : Calmann Lévy, 1881

GIROUX, N, « La gestion du changement stratégique », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n°2, 1991, p.8-14.

KOTTER, John Paul, COHEN, Charles S, *The Heart of Change : Real-Life stories of how people change their organisations*, Havard business school press : Boston, 2002.

KURT, Lewin, « Frontiers in group dynamics », *human relations*, Vol. 1, p.143-153, 1947.

SENGE, Peter, *The Art and Practice of the Learning Organization*, New York : Doubleday, 2000.

Glossaire

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

AA : AGIRC-ARRCO

M365 : Microsoft 365

GED : Gestion électronique de documents

DUA : Durée d'utilité administrative

SAE : Système d'archivage électronique

RM : Records management

KM : Knowledge management

CNAM-INTD : Conservatoire national des arts et métiers : Institut national des techniques de la documentation

PVGI : Pôle veille et gestion de l'information

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement-CGC

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens

CGT : Confédération générale du travail

CGT-FO : Confédération générale du travail- Force ouvrière

DSI : Direction des systèmes d'information

Annexes

Questionnaire aux collaborateurs

Je m'appelle Rock GUINGUINI , alternant à la fédération AGIRC-ARRCO.

NB : Les données personnelles traitées dans ce questionnaire sur l'accompagnement au changement le sont dans l'intérêt légitime de réaliser une étude dans le cadre d'une formation diplômante en apprentissage. Vos réponses sont facultatives et les données sont conservées trois mois à compter de la réalisation de l'enquête. Vos données sont transmises au seul responsable du questionnaire et de son sous-traitant (MICROSOFT). Vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, d'opposition et d'effacement de vos données. Pour exercer vos droits, vous pouvez adresser un courriel à l'adresse électronique suivante : X. En cas de litige, vous pouvez introduire une réclamation auprès de la CNIL.

* Obligatoire

1. Par quels moyens avez-vous été informés du projet de gestion documentaire en cours?

- Auprès de l'équipe projet
- De bouche à oreilles
- A partir d'une information officielle

2. Aura-t-il, selon vous, des impacts sur vous ? *

- Oui
- Non
- Oui, peut-être
- Non, pas du tout

3. Avec quels moyens aimeriez-vous vous faire former sur les nouveaux outils à déployer ou déployés ?

4. Si vous deviez choisir un dispositif de formation ce serait lequel ?

- Formation à distance
- Formation en présentiel
- Autour d'un café
- Dans une salle de conférence

5. Auriez-vous préféré que l'équipe projet mette à votre disposition

- Un support
- Autoformation
- Webinar

6.

Comment voyez-vous ce projet ?

- Augmentation des charges de travail
 - Résolution d'un problème technique
 - Amélioration des conditions de travail
 - Nouveaux processus
-

7. Qu'attendez-vous d'une formation sur les nouveaux outils déployés ?

*

8. Avez-vous des propositions pour mieux vous accompagner dans le changement ? *

Questionnaire destiné aux managers de la fédération AGIRC-ARRCO

Je m'appelle Rock GUINGUINNI, alternant à la fédération AGIRC-ARRCO. Je prépare mon mémoire sur l'accompagnement au changement dans le cadre du projet de gestion documentaire. Ce petit sondage m'aidera dans la réalisation de ce mémoire. Le questionnaire est strictement réservé à un usage académique.

NB: Les données personnelles traitées dans ce questionnaire sur l'accompagnement au changement le sont dans l'intérêt légitime de réaliser une étude dans le cadre d'une formation diplômante en apprentissage. Vos réponses sont facultatives et les données sont conservées trois mois à compter de la réalisation de l'enquête. Vos données sont transmises au seul responsable du questionnaire et de son sous-traitant (MICROSOFT). Vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, d'opposition et d'effacement de vos données. Pour exercer vos droits, vous pouvez adresser un courriel à l'adresse électronique suivante : drjagirc-arrco. En cas de litige, vous pouvez introduire une réclamation auprès de la CNIL.

