



DSCG - UE 7 - Mémoire professionnel

**La conduite du changement
dans le cadre de l'adoption
d'un nouveau logiciel comptable
par un cabinet comptable**

Inès LOUNAS



Session 2022

REMERCIEMENTS

Avant de présenter ce mémoire, je souhaitais remercier l'ensemble des personnes qui m'ont apporté leur soutien dans la rédaction de cet écrit.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu au cabinet X qui m'a accueilli, me donnant ainsi la chance de découvrir le métier et d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de ma formation.

Je souhaite remercier mon maître d'apprentissage, Madame Y, pour avoir été à l'écoute et pour m'avoir accompagnée dans la réflexion de ce mémoire.

Je tenais également à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble de mes collègues pour leur disponibilité et pour toutes les connaissances qu'ils ont pu m'apporter.

Pour finir, je remercie toutes les personnes qui m'ont consacré leur temps en vue de la rédaction de ce mémoire.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	5
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES TABLEAUX	7
AVANT-PROPOS	8
ATTESTATION DE L'EMPLOYEUR	9
FICHE D'AGRÉMENT	10
PARTIE 1 : PRÉSENTATION DU CABINET ET DES MISSIONS RÉALISÉES	22
I. Présentation du cabinet X	22
A. L'histoire d'X	22
B. Les implantations stratégiques d'X	22
C. Les missions et services proposés	22
D. Des secteurs d'activités très variés	22
II. Missions effectuées, outils utilisés et rôle au sein du cabinet	23
A. Les outils utilisés au sein du cabinet	23
B. La segmentation du cabinet en fonction des missions	24
C. Missions effectuées au sein du cabinet	24
D. Choix du sujet	25
PARTIE 2 : MÉMOIRE DE RECHERCHE	27
INTRODUCTION	27
Méthodologie et détermination de l'échantillon de l'enquête de terrain	33
I. Les méthodes d'enquête et leur pertinence	33
A. Les méthodes d'enquêtes retenues	33
B. Les méthodes d'enquêtes exclues	34
II. La détermination des répondants de l'enquête	35
A. Questionnaire 1	35
B. Questionnaire 2	35
C. Entretiens qualitatifs et benchmarking	35
III. Hypothèses de recherche	36
IV. Limites de l'enquête	37

I - La conduite du changement par l'acceptation et l'accompagnement des collaborateurs durant la mise en place du nouveau logiciel comptable	38
A. Revue littéraire	38
1) L'acceptation du changement	38
a. La résistance au changement	38
b. Les outils d'acceptation du changement	42
2) Les leviers d'accompagnement du changement	45
a. Les risques opérationnels liés au changement	45
b. Les outils d'accompagnement du changement	49
B. Enquête de terrain	53
1) Analyse des résultats et vérification des hypothèses	53
a. Analyse des résultats	53
b. Vérification des propositions de recherche	58
2) Préconisations	59
II) Préserver la mobilisation des individus après la mise en place du nouveau logiciel comptable	61
A. Revue littéraire	61
1) Préserver la motivation des collaborateurs suite à la mise en place du nouveau logiciel comptable	61
a. L'insatisfaction et la démotivation des collaborateurs	61
b. Motiver les collaborateurs à l'aide d'un système incitatif ou de reconnaissance	63
2) Les outils de fidélisation suite au changement de logiciel comptable	66
a. La perte d'éléments performants	66
b. La culture d'entreprise	67
B. Enquête de terrain	72
1) Analyse des résultats et vérification des hypothèses	72
a. Analyse des résultats	72
b. Vérification des propositions de recherche	73
2) Préconisations	74
3) Implications managériales applicables à la structure d'accueil	76
CONCLUSION	77
LISTE DES ANNEXES	78
BIBLIOGRAPHIE	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La courbe du deuil (Elisabeth Kubler-Ross, 1969)	39
Figure 2 : La roue du changement (Rosabeth Moss Kanter, 1985)	50
Figure 3 : Les 8 étapes du changement de Kotter (John Kotter, 1996)	52
Figure 4 : Illustration du type de structure des participants	53
Figure 5 : Illustration de la taille de la structure des participants	54
Figure 6 : Illustration du mode de mise en place du changement	54
Figure 7 : Illustration des raisons du changement de logiciel pour les collaborateurs	55
Figure 8 : Illustration des raisons du changement de logiciel pour la direction	56
Figure 9 : Les ingrédients clés d'un changement de logiciel réussi	57
Figure 10 : La pyramide de Maslow (Abraham Maslow, 1943)	65
Figure 11 : La roue de la culture d'entreprise	68

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des différentes méthodes d'enquête de terrain	34
Tableau 2 : Liste des répondants sélectionnés	36
Tableau 3 : Dictionnaire des thèmes	37
Tableau 4 : Vérification des propositions de recherche de la partie 1	59
Tableau 5 : Tableau sur la poursuite de l'accompagnement	72
Tableau 6 : Vérification des propositions de recherche de la partie 2	74

AVANT-PROPOS

À la suite de l'obtention de mon baccalauréat littéraire, j'ai décidé de m'orienter vers le Diplôme de Comptabilité et de Gestion (DCG). Le choix de l'effectuer en formation initiale m'a permis de découvrir la comptabilité à travers ses matières et de comprendre que cette voie m'intéressait. Après l'obtention de mon DCG en 2020, j'ai donc décidé de continuer mon parcours en Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion (DSCG). Ayant, cette fois, choisi d'opter pour l'alternance, j'ai intégré le cabinet comptable X en tant que collaboratrice comptable. Ce choix m'a permis d'acquérir une expérience professionnelle et des connaissances techniques, ainsi que de mettre en application au niveau de mon cabinet les apprentissages de ma formation scolaire.

À travers mes diverses missions au sein du cabinet X, j'ai été amenée à utiliser plusieurs outils nécessaires à la bonne pratique du métier (logiciel comptable, SILAE, Outlook...). Nous avons notamment été amenés à vivre un changement important, puisqu'il s'agissait de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable. Pendant un an depuis mon arrivée, j'ai été amenée à travailler avec le logiciel comptable CEGID. À partir de septembre, nous avons commencé à travailler avec l'outil ACD.

Ce changement de logiciel comptable, mis en place au niveau de tous les cabinets X français, a été important pour l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Je me suis rendu compte qu'il existait un décalage entre la théorie et la pratique. Malgré les formations et les communications mises en place par le groupe, j'ai pu constater que des difficultés ressortaient (des erreurs, des craintes...). C'est à travers cette expérience professionnelle que j'ai développé l'idée de ce sujet.

La première partie de ce mémoire développera l'histoire d'X, son organisation, ainsi que les missions que j'ai effectuées au sein de ce cabinet d'expertise-comptable. L'explication du choix du sujet de ce mémoire de recherche y sera détaillée.

Dans une seconde partie, je développerai ma réflexion sur le sujet de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet d'expertise-comptable.

ATTESTATION DE L'EMPLOYEUR

FICHE D'AGRÉMENT



DSCG



DIPLOME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION
Épreuve N°7 MÉMOIRE
DEMANDE D'AGRÉMENT DU SUJET DE MÉMOIRE

SESSION 2022

Cette fiche d'agrément doit être utilisée par tous les candidats inscrits à L'UE 7 du DSCG. La matrice téléchargeable à l'adresse www.siec.education.fr ; rubrique **mes outils**, onglet **docuthèque**, catégorie **inscription**, dossier **documents UE7 DSCG** et/ou sur le site du rectorat gestionnaire doit être enregistrée sur le PC du candidat avant d'être renseignée. Le candidat complètera le formulaire avec la dernière version gratuite Adobe Acrobat READER DC.

Attention : « Le candidat qui souhaite confier l'étude de sa demande d'agrément à son service gestionnaire doit lui faire parvenir ladite fiche **au plus tard le 13 avril 2022 avant minuit.** » Les adresses emails des académies sont indiquées en dernière page de ce document.

CANDIDAT	
Nom :	LOUNAS
Prénom :	Inès
Académie :	Créteil-Paris
Adresse :	35 rue du bois de l'aunaie 77950 Saint Germain Laxis
Adresse e-mail :	

SIEC – maison des examens
7 rue Ernest Renan
94749 ARCUEIL CEDEX
Tél : 01 49 12 23 00
www.siec.education.fr

1





CANDIDAT															
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès Académie : Créteil-Paris														
SUJET ¹ DU MÉMOIRE															
TITRE	(Titre + brève explication - 5 lignes maximum) La conduite du changement dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet comptable. Les organisations sont de plus en plus soumises au changement. Tout au long de ce mémoire, nous essayerons de comprendre les différents moyens à la disposition des cabinets dans le cadre d'un changement de logiciel comptable, outil central pour les cabinets. Nous observerons les méthodes de conduite du changement utilisées pour éviter les risques et analyserons leur pertinence.														
MOTS CLÉS	(5 maximum) - Changement organisationnel - Logiciel comptable - Conduite du changement - Culture d'entreprise														
CHAMP DISCIPLINAIRE	(à cocher, maximum 2) <table border="0"> <tr> <td>☐ Audit</td> <td>☐ Finance</td> </tr> <tr> <td>☐ Comptabilité</td> <td>☒ Gestion de projet / Organisation</td> </tr> <tr> <td>☐ Contrôle de gestion</td> <td>☒ Gestion des ressources humaines</td> </tr> <tr> <td>☐ Développement durable / Responsabilité sociale des entreprises</td> <td>☐ Gouvernance</td> </tr> <tr> <td>☐ Droit des affaires</td> <td>☐ Marketing des cabinets</td> </tr> <tr> <td>☐ Droit fiscal</td> <td>☐ Stratégie</td> </tr> <tr> <td></td> <td>☐ Système d'information</td> </tr> </table>	☐ Audit	☐ Finance	☐ Comptabilité	☒ Gestion de projet / Organisation	☐ Contrôle de gestion	☒ Gestion des ressources humaines	☐ Développement durable / Responsabilité sociale des entreprises	☐ Gouvernance	☐ Droit des affaires	☐ Marketing des cabinets	☐ Droit fiscal	☐ Stratégie		☐ Système d'information
☐ Audit	☐ Finance														
☐ Comptabilité	☒ Gestion de projet / Organisation														
☐ Contrôle de gestion	☒ Gestion des ressources humaines														
☐ Développement durable / Responsabilité sociale des entreprises	☐ Gouvernance														
☐ Droit des affaires	☐ Marketing des cabinets														
☐ Droit fiscal	☐ Stratégie														
	☐ Système d'information														
PROBLÉMATIQUE	(5 lignes maximum) Dans quelle mesure la conduite du changement peut amener au succès de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet ? Nous essayerons de comprendre en quoi il est primordial pour les cabinets de conduire le changement, afin de limiter les risques et pour parvenir à la réussite du changement de logiciel comptable.														

¹ Le sujet doit être en rapport direct avec l'expérience personnelle et professionnelle (missions effectuées par le candidat) et la formation théorique découlant du programme du DSCG.

CANDIDAT		
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès	Académie : Créteil-Paris
MÉTHODOLOGIE	(Exposez en 5 lignes maximum votre démarche d'ensemble.) La méthodologie utilisée au cours de ce mémoire est hypothético-déductive. Ma revue littéraire, en début des deux parties, mettra en évidence des hypothèses dont je tenterais de vérifier l'exactitude dans un second temps, au niveau de mes enquêtes de terrain. L'enquête se fera notamment au moyen de témoignages (questionnaires et interviews) en vue d'en déduire des conséquences observables ainsi que des préconisations.	
BIBLIOGRAPHIE	(5 références bibliographiques majeures avec présentation en 5 lignes pour chaque référence de l'intérêt par rapport au sujet ou à la problématique.)² - Autissier D., Moutot J., Johnson K. et Wiersch E. (2019), La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation, Malakoff, DUNOD, 2ème édition. Cet ouvrage, inspirant nos hypothèses, met en avant des méthodes historiques de conduite du changement que nous étudierons et analyserons au cours de ce mémoire. - Lewin K. (1951), Field theory in social science, New York, Harper & Row. Dans cet ouvrage, majeur l'auteur met en évidence la notion de "dynamique des groupes" et énonce le modèle d'acceptation du changement par la persuasion en plusieurs étapes. Ces notions clés représentent un point de départ au développement de ce mémoire. Elles poseront ainsi une hypothèse. - Kotter J. (2015), Conduire le changement, Paris, Pearson. Dans cet ouvrage, l'auteur s'interroge sur les raisons d'échec des projets de changement et met en évidence 8 étapes nécessaires à la réussite du projet. Sa théorie, inspirant nos hypothèses, sera étudiée et testée au cours de ce mémoire. - Jaques E. (2001), The Changing Culture of a Factory, Abingdon, Oxford, Routledge. Elliott Jaques est considéré comme l'un des premiers auteurs à avoir conceptualisé la culture organisationnelle, cette notion étant abordée dans cet ouvrage. La fédération des membres des organisations par des valeurs communes est un concept déterminant que nous développerons dans ce mémoire. - Schein E. (2010), Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons. Référence importante en matière de culture organisationnelle, cet ouvrage met en avant la culture d'entreprise comme solution majeure aux problèmes humains au sein des organisations. Cet ouvrage est une source essentielle de ce mémoire puisqu'il aborde une thématique centrale de la seconde partie de notre développement.	

