

**CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE
BIBLIOTHÈQUE
2014-2015**

**Faciliter la transition vers un système de
gestion électronique des documents**

**retour d'expérience du déploiement en cours au sein de l'hôpital
neuchâtelois**

Dominique Beuret
La Chaux-de-Fonds

Le 21 septembre 2015

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de

Jean-Luc Gurtner, Université de Fribourg,
responsable scientifique du module "Appropriation et gestion du changement sur les plans personnel,
professionnel et sociétal"

Marc Thiébaud, Formation,
personne de référence pour le suivi pédagogique du travail

DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

Je soussigné(e) déclare sur l'honneur avoir rédigé personnellement ce travail écrit. Celui-ci n'a pas d'autres sources que celles que j'ai indiquées systématiquement dans le texte (avec les citations entre guillemets) et dans les références bibliographiques.

J'ai pris connaissance que la fraude et le plagiat seront sanctionnés par un échec et seront également communiqués au Rectorat qui est compétent pour prendre des sanctions disciplinaires.

Lieu: ...*La Chaux-de-Fonds*...

Date: ...*24.11.2015*...

Signature: ......

Résumé

Mettre en place un système de gestion électronique des documents (GED) n'est pas un long fleuve tranquille, encore moins dans une structure aussi complexe qu'un hôpital réunissant plusieurs milliers de collaborateurs. Son impact structurant bouleverse l'organisation du travail, les habitudes et les pratiques des collaborateurs. Ce travail de certificat étudie les réactions générées au sein de l'hôpital neuchâtelois dans le contexte du déploiement d'une GED et se penche plus particulièrement sur les éléments facilitant la transition lors d'un changement. Il propose finalement une série de recommandations spécifiques et quelques outils utiles.

Tables des matières

1. Définition de l'objet	3
1.1. Problématique	3
1.2. Contexte	3
1.3. Enjeux	3
1.4. Mes motivations	4
1.5. Périmètre du travail	4
2. Objectifs	4
2.1. Objectifs retenus	4
2.2. Objectifs abandonnés	4
3. Méthodologie	5
3.1. Données à disposition	5
3.2. Analyse	5
3.3. Propositions	5
3.4. Moyens	5
4. Déploiement d'un système de gestion électronique des documents au sein de l'hôpital neuchâtelois	5
4.1. L'hôpital neuchâtelois (HNE)	5
4.2. Origine et contexte du projet	6
4.3. Projet Osmose	6
4.4. Constat	7
4.4.1. L'évolution des réactions	7
4.4.2. Un projet chamboulé	8
4.4.3. Communication	8
4.5. Conclusion	9
5. Recommandations	10
5.1. Poser une base solide	10
5.1.1. Une vision claire	10
5.1.2. Des forces appropriées et du temps en suffisance	10
5.1.3. Partager les clés théoriques et conceptuelles	10
5.1.4. Clarifier le périmètre, les responsabilités	10
5.2. Ecouter, communiquer, rassurer	11
5.2.1. Suivre l'évolution des réactions et des forces et faiblesses	11
5.2.2. Matérialiser l'immatériel	11
5.2.3. Former et favoriser l'autonomie	12
5.3. Impliquer la hiérarchie	13
5.4. La méthode des petits pas	13
5.4.1. Débuter par des secteurs et des corps documentaires clairement identifiés	13
5.4.2. Fournir des solutions simples, mais évolutives	13
6. Quelques outils utiles	15
6.1. Bilan des forces face à un changement	15
6.2. Matrice RACI : Responsabilité, Acteur, Consulté, Informé	16
6.3. Carte d'objectivation de la situation	16
6.4. Approche Harvard	17
7. Conclusion	18
8. Bibliographie	19

1. Définition de l'objet

1.1. Problématique

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie «Hôpital sans papier» voulue par la direction générale et le conseil d'administration, l'hôpital neuchâtelois déploie en ce moment même un système de gestion électronique des documents (GED). De par le nombre de documents touchés, de collaborateurs concernés et de modifications dans l'organisation du travail en général, ce projet aura un impact majeur sur l'institution et ne pourra atteindre ses objectifs sans un minimum d'accompagnement.

Les éléments facilitant la transition lors d'un changement sont souvent le parent pauvre par rapport aux analyses techniques ou organisationnelles. L'équipe de projet dédiée au déploiement de la GED a voulu prêter un œil attentif à ces questions, notamment par le biais d'une communication audacieuse. Ce travail de certificat est l'occasion parfaite d'apporter un regard critique sur ce qui a été mis en place et de partager l'expérience accumulée.

1.2. Contexte

L'hôpital neuchâtelois, comme l'ensemble des établissements hospitaliers en Suisse, vit une phase d'informatisation très conséquente. Ainsi, ces trois dernières années, ce ne sont pas moins de sept systèmes principaux différents qui ont fait ou feront très prochainement leur apparition ou seront mis à jour, à savoir :

- L'outil de gestion électronique des examens d'imagerie médicale (Projet PACS).
- L'outil de gestion des processus informatisés (Osmose – Process).
- Le système de dictée numérique.
- Le dossier patient informatisé (Projet SIC).
- L'outil de gestion et d'entretien des appareils biomédicaux (Carl).
- Le système de gestion électronique des documents (Osmose – Doc).
- L'outil de gestion budgétaire et comptable (Opale Blue Pearl).