* Obligatoire

1. Ce projet aura-t-il des impacts sur votre équipe ? *

- Oui des impacts négatifs
- Oui des impacts positifs
- Pas du tout
- Autre

2. Quelles sont les actions concrètes que vous pensez mettre en place pour les accompagner ? *

3. Avez-vous une expérience en conduite du changement ? *

- Oui
- Non

4. Quelle est, selon vous, la place de la conduite du changement dans le cadre du projet de gestion documentaire en cours ? *

5. Comment souhaitez-vous être accompagné dans le cadre de ce projet de transformation ? *

- Animation de votre équipe via des outils digitaux (réseau social d'entreprise, forums, teams...)
- Réunions présentielle régulières
- Mise à disposition de kits de communications
- Séminaires événements, webinars
- Ateliers de co-développement et de partages de bonnes pratiques
- Autres à préciser

6. D'après vous, quels sont les principaux objectifs du projet de transformation de votre organisation ?

*

- Améliorer les conditions de travail des collaborateurs
- Renforcer la productivité pour une meilleure organisation du travail
- Améliorer les modes de collaboration avec les fournisseurs, sous-traitants et autres partenaires
- Se conformer au cadre légal
- Faire évoluer le modèle managérial
- Booster la marque employeur (attractivité)

7. **Dans le cadre du projet de transformation, avez-vous interrogé vos collaborateurs afin de recueillir leur perception sur la transformation en cours ? ***

- Oui, j'ai interrogé les collaborateurs
- Oui, j'ai interrogé les tandems (managers intermédiaires)
- Non, je n'ai pas fait cette démarche

8. Etes-vous favorable au changement en cours? *

- Oui
- Non

8. Etes-vous favorable au changement en cours? *

Oui

Non

9. Quelles sont vos attentes de ce plan de formation ? *

Le contenu n'a pas été créé ni n'est approuvé par Microsoft. Les données que vous soumettez sont envoyées au propriétaire du formulaire.

 Microsoft Forms

Questionnaire destiné à l'équipe projet du projet de gestion documentaire

Je m'appelle Rock GUINGUINNI, alternant à la fédération AGIRC-ARRCO.

Je prépare mon mémoire sur l'accompagnement au changement. Ce petit sondage m'aidera dans la réalisation de ce mémoire.

Le questionnaire est strictement réservé à un usage académique.

NB: Les données personnelles traitées dans ce questionnaire sur l'accompagnement au changement le sont dans l'intérêt légitime de réaliser une étude dans le cadre d'une formation diplômante en apprentissage. Vos réponses sont facultatives et les données sont conservées trois mois à compter de la réalisation de l'enquête. Vos données sont transmises au seul responsable du questionnaire et de son sous-traitant (MICROSOFT). Vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, d'opposition et d'effacement de vos données. Pour exercer vos droits, vous pouvez adresser un courriel à l'adresse électronique suivante : X. En cas de litige, vous pouvez introduire une réclamation auprès de la CNIL.

* Obligatoire

1. Disposez-vous de la documentation en supports numériques ou papiers pour tous les équipements, le réseau et les logiciels utilisés dans votre projet ? *

Oui

Non

2. Quel est le plan d'accompagnement dédié au projet ? *

- Coaching
 - Mentorat
 - Temps forts de mobilisation
-

3. Quels risques humains avez-vous identifié dans le cadre de la transformation mise en œuvre dans l'organisation ? ***4. Qu'est-ce qui peut causer la démotivation des collaborateurs dans le cadre de ce projet ? *****5. Quelles sont les actions de communication que vous avez mises en place ? *****6. Quelles sont les actions de formation que vous avez mises en place ? ***

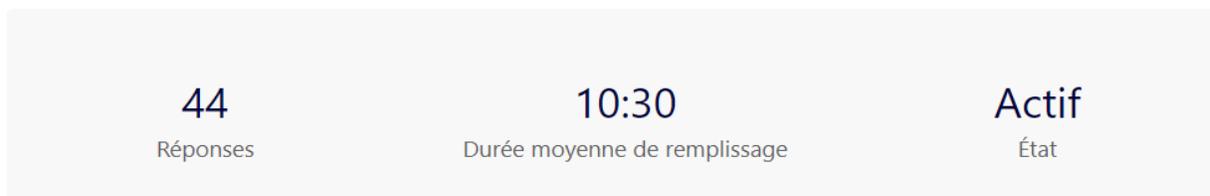
- MOOC/COOC
- Webinars
- e-learning
- formations présentiellees
- Blended learning
- Mentorat
- coaching
- Autre