²Les références bibliographiques peuvent être composées d'articles, d'ouvrages, de sites Internet (la référence doit être très précise et facilement repérable), de références juridiques (lois, décrets...). Si les données sont disponibles uniquement sur Internet, l'adresse du site internet doit être suffisamment précise pour pouvoir retrouver la source citée. Indiquez la date de consultation du site.

Attention à bien respecter les normes de présentation de la bibliographie qui sont disponibles sur notre site internet : www.siec.education.fr ; rubrique mes outils, onglet docuthèque, catégorie inscription, dossier documents UE7 DSCG.



CANDIDAT		
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès	Académie : Créteil-Paris

PLAN DÉTAILLÉ DU THÈME D'ÉTUDE³

(Chaque partie sera présentée en une phrase ou deux et déclinée sur trois niveaux.)

1. INTRODUCTION

Dans un contexte où les organisations sont de plus en plus soumises au changement durant leur existence et où le délai pour les réaliser ne cesse de diminuer, la conduite du changement apparaît comme primordiale pour ces dernières. Un changement engendre des risques pouvant fragiliser les organisations. Le logiciel comptable représente un outil central et nécessaire pour les cabinets comptables. En conséquence, nous avons pu mettre en évidence des risques majeurs liés au changement de logiciel comptable par un cabinet, et les outils organisationnels à la disposition des cabinets pour pallier ces risques.

2. DÉTERMINATION DE L'ÉCHANTILLON DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN

Pour répondre à la problématique, nous allons commencer par examiner, grâce à des revues littéraires, les éléments théoriques de la question, nous permettant de mettre en évidence des hypothèses de travail. L'élaboration de questionnaires présentés à des cabinets de tailles différentes et l'interview d'individus clés du changement de logiciel comptable permettront de venir confirmer ou infirmer ces hypothèses.

1) LA CONDUITE DU CHANGEMENT PAR L'ACCEPTATION ET L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS DURANT LA MISE EN PLACE DU NOUVEAU LOGICIEL COMPTABLE

A) Revue littéraire

Lors d'un changement de logiciel comptable, le cabinet est confronté à des risques en lien avec l'acceptation et l'accompagnement de ce changement. La résistance au changement et les erreurs d'utilisation du nouvel outil seront notamment étudiées au sein de cette partie. De nombreux auteurs ont mis en évidence des moyens théoriques à la disposition des organisations pour pallier ces risques. Ces derniers seront ainsi analysés par la suite dans cette partie.

1. L'acceptation du changement

Une étude menée par Gartner Group a démontré que 50% des projets échouent par manque d'adhésion des collaborateurs. Ce manque d'adhésion peut être lié au célèbre phénomène de résistance au changement. Cette dernière représente un risque de la non-acceptation du changement par les collaborateurs, qui sera étudiée au sein de cette revue littéraire. Selon les auteurs, ce phénomène de résistance peut être pallié par plusieurs outils, différents et parfois contradictoires, qui seront mis en évidence dans cette revue littéraire et faisant l'objet d'une hypothèse.

2. Les leviers d'accompagnement du changement

Dans cette partie, nous analyserons les outils théoriques de l'accompagnement du changement, tels que l'information, la formation et le rôle des managers, mis en place en vue de prévenir les risques opérationnels liés au changement.

Hypothèse 1 : Un changement incité sera mieux accepté qu'un changement imposé.

Hypothèse 2 : L'accompagnement des collaborateurs lors du changement de logiciel comptable favorise la réussite du projet.

³La partie présentation de l'organisation, de l'entreprise ou du cabinet n'est pas demandée au niveau de la notice d'agrément.

CANDIDAT		
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès	Académie : Créteil-Paris

PLAN DÉTAILLÉ DU THÈME D'ÉTUDE ⁴
(Chaque partie sera présentée en une phrase ou deux et déclinée sur trois niveaux.) B) Enquête de terrain Une analyse des hypothèses ci-dessus sera menée par le biais de questionnaires et d'interviews. 1. Analyse des résultats et vérification des hypothèses Cette partie nous permettra d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Nous pourrions donc, par la suite, réaliser des préconisations. 2. Recommandations, préconisations et implications managériales Ces préconisations et implications managériales seront établies suite à l'analyse des résultats. Dans cette partie, nous pourrions donc apporter nos connaissances et nos déductions suite à l'ensemble de nos recherches. Ainsi, des conseils pourront être adressés aux experts-comptables, managers et salariés sur l'adaptation de l'organisation en cas de changement de logiciel comptable. II)_ PRÉSERVER LA MOBILISATION DES INDIVIDUS APRÈS LA MISE EN PLACE DU NOUVEAU LOGICIEL COMPTABLE A)_ Revue littéraire Dans cette partie, nous analyserons les moyens à la disposition des cabinets comptables pour continuer à mobiliser les collaborateurs après le changement de logiciel et pour prévenir les départs. 1. Préserver la motivation des collaborateurs suite à la mise en place du nouveau logiciel comptable De nombreux auteurs ont cherché à démontrer quels sont les moyens de motivation des salariés. Ici, nous mettrons en évidence les risques liés à la mobilisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable, tels que l'insatisfaction et la démotivation. Nous mettrons ensuite en parallèle ces risques avec les théories proposées par les auteurs. 2. Les outils de fidélisation suite au changement de logiciel comptable La fidélisation des collaborateurs reste une question importante pour les cabinets. Cette dernière peut être fragilisée par un changement organisationnel majeur, tel que la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet. Selon certains auteurs, la culture d'entreprise favorise la fidélisation des membres des organisations. Nous développerons donc cette notion au sein de cette partie ainsi que son utilité pour les cabinets dans le cadre d'un changement de logiciel comptable. Hypothèse 3 : L'accompagnement des collaborateurs doit être poursuivi après l'adoption du nouveau logiciel comptable. Hypothèse 4 : La culture d'entreprise est un outil essentiel favorisant la mobilisation et à la fidélisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable. B)_ Enquête de terrain Une analyse des hypothèses ci-dessus sera menée par le biais de questionnaires et d'interviews. 1. Analyse des résultats et vérification des hypothèses Cette partie nous permettra d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Nous pourrions donc, par la suite, réaliser des préconisations. 2. Recommandations, préconisations et implications managériales Ces préconisations et implications managériales seront établies suite à l'analyse des résultats. Dans cette partie, nous pourrions donc apporter nos connaissances et nos déductions suite à l'ensemble de nos recherches. Ainsi, des conseils pourront être adressés aux experts-comptables, managers et salariés sur l'adaptation de l'organisation en cas de changement de logiciel comptable. 3. CONCLUSION

⁴La partie présentation de l'organisation, de l'entreprise ou du cabinet n'est pas demandée au niveau de la notice d'agrément.



CANDIDAT	
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès Académie : Créteil-Paris
TUTEUR ET/OU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE	
NOM :	Qualité : Expert-comptable
Prénom :	
Nom et coordonnées de l'entreprise ou du cabinet :	Téléphone professionnel :
	Adresse e-mail :
Avis circonstancié⁵ du tuteur et/ou du supérieur hiérarchique d'entreprise ou de cabinet. Sujet d'actualité pour la candidate qui a vécu et a été actrice au sein du processus de migration de notre logiciel comptable.	

⁵Avis sur la pertinence du sujet et son lien avec la pratique professionnelle que le candidat a pu avoir au cours de son stage ou de son expérience professionnelle.



CANDIDAT	
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès Académie : Créteil-Paris
PARTIE RÉSERVÉE À L'ENSEIGNANT- CHERCHEUR	
☒ 1 ^{re} demande ☐ 2 ^{de} demande suite à un refus de la première demande	
1. SUJET DU MÉMOIRE	
Intérêt du sujet	Très bon.
Liens avec l'expérience du candidat	Oui.



CANDIDAT	
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès Académie : Créteil-Paris
2. PLAN DU MÉMOIRE	
Pertinence de la problématique par rapport au sujet	Très bonne.
Pertinence de la méthodologie par rapport à la problématique	Bonne.
Clarté et équilibre du plan	Bon.



CANDIDAT	
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès Académie : Créteil-Paris
3. BIBLIOGRAPHIE	
Pertinence des choix	Très bonne.
Respect des normes de présentation annexées à la présente notice	Oui.
4. FORME DE LA NOTICE À AGRÉER	
Orthographe, grammaire, style, ...	RAS.



CANDIDAT		
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès	Académie : Créteil-Paris

5. SYNTHÈSE - ÉVALUATION GLOBALE

5.1	☒	La demande d'agrément est acceptée.
5.2	☐	La demande d'agrément est acceptée sous réserve de modifications. Le candidat devra tenir le plus grand compte des recommandations faites par l'enseignant-chercheur lors de la rédaction de son mémoire.
5.3	☐	La demande d'agrément est refusée. Le candidat doit déposer une seconde et dernière demande d'agrément.

6. APPRÉCIATION GÉNÉRALE

Énoncé synthétique des éléments pris en considération dans la prise de décision de l'enseignant-chercheur.

SIEC – maison des examens
7 rue Ernest Renan
94749 ARCUEIL CEDEX
Tél : 01 49 12 23 00
www.siec.education.fr



CANDIDAT		
Nom : LOUNAS	Prénom : Inès	Académie : Créteil-Paris

Rappel : La procédure d'agrément du sujet de mémoire n'est pas une procédure contradictoire, par conséquent, il n'est pas possible de faire appel.

Le candidat ne peut déposer qu'une seconde et dernière demande si et seulement si la première est refusée.

Date	05/05/2022	Mail	
------	------------	------	--

ENSEIGNANT - CHERCHEUR	NOM	Prénom
Université d'exercice U PEC		

SIGNATURE ☒

PARTIE 1 : PRÉSENTATION DU CABINET ET DES MISSIONS RÉALISÉES

I. Présentation du cabinet X

A. L'histoire d'X

Fondé par Monsieur M. en 1979 à Orléans, le cabinet X comprend aujourd'hui plus de 1200 collaborateurs et 70 associés. C'est pour la première fois, en 1987, qu'X prend une participation dans un cabinet externe, situé à Montargis. Par sa stratégie de croissance externe, le cabinet a su s'imposer en rachetant des cabinets de proximité.

Durant son développement, X a constitué en 2014 des pôles de compétences par secteur d'activité : la comptabilité, l'audit, les ressources humaines, le secteur public, le social et médico-social, l'international, la formation...

En vue de répondre au mieux aux besoins de ses clients, X travaille conjointement avec des sociétés spécialisées dans le conseil en gestion des ressources humaines, et dans le conseil en finances et fiscalité locale du secteur public, telles qu'ACTIFORCES et STRATORIAL.

B. Les implantations stratégiques d'X

C'est en 2017, qu'X s'ouvre à l'international en s'implantant aux États-Unis et en Chine. En 2018, X s'installe à Londres avec H3P. Le cabinet est aujourd'hui implanté sur 44 sites en France et sur 11 sites à l'étranger.