Quel que soit son secteur d'activité, chaque collaborateur est concrètement touché dans son quotidien par au moins un de ces projets, certains par tous.

On imagine sans peine que l'effort d'assimilation demandé est conséquent, tant au niveau de la maîtrise des interfaces graphiques que du point de vue conceptuel.

1.3. Enjeux

Le déploiement d'une GED au sein d'une institution comme un hôpital ne se fait pas sans difficulté. S'il y a bien sûr des considérations techniques et organisationnelles à prendre en compte, le facteur humain, moins palpable, est une dimension essentielle d'un projet de ce type. Un agencement technique parfait et cohérent peut se retrouver inutilisé ou contourné si aucune mesure d'accompagnement au changement n'est mise en œuvre. De plus, ce projet doit être une réussite. La stratégie «Hôpital sans papier» ne sera une réalité que si toutes ses composantes entrent en action et communiquent entre elles.

1.4. Mes motivations

L'obtention du CAS en gestion de documentation et de bibliothèque requiert la rédaction d'un travail de certificat. En tant que membre de l'équipe de projet du projet Osmose depuis 2011, j'ai décidé de profiter de cette opportunité pour me pencher sur les questions de gestion et d'accompagnement au changement dans le cas du déploiement d'un système de gestion électronique des documents au sein de l'hôpital neuchâtelois. En effet, les connaissances acquises lors du CAS me permettent aujourd'hui de confronter la théorie à la pratique du terrain de ces quatre dernières années.

1.5. Périmètre du travail

Ce travail de certificat se concentre sur l'accompagnement au changement dans le cas du déploiement d'un système de gestion électronique des documents au sein de l'hôpital neuchâtelois, de l'analyse des besoins préalable au projet effectuée en 2011 au démarrage de la phase pilote en septembre 2015.

2. Objectifs

2.1. Objectifs retenus

Partager l'expérience accumulée par l'équipe de projet en charge du déploiement d'une GED au sein de l'hôpital neuchâtelois au regard de l'accompagnement au changement.

Etablir une liste de recommandations détaillées et argumentées facilitant le changement dans le cadre du déploiement d'une GED.

Proposer quelques outils utiles à l'accompagnement au changement dans le cadre du déploiement d'une GED.

2.2. Objectifs abandonnés

Monsieur Marc Thiébaud a accepté de m'accompagner dans la rédaction de ce travail de certificat et je l'en remercie. En tant qu'intervenant dans le cadre du module de gestion et de conduite du changement, il était la personne toute indiquée pour amener un regard éclairé dans cette démarche.

Après une brève rencontre avec lui, il a été convenu de réduire l'étendue de ce travail afin de rester dans les limites des directives de rédaction déterminées par le Comité directeur du certificat. Les objectifs initiaux ont donc été modifiés et/ou restreints dans ce sens.

Ainsi, la rédaction d'une feuille de route imaginée dans un premier temps est donc abandonnée. Il a été jugé lors de l'entretien initial que cet élément nécessiterait un travail d'analyse et de rédaction qui dépasserait largement les directives du travail de certificat. Une liste de recommandations, plus légère, remplace cet aspect.

La liste d'outils appropriés selon les phases déterminées dans la feuille de route est également revue à la baisse pour ne proposer finalement qu'une série d'outils utiles à l'accompagnement au changement dans le cadre d'une GED.

3. Méthodologie

3.1. Données à disposition

Les données utilisées dans ce travail de certificat proviennent de quatre sources différentes. La première est le rapport d'analyse des besoins réalisé par un prestataire avant le début du projet, soit en 2011. Il est la synthèse d'une série d'interviews de collaborateurs sélectionnés de l'hôpital neuchâtelois en lien, de près ou de loin, avec les concepts de gestion électronique des documents.

La deuxième source d'information est constituée des procès-verbaux des séances mensuelles entre l'équipe de projet et le groupe d'utilisateurs de référence.

La troisième source rassemble les procès-verbaux des séances hebdomadaires de l'équipe de projet.

Finalement, la dernière source, moins formelle, condense les remarques et les ressentis des premiers collaborateurs formés à l'outil de gestion électronique des documents durant le printemps-été 2015.

3.2. Analyse

L'analyse des données sélectionnées se concentre sur les éléments en rapport avec l'accompagnement au changement tout au long du projet. Autant les actions de l'équipe de projet que les réactions des membres du groupe d'utilisateurs de référence sont mises en perspective.

3.3. Propositions

Le cœur de ce travail consiste en la rédaction d'une série de recommandations en lien avec l'accompagnement au changement dans le cas du déploiement d'un système de gestion électronique des documents. Elles s'appuient sur le vécu au sein de l'hôpital neuchâtelois.

3.4. Moyens

L'entier de ce travail croise les éléments concrets vécus par les différents intervenants du projet analysé avec des éléments théoriques en rapport avec l'accompagnement au changement ou aux techniques de formation.

4. Déploiement d'un système de gestion électronique des documents au sein de l'hôpital neuchâtelois

4.1. L'hôpital neuchâtelois (HNE)

L'hôpital neuchâtelois est né de la fusion des établissements de santé du canton de Neuchâtel après l'acceptation de la Loi sur l'établissement hospitalier multisite cantonal (LEHM, 2005) en 2005 par le peuple neuchâtelois.