7. Comment les managers ont-ils été accompagnés dans le cadre du projet de transformation *

- Animation de la communauté des managers via des outils digitaux (réseau social d'entreprise, forums)
- Réunions présentielle régulières
- Mise à disposition de kits de communications dédiés aux managers
- Séminaires événements dédiés aux managers
- Même accompagnement que pour l'ensemble des collaborateurs
- Ateliers de co-développement et de partages de bonnes pratiques
- Pas d'accompagnement des managers

Analyse des questionnaires adressés aux managers et collaborateurs de la Fédération

Questionnaire aux collaborateurs



1. Par quels moyens avez-vous été informés du projet de gestion documentaire en cours?

[Plus de détails](#)

- Auprès de l'équipe projet 17
- De bouche à oreilles 9
- A partir d'une information offici... 17



2. Aura-t-il, selon vous, des impacts sur vous ?

[Plus de détails](#)

● Oui	25
● Non	1
● Oui, peut-être	18
● Non, pas du tout	0



3. Avec quels moyens aimeriez-vous vous faire former sur les nouveaux outils à déployer ou déployés ?

[Plus de détails](#)

Aperçus

39
Réponses

Dernières réponses

"formation en présentiel / Tutos / Documentation mise à dispo sur l'Intranet ...

"Didacticiels simples et format vidéo court, zoom format pdf sur fonctionnali...

"Réunion"

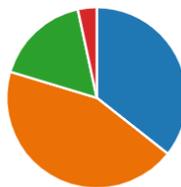
9 répondants (23%) répondu **présentiel** pour cette question. ...



4. Si vous deviez choisir un dispositif de formation ce serait lequel ?

[Plus de détails](#)

● Formation à distance	21
● Formation en présentiel	26
● Autour d'un café	10
● Dans une salle de conférence	2



5. Auriez-vous préféré que l'équipe projet mette à votre disposition

[Plus de détails](#)

● Un support	20
● Autoformation	9
● Webinar	11

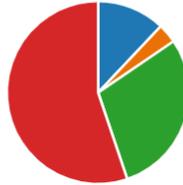


6.

Comment voyez-vous ce projet ?

[Plus de détails](#)

- Augmentation des charges de tr... 7
- Résolution d'un problème techn... 2
- Amélioration des conditions de ... 17
- Nouveaux processus 32



7. Qu'attendez-vous d'une formation sur les nouveaux outils déployés ?

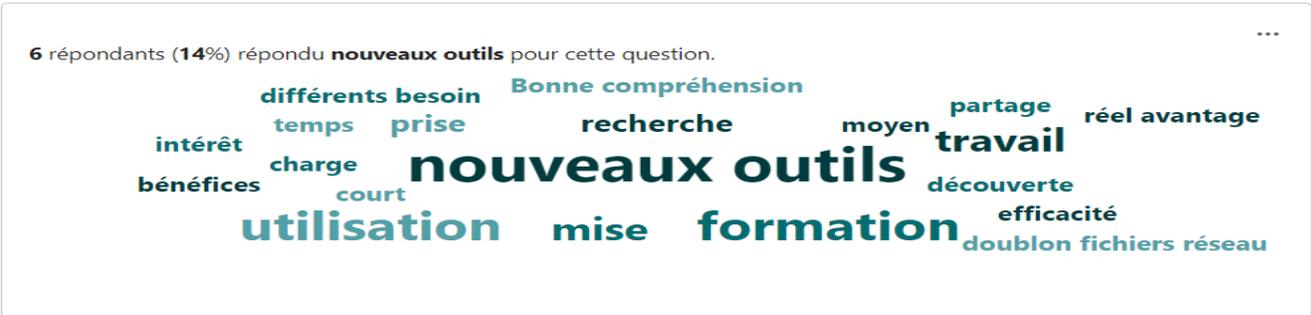
[Plus de détails](#)

Aperçus

44
Réponses

Dernières réponses

- "Bonne compréhension de la formation, des perspectives que ces nouveaux o...
- "découverte simple des outils pour ne pas subir le changement"
- "que la formation soit claire et accessible à tous"



8. Avez-vous des propositions pour mieux vous accompagner dans le changement ?

[Plus de détails](#)

Aperçus

44
Réponses

Dernières réponses

- "Non"
- "non"
- "Rien à signaler"



Questionnaire destiné aux managers de la fédération AGIRC-ARRCO

12

Réponses

05:41

Durée moyenne de remplissage

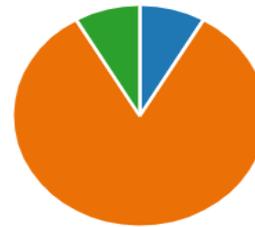
Actif

État

1. Ce projet aura-t-il des impacts sur votre équipe ?

[Plus de détails](#)[Aperçus](#)