C. Les missions et services proposés

X est un cabinet d'expertise-comptable et de commissariat aux comptes dont les compétences sont multiples. Par son approche 360° (annexe 1) et sa qualification ISO 9001, le cabinet cherche à satisfaire les attentes des clients à tous les niveaux : Audit, CAC, Conseil et Expertise-comptable, Gestion des ressources humaines, Légal, Fiscal, Patrimoine, Paye et Conseil social, Financial Advisory.

D. Des secteurs d'activités très variés

Depuis 40 ans, X n'a cessé de se développer, tant en taille qu'en compétences, avec pour ambition d'accompagner ses clients au plus près de leurs besoins. Cette expérience permet au cabinet de mener des missions pour tout type de structures, associatives ou commerciales, quel que soit le secteur d'activité, le métier ou la vocation.

II. Missions effectuées, outils utilisés et rôle au sein du cabinet

A. Les outils utilisés au sein du cabinet

1) Les outils comptables

Dans le cadre de sa mission d'expertise, le cabinet X possède plusieurs outils ayant chacun une fonction.

Tout d'abord, la plateforme eSynergy est en permanence utilisée. Il s'agit d'un système d'information via lequel nous gérons les dossiers des clients. Nous y stockons la documentation ainsi que les échanges avec les clients (mails reçus et envoyés). L'outil eSynergy nous permet aussi de réaliser des missions plus courantes, telles que l'établissement de work-flow, la saisie des temps passés sur chaque dossier, ou encore l'établissement des plannings.

À l'origine, nous utilisons le logiciel comptable CEGID Expert. À compter de septembre 2021, nous sommes passés au logiciel ACD. Le logiciel comptable nous permet de tenir la comptabilité des clients, de réviser les comptes et d'établir les comptes annuels.

Nous utilisons l'outil DIA Client pour paramétrer les dossiers, les informations étant reprises sur ACD afin de simplifier les missions sur ce logiciel comptable.

Le logiciel I-Suite permet au client de saisir en interne sa comptabilité, que nous révisons par la suite.

Dans le but de faciliter la mission comptable, nous utilisons d'autres outils tels que Sage Acquisition, SILAE et COT TNS. Le premier nous permet d'importer les données bancaires du client sur le logiciel comptable, le second nous permet d'importer les données liées à la paye et le dernier nous permet d'accompagner les travailleurs non-salariés au quotidien.

2) Les outils déclaratifs

De manière à remplir nos obligations déclaratives, nous sommes amenés à utiliser le logiciel FIDU Expert. Celui-ci nous permet d'effectuer les déclarations d'impôt sur le revenu.

Pour d'autres types de déclarations (TVA, IS...) nous sommes amenés à utiliser le site [impots.gouv](http://impots.gouv.fr).

3) Les outils bureautiques

EURUS est un outil à la disposition des collaborateurs nous permettant d'accéder facilement à la documentation. On y retrouve les mémentos ainsi que les feuillets rapides des éditions Francis Lefebvre, les études XERFI, ou encore, les fiches BPI France. Cet outil nous permet

ainsi de nous tenir informés des dernières actualités comptables et de rechercher des informations.

Les produits conseils sont des modèles utilisés couramment en vue de réaliser nos missions (lettre de mission, questionnaires, mails, tableaux).

Le Pack Office est utilisé fréquemment, notamment Excel et Word, qui permettent d'effectuer des calculs ou du traitement de texte, en particulier lors de la rédaction de courriers.

Pour finir, Outlook et Skype sont des outils du quotidien nous permettant de communiquer et de gérer nos plannings.

4) Les outils de digitalisation

Afin de faciliter la réalisation de nos missions et de consacrer un maximum de temps au conseil du client, nous utilisons plusieurs outils de digitalisation.

X Partage est une plateforme sur laquelle le client peut déposer ses pièces comptables dématérialisées. Nous pouvons ainsi les récupérer simplement et réduire les déplacements.

X Connect est une application mobile mise en place pour que le client retrouve facilement des informations et ses documents importants (contacts, adresses, documents...).

Pour finir, EVOLIZ est un outil sur lequel la comptabilité du client est automatiquement faite lorsqu'il y dépose ses pièces comptables. Nous pouvons ensuite intégrer les données sur notre logiciel comptable.

B. La segmentation du cabinet en fonction des missions

En vue de réaliser de manière optimale les missions qui lui sont confiées, le cabinet X est divisé en plusieurs pôles de compétences. À cette fin, nous pouvons trouver le pôle comptable, le pôle audit, le pôle conseil secteur public (STRATORIAL), le pôle social et médico-social, le pôle International qui assiste les sociétés étrangères qui s'implantent en France et dont le siège se situe à Boston, le pôle formation et apprentissage, le pôle agro-alimentaire, le pôle conseil en organisation des ressources humaines (ACTIFORCES) et le pôle légal. Au sein de chaque pôle, des collaborateurs spécialisés dans leur métier et des référents sont à même de répondre aux questions spécifiques.

C. Missions effectuées au sein du cabinet

Lors de mon arrivée dans le cabinet X, j'ai pu travailler au sein du pôle comptable. Ma mission au niveau de ce cabinet a débuté par la tenue comptable des dossiers. J'ai eu l'occasion d'utiliser diverses méthodes de saisie : manuelle ou digitalisée.

Cette première expérience a été mon point de départ dans l'apprentissage de ce métier et m'a permis d'acquérir les bases de la comptabilité.

Tout au long du reste de ma formation, d'autres missions m'ont été confiées proportionnellement à l'évolution de mes compétences. Mes tâches ont donc tendu à devenir de plus en plus intéressantes et à être réalisées de façon autonome.

Désormais, mes missions consistent en la tenue de la comptabilité, l'établissement des déclarations fiscales (TVA, IS), la constitution des états comptables annuels, la réalisation des déclarations de résultats annuels auprès de l'administration fiscale (liasse fiscale).

Nos journées de travail sont organisées à l'avance et de façon individuelle.

Chaque collaborateur orchestre son planning en tenant compte du temps imparti défini pour chaque tâche, et en anticipant les échéances, notamment pour les déclarations fiscales telles que les TVA.

Cette alternance met donc en application beaucoup de compétences et de techniques apprises au cours de ma formation, et me permet de comprendre davantage le métier.

D. Choix du sujet

Au cours de ma formation, j'ai été amené à travailler sur plusieurs logiciels comptables.

Mon apprentissage a débuté avec l'utilisation de CEGID Expert pour la réalisation de mes missions comptables. C'est sur ce logiciel que j'ai pu découvrir les bases de la comptabilité avec la saisie. CEGID Expert est ainsi devenu, pour moi, une référence en matière de logiciel. Après environ un an d'emploi de CEGID Expert, notre cabinet a décidé de changer de logiciel comptable. À partir de septembre, nous avons commencé à travailler avec l'outil ACD. Ce changement a demandé du temps et de l'investissement de la part de tous les membres du cabinet, d'autant plus que ce changement a pris effet sur l'ensemble des sites français du groupe X.

Au niveau de mon site, la transition effective a duré environ 4 mois. Les mots-clés de ce changement furent : formation et communication.

Sur chaque site a été nommé un responsable ACD. Ces derniers ont, en premier lieu, été formés à l'utilisation du nouvel outil. Par la suite, nous avons eu le droit à des formations dirigées par le responsable ACD du site, avant la mise en place du logiciel. Des supports nous ont été transmis pour chaque mission (support saisie, support déclaration de TVA, support clôture, support établissement des comptes annuels...).

Postérieurement, nous avons importé et paramétré nos dossiers sur le nouveau logiciel. Cette étape fut très importante puisqu'un bon paramétrage permet une utilisation simple du logiciel et une limitation des erreurs lors de la réalisation des missions futures.

Même après la mise en place du nouveau logiciel, les formations et communications se sont poursuivies. Sur chaque site ont été organisés plusieurs "Points ACD" en vue de recenser les problèmes, solutions et autres remarques. En parallèle, des réunions ont été réalisées avec les responsables ACD de chaque site afin de remonter les points recensés et de trouver des solutions. Grâce à ça, nous recevions par mail des communications et nous avions des mises à jour à faire.

Aujourd'hui encore, nous réalisons des points ACD, des mises à jour de l'outil et nous continuons de recevoir des communications sur les problèmes, solutions et sur les nouvelles fonctionnalités. J'ai ainsi pu observer comment cette transition a été gérée par mon cabinet et comment ce changement a été perçu par les collaborateurs.

Cela m'a amené à m'interroger sur la conduite de ce type de changement.

Je me suis demandé s'il était possible de mener un changement de logiciel autrement et s'il existait une méthode permettant de limiter les dysfonctionnements.

C'est donc, tout naturellement, que je me suis intéressée au thème de la conduite du changement dans le cadre de la mise en place d'un logiciel comptable, et plus précisément au sein d'un cabinet comptable.

PARTIE 2 : MÉMOIRE DE RECHERCHE

INTRODUCTION

“Rien n'est permanent sauf le changement”, Héraclite

Afin de lutter contre les fraudes, et notamment contre la fraude à la TVA, la loi de finances pour 2016 avait instauré l'obligation pour les entreprises d'enregistrer les paiements de leurs clients au moyen d'un logiciel comptable ou d'un système de caisse certifié et sécurisé. Cette mesure s'appliquait à toutes les entreprises de droit privé ou de droit public, assujetties à la TVA. Le logiciel devait répondre à des normes d'inaliénabilité, de sécurisation, de conservation et d'archivage. La loi de finances pour 2018 a finalement recentré ce dispositif autour des logiciels et système de caisse, excluant ainsi les logiciels de comptabilité et de gestion.

Bien que l'exigence d'utiliser un logiciel comptable ne soit plus d'actualité, les entreprises demeurent obligées de tenir une comptabilité. En effet, la tenue d'une comptabilité est une obligation résultant du droit comptable, constitué de textes législatifs, réglementaires et doctrinaux. Parmi ces règles comptables, on retrouve l'article L123-12 du Code de commerce qui stipule que *“Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit procéder à l'enregistrement comptable des mouvements affectant le patrimoine de son entreprise. Ces mouvements sont enregistrés chronologiquement. Elle doit contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur des éléments actifs et passifs du patrimoine de l'entreprise. Elle doit établir des comptes annuels à la clôture de l'exercice au vu des enregistrements comptables et de l'inventaire. Ces comptes annuels comprennent le bilan, le compte de résultat et une annexe, qui forment un tout indissociable.”* En plus d'être obligatoire, la tenue comptable est fondamentale pour bien gérer l'entreprise et permet d'anticiper d'éventuelles difficultés financières.

Un logiciel comptable se définit comme un outil informatique permettant d'assurer l'ensemble des tâches liées à la comptabilité des organisations. Cet outil facilite la tenue comptable, le suivi de la situation financière des entreprises ainsi que la réalisation des documents obligatoires (comptes annuels, liasse fiscale, ou encore, déclarations). Le logiciel comptable est un outil central et indispensable pour les cabinets comptables qui l'utilisent en permanence. Il doit être simple d'utilisation et choisi minutieusement par le cabinet en fonction de ses besoins.

Il existe un grand choix de logiciels comptables se matérialisant sous plusieurs formes : le logiciel développé en interne, le logiciel web en ligne, ou encore, le logiciel installé en local sous réserve de paiement d'une licence. Dans tous les cas, qu'il soit produit ou acheté, le logiciel comptable présente un coût important pour le cabinet.

Le changement de logiciel comptable, outil majeur pour les cabinets est un changement fort. En effet, ce changement demande du temps, de l'investissement et représente un coût important. Les utilisateurs devront apprendre à maîtriser le nouvel outil. Ce changement peut ainsi être qualifié de challenge pour les cabinets.

Avant même le mot "performance", le mot "changement" est le plus utilisé par les dirigeants et dans les médias, Belahouei, 2013. D'après une étude menée par la Chaire ESSEC ainsi que par l'Ipsos en 2014, et reprise dans l'ouvrage *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*, paru en 2019, le nombre de changements par personne a été multiplié par trois en 20 ans. Cet essor du nombre de changements est dû à plusieurs facteurs tels que le développement des technologies, les nouvelles réglementations, la concurrence accrue, le contexte sanitaire, la mondialisation, les transformations géopolitiques, la volatilité des clients, la RSE...

