

# L'informatisation du formulaire F54: un enjeu de gestion du changement ?

Pr François Pichault  
LENTIC – HEC – ULg  
20 février 2014

# Plan de la présentation

- I. L'informatisation: une question technique?
- II. L'intervention du LENTIC
- III. Premiers résultats
- IV. Les étapes ultérieures
- V. Questions - réponses

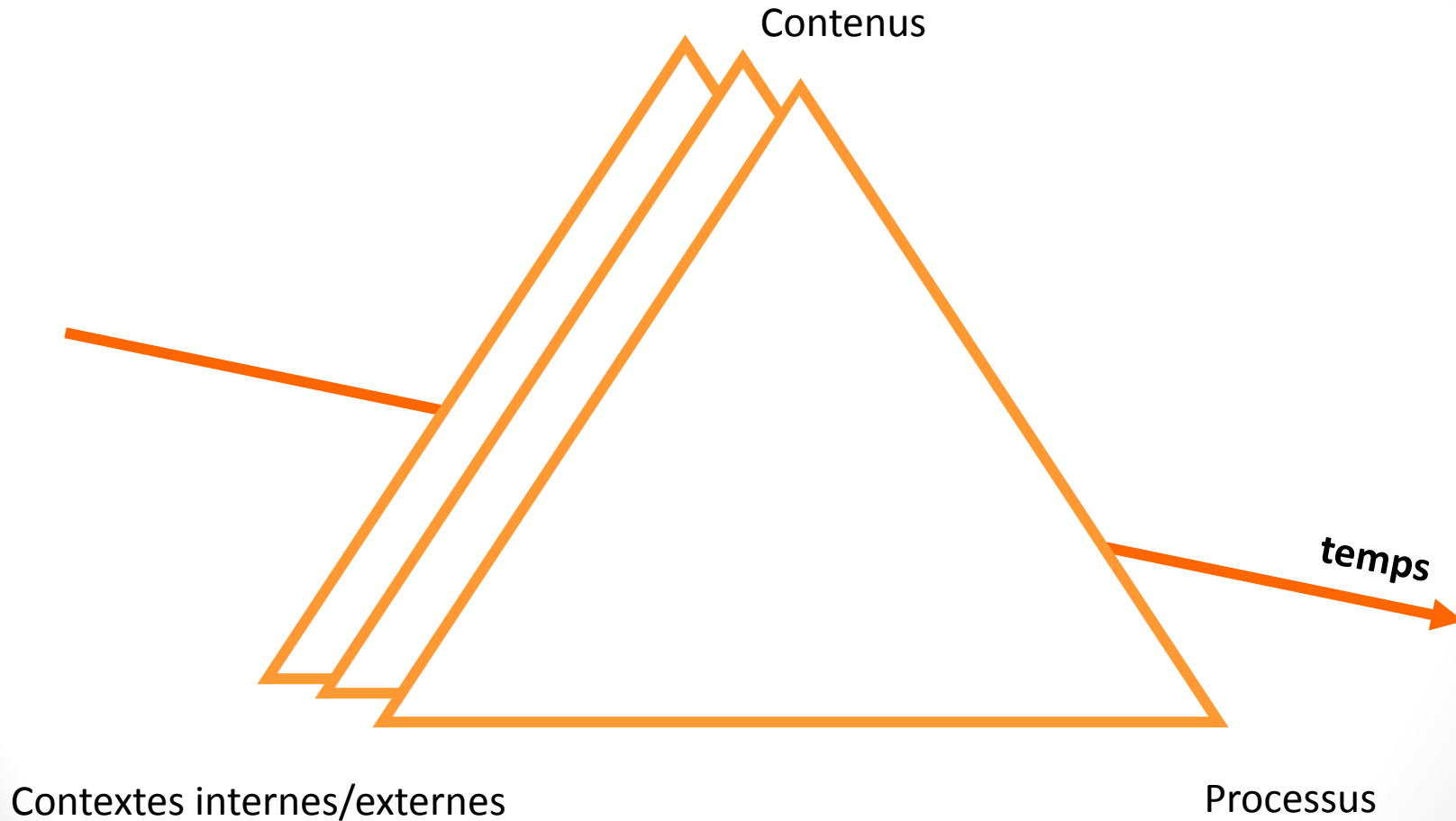
# I. L'informatisation: une question technique?