● Oui des impacts négatifs	1
● Oui des impacts positifs	10
● Pas du tout	1
● Autre	0

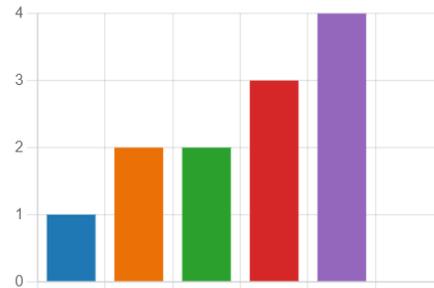


5. Comment souhaitez-vous être accompagné dans le cadre de ce projet de transformation ?

[Plus de détails](#)

Aperçus

- Animation de votre équipe via d... 1
- Réunions présentielle régulières 2
- Mise à disposition de kits de co... 2
- Séminaires événements, webinars 3
- Ateliers de co-développement e... 4
- Autres à préciser 0

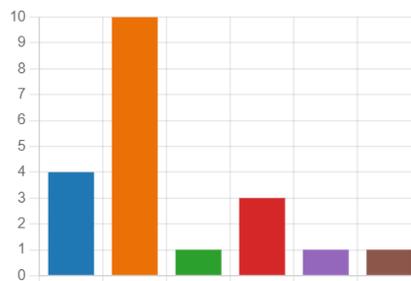


6.

D'après vous, quels sont les principaux objectifs du projet de transformation de votre organisation ?

[Plus de détails](#)

- Améliorer les conditions de trav... 4
- Renforcer la productivité pour u... 10
- Améliorer les modes de collabor... 1
- Se conformer au cadre légal 3
- Faire évoluer le modèle managé... 1
- Booster la marque employeur (a... 1



7. Dans le cadre du projet de transformation, avez-vous interrogé vos collaborateurs afin de recueillir leur perception sur la transformation en cours ?

[Plus de détails](#)

Aperçus

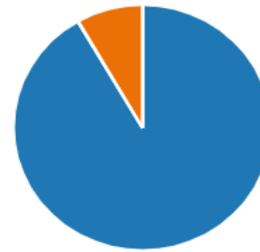
- Oui, j'ai interrogé les collaborat... 7
- Oui, j'ai interrogé les tandems (... 1
- Non, je n'ai pas fait cette démar... 4



8. Etes-vous favorable au changement en cours?

[Plus de détails](#)

● Oui	11
● Non	1



9. Quelles sont vos attentes de ce plan de formation ?

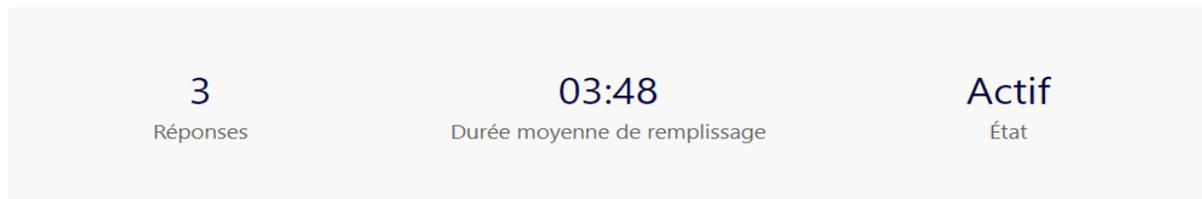
[Plus de détails](#)[Aperçus](#)

12
Réponses

Dernières réponses

*"La mise en oeuvre d'outils collaboratifs pour sortir du flux de mail contenant..."**"Un kit de com"**"accompagnement des équipes , informer et rassurer les collaborateurs"*3 répondants (25%) répondu **gestion** pour cette question. ...

Questionnaire destiné à l'équipe projet du projet de gestion documentaire (2)



1. Disposez-vous de la documentation en supports numériques ou papiers pour tous les équipements du réseau et les logiciels utilisés dans votre projet ?