Ces facteurs impactent les organisations qui doivent en permanence évoluer afin de s'adapter aux nouveaux besoins, pour préserver leur avantage concurrentiel et pour répondre aux attentes nouvelles. Cette étude a également démontré que le délai moyen pour réaliser un changement est passé de 24 mois il y a dix ans à 12 mois actuellement. Les organisations doivent donc faire face à un plus grand nombre de changements en un délai deux fois plus faible qu'auparavant.

L'encyclopédie définit le changement comme une "*transformation, altération ou évolution pour une personne ou une chose*" et/ou comme le fait de "*remplacer une chose par une autre, ou une personne par une autre*".

D'après David Autissier, directeur de la Chaire ESSEC et maître de conférences à l'université de Paris Est Créteil, un changement consiste en "*perdre un existant connu pour un avenir promis justifié par un progrès*" (annexe 2). Un changement serait donc une remise en question de l'existant au niveau opérationnel (les pratiques), managérial (mode de management et outils), contractuel (résultats), culturel et stratégique (finalités et objectifs) de manière volontaire ou sous la contrainte.

Le changement de logiciel comptable peut être caractérisé. En effet, il existe de nombreuses typologies des changements permettant de classer les différents types de changements en fonction de critères tels que son intentionnalité, son degré d'importance, ses moyens de mise en œuvre... L'une d'entre-elles a été mise en évidence par David Autissier (annexe 3).

Cette typologie classe les changements en quatre catégories selon l'intentionnalité de ce dernier et selon qu'il soit progressif ou brutal, distinguant ainsi les changements prescrits, construits, de crise et les changements adaptatifs.

- L'auteur définit les changements prescrits comme ceux qui sont progressifs et imposés. Il s'agit des changements mis en place pour répondre à des contraintes environnementales de l'organisation telles que de nouvelles réglementations. À titre d'exemple, les changements organisationnels et/ou contractuels issus de la mise en place de la loi "*Aubry II*", qui confirme l'abaissement de la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires, s'inscrivent comme étant des changements prescrits.
- Il définit le changement construit comme celui qui est également progressif mais volontaire. Ce type de changement consiste en des évolutions de l'organisation qui amènent à changer la manière dont les acteurs se représentent leur organisation. Ce sont les changements mis en place volontairement par les dirigeants après la prise en compte des idées et avis des parties prenantes. Cela concerne la culture, la qualité, les processus mis en œuvre... La mise en place d'une démarche qualité illustre parfaitement ce type de changements.
- Le changement de crise est défini par l'auteur comme celui qui est brutal et imposé. Ce type de changement est mis en place par les dirigeants sous la pression suite à un dysfonctionnement dans l'organisation pouvant mettre en péril sa santé ou sa réputation. Par exemple, un changement mis en place à la suite d'un mouvement de grève important dans une entreprise constitue un changement de crise.
- L'auteur définit enfin le changement adaptatif comme celui qui est brutal mais volontaire. Il s'agit des transformations de l'organisation et de ses pratiques, nécessitant un effort collaboratif. On retrouve par exemple la mise en place de nouveaux outils informatiques.

Selon cette typologie, le changement de logiciel comptable par un cabinet s'inscrit parfaitement dans le changement adaptatif. Il est mis en place par les experts-comptables ou directeurs de façon volontaire, mais bouleverse l'organisation et nécessite un investissement de la part de l'ensemble des membres du cabinet.

Plusieurs auteurs ont révélé qu'il existe une interdépendance entre les composantes organisationnelles. La théorie du Diamant de Leavitt (annexe 4) développée par Harold J. Leavitt définit les 4 facteurs majeurs d'une organisation soumise au changement et précise qu'il existe une interconnectivité entre eux : l'individu, les tâches, l'organisation et les technologies.

- Les individus font référence aux salariés de l'organisation de manière globale, en tenant compte de leur poste mais aussi de leurs compétences, connaissances, leadership... Un changement des tâches ou des technologies utilisées par les individus nécessite la mise en place de formation des individus. De même, un changement

organisationnel induit un travail d'acceptation du nouveau poste et des nouvelles responsabilités de l'individu. Le changement d'une des autres branches du diamant impacte donc la branche "individus".

- Les tâches font référence aux missions et objectifs définis pour les individus de l'organisation. Comme expliqué précédemment, un changement des tâches implique nécessairement une formation des individus pour l'accomplissement des nouvelles missions. En cas de modification organisationnelle ou de changement des technologies, les tâches devront aussi être redéfinies afin d'être adaptées au nouveau fonctionnement de l'organisation.
- L'organisation concerne la structure hiérarchique et les interactions entre ses niveaux, services et salariés. Les interdépendances entre l'organisation et les individus, et entre l'organisation et les tâches, ont déjà été abordées dans les paragraphes précédents. De plus, un changement technologique, comme l'adoption d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet, entraîne une réorganisation de l'entité. Cela implique donc un lien entre ces deux branches.
- Les technologies font référence aux outils et techniques employés par les membres d'une organisation en vue de permettre, assister et/ou faciliter les méthodes de travail. L'automatisation des tâches dans les organisations entraîne une réorganisation de l'entité ainsi qu'une redéfinition des missions et des méthodes de travail pour ses individus, pouvant amener à la nécessité d'utiliser de nouveaux outils de technologie. Les missions doivent être adaptées aux besoins et aux compétences des individus de l'organisation. Un changement technologique pourra donc entraîner un besoin de formation des individus.

Nous constatons ainsi qu'il existe une forte connectivité entre les facteurs d'une organisation. Un changement de l'un de ces facteurs se répercutera sur les autres. Le changement de logiciel comptable doit être anticipé puisqu'il risque d'impacter les autres dimensions de l'organisation. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, les organisations disposent d'un délai inférieur comparé à auparavant pour effectuer le changement. Selon une enquête menée par John Kotter « *les études démontrent que 70% à 80% des initiatives de changement dans les organisations ne réussissent pas* ». Ce sont ces risques qui peuvent conduire au ralentissement du projet, à la réalisation de résultats inférieurs à ceux attendus, ou encore, à l'échec du projet. Ces risques peuvent aussi bien être internes qu'externes en fonction du type de changement. Le changement peut impacter l'organisation, les collaborateurs, mais aussi les clients. Nous pouvons, par exemple, retrouver en risques externes liés aux clients une perte de la confiance, une mauvaise influence sur l'image de marque du cabinet, ou encore, la fin de la mission. Nous retrouvons en risques internes la célèbre notion de "résistance au

changement”, la notion de “choc des générations”, le turnover, les erreurs et difficultés à maîtriser le nouvel outil. Ces risques seront expliqués plus en détail dans le développement du plan. Le projet de changer de logiciel comptable représente donc un challenge pour les cabinets qui peuvent rapidement être en difficulté, voire même être paralysés, en cas de mauvaise gestion du changement. Il devient alors nécessaire pour les cabinets de conduire ce changement.

Une citation de Francis Blanche affirme : *“il vaut mieux penser le changement que changer le pansement”*. La conduite du changement ou le management du changement se définit comme l'accompagnement d'un projet organisationnel et comme l'ensemble des techniques managériales mises en œuvre par l'organisation afin de mener à bien le projet de changement. L'entreprise fait notamment appel à la conduite du changement lors de transformations volontaires telles que le changement de logiciel comptable par un cabinet. La conduite du changement permet de faciliter la mise en place du changement tout en limitant les risques, les rejets et les résistances issus de ce dernier. Il n'existe pas une seule unique méthode de conduite du changement. De nombreux auteurs se sont exprimés sur les moyens à mettre en œuvre afin de réaliser un changement de la bonne manière et pour que celui-ci soit accepté par les individus. Ces différentes visions se trouvent parfois contradictoires quant aux méthodes à employer. Dans sa théorie *“Les 5 paradigmes du changement”* (annexe 5), David Autissier recense les cinq grands courants de pensée de la conduite du changement et les séquence en des époques séparées. L'auteur a classé la gestion du changement en cinq paradigmes en fonction de l'évolution des méthodes de gestion du changement organisationnel en termes d'objectifs, de méthodes et d'outils. Ces paradigmes seront étudiés en détail par la suite dans le développement du mémoire. C'est parce que les risques sont nombreux et parce que les organisations sont de plus en plus sujettes au changement qu'autant de théoriciens se sont interrogés sur la question *“Comment conduire le changement ?”*.

Au cours de ma formation au sein du cabinet X, les collaborateurs de mon cabinet et moi-même avons été confrontés à des difficultés suite à la décision de changer de logiciel comptable. Depuis sa création en 1979, le groupe X n'a cessé de croître détenant aujourd'hui plus de 1200 collaborateurs répartis sur 44 sites différents. Ce changement s'étendant à l'ensemble des sites français du groupe X et non pas simplement à notre site, il devait être anticipé et conduit prudemment pour ne pas fragiliser notre groupe. J'ai ainsi pu observer les moyens mis en œuvre dans la conduite du changement pour prévenir les risques et pour assurer les bons résultats. Nous allons donc, tout au long de ce mémoire, essayer de comprendre les différents outils à la disposition des cabinets comptables dans le cadre d'un changement de logiciel. Nous allons étudier les risques auxquels ils sont soumis. Pour cela, nous nous focaliserons sur les risques internes liés au changement de logiciel par un cabinet. En effet, ce changement touche en priorité les collaborateurs du cabinet, c'est pourquoi il m'a

semblé pertinent de mettre en avant cet aspect-ci des risques. Nous pourrons ensuite observer les méthodes de conduite du changement utilisées et analyser leur pertinence.

Au regard de ces différentes appréciations concernant les cabinets d'expertise-comptable et la conduite du changement, nous sommes amenés à poser la problématique suivante :

Dans quelle mesure la conduite du changement peut amener au succès de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet comptable ?

Au cours de ce mémoire, nous appliquerons une méthode de développement hypothético-déductive. Nous allons dégager des hypothèses desquelles nous tâcherons de vérifier l'exactitude. Nous pourrons ainsi faire ressortir des recommandations.

Afin de répondre à cette problématique, le mémoire se décomposera en deux grandes parties.

Dans un premier temps, nous allons voir les outils organisationnels pouvant être mis en place par les cabinets comptables comme levier d'acceptation et d'accompagnement durant le changement de logiciel.

Dans un second temps, nous allons voir les instruments de mobilisation et de fidélisation des individus suite au changement de logiciel.

Chacune des deux parties comportera une revue littéraire mettant en avant des hypothèses, ainsi qu'une enquête de terrain permettant de vérifier les hypothèses et de dégager des recommandations. Chaque sous-partie de la revue littéraire mettra en évidence des risques et des solutions découlant de nos recherches.

Méthodologie et détermination de l'échantillon de l'enquête de terrain

À partir de notre analyse de la revue de littérature, nous avons avancé plusieurs hypothèses de recherche que nous confronterons à une enquête de terrain.

Cette partie a pour finalité de présenter les moyens employés en vue d'approcher les différents acteurs concernés par nos propositions et nous permettant de les vérifier.

Ces résultats seront, par la suite, analysés dans une partie dans le but d'établir des recommandations.

I. Les méthodes d'enquête et leur pertinence

La mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet est un changement majeur et impactant l'ensemble des utilisateurs. Il m'est donc apparu important d'interroger un grand nombre de personnes avec des métiers variés afin d'obtenir des résultats significatifs.

Plusieurs méthodes d'enquête sont aujourd'hui reconnues. On retrouve notamment les approches suivantes :

- Qualitative ;
- Quantitative ;
- Documentaire ;
- Benchmarking.

Ces démarches seront définies et expliquées afin de déterminer lesquelles seront utilisées lors de l'enquête de terrain de ce mémoire.

A. Les méthodes d'enquêtes retenues

La **méthode de recherche qualitative** est définie par Creswell comme ceci : « *Les écrivains conviennent que l'on entreprend la recherche qualitative dans un cadre naturel où le chercheur est un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage* » (Creswell, 1998, p. 14). L'approche qualitative peut prendre la forme d'entretiens individuels, de focus groupe, ou encore d'observations. Elle vise à comprendre les expériences personnelles et à expliquer certains phénomènes sociaux. Notre enquête de terrain est ainsi composée d'entretiens individuels, effectués auprès d'agents clés dans la conduite du changement d'un logiciel comptable (consultants en conduite du changement, responsable du nouveau logiciel, administrateur du

nouveau logiciel, expert-comptable, utilisateurs...). Ces entretiens qualitatifs m'ont permis d'observer les expériences de chaque agent et de recueillir des données (processus mis en place, problématiques, inquiétudes, solutions trouvées, etc.)