Avec près de 3'000 collaborateurs (fixes, temporaires, stagiaires, apprenants, civilistes,...) pour un total de 1'941 équivalent plein temps, l'hôpital neuchâtelois est l'un des plus grands employeurs du canton (Hôpital neuchâtelois, 2015, p. 26).

Malgré une dispersion sur sept sites géographiques, il faut le considérer comme une seule et même institution.

4.2. Origine et contexte du projet

En 2005, une des premières priorités de la nouvelle institution était de pouvoir diffuser la même information sur tous les sites géographiques. L'intranet utilisé sur le site de Pourtalès a donc été adapté et complété dans ce sens et rendu accessible à l'ensemble des collaborateurs. Cet outil est donc devenu de facto le point de référence pour les documents institutionnels, alors que sa conception et les possibilités techniques du système utilisé n'était pas prévu pour cela. Des problèmes dans la maintenance et dans les circuits de mise à jour des informations ont rapidement fait leur apparition.

La fusion a également entraîné le regroupement des documents de travail des différents services en une arborescence unique. Malgré un effort de tri initial, les directives permettent une (trop) grande latitude dans la façon de gérer la production documentaire. De plus, la création d'un document génère de nombreuses copies et versions¹. Le résultat est une arborescence informatique actuellement composé de près de 4,5 millions de documents, dont le 60% est vraisemblablement des copies de copies de copies. Il devient donc de plus en plus difficile et pénible de trouver la bonne version d'un document, et globalement de tenir à jour les documents importants.

Finalement, les informations et les documents sont très cloisonnés et cela ne facilite pas le partage et la mise en commun quand bien même les multiples directions et hiérarchies sont entremêlées.

Tous ces éléments ont été rapportés à la direction générale qui a lancé une étude prospective en 2011 pour déboucher au lancement du projet Osmose en 2012 en constituant une équipe de projet dédiée ayant pour mandat : «de mettre en œuvre l'outil sélectionné selon les étapes de projet en privilégiant le plus possible une vision institutionnelle globale respectant les référentiels retenus» (Hôpital neuchâtelois, 2012, p. 3). L'équipe est alors constituée d'un archiviste, d'un documentaliste, d'un informaticien et d'une assistante de direction.

4.3. Projet Osmose

Le déploiement d'une GED au sein de l'hôpital neuchâtelois est l'un des quatre éléments du projet Osmose mis en route en 2012. Les autres parties du projet sont :

- Un système de gestion des processus dématérialisés.
- La dématérialisation des documents.
- La mise en œuvre d'un système d'archivage électronique.

Le projet Osmose est lui-même l'un des trois piliers de la stratégie «Hôpital sans papier» voulu par le conseil d'administration et la direction générale de

¹ Un collaborateur crée un document et l'enregistre (document de base), l'envoie par courriel à un collègue (1^{ère} copie dans le serveur mail) qui l'enregistre dans sa propre arborescence (2^{ème} copie), le modifie et le retourne par courriel à l'expéditeur (3^{ème} copie) qui l'enregistre en tant que version 2 (4^{ème} copie) etc.

l'institution. Il s'inscrit en complément au dossier patient informatisé (Projet SIC) et à la gestion électronique des examens d'imagerie médicale (Projet PACS).

4.4. Constat

Ce constat ne se base pas sur tous les aspects du projet, mais se concentre en priorité sur les éléments en rapport à l'accompagnement du changement ou facilitant la transition vers celui-ci.

4.4.1. L'évolution des réactions

L'analyse préalable des besoins a démontré que les attentes en matière de gestion documentaire étaient grandes parmi les collaborateurs interviewés. Tous comprenaient, à leur niveau respectif, les limites du fonctionnement actuel et l'importance de trouver des solutions. Le lancement du projet a donc été vécu comme un soulagement pour beaucoup.

Arriva ensuite le temps des premiers travaux. Afin de déterminer comment paramétrer le système retenu, l'équipe de projet s'est réunie à plusieurs reprises afin de définir une orientation pour la GED et l'a confrontée au groupe des utilisateurs de référence en miroir aux possibilités techniques offertes par l'outil. C'est à ce moment que **la phase de choc** s'est manifestée, autant pour les utilisateurs de référence que pour les membres de l'équipe de projet d'ailleurs. En effet, cette phase d'échange a mis au jour trois éléments très importants pour la suite :

- L'impact de la structure organisationnelle de l'hôpital² sur l'articulation de la GED.
- Le fossé conceptuel entre une équipe de projet très orientée dans le domaine de la documentation et les utilisateurs de référence.
- Les impératifs techniques de l'outil.

On peut dire d'une certaine manière que les utilisateurs de référence étaient à ce moment paralysés, en partiel état de choc, par le côté global, voir même radical des propositions faites par l'équipe de projet³. Pour sa part, l'équipe de projet réalisait au même instant le nombre d'éléments en bordure de son cadre d'intervention qu'il allait falloir débloquer ou créer et mener jusqu'au top management.