[Plus de détails](#)

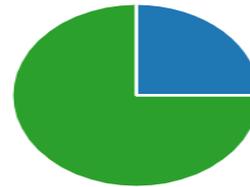
● Oui	2
● Non	1



2. Quel est le plan d'accompagnement dédié au projet ?

[Plus de détails](#)

● Coaching	1
● Mentorat	0
● Temps forts de mobilisation	3



3. Quels risques humains avez-vous identifiés dans le cadre de la transformation mise en œuvre dans l'organisation ?

[Plus de détails](#)

3
Réponses

Dernières réponses

"Rejets d'adoption, compétences insuffisantes"

"Une interface nouvelle peut donner un sentiment de désorientation ou de d..."

"Difficulté à rentrer dans cette nouvelle culture "

4. Qu'est-ce qui peut causer la démotivation des collaborateurs dans le cadre de ce projet ?

[Plus de détails](#)

3
Réponses

Dernières réponses

"Charge de travail, délai, manque de porteurs, relais insuffisants"

"La perte des repères et des habitudes. Le sentiment du "changement pour le..."

"Méconnaissance et donc mauvais usage"

5. Quelles sont les actions de communication que vous avez mises en place ?

[Plus de détails](#)

3
Réponses

Dernières réponses

"Communication RSR, ateliers, mailing"

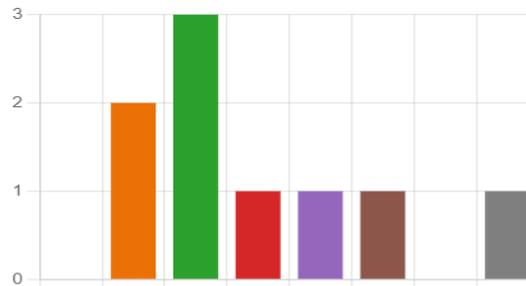
"Communauté RSR, communication vers les managers et les directeurs."

"Accompagnement "

6. Quelles sont les actions de formation que vous avez mises en place

[Plus de détails](#)

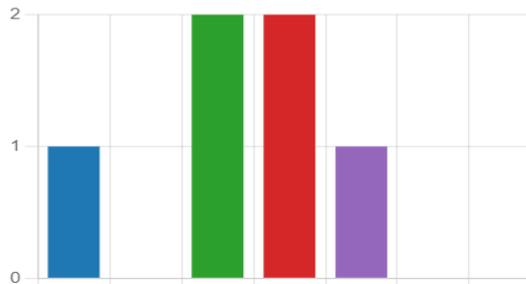
MOOC/COOC	0
Webinars	2
e-learning	3
formations présentiellees	1
Blended learning	1
Mentorat	1
coaching	0
Autre	1



7. Comment les managers ont-ils été accompagnés dans le cadre du projet de transformation

[Plus de détails](#)

Animation de la communauté d...	1
Réunions présentiellees régulières	0
Mise à disposition de kits de co...	2
Séminaires événements dédiés ...	2
Même accompagnement que p...	1
Ateliers de co-développement e...	0
Pas d'accompagnement des ma...	0



Analyse des questionnaires

Les managers de la Fédération AA environs 82% affirment combien le projet de gestion documentaire impactera leur équipe. Pour eux, ce ne serait que des impacts positifs. Bonne nouvelle ! Ce n'est pas évident dans tous les projets. Cela constitue un véritable atout pour l'équipe projet. Que faire ? Mettre à la disposition des managers les outils adéquats pour former leur équipe et des dispositions de récompense et de reconnaissance envers les collaborateurs engagés. Cela motivera les autres résistants à se joindre à l'équipe pour la réussite du projet. Des réponses sur les actions d'accompagnement proposées par les managers nous permettent de croire au succès du projet à travers des formations et des recommandations de la DSI. Ils veulent lors de ces séances (réunions, ateliers...) des actions concrètes comme la manipulation des outils, la mise en pratique. Pour 52% des collaborateurs, les impacts du projet sont inévitables. Pour 42%, ils affirment que cela peut avoir des impacts. Ils ne sont pas si certains. Donc un cas que doit traiter l'équipe projet. De leur envie de se faire former, ils ont fait plusieurs propositions. C'est pour cela que nous avons pensé qu'il serait bien de mettre en place une communauté de pratique qui