Les **méthodes de recherche quantitatives** utilisent des outils d'analyse mathématiques et statistiques, dans le but de décrire, d'expliquer et de prédire des phénomènes, par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables. L'approche quantitative est souvent complémentaire à l'approche qualitative. Hervé Dumez écrit : « *On y retrouve cette idée que l'analyse qualitative précède et prépare l'analyse quantitative en lui fournissant des phénomènes à étudier et des concepts à tester statistiquement ou économétriquement* ». L'approche quantitative peut prendre la forme de questionnaires ou de sondages. Notre enquête de terrain comporte ainsi 2 questionnaires établis dans le but de recueillir des données mesurables. Le premier s'adressant aux personnes ayant initié ou participé à la mise en place du nouveau logiciel, et le second s'adressant aux acteurs ayant vécu ou subi un changement de logiciel.

Le **benchmarking** (analyse comparative), comme son nom l'indique, est une pratique qui consiste à évaluer et à comparer un ou plusieurs aspects d'une entreprise avec ceux de partenaires ou de concurrents. Cette approche permet de progresser en se référant à un acteur du marché qui est performant dans un domaine. Au niveau de l'enquête de terrain, nous allons comparer deux types de répondants, sujets au même objet d'étude, dans le but de mettre en évidence des similarités et des différences. Ces dernières, nous permettront de dégager des préconisations et de déterminer un one best way.

B. Les méthodes d'enquêtes exclues

La **démarche de recherche documentaire** consiste à identifier, collecter et traiter des données informatives sur un sujet donné à travers l'étude de sources officielles ou universitaires. On retrouve par exemple les enquêtes menées par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) et les études d'entreprises privées telles que le groupe Xerfi. Cette démarche ne sera pas envisagée au sein de ce mémoire.

Méthode de recherche	Retenue	Exclue
Enquête qualitative	X	
Enquête quantitative	X	
Benchmarking	X	
Démarche documentaire		X

Tableau 1 : Synthèse des différentes méthodes d'enquête de terrain

II. La détermination des répondants de l'enquête

A. Questionnaire 1

Le premier questionnaire, s'adressant aux utilisateurs ayant vécu un changement de logiciel comptable, a recueilli près de 23 réponses auprès de :

- Apprentis en comptabilité ;
- Assistants comptables ;
- Collaborateurs comptables ;
- Chefs de mission et managers
- Experts-comptables.

B. Questionnaire 2

Le second questionnaire, s'adressant aux agents ayant initié un changement de logiciel comptable ou ayant contribué à la mise en place de ce dernier, a recueilli près de 7 réponses auprès de :

- Experts-comptables ;
- Consultants en conduite du changement ;
- Responsable en conduite du changement.

C. Entretiens qualitatifs et benchmarking

Pour ces enquête, l'échantillon doit être des individus choisis avec précision, capables d'apporter des idées de fond à confronter avec les hypothèses fournies. Plusieurs entretiens ont été menés dans le but d'avoir une enquête de terrain significative et de déterminer des préconisations fiables. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous avons interrogé :

- 1 consultant en conduite du changement ayant déjà assisté un cabinet comptable dans sa transition au niveau du logiciel comptable ;
- 2 experts-comptables de gros groupes ayant vécu et organisé le changement de logiciel comptable sur leur site ;
- 1 administrateur ayant formé les responsables logiciels de plusieurs sites à son utilisation et ayant assuré sa bonne intégration ;
- 1 responsable logiciel ayant suivi les formations de l'administrateur précédemment cité, et ayant veillé à la formation des utilisations et à la bonne mise en place du nouveau logiciel sur le site.

Nom du répondant	Qualité du répondant	Modalités de l'entretien
CONS	Consultant en conduite du changement travaillant au sein d'un cabinet de conseil	Entretien en visioconférence de 1h30
EC 1	Expert-comptable associé d'un cabinet de 10 collaborateurs	Entretien physique de 30 minutes
EC 2	Expert-comptable associé d'un cabinet de 35 collaborateurs	Entretien physique de 30 minutes
ADMIN	Administrateur	Entretien en visioconférence de 30 minutes
RESP	Responsable logiciel	Entretien physique de 30 minutes

Tableau 2 : Liste des répondants sélectionnés

Ces entretiens nous permettront notamment, dans une démarche de benchmarking, de dégager des différences et similarités, les problèmes et solutions rencontrés, les processus mis en place et erreurs à éviter, mettant ainsi en évidence des préconisations, voire un one best way.

III. Hypothèses de recherche

Référence	Hypothèse	Thème	Description
Hypothèse 1	Un changement incité sera mieux accepté qu'un changement imposé.	L'acceptation du changement	L'acceptation du changement est une étape majeure dans la réussite du projet. Nous nous attacherons à déterminer quelle méthode d'acceptation du changement sera la plus performante.

Hypothèse 2	L'accompagnement des collaborateurs lors du changement de logiciel comptable favorise la réussite du projet.	L'accompagnement lors d'un changement	La formation et la communication sont des exemples d'outils d'accompagnement du collaborateur. Nous analyserons ainsi leur nécessité lors d'un projet de changement de logiciel comptable.
Hypothèse 3	L'accompagnement des collaborateurs doit être poursuivi après l'adoption du nouveau logiciel comptable.	L'accompagnement suite à un changement	La durée d'un changement de logiciel peut varier en fonction de son impact. Ici, nous déterminerons l'importance d'un accompagnement poursuivi après le changement.
Hypothèse 4	La culture d'entreprise est un outil essentiel favorisant la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable.	La culture d'entreprise	La culture d'entreprise représente l'ensemble des normes, croyances, idées, valeurs, etc partagées par les membres d'une organisation. Une culture du changement faible peu freiner la mise en place d'un changement et entraîner des dysfonctionnements.

Tableau 3 : Dictionnaire des thèmes

IV. Limites de l'enquête

Dans le cadre de l'enquête de terrain, j'ai réalisé deux questionnaires. Le premier, s'adressant particulièrement aux collaborateurs ayant vécu un changement de logiciel comptable, a recueilli 23 réponses. Le second questionnaire, s'adressant aux experts-comptables et autres experts ayant initié ce changement, a recueilli 7 réponses. Le nombre de participants à l'enquête étant assez faible, les résultats obtenus ne seront peut-être pas significatifs. En effet, j'ai eu des difficultés à trouver des participants ayant été confronté à cette situation au cours de leur expérience. Pour consolider mes résultats et donner de la valeur à mon enquête, j'ai réalisé plusieurs entretiens pertinents.

I - La conduite du changement par l'acceptation et l'accompagnement des collaborateurs durant la mise en place du nouveau logiciel comptable

A. Revue littéraire

Lors d'un changement de logiciel comptable, le cabinet est confronté à des risques en lien avec l'acceptation et l'accompagnement de ce changement. La résistance au changement et les erreurs font notamment partie des dysfonctionnements observés au cours de ce type de projet. De nombreux auteurs ont mis en évidence des moyens théoriques à la disposition des organisations pour pallier ces risques, et qui seront étudiés au sein de cette partie.

1) L'acceptation du changement

“ Le premier pas vers le changement est la prise de conscience. Le second est l'acceptation. ” _ Nathaniel BRANDEN

a. La résistance au changement

La définition du changement selon David AUTISSIER, précédemment vue au cours de l'introduction, nous a permis de mettre en lumière le fait qu'un changement, quel qu'il soit, est intrinsèquement lié à une perte ou à la fin d'une chose. C'est pourquoi les auteurs reconnaissent l'existence d'une phase de deuil à ce moment-là.

Elisabeth Kübler Ross, dans ses travaux sur l'acceptation de situations difficiles, a cherché à expliquer les différentes étapes permettant d'arriver à l'engagement d'un individu soumis à un changement. Ces étapes ont ainsi pu être illustrées dans sa célèbre courbe du deuil qui comporte sept axes permettant d'arriver à l'engagement de l'individu.

Nous retrouvons :

- Le déni ;
- La colère et la peur ;
- La négociation ;
- La tristesse et la dépression ;
- L'acceptation ;
- La découverte du sens ;
- L'action.

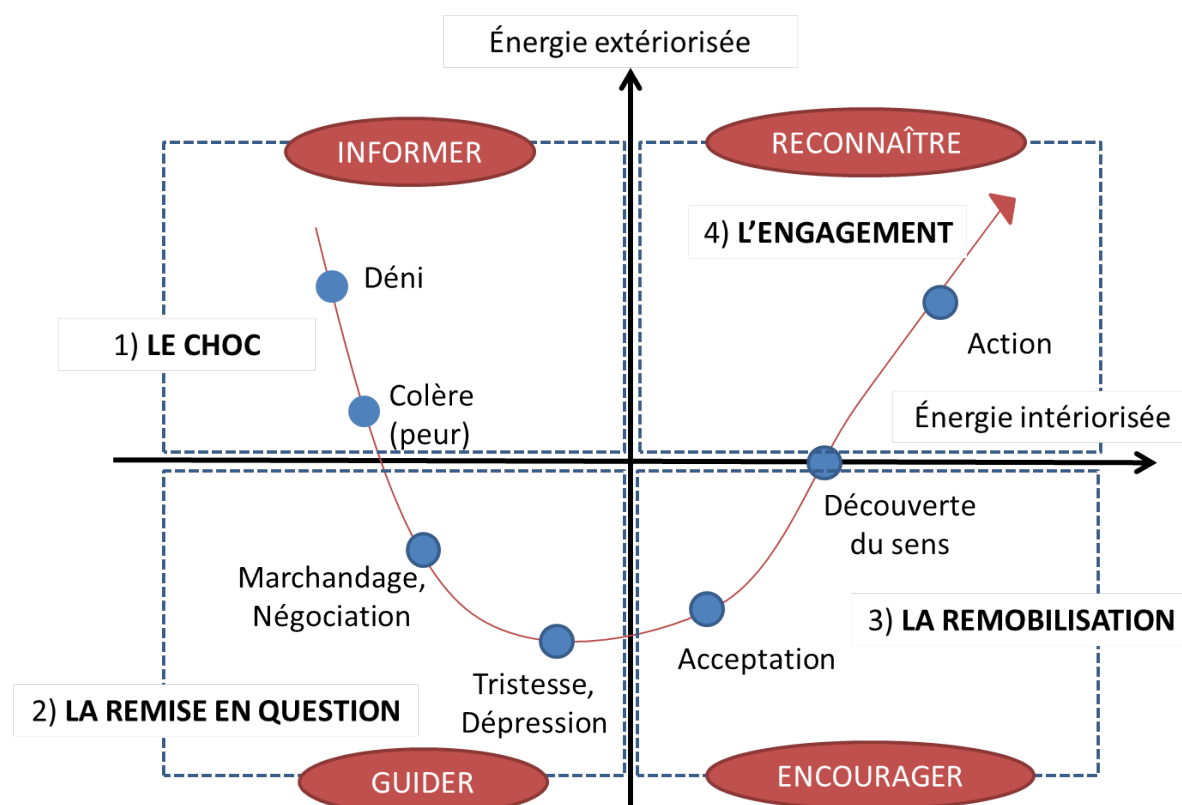


Figure 1 : La courbe du deuil (Elisabeth Kubler-Ross, 1969)

- **Étape 1 :** le **déni** est une situation dans laquelle l'individu refuse d'accepter la réalité suite à l'annonce du changement. Cette étape est plus ou moins longue en fonction de l'importance de ce changement et de la manière dont l'annonce a été faite (annoncé à l'avance).
- **Étape 2 :** une fois que l'annonce est entendue, l'individu ressent un sentiment de **peur** et/ou de **colère** à l'idée de perdre une chose. À l'issue de cette étape, l'individu va commencer à se questionner, protester, résister.
- **Étape 3 :** au cours de cette phase, l'individu va chercher à trouver des compromis pour fuir les faits annoncés. Il va par exemple essayer de repousser le changement en **négociant** un délai.
- **Étape 4 :** l'étape de la **tristesse**, voire de la dépression, est une période de questionnement résultant d'une appréhension quant à l'avenir. L'individu s'interroge sur sa place future au sein de l'organisation et sur ses capacités.
- **Étape 5 :** la phase d'**acceptation** est décisive pour l'individu qui commence à regarder vers l'avenir et à chercher des moyens de s'adapter à ce changement.