Etant donné la portée institutionnelle du projet et la supervision exercée par les plus hauts cadres de l'hôpital, les quelques intervenants incrédules ont bien dû s'atteler à poursuivre les discussions. Les premières **réactions de résistance** sont alors apparues accompagnées de phrases types du genre «on ne peut pas aller aussi loin», «ça ne fonctionnera jamais», ou encore «personne ne validera ça». La tendance exprimée tendait à vouloir limiter au maximum la portée du projet, tant en nombre de documents concernés qu'en nombre de collaborateurs impliqués. Cette phase était clairement perceptible

² Un système de gestion électronique des documents a un impact structurant très important sur l'organisation. Il exige un environnement clair, autant du point de vue de la logique de construction des départements/services que de la liste des fonctions des collaborateurs.

³ L'orientation retenue consiste à intégrer l'ensemble des documents de l'institution dans la GED, autant ce qui est formel que ce qui est de l'ordre du document de travail.

à la fois chez les utilisateurs de référence qu'au sein de l'équipe de projet. Ces instants ont été relativement critiques pour le projet, amplifiés notamment par les «secousses» politiques traversées par l'hôpital neuchâtelois ces dernières années.

Ce n'est finalement qu'après avoir précisé l'orientation souhaitée pour la GED tout en veillant à conserver un dialogue aussi constructif et objectif que possible entre les intervenants que la phase **d'exploration a débuté**. Le fait d'analyser des situations du terrain et d'expliquer comment la GED pourra être utilisée dans ces cas-là a permis d'élever le niveau de compréhension et de projection des collaborateurs. La transition a encore été facilitée par l'acceptation des membres de la direction générale d'être les premières personnes à tester le système en conditions réelles.

Dès lors, une fois le paysage clairement posé, autant du point de vue des objectifs, des possibilités techniques que de l'importance du projet aux yeux de la plus haute autorité de l'institution, l'engagement et l'**implication** se sont considérablement améliorés. Les formations ont confirmé ce changement. Les collaborateurs qui n'étaient pas impliqués dans les travaux préparatoires ont tous globalement très bien accueilli la GED. Avec certes beaucoup de questions d'ordre organisationnel, mais dans un sens constructif. Il s'agit donc maintenant de mener les collaborateurs à l'action, de leur permettre de dépasser la prise de conscience et d'éviter de sombrer dans la procrastination (cf. Hervieux, [s.d.], p. 1).

4.4.2. Un projet chamboulé

En trois ans d'existence, le projet a connu de nombreux soubresauts. Entre des départs à la direction générale, d'autres au sein de l'équipe de projet, les problèmes financiers rencontrés par l'hôpital ou les affres techniques d'un outil en cours de développement, le déploiement de la GED a bien failli être abandonné. Ce contexte troublé explique en partie le caractère particulièrement marqué des phases traversées et des résistances développées par les personnes impliquées (voir chapitre 4.4.1).

4.4.3. Communication

L'équipe de projet était consciente dès le départ que la transition ne se ferait pas toute seule. Les différents événements politiques et financiers traversés par l'hôpital l'ont convaincue dans cette analyse. Il a ainsi été décidé de préparer les esprits et d'occuper le terrain par des actions de communications à différents niveaux.

De façon formelle :

- Séances de présentation aux collaborateurs sur une base volontaire.
- Présentation du projet par les différents directeurs de l'institution à leurs cadres respectifs.
- Création d'une feuille d'information mensuelle sur l'avancée du projet.
- Création d'un espace dédié sur l'Intranet institutionnel regroupant toutes les informations relatives au projet.

De façon informelle :

- Série de vidéos présentant des collaborateurs charismatiques de l'hôpital dans des situations en rapport avec la GED de façon humoristique.
- Activation des réseaux internes à l'hôpital des membres de l'équipe de projet de façon à recueillir des retours non exprimés en séance de travail.

Ces différentes actions, programmées et réfléchies, ont été imaginées pour maintenir la thématique du projet dans les discussions, montrer l'implication des collaborateurs, en bref, pour rendre la GED le plus palpable possible.

La communication joue un rôle majeur dans la manière dont les collaborateurs appréhendent le projet. Les vidéos ou les feuilles d'information permettent de relativement bien contrôler le message, par contre au niveau interpersonnel, le dialogue n'était pas toujours aussi aisé ou constructif qu'espéré. Plusieurs séances de l'équipe de projet ou avec les utilisateurs de référence ont pris parfois des tournures délicates. Avec le recul, il apparaît que la cause principale était la mauvaise compréhension entre les personnes en discussion. A ce propos, MM. Thalmann et Gross relevaient d'ailleurs dans leurs supports de cours l'importance de la qualité de l'écoute (Thalmann, 2015, p. 1) et du contrôle de la bonne compréhension du message émis (Gross, 2015, p. 10).

4.5. Conclusion

La mise en place d'une GED n'est pas de tout repos. Encore plus lorsqu'elle s'additionne à plusieurs autres projets majeurs en parallèle. Si Osmose a trouvé son chemin pour arriver en phase de déploiement, l'expérience accumulée aujourd'hui nous en ferait prendre un autre à coup sûr.