leur permettra de se faire former. Le centre de formation pourrait toutefois servir à ceux qui souhaiteraient manipuler les outils et pour les formations en présentiel. Cela se fera par direction et si possible par service. L'autre atout intéressant est que 91% des managers questionnés ont une expérience en conduite du changement. Un véritable point pour accompagner les équipes. Comme nous l'avons dit dans le corps du mémoire, il faudra s'appuyer sur les managers car la conduite du changement est une question managériale. Cela aiderait très bien l'équipe projet. Il faudra donc qu'elle l'utilise. Ces points constitueront des forces du projet. Plus loin, ils sont bien conscients de la place qu'occupe l'accompagnement de leurs collaborateurs dans le cadre du projet en cours. Une place importante voire centrale selon eux. Un des collègues affirme que la conduite du changement occupe une place "majeure car cela impacte presque toutes les missions des collègues". Ils ont fait différentes propositions pour faire savoir la manière dont ils souhaitent être accompagnés. 28% veulent par exemple des ateliers de co-développements et de partages de bonnes pratiques. Cela confirme la mise en place de CoP. L'autre partie importante (28%) est celle qui veut des séminaires, webinars ce que nous avons proposé dans nos préconisations. Il y en a quand même qui veulent que l'on mette à leur disposition des kits de communications et des réunions présentielle régulières. Tout cela servira à mobiliser leur équipe (collaborateurs) pour leur embarquement dans le cadre du projet. Que peuvent-ils faire pour arriver à un résultat satisfaisant ? Ils doivent se rapprocher des membres de leur équipe et leur poser des questions sur leur perception sur le projet. Cette démarche leur donnera des éléments clés pour adapter leur accompagnement, leur plan de formation. 67% des managers ont pu faire cette démarche. 36% n'ont pas questionné leurs collaborateurs, ce qui rendra la tâche difficile à ces managers. Il faudra chercher à avoir leur avis sur le changement en cours. Néanmoins, il faut reconnaître qu'ils sont en majorité très conscients des objectifs du projet. Pour eux, ce projet améliorera la productivité pour une meilleure organisation du travail. 91% sont favorables au changement. Cela confirme les propos des auteurs du changement car les gens n'ont pas peur du changement mais des impacts du changement et de la manière dont ils vont être changés.

Du questionnaire adressé aux collaborateurs, nous retenons qu'ils sont nombreux à être informés du projet. Par contre, d'autres ne sont pas encore informés. Parce que le déploiement n'a pas encore commencé dans leurs directions ou services. Nous proposons qu'ils soient informés même s'ils ne sont pas actuellement concernés. Cela permettra à l'équipe projet d'anticiper les résistances dans ces directions. Ils doivent être impliqués même avant le début du projet. Ce qui confirme notre constat. Les collaborateurs ne doivent pas être informés que lors du déploiement. Le projet de gestion documentaire est en cours depuis plus de 2 ans et certains collaborateurs et managers ne sont pas du tout informés. Cela pose un sérieux problème.

Objet : RE: Projet GED : Questionnaire sur l'accompagnement au changement

Bonjour,

Je me permets de vous contacter car vous évoquez « le projet GED » comme s'il était connu de tous. Malheureusement, je n'en connais pas son contenu ou à minima ses objectifs. Est-ce lié à la documentation intra-AA, avec les GPS, autres ??

Dans ces conditions, je ne peux pas avoir d'avis ou de besoins le concernant et, par voie de conséquence, je ne peux pas répondre à votre questionnaire.

Bonne journée.

Cordialement

Objet : RE: Projet GED : Questionnaire sur l'accompagnement au changement.

Bonjour Rock, pour moi il manque une proposition de réponse sur ta première question pour ceux qui ne sont pas du tout au courant de ce projet 😊 et comme je ne pense pas être le seul ça risque de réduire ton taux de réponse

Les collaborateurs veulent des formations en présentiel et distanciel. Cela facilitera les échanges. Ils sont 43% à le vouloir et 36% en distanciel. Il faudra donc tenir compte de tout cela pour préparer les séances de formations. On peut toutefois le faire en hybride pour permettre à tous de participer à la même formation. Cela réduirait le coût de formation. Ces formations serviront de séances de démonstration et de manipulation de l'outil. Les CoP, webinars serviront de partages d'informations sur les problèmes rencontrés et les solutions apportés. Pour les collaborateurs, 56% ont trouvé que ce projet amènera de nouveaux processus dont ils doivent être accompagnés dans l'adoption et l'adaptabilité à ces nouveaux processus.

Ce qui prouve que les collaborateurs ont besoin d'être accompagnés est le fait qu'ils ne soient pas tous informés du projet en cours.