- **Étape 6 : la découverte du sens** (ou renouveau) est la situation dans laquelle l'individu commence à trouver un intérêt à ce changement et à le considérer même comme une opportunité.
- **Étape 7 : l'étape finale d'action** est celle où le changement est complètement intégré. L'organisation peut commencer à créer de la croissance et à bâtir de nouveaux projets.

La durée de ce processus varie différemment en fonction de chaque individu et en fonction du contexte. Une situation d'urgence peut, par exemple, entraîner une accélération du deuil. Il y a un temps nécessaire entre l'annonce d'un changement et l'acceptation de celui-ci, et ce temps n'est pas instantané. C'est à partir du moment où l'individu accepte le changement que l'on commence à voir une évolution positive dans le processus du deuil.

La mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet est ainsi un changement important et plus ou moins long pour chaque individu. L'acceptation de ce changement est une étape clé pour les utilisateurs du logiciel afin d'arriver à un sentiment d'engagement nécessaire à la réussite du projet. Dans le cas contraire, le cabinet pourrait être confronté à des situations de résistance au changement qui mettraient en péril ce dernier. En effet, d'après une étude menée par le Gatner Group en 2008, 50% des projets échouent par manque d'adhésion en lien avec des phénomènes de résistance au changement.

Dans le journal des employés de 2003, Bareil et Boffo affirment : *“Qui dit changement, dit résistance au changement !”*.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de résistance au changement et ont tâché de lui donner une définition. Collerette, Delisle et Perron en 1997 définissent la résistance des individus au changement organisationnel comme étant *“l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention du changement. Il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction”*. Crozier & Friedberg insistent plus tard sur le lien existant entre la notion de résistance au changement et la volonté d'exercer sa liberté au sein d'une organisation. Pour ces auteurs, la résistance au changement est *“la conséquence non seulement inévitable, mais aussi légitime de l'utilisation, même inconsciente, par les participants de la marge de liberté dont ils disposent dans les jeux qu'ils jouent dans l'organisation”*.

La résistance au changement peut donc être résumée comme la situation dans laquelle un individu refuse implicitement ou explicitement, de soutenir ou d'apporter une modification à un projet de changement, dans la mise en œuvre légitime de ses libertés individuelles, et étant perçue comme un obstacle à la réussite du projet de changement.

Les résistances peuvent ralentir, suspendre, ou encore entraîner l'annulation du projet de changement, les coûts de mise d'œuvre du projet peuvent augmenter, les résistances peuvent impacter la motivation et la satisfaction des agents. Tous ces points sont des exemples de

conséquence d'une situation de résistance au changement pouvant venir troubler la mise en place du projet et le conduire à son échec.

Gérard-Dominique Carton est un ancien thérapeute, DRH et dirigeant d'une entreprise américaine et ayant créé en 1989 le GCCG (Gerard Carton Consulting Group), un groupe de Conseil spécialisé dans l'accompagnement humain du changement et des dirigeants. Au cours de son ouvrage *Éloge du changement* (1997), l'auteur a mis en évidence quatre formes principales de résistance au changement.

Nous retrouvons ainsi :

- **l'inertie** : cette notion implique une incapacité à changer de soi-même et se matérialise par une fausse acceptation du changement ;
- **l'argumentation** : cette notion se caractérise par des négociations permanentes sur chaque aspect du projet de changement ;
- **la révolte** : cette notion se définit comme l'ultime recours en vue d'empêcher, de repousser, de rendre plus acceptable un changement. On retrouve par exemple les grèves, les demandes de mutation, ou encore les démissions ;
- **le sabotage** : cette notion implique des actes sournois ayant pour but de mettre en difficulté l'initiateur du changement et de prouver que ce dernier n'est pas justifié.

À l'occasion d'une enquête menée au sein d'une usine automobile soumise à un changement en 1998, le sociologue, chercheur et professeur Frédérick de Coninck a réalisé une analyse détaillée des raisons de résister au changement, et a mis en avant le caractère rationnel de cette résistance. Après avoir relevé les arguments des ouvriers et des techniciens opposés à ce changement, l'auteur a pu mettre en lumière cinq catégories d'arguments :

- Une incertitude quant à l'avenir ;
- Les nouvelles contraintes engendrées par le changement ;
- L'absence d'intérêt financier pour les principaux intéressés ;
- Des évolutions considérées comme injustes ;
- La mémoire des décisions passées.

La résistance au changement pour un individu est un phénomène rationnel intimement lié à son besoin de recherche d'un équilibre et d'une stabilité. Le changement implique une perturbation de cet équilibre et de cette stabilité, engendrant de la résistance. L'habitude des

acquis additionnée au besoin de réaliser un effort d'apprentissage engendre la résistance au changement.

Le phénomène de résistance au changement s'inscrit dans les quatre premières étapes de la courbe du deuil de Kübler Ross et ne peut être pallié que par l'acceptation du projet (étape 5). En effet, la résistance au changement est la réponse directe à un changement qui ne serait pas accepté. Nous comprenons donc que, pour qu'un projet de changement réussisse, il faudrait nécessairement qu'il soit accepté par l'ensemble des individus confronté à cette modification. Auquel cas le projet pourrait être mis en péril.

Nous allons donc nous intéresser aux outils d'acceptation du changement à la disposition des organisations et permettant de limiter la résistance au changement.

b. Les outils d'acceptation du changement

Nombreux sont les auteurs s'étant interrogés sur les moyens à mettre en œuvre pour faire accepter le changement et pallier le phénomène de résistance. Serait-il préférable d'imposer le changement ou bien de l'inciter ? Deux grands théoriciens ont donné un avis différent sur la question. Le premier met en avant le modèle de la contrainte tandis que le second met l'accent sur l'importance de la communication.

i) Imposer le changement

La perception du changement s'est sensiblement développée depuis ces dernières décennies. Qu'il soit contraint ou volontaire, progressif ou brutal, ou bien une simple évolution au sein d'une entreprise, il se pose toujours la question de la maîtrise de ce changement. Les organisations souhaitent réaliser leur projet tout en évitant les risques encourus. La gestion et le management du changement sont donc apparus très tôt dans les préoccupations des dirigeants.

Le management du changement se définit comme l'ensemble des processus permettant à une organisation de prévenir et de corriger les externalités négatives pouvant l'impacter et permettant d'adapter cette dernière aux mutations de son environnement. La qualité du management est déterminante à la mobilisation des salariés, afin de susciter leur envie de créer, d'innover, de concourir au succès du projet et à l'évolution de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un changement tel que la mise en place d'un nouveau logiciel comptable nécessite une mobilisation des individus. Les utilisateurs étant les premiers affectés par ce changement, ils doivent être investis dans le projet afin de parvenir à sa réussite. Le management du changement, tel qu'il a été défini, permet donc d'atteindre cet objectif. Cependant, il existe de nombreuses méthodes de conduite du changement mises en évidence

au fil des années. Comme nous avons pu le constater, l'acceptation du changement reste l'étape primaire en matière de changement. C'est pourquoi il s'agit de l'une des premières questions ayant intéressé les auteurs. Faut-il plutôt l'imposer de sorte à ce qu'il soit accepté via un système de sanctions et de récompenses ? Ou faut-il plutôt l'inciter par des outils tels que le dialogue et la participation ?

Le célèbre modèle de la contrainte est celui de Gareth Morgan, théoricien des organisations et consultant en management. Ce modèle prévoit trois niveaux d'intervention pour faire adopter un changement, et devant être réalisé dans l'ordre :

- Importance
- Comportements
- Infrastructure

L'étape 1 consiste à faire réaliser l'importance du changement à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. En effet, ces dernières doivent être intéressées par le projet de changement et comprendre son intérêt pour l'accepter. L'organisation doit donc, dans un premier temps, communiquer sur le projet de changement et justifier ce choix.

Lors de l'étape 2, l'organisation cherche à valoriser les parties prenantes ayant adopté le changement par un système de récompenses, et/ou à pénaliser celles qui n'ont pas su y faire face via des sanctions. L'organisation pourra ainsi indirectement obliger les individus à prendre part au changement.

L'étape 3 pousse l'organisation à s'interroger sur les outils matériels et/ou organisationnels à sa disposition permettant de contraindre les parties prenantes à la réalisation du changement. L'infrastructure ici représente les dispositifs que l'organisation va mettre en place pour appliquer les sanctions et/ou récompenses prévues. Cette étape a pour but de contrôler la réalisation du changement.

L'auteur utilise les politiques de sécurité routière comme modèle pour illustrer sa théorie. En effet, dans l'exemple où les routes seraient à présent limitées à 70km/h, on cherchera d'abord à communiquer sur le changement et sur les risques à l'aide d'outils publicitaires. Dans un second temps, le système de permis à point nous permettra de sanctionner les individus ne respectant pas cette nouvelle réglementation et de récompenser à l'inverse ceux qui l'auront accepté. Au final, la mise en place de radars et la mobilisation de policiers nous permettront de contrôler la réalisation de ce changement et d'appliquer les sanctions prévues.

Ainsi, pour cet auteur, la clé de l'acceptation d'un changement réside dans la contrainte. En appliquant cette théorie à la mise en place d'un nouveau logiciel comptable au sein d'un cabinet comptable, les dirigeants devront communiquer sur le changement de sorte à prévenir

de sa réalisation et à expliquer son intérêt. Par la suite, le changement sera imposé par le biais de sanctions et/ou de valorisation prédéfinies. Il pourra par exemple s'agir de prime pour les membres utilisant correctement le nouveau logiciel, et de tâches pénibles, répétitives ou peu valorisantes pour ceux ne l'ayant pas accepté. Ces bonus ou malus seront alors appliqués en vue de contrôler la réalisation du changement par le biais de moyens tels que la mise en place de petits tests. Le changement sera ainsi accepté sous la contrainte. La communication reste très faible dans ce modèle. C'est pourquoi de nombreux auteurs ont contesté ce modèle préférant mettre l'accent sur l'acceptation du changement par la communication et la participation.

ii) Inciter le changement

Dans un travail de recherche mené auprès de 26 entreprises, Miller et Friesen en 1980 ont cherché à comprendre comment les organisations s'adaptent à leur environnement. Ils ont distingué deux formes de changement : le "momentum" ou mouvement continu et la "révolution" ou changement radical. Ce travail de recherche leur a permis de mettre en évidence le fait que "le mouvement continu est préféré dans 75% des cas" et notamment pour la raison qu'il y a moins d'incertitude, moins de coûts de changement et moins de conflits lors de changements continus que lors de changements radicaux. Un changement obligatoire, mis en place de façon radicale au sein d'une organisation serait-il donc moins facilement accepté qu'un changement continu ?

Kurt Lewin, célèbre psychologue et auteur, a cherché à convaincre de l'intérêt pour les organisations de faire accepter le changement par la persuasion. Ici, il ne s'agit plus de contrainte, mais bien d'une tout autre approche fondamentalement opposée.

Lors d'un projet de recherche sur le changement comportemental réalisé en 1942, l'auteur a mis en évidence le phénomène de Focus Group. L'expérience consistait à faire consommer des abats à deux groupes de personnes. Le premier groupe devait assister à des conférences animées par une diététicienne, ayant pour but d'expliquer les bienfaits des abats et l'intérêt qu'il existe à les consommer. Le second groupe participait à des réunions de discussions au cours desquelles les participants discutaient de ce sujet. Les résultats ont montré que seuls 3% des participants du premier groupe se sont mis à cuisiner des abats contre 32% pour le second groupe. Cette étude a ainsi mis en évidence l'intérêt de faire accepter un changement par des discussions au cours de moments d'échange (Focus Group). Plutôt que de forcer une personne à changer, l'idée serait de changer la personne dans un groupe en modifiant les normes de ce groupe. Le changement serait donc plus facilement accepté avec cette méthode que sous la contrainte.