Avec le recul, il apparaît par exemple que les choix arrêtés par l'équipe de projet et proposés à la direction générale étaient très, voir trop ambitieux, surtout dans le laps de temps disponible. Non pas que les objectifs qui en découlent soient en désaccord avec le mandat initial ou impossibles à atteindre, mais ils nécessitent une énergie considérable pour être mis en œuvre.

Deuxièmement, l'accumulation de projets informatiques majeurs met une forte pression sur les collaborateurs, au niveau de la motivation notamment, mais aussi dans leur capacité d'intégrer de nouvelles compétences. Le nombre de nouveaux concepts à comprendre et d'interfaces à manipuler frôlent parfois l'indigestion. La sagesse souhaiterait un meilleur étalage dans le temps.

Le management par l'exemple a prouvé qu'il était un élément à fort impact. Au moment où les critiques et les résistances étaient à leur paroxysme, l'implication claire de la direction générale comme public de beta-testeurs a marqué un véritable tournant.

Finalement, malgré toute l'ardeur et l'application que l'on peut mettre dans l'organisation et la planification d'un projet, il est primordial de se rappeler

l'importance de fondamentaux tels que le savoir-être, l'explicitation (cf. Thalmann, 2015, p. 11) et l'écoute.

5. Recommandations

Il n'existe pas de recette miracle pour mettre en œuvre un changement avec succès. Par contre, de nombreux facteurs peuvent mettre de l'huile dans les rouages et faciliter la transition. Les recommandations ci-dessous vont donc principalement dans cette direction.

5.1. Poser une base solide

Un ouvrage d'ampleur se doit de reposer sur de solides fondations. Ainsi, plusieurs facteurs peuvent faciliter le déroulement et la mise en œuvre d'un projet dès les premiers instants.

5.1.1. Une vision claire

Tout d'abord, il est important de disposer d'un mandat et d'objectifs les plus clairs possibles. Il arrive fréquemment que ces directives soient un peu floues pour laisser une certaine marge de manœuvre à l'équipe de projet. Il incombe alors à celle-ci de les faire préciser le plus tôt possible. Une vision claire du périmètre, de ce qui est attendu, et des responsabilités, favorise la motivation des personnes impliquées.

5.1.2. Des forces appropriées et du temps en suffisance

A l'impossible nul n'est tenu, surtout si l'entier des travaux à mener pour le déploiement vient s'ajouter aux diverses tâches et responsabilités des personnes impliquées sans allègement d'autre part. Il s'agit donc dans une situation de ce type, de régulièrement évaluer la charge de travail et de réclamer les moyens nécessaires, en ressources humaines et en temps. En effet, le temps est même presque plus important car un projet de GED, de part les multiples impacts connexes qu'il génère, doit pouvoir mûrir dans son organisation et dans les esprits.

5.1.3. Partager les clés théoriques et conceptuelles

La GED présuppose la bonne compréhension de plusieurs concepts. On pourrait notamment évoquer le cycle de vie des documents, l'ergonomie des interfaces, les métadonnées, les thésaurus etc. Afin que tous les participants au projet se comprennent, il est important de donner l'occasion à chacun de se mettre à niveau.

5.1.4. Clarifier le périmètre, les responsabilités

Un travail efficace au sein d'une équipe suppose une claire répartition des responsabilités et des tâches. Un projet qui regroupe de nombreux intervenants (Direction générale, comité de pilotage, équipe de projet, groupe d'utilisateurs de référence) doit d'autant plus être conduit de façon à savoir qui doit faire quoi, quand et en informant qui.

L'équipe du projet Osmose, dans ses premiers mois de fonctionnement, a connu plusieurs moments de tension. Le mandat délivré laissait trop de marge de manœuvre, les forces nécessaires étaient clairement sous-estimées et l'écart des connaissances minimales nécessaires au dialogue entre l'équipe de projet et les utilisateurs de référence était relativement important.

La théorie va d'ailleurs dans le même sens. Carré et Fenouillet (2011) relèvent notamment l'importance de la capacité de prédiction sur la motivation des sujets. Ainsi, si l'on n'est pas capable de prédire quel sera le résultat final de notre action, par exemple parce que l'on ne comprend pas les enjeux ou que la demande initiale n'est pas claire, on aura tendance à l'inaction, à la résignation.

Avantages :

- Le but et le résultat à atteindre sont clairement déterminés.
- Les moyens et les ressources sont adéquats.
- Le projet est structuré et organisé.

Inconvénients :

- La phase initiale peut sembler traîner en longueur.
- Il ne faut pas tomber dans le piège de vouloir établir l'organisation la plus parfaite possible et d'oublier le projet en lui-même.

5.2. Ecouter, communiquer, rassurer

De part son impact sur l'organisation du travail, un système de gestion électronique des documents peut soulever de nombreuses questions, éveiller des doutes ou des craintes. Il est important d'en avoir conscience et d'établir un dialogue continu et ouvert, à la fois pour profiter d'un matériel utile à l'amélioration du projet, mais aussi pour pouvoir développer la confiance.