- Un changement technologique est toujours porteur de « présupposés organisationnels »
- La vie de toute organisation est marquée par les interrelations entre différents acteurs ayant des objectifs spécifiques
- Tout processus de changement modifie potentiellement ces règles du jeu
- Le mode de gestion du projet (processus) et le contexte dans lequel il est introduit sont aussi importants —voire plus!— que son contenu
- L'informatisation du F54 est donc un processus de changement organisationnel à gérer => mission d'accompagnement et d'évaluation confiée au LENTIC (HEC-ULg)

## II. L'intervention du LENTIC

- Accompagnement et évaluation de deux expériences menées en parallèle
- Une méthodologie en 3 étapes
  1. Mise en contexte de l'expérimentation (oct – déc 2013)
    - Analyse de documents internes
    - Entretiens semi-directifs avec des acteurs clés
  2. Accompagnement et évaluation de l'expérimentation (janv – avril 2014)
    - Observations de terrain
    - Focus groups
    - Enquête par questionnaire
  3. Recommandations à partir de l'expérimentation (mai – juin 2014)
    - Elaboration d'un guide méthodologique à destination des commanditaires et d'initiatives similaires

# Un cadre d'analyse



# Les principales étapes

**Contextualisation**



**Analyse du contexte, des acteurs et enjeux en présence**

**Problématisation**



**Formulation d'un problème commun à résoudre**

**Mobilisation**



**Interaction avec les porte-parole des différents groupes d'intérêt et intéressement**

**Points de passage obligés**



**Evénements ou dispositifs clés, augmentant la convergence entre acteurs et l'irréversibilité**

**Rallongement**



**Elargissement à d'autres acteurs**

# III. Premiers résultats

- **Contextualisation**

- Importance des facteurs de taille, de dispersion géographique, d'habitude technologique préalable
- Importance de la culture organisationnelle et du style de management
- Importance des modalités de dialogue social

- **Problématisation**

- Avantages perçus
  - Efficience (simplification administrative)
  - Transparence (équité)
- Craintes exprimées
  - Manipulations techniques (outil technologique)
  - Contrôle des prestations (respect de la vie privée)
  - Diminution des contacts sociaux (internes ou avec les bénéficiaires)
- Questionnements concernant l'impact sur
  - L'organisation du travail (intra- et inter-services)
  - Les métiers (changements de rôles)

# III. Premiers résultats (#2)

- **Mobilisation**

- Information et communication régulières
- Investissement dans la formation à l'utilisation
- Support technique proactif et correction rapide des problèmes techniques
- Communications téléphoniques gratuites

→ *Positionnements globalement favorables/attentistes vis-à-vis du projet*

→ *Pilotage du projet déterminant*



# IV. Les étapes ultérieures

- Le démarrage de l'expérimentation dédramatise et constitue un premier « point de passage obligé »
- La problématique de l'intensification du travail et du contrôle des prestations reste posée
  - Enjeu principal dans les expériences similaires analysées par la littérature
  - Thème récurrent dans nos entretiens, observations et focus groups
  - Enjeu nuancé par le sentiment de protection contre l'arbitraire et d'équité offert par la technologie
- Nécessité d'une prise en compte explicite de cette problématique en vue de l'étape de rallongement
  - Clarification des finalités (primauté du travail relationnel et/ou optimisation des performances)
  - Concertation nécessaire sur les modalités
  - Co-construction d'un dispositif de suivi collectif

# V. Questions - réponses

*Nous vous remercions pour votre attention*