Dans un contexte où le changement en question serait la mise en place d'un nouveau logiciel comptable au sein d'un cabinet, il pourrait donc être pertinent de réunir l'ensemble des utilisateurs afin de communiquer sur ce changement à venir, préalablement à sa mise en place. Ces temps d'échange permettront de changer directement les mœurs du groupe, et indirectement l'attitude des membres de ce groupe. Ces derniers seraient poussés, sans contrainte, à accepter le nouveau logiciel et auront envie de l'utiliser.

Cette théorie, mettant en avant l'intérêt de la persuasion pour faire accepter un changement, contredit celle de Morgan qui repose sur un système de contrainte. Ces deux concepts fondamentalement opposés sont pourtant défendus par leurs auteurs, et voire même renforcés par de nouvelles études. Ces auteurs ont cherché à comprendre par quels moyens le changement sera le plus facilement accepté et en ont tiré des conclusions différentes.

D'un point de vue théorique, chacune des méthodes semblent fonctionner, mais qu'en est-il de la pratique ? Ces idées s'appliquent-elles pour des changements adaptatifs comme la mise en place volontaire d'un nouveau logiciel comptable ? Fonctionneront-elles aussi bien pour un changement au sein d'un cabinet comptable qu'au sein d'une entreprise ? L'effectif du cabinet aura-t-il un impact sur le choix pertinent de la méthode ?

De ce fait, l'hypothèse suivante est survenue :

Hypothèse 1 : Un changement incité sera mieux accepté qu'un changement imposé.

Afin de vérifier la véracité de cette hypothèse, deux questionnaires ont été établis et plusieurs enquêtes ont été réalisées. Ces derniers seront analysés un peu plus tard au cours de ce mémoire.

2) Les leviers d'accompagnement du changement

Au-delà de l'aspect de l'acceptation du changement pouvant entraîner des situations de résistance, les organisations sont confrontées à de tout autres risques en lien avec ce dernier. Pour prévenir ces dysfonctionnements, plusieurs auteurs nous proposent des modèles d'accompagnement de ce changement pouvant être appliqués à une situation de changement de logiciel comptable par un cabinet.

a. Les risques opérationnels liés au changement

Au cours du processus de changement, les organisations peuvent être soumises à des risques opérationnels. C'est le cas pour les cabinets comptables lorsqu'ils adoptent un nouveau

logiciel comptable. Nous retrouvons par exemple le célèbre phénomène de “choc des générations”, la réalisation d’erreurs, la présence de difficultés d’utilisation du nouvel outil.

i) Le “Choc des générations”

D’après une définition donnée par l’encyclopédie universelle, on peut définir une génération¹ comme *“une catégorie qui procède non pas de données biologiques, mais de processus sociaux et temporels. Les générations sont des abstractions, des produits de l’imaginaire social, dont la fonction symbolique est d’organiser le temps.”* D’un point de vue social, une génération peut ainsi être entendue comme un groupe de personnes appartenant à la même époque et partageant les mêmes mœurs, pratiques, idées. Des individus appartenant à la même génération se ressembleront dans leur façon de vivre et dans leur façon de penser.

William Strauss et Neil Howe, deux historiens américains, s’intéressent à l’histoire des générations. Cette thématique a été illustrée par ces auteurs dans trois ouvrages :

- Generations : The History of America’s Future (1992) ;
- The Fourth Turning (1997) ;
- Millennials Rising: The Next Great Generation (2009).

Ces auteurs ont pu mettre en lumière l’existence de quatre générations nommées comme telles :

- Les Vétérans (nés dans les années 1920-1945) ;
- Les Baby Boomers (1946-1964) ;
- La Génération X (1965-1980) ;
- La Génération Y (1981-2000).

Ces quatre générations sont celles que nous retrouvons aujourd’hui au sein de notre société et dans le monde du travail. Une organisation sera généralement constituée d’individus appartenant à chacune de ces générations. Le vieillissement et les départs à la retraite font que la génération des Vétérans sera bien moins représentée que les autres dans le milieu professionnel, jusqu’à sa disparition.

Ces individus de générations différentes cohabitent au sein des organisations. Cependant, l’arrivée d’un changement pourrait bouleverser cet équilibre et engendrer un choc générationnel. Le conflit des générations, choc des générations, ou encore conflit des âges est une notion présente au quotidien. Que ce soit dans la vie familiale (divergence d’opinions entre grands-parents, parents et enfants), ou dans le monde professionnel, il fait partie de

¹ Claudine ATTIAS-DONFUT, « **GÉNÉRATION** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 10 juillet 2022. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/generation/>

notre société. Il s'agit de confrontations entre les manières de penser et de faire des individus de générations distinctes.

Lors de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet, les individus auront besoin d'être accompagnés au cours de cette transition. Les plus anciennes générations, n'étant pas habituées comme les nouvelles générations à la digitalisation, ils pourront avoir besoin d'un temps d'adaptation plus long. En effet, certains rares cabinets continuent de tenir leur comptabilité avec des pièces papiers, en évitant au maximum le numérique, et rencontrant des difficultés lorsque ce dernier s'impose à eux.

À contrario, l'expérience et le vécu des anciennes générations ayant déjà été confrontées à des situations de changement, leur permettra peut-être de s'adapter plus facilement à un nouveau changement. Tandis que les nouvelles générations n'ayant pas souvent ou pas du tout été soumises au changement au cours de leur expérience, auront peut-être, à leur tour, besoin d'un temps d'adaptation supplémentaire.

Ces divergences peuvent entraîner une disparité dans l'accompagnement des individus. En effet, ces derniers n'ayant pas les mêmes besoins, ils pourront nécessiter un accompagnement sur des points différents. Et cette même disparité pourra engendrer des conflits au sein de l'organisation si l'accompagnement n'est pas adapté à tous.

Nous verrons les leviers d'accompagnement des individus par la suite. Cependant, le choc des générations n'est pas le seul motif du besoin d'accompagner les individus au cours d'un changement tel que la mise en place d'un nouveau logiciel comptable.

ii) Les erreurs et difficultés à utiliser les outils

Le choc des générations est un risque sociologique auquel sont confrontées les organisations lors d'un changement. Il existe aussi des risques pratiques, liés directement au changement pouvant mettre en péril le projet. Lors de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet, ces risques pratiques peuvent se matérialiser par des erreurs ou par des difficultés dans l'utilisation du nouveau logiciel.

Parfois reconnue comme étape nécessaire dans l'apprentissage, l'erreur est bien souvent vue comme quelque chose de négatif et pouvant être évité. Le dictionnaire Larousse définit l'erreur² comme "*l'acte de se tromper, d'adopter ou d'exposer une opinion non conforme à la vérité, de tenir pour vrai ce qui est faux.*" L'erreur est un acte "*regrettable ou une faute.*"

L'auteur Jean-Pierre Astolfi, dans son ouvrage *L'erreur, un outil pour enseigner*, distingue en 1997 plusieurs origines possibles à l'erreur :

² « ERREUR », Larousse [en ligne], consulté le 10 juillet 2022. URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/erreur/30846>

- Erreurs relevant de la compréhension des consignes (exemple : les consignes sont données oralement, la question n'est pas formulée sous forme interrogative) ;
- Erreurs résultant d'habitudes scolaires ou d'un mauvais décodage des attentes (exemple : être persuadé que la réponse doit être simple ou que le problème n'a qu'une solution comme d'habitude) ;
- Erreurs témoignant des conceptions alternatives des élèves (exemple : résonner avec les représentations difficilement modifiables qu'on se fait déjà de la chose) ;
- Erreurs liées aux opérations intellectuelles impliquées (exemple : erreurs commises parce que la personne donnant les consignes est persuadée que la tâche va de soi alors qu'elle nécessite une compétence) ;
- Erreurs portant sur les démarches adoptées (exemple : erreurs commises en ne respectant pas les procédures) ;
- Erreurs dues à une surcharge cognitive (exemple : erreurs commises dues à une surcharge d'informations) ;
- Erreurs ayant leur origine dans une autre discipline (exemple : erreurs commises parce que l'individu ne parvient pas à faire le lien entre une explication donnée auparavant concernant un autre problème, mais dont l'explication est applicable à ce cas de figure aussi) ;
- Erreurs causées par la complexité propre du contenu (exemple : erreurs commises parce que la tâche est trop complexe).

Il existe donc de nombreuses erreurs pouvant être commises et évitables grâce à un bon accompagnement que nous étudierons par la suite.

Les difficultés dans l'utilisation du nouvel outil sont également des freins à la bonne réussite du projet. L'encyclopédie universelle définit la difficulté³ comme le "*caractère de ce qui est difficile*", "*une situation difficile, embarrassante*". Les difficultés et les erreurs sont deux choses différentes mais qui peuvent être complémentaires. Les difficultés peuvent amener à commettre des erreurs pendant que la commission d'erreurs peut mettre une personne en situation de difficulté. Les difficultés dans l'utilisation du nouveau logiciel comptable sont des dysfonctionnements devant être évités en vue de la bonne mise en place du nouvel outil.

Afin de limiter les dysfonctionnements (choc des générations, erreurs, difficultés...) et de parvenir à la réussite du projet de changement de logiciel comptable, un accompagnement des utilisateurs de l'outil est nécessaire. Cet accompagnement peut se matérialiser de différentes manières. Plusieurs auteurs ont cherché à mettre en évidence des leviers compétents d'accompagnement des individus que nous allons à présent étudier.

³ « DIFFICULTÉ », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 10 juillet 2022. URL : https://www.universalis.fr/dictionnaire/q=difficult%C3%A9s&btn_search=Rechercher

b. Les outils d'accompagnement du changement

Nos précédentes recherches ont pu mettre en évidence l'existence de risques en lien avec l'acceptation du changement, mais aussi de risques opérationnels en lien avec l'accompagnement de ce dernier. Après avoir œuvré pour que le changement soit accepté, l'organisation doit accompagner ses membres, une étape clé pour que le projet aboutisse.

i) La communication et la formation

Il existe de nombreux outils d'accompagnement du changement ayant pour but de faciliter la réalisation d'un changement, en renforçant la capacité des individus à changer. La communication et la formation sont des instruments cruciaux au cours de ce processus d'accompagnement.

L'encyclopédie universelle définit la communication⁴ comme *“la transmission d'informations”, “le passage ou échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur”, “partage, la mise en commun”, le fait de “transmettre quelque chose”*. Cette même référence donne également une définition à la formation⁵. Il s'agit de *“l'action de former, d'instituer”, “l'éducation intellectuelle et morale d'une personne”, “la préparation à un métier”*.

Rosabeth Moss Kanter, professeur en management des entreprises à la Harvard Business School, a proposé des leviers d'accompagnement du changement basés sur la communication et la formation. Cet auteur a classé ces leviers dans une suite chronologique : la roue du changement. Kanter dans sa célèbre roue du changement imagine 10 leviers d'accompagnement du changement à mettre en place pour réussir le projet de changement :

1. **Une vision partagée** : les individus travaillent ensemble et partagent leur vision de la réalité en vue d'en créer une commune ;
2. **Récompenses et reconnaissance** : la mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance de l'investissement de chacun ;
3. **Mesures, jalons et rétroactions** : la détermination d'éléments d'appréciation des avancements (mesures), fondés sur des points de repères (jalons) qui permettent une remontée de l'information ;

⁴ Yves WINKIN, « COMMUNICATION », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 13 juillet 2022.
URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedia/communication/>

⁵ « FORMATION », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 13 juillet 2022.
URL : <https://www.universalis.fr/dictionnaire/formation/>

4. **Procédures et politique organisationnelles** : l'instauration de règles et de procédures auxquelles sont soumis les individus pour homogénéiser les pratiques au sein de l'organisation ;
5. **Communications et échanges de meilleures pratiques** : une communication forte, accompagnée de l'établissement d'échanges et de pratiques pour favoriser l'enrichissement mutuel ;
6. **Succès rapides et innovations locales** : la mise en place des petites victoires pour motiver les individus et une volonté d'obtenir des progrès rapides ;
7. **Champions et parrains** : le changement doit être soutenu en permanence ;
8. **Éducation, formation et outils d'intervention** : la mise en place d'un plan de formation en vue d'accompagner l'ensemble des individus (managers, collaborateurs...) et de le permettre d'acquérir les compétences nécessaires au sein de l'organisation ;
9. **Structure de pilotage et processus** : un contrôle et un suivi du processus de changement ;
10. **Symboles et signaux** : des symboles et/ou des signaux permettant de mettre en lumière les changements effectués.