5.2.1. Suivre l'évolution des réactions et des forces et faiblesses

Tout au long du projet, il est très important de rester conscient de l'environnement direct autour de celui-ci. Le fait de programmer régulièrement un bilan des forces en vue du changement est un moment privilégié pour prendre de la hauteur. Celles-ci, comme les réactions des personnes impliquées, ne sont pas figées une fois pour toute, surtout si plusieurs mois ou années séparent les premiers travaux du résultat final. C'est aussi un investissement utile qui permet de devancer certains obstacles et d'être proactif. Pour arriver à la rédaction d'un tel bilan, il faut être attentif aux signaux émis par les personnes impliquées, et veiller à rester le plus neutre possible dans l'interprétation de ceux-ci.

5.2.2. Matérialiser l'immatériel

Une GED est clairement du ressort du monde numérique, du virtuel, de l'immatériel. Il bouleverse les habitudes et les pratiques parfois instaurées de longues dates. Une approche intéressante pour faciliter la transition vers le changement peut consister, lors des formations, à faire le parallèle entre les pratiques actuelles et celles émergentes. A les rendre concrètes par des exemples très simples, tirés du quotidien des collaborateurs, en démontrant comment une situation X se déroule actuellement et comment elle se passera dans le futur. Ces situations peuvent être imagées par une feuille de papier qui passe par diverses étapes (création, rédaction, validation, révision, archivage,...). Cela peut paraître très basique, mais c'est efficace et simple à mettre en place.

5.2.3. Former et favoriser l'autonomie

De part son côté technique et les compétences informatiques minimales requises à sa bonne compréhension et à son utilisation, une GED pourrait paraître hors de portée de certains collaborateurs. Une première manière de rassurer peut consister, en complément au point ci-dessus, à démontrer l'évolution d'une pratique A vers une pratique A', ce qui change entre les deux et surtout ce qui reste identique.

Il s'agit également, non pas forcément de motiver les collaborateurs, mais de «créer les conditions propices à l'auto-motivation» (Carré, 2011, p. 288). Par exemple en responsabilisant l'adulte apprenant en lui offrant l'opportunité d'être le maître du développement de ses compétences. A ce titre, l'usage de modalités de formation plus libres, comme l'auto-formation ou les formations ouvertes peut être un point de départ.

Une dernière approche, complémentaire, consisterait à désacraliser la GED. C'est un nouveau système, soit, un changement de pratiques, d'organisation, bien entendu. Mais quel collaborateur n'a pas connu de situations semblables par le passé ? Par une communication horizontale, de collaborateur à collaborateur, teintée d'humour et hors des sentiers battus, il est possible de dédramatiser un changement en cours.

Le fait de poser clairement les forces à l'œuvre dans un contexte de changement permet de prendre du recul et de la hauteur. Il est ainsi possible d'anticiper le développement de situations compliquées. Au sein de l'équipe de projet, nous fonctionnions à un moment donné comme coupé du monde, la tête dans le guidon. Ce n'est qu'après avoir couru plusieurs semaines de gauche et de droite pour désamorcer des problèmes que nous nous sommes donné l'occasion de reprendre l'initiative.

Les premières sessions de formation étaient une occasion fantastique d'entrer dans le concret. Le concept et les supports ont toutefois rapidement évolué pour permettre au formateur de plus facilement s'adapter à son auditoire. Il a aussi fallu faire preuve de créativité pour développer ce que Carré appelle une «dynamique motivationnelle» (Carré, 2011, p. 272), en permettant aux collaborateurs de s'auto-former hors session par des exercices, des tutoriels spécifiques, des foires aux questions.

Avantages :

- Disposer d'indicateurs prenant en compte le facteur humain dans le tableau de bord de conduite du projet.
- Permettre la prise de recul et une communication accessible.
- Développer la confiance par l'implication et la responsabilisation du collaborateur.

Inconvénients :

- Organiser et planifier la récolte des feedbacks.
- Prendre le temps de l'analyse.

5.3. Impliquer la hiérarchie

Le management par l'exemple a un impact puissant sur les équipes. Il favorise la confiance et resserre les rangs dans les moments importants. Il assure surtout au collaborateur de base que la hiérarchie est consciente de ce qu'elle demande, qu'elle ne reste pas dans une posture dirigiste, mais qu'elle s'implique, qu'elle vit le changement.

Au moment où les résistances se mêlaient aux secousses politico-financières, l'engagement de la direction générale d'être le premier public à utiliser la GED en conditions réelles (voir ci-dessus le point 4.4.1) a permis de créer une nouvelle dynamique autour du projet.

Avantages :

- Disposer d'un puissant levier au niveau de l'engagement des collaborateurs.
- Bénéficier des moyens adéquats.

Inconvénients :

- Organiser des plages de travail avec des cadres très occupés.
- Bénéficier d'un droit à l'erreur limité.

5.4. La méthode des petits pas

Rien ne sert de vouloir construire une cathédrale en un jour. Surtout qu'une GED, pour rester en phase avec ses publics et leurs besoins devra sans cesse évoluer, s'adapter. Sachant cela, la méthode des petits pas est intéressante à plus d'un titre.

5.4.1. Débuter par des secteurs et des corps documentaires clairement identifiés

Il s'agit de se concentrer dans un premier temps sur un corps documentaire représentatif de l'institution en général, mais de relativement faible ampleur. L'idéal étant également que ces documents soient principalement produits et utilisés par un petit groupe de collaborateurs bien identifié.

5.4.2. Fournir des solutions simples, mais évolutives

Vouloir résoudre un grand nombre de problèmes d'un seul coup peut créer une certaine appréhension chez les utilisateurs du fait de la complexité à comprendre le résultat final. Cela peut générer une impossibilité à se projeter dans le nouveau fonctionnement et surtout cela complique ou limite grandement la marge de manœuvre en cas d'erreur ou d'ajustement. Il est donc clairement préférable de découper un problème complexe en plusieurs parties, d'avancer par des étapes brèves qui permettent à chacun de voir concrètement et rapidement une évolution entre l'avant et l'après.

Le projet Osmose n'a clairement pas suivi cette voie. Le fait de vouloir intégrer tous les fonds documentaires de l'hôpital dans la GED est cohérent d'un point de vue fonctionnel, mais certainement générateur de craintes auprès des collaborateurs.

Amar et Sérieyx (1990) relèvent d'ailleurs l'importance de ne pas se précipiter et d'évaluer régulièrement l'évolution des réactions des personnes impliquées.

Avantages :

- Bénéficier de l'effet «Quick Win».
- Garantir une souplesse dans la mise en oeuvre.
- Faciliter l'amélioration continue des solutions développées.

Inconvénients :

- Allonger la durée du projet.
- Solliciter régulièrement les intervenants impliqués.

6. Quelques outils utiles

6.1. Bilan des forces face à un changement⁴

Le bilan des forces est une action à mener de façon régulière lors d'un projet. Il permet de suivre l'évolution des forces en action dans le cadre d'un changement.

Situation actuelle :					
Situation souhaitée :					
Obstacles/difficultés Forces freinantes (acteurs, facteurs internes et externes)	Intensité	Souple ou rigide	Atouts/ressources Forces aidantes (acteurs, facteurs internes et externes)	Intensité	Souple ou rigide
Bilan des forces freinantes :			Bilan des forces aidantes :		
Remarques :					

⁴ Thiébaud, 2014, p 10

Cet outil a un impact qui dépasse l'analyse d'une situation donnée dans le sens où il permet, si nécessaire, d'ajuster la communication ou les actions de formation par exemple.

6.2. Matrice RACI : Responsabilité, Acteur, Consulté, Informé⁵

La matrice permet de déterminer qui est responsable de l'action (A) à mener, qui doit la réaliser (R), qui doit être consulté (C) ou informé (I).

Action	Personne A	Personne B	Personne C	Personne D
Action 1	R	A	C	I
Action 2	I	R	A	I
Action 3	A	C	R	I
Action 4	I	I	A	R
Action 5	I	I	R	A

Pour chaque action il doit toujours y avoir un A et un ou plusieurs R.

L'inconnu génère la crainte. Voici un outil qui permet de poser une situation et d'organiser le travail entre plusieurs acteurs. La matrice RACI est aussi un excellent moyen de rassurer sur l'implication des différents intervenants et de garantir une communication saine et transparente.

6.3. Carte d'objectivation de la situation⁶

Permet de verbaliser une situation, de recentrer l'énergie sur les véritables actions à mener.

Description de la situation	
Points d'accord	Points de désaccord
Emotions en jeu	
Hors du sujet (à éliminer)	
Pistes, propositions de solutions pour avancer, faire évoluer	

⁵ Dupraz, 2015a, p. 4

⁶ Dupraz, 2015b, p. 17

Lors d'un projet de longue haleine, il y a souvent un risque que quelques situations viennent brouiller les esprits. La carte d'objectivation permet de recentrer le débat sur les vrais enjeux, de reprendre de la hauteur en se référant aux objectifs initiaux.

6.4. Approche Harvard⁷

L'approche Harvard est une méthode de négociation utilisable dans le traitement des résistances.

Face à la situation	
Ma vision	Ma vision / La vision des autres
Ma position	Mise en évidence des besoins et des intérêts réciproques
Argumentation (même fallacieuse)	Recherche d'objectifs communs, d'options
Justification de ses propres objectifs	Recherche de critères obligatoires
Marchandage	Recherche de propositions, de solutions MESORE (meilleure solution de rechange)
Attitude de base = Convaincre	Attitude de base = Assertivité ++
Approche standard	Approche Harvard

D'après Olivier Devillard : « les seuls changements que l'on accepte sont ceux que l'on décide » (Leboucher, 2007). Il est donc très important, pour gagner l'adhésion des personnes face à un changement, de prendre en considération les résistances qu'elles rencontrent, de négocier avec elles et dans l'idéal de lever ces barrières.

⁷ Ury, Fisher, 1982

7. Conclusion

Les systèmes de gestion électronique des documents ont d'indéniables atouts à faire valoir, comme l'amélioration du suivi, du partage ou de la conservation des informations. Ce n'est pas pour rien qu'ils sont de plus en plus utilisés dans les entreprises ou le service public.

S'il est parfois rude pour le tout un chacun d'appréhender un tel outil, c'est qu'il nous oblige à trouver une façon commune et plus ou moins globale de rangement pour nos documents. Or chacun à sa propre logique en la matière, ses habitudes, sa «bonne façon» de procéder. Il perturbe aussi par son côté insaisissable. Les factures à traiter ne sont plus que des fichiers à l'écran, les contrats sont signés électroniquement.

Lors du déploiement d'un outil de ce type, on peut bien sûr miser sur le tout technique. Mais même avec la meilleure volonté du monde, un bataillon d'informaticiens ne viendrait certainement pas à bout des questions, interrogations doutes ou résistances sans prendre en compte le facteur humain du projet, c'est-à-dire les utilisateurs finaux. On ne déploie pas un outil informatique pour le défi intellectuel, mais bien parce qu'il doit servir à quelqu'un.

La rédaction de ce travail ne s'est pas déroulée sans mal. Avant les premiers cours suivis lors de ce certificat, je n'avais, dirais-je, que des notions instinctives de l'accompagnement au changement. Il en ressort un travail très spécifique et peut-être difficilement transposable dans un autre contexte.

L'approche est d'ailleurs perfectible à plusieurs niveaux, notamment du fait des données à analyser relativement peu homogènes (il faut parfois lire les procès-verbaux entre les lignes pour retrouver les tensions, les points d'achoppement).

Et pour véritablement servir à d'autres déploiements de GED, un travail de ce type devrait être approfondi en comparant divers projets similaires. Il pourrait dès lors proposer plusieurs éléments opérationnels, tels que :

- Un rappel des concepts théoriques.
- Une feuille de route décrivant les phases principales d'un tel projet.
- Des recommandations spécifiques à chaque phase.
- Un choix d'outils en rapport avec les recommandations.
- Une série d'indicateurs standardisés permettant de suivre et d'évaluer le changement.

Comme décrit plus haut, ce travail décrit une réalité très spécifique et ce n'est qu'en élargissant, en comparant plusieurs expériences similaires, qu'une analyse de ce type gagnera en pertinence.

Quoi qu'il en soit, c'était pour moi l'occasion ou jamais de véritablement approfondir les questions liées à l'accompagnement au changement.

8. Bibliographie⁸

AMAR, Vivianne, SERIEYX, Hervé, 1990. Dix recettes pour rater le changement. *Gestion*. Printemps 1990. Vol. 15, n°1, pp. 57-60

BAREIL, Céline, SAVOIE, André, 1999. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*. Automne 1999. Vol. 24, n°3, pp. 86-94

CARRE, Philippe, CASPAR, Pierre, 2011. *Traité des sciences et des techniques de la formation : sous la direction de Philippe Carré et Pierre Caspar*. 3e éd. entièrement rev. et augm. Paris : Dunod. Psycho sup. ISBN 978-2-10-056689-1

DUPRAZ, Philippe, 2015a. *Gestion du changement : document de travail* [document PDF]. 2015.

Support de cours : Appropriation et gestion du changement sur les plans personnel, professionnel et sociétal, Université de Fribourg, formation continue, année académique 2014-2015

DUPRAZ, Philippe, 2015b. *Gestion du changement : protocole* [document PDF]. 2015.

Support de cours : Appropriation et gestion du changement sur les plans personnel, professionnel et sociétal, Université de Fribourg, formation continue, année académique 2014-2015

GROSS, Olivier, 2015. *La communication : facteurs de réussite* [document PDF].

Support de cours : Information et communication, Université de Fribourg, formation continue, année académique 2014-2015

HERVIEUX, René A., [s.d.], Changement et engagement : l'incontournable action !. *Ressources pour les responsables scolaires* [en ligne]. [Consulté le 11 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.forres.espacedoc.net/fileadmin/forres/changement-et-engagement-prochaska.pdf>

HOPITAL NEUCHATELOIS, 2012. *Déploiement des solutions liées au projet Osmose* [document PDF].

Document interne à l'entreprise

HOPITAL NEUCHATELOIS, 2015. Rapports de gestion. *Hôpital neuchâtelois* [en ligne]. 2015. [Consulté le 11 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.h-ne.ch/a-propos/rapports-de-gestion>

INFOTHEQUE, 2014. Citations et références bibliographiques. *Haute école de gestion Genève* [en ligne]. 2014. [consulté le 11 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.hesge.ch/heg/infotheque/citations-et-references-bibliographiques>

⁸ La rédaction de cette bibliographie se base sur le guide de rédaction des citations et des références bibliographiques rédigé par l'infothèque de la Haute école de gestion de Genève (cf. Infothèque, 2014).

LEBOUCHER, Séverine, 2007. Accompagner ses équipes lors d'un changement. *Journal du net* [en ligne]. 18 septembre 2007. [Consulté le 11 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/management/0709/conseils-conduite-changement-manager/index.shtml>

Loi sur l'Etablissement hospitalier multisite cantonal (LEHM ; RSN 802.4). 24 août 2005

THALMANN, Yves-Alexandre, 2015. *Communication interpersonnelle* [document PDF]. 2015

Support de cours : Appropriation et gestion du changement sur les plans personnel, professionnel et sociétal, Université de Fribourg, formation continue, année académique 2014-2015

THIEBAUD, Marc, 2015. *Elaborer un changement : faciliter un changement organisationnel* [document PDF]. Février 2014.

Support de cours : Appropriation et gestion du changement sur les plans personnel, professionnel et sociétal, Université de Fribourg, formation continue, année académique 2014-2015

URY, William, FISHER, Roger, 1982. *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil, 1982. ISBN 2020062593