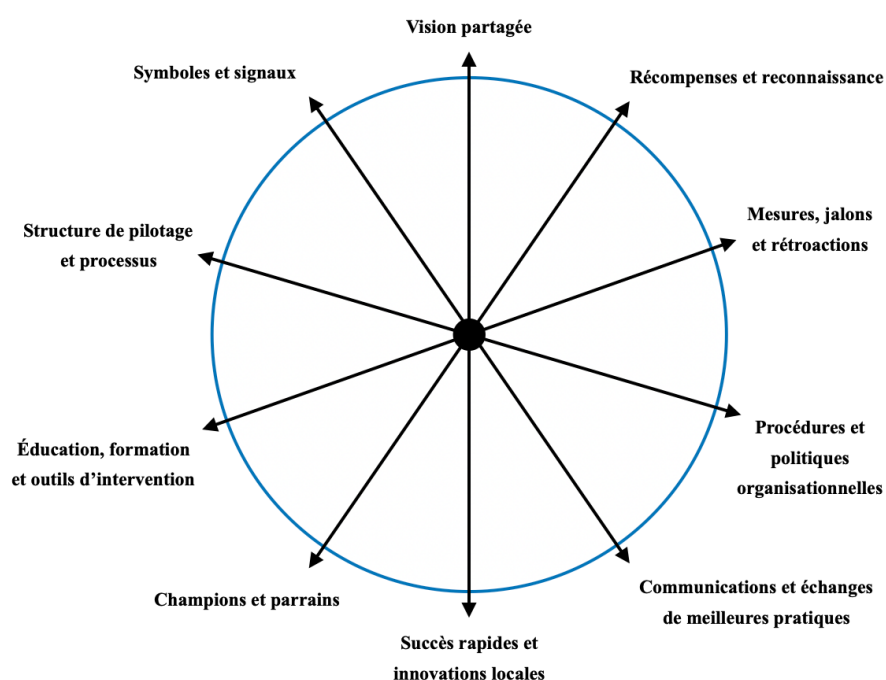


Figure 2 : La roue du changement (Rosabeth Moss Kanter, 1985)

Nous constatons que la communication et la formation sont des outils essentiels à la réussite d'un projet de changement. L'auteur met également l'accent sur le fait de bien définir le projet et de le suivre tout au long de sa réalisation à l'aide d'indicateurs, de processus, de signaux... Ainsi, lors d'un changement de logiciel comptable par un cabinet, l'organisation devra mettre en avant la bonne communication et la formation afin de parvenir au succès du projet.

Ces deux outils ne sont pas les seuls leviers importants au bon accompagnement des individus. D'autres auteurs se sont intéressés à de nouveaux instruments que nous allons découvrir.

ii) L'importance des managers dans la réussite des projets

D'autres auteurs ont cherché à savoir s'il existait d'autres leviers d'accompagnement du changement. En 1996, John Kotter est l'un des premiers auteurs à s'être intéressé au rôle et à l'importance des managers dans la réussite d'un projet de changement. Ce dernier estimant que les auteurs du changement donnent trop d'importance aux leviers classiques tels que la communication et la formation vus précédemment, il propose un modèle du changement par le manager. Ce modèle célèbre de Kotter est composé de huit étapes :

Étape 1 - Créer l'urgence : il s'agit de créer un sentiment d'urgence au travers d'une argumentation donnée pour justifier le changement ;

Étape 2 – Former une coalition : le manager doit établir un leadership pour entraîner ses collaborateurs dans la dynamique du changement ;

Étape 3 - Créer une vision du futur : afin d'éviter la peur et l'anxiété engendrées par le changement, l'auteur propose de définir précisément ce que sera l'avenir à l'issue du changement ;

Étape 4 - Communiquer la vision : l'auteur précise que la communication doit être régulière et qu'elle doit être accentuée au niveau de la cible et de l'état d'urgence ;

Étape 5 - Inciter à l'action : le manager doit inciter ses collaborateurs à expérimenter le changement et à traiter les dysfonctionnements étudiés plus tôt dans le mémoire (résistance, erreurs...) ;

Étape 6 - Générer des victoires à court terme : la détermination de plusieurs objectifs à court terme doit permettre de préserver la motivation et la mobilisation des collaborateurs ;

Étape 7 - Consolider les succès : la réalisation d'un succès à court-terme issu de l'expérimentation du changement par un individu doit être généralisée ;

Étape 8 - Ancrer le changement : il s'agit d'ancrer le changement dans la vision commune de l'organisation.



Figure 3 : Les 8 étapes du changement de Kotter (John Kotter, 1996)

Cette théorie a mis en lumière la place des managers et leur importance. Ces derniers ont un rôle crucial dans la réalisation d'un projet de changement. Ils sont considérés comme des relais et des *“traducteurs des projets de changement. Ils opèrent des traductions dans les actes quotidiens”*⁶.

La réussite d'un projet de changement dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet reposerait donc également sur la mobilisation de managers investis et qualifiés.

Un accompagnement réussi des individus regrouperait donc une bonne communication, la réalisation de formations et la désignation de managers formés et motivés pouvant jouer le rôle d'intermédiaire durant la réalisation du changement et au-delà. Tous les auteurs vus précédemment affirment que sans levier d'accompagnement, le changement ne peut correctement aboutir.

Il convient alors de proposer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : L'accompagnement des collaborateurs lors du changement de logiciel comptable favorise la réussite du projet.

Afin de vérifier la véracité de cette hypothèse et de la précédente, deux questionnaires ont été établis et plusieurs enquêtes ont été réalisées. Ces derniers vont être analysés au cours de l'enquête de terrain suivante.

⁶ AUTISSIER D., MOUTOT J-M., JOHNSON K., WIERSCH E., (2019) La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation, 2e édition, DUNOD, p 21.

B. Enquête de terrain

1) Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Pour commencer, faisons un simple rappel des premières hypothèses que nous avons posé à ce niveau du mémoire de recherche :

Hypothèse 1 : Un changement incité sera mieux accepté qu'un changement imposé.

Hypothèse 2 : L'accompagnement des collaborateurs lors du changement de logiciel comptable favorise la réussite du projet.

a. Analyse des résultats

i) Enquêtes quantitatives

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai réalisé deux questionnaires, l'un s'adressant à l'ensemble des individus ayant vécu un changement de logiciel comptable, et l'autre à destination de l'ensemble des individus ayant initié un changement de logiciel comptable ou ayant contribué à sa mise en place. Pour des questions de facilité, les chiffres recueillis seront arrondis au dixième.

Deux questions d'ordre général ont été posées à l'ensemble des participants afin de déterminer le type et la taille de leur organisation.

Dans quel type de structure le changement de logiciel comptable a-t-il eu lieu ?

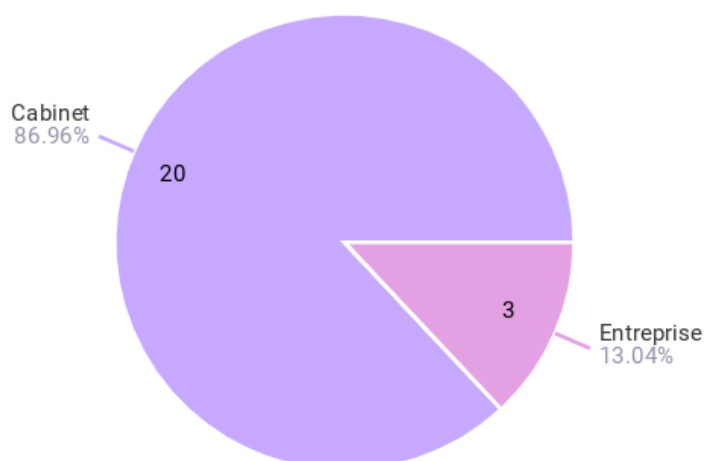


Figure 4 : Illustration du type de structure des participants

Quelle était la taille de votre structure ?

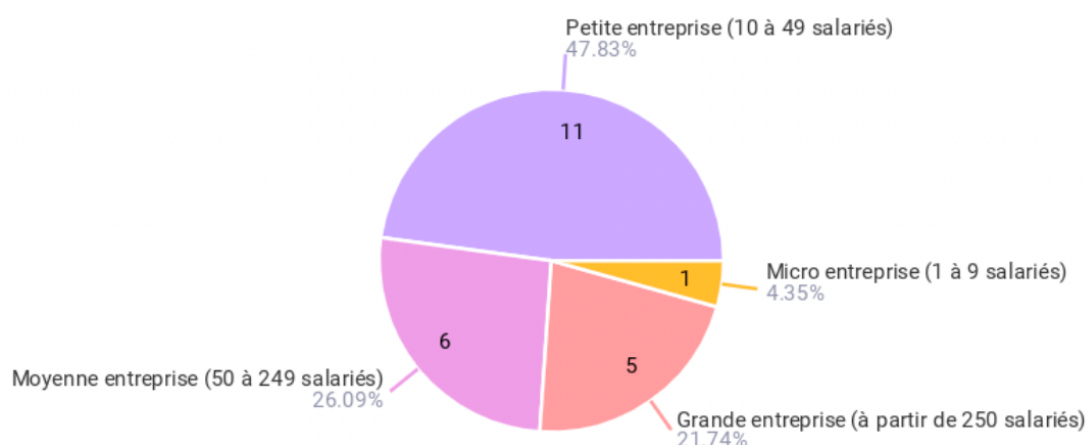


Figure 5 : Illustration de la taille de la structure des participants

À travers ces graphiques, on peut donc constater que la plupart des participants travaillent dans un cabinet comptable (87%) comprenant entre 10 et 49 salariés (48%). Nous constatons aussi que 26% des répondants sont dans des moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés) et que 22% travaillent dans une grande entreprise (plus de 250 salariés). Cette représentation nous permettra ainsi d'identifier le type de répondants et de distinguer de façon générale les mentalités entre les petites et les grandes organisations.

Le changement a-t-il été incité ou imposé ?

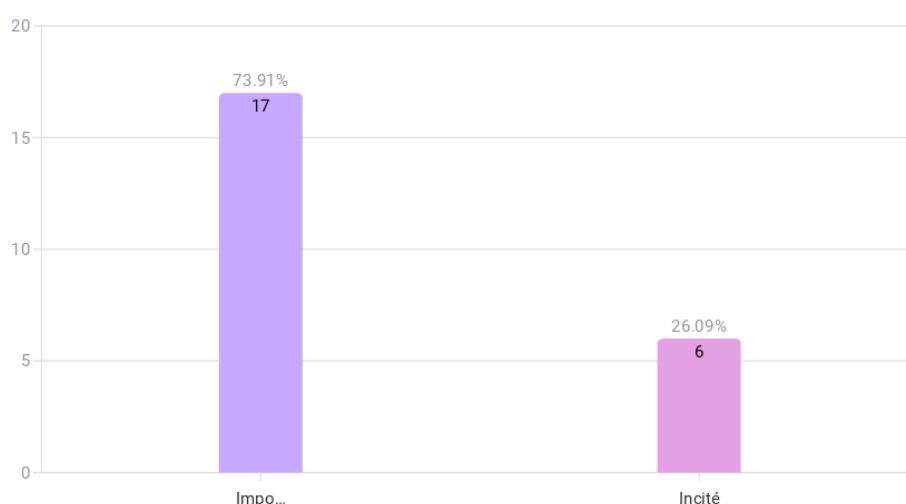


Figure 6 : Illustration du mode de mise en place du changement

Pour les deux questionnaires, nous avons constaté que, dans plus de 70% des cas, le changement avait été imposé. Seuls 6 collaborateurs et 2 experts-comptables ont indiqué que leur changement de logiciel avait été fait de façon incitée. Les organisations ont donc

tendance à ne pas discuter le changement, elles le mettent simplement en place. Cela aura-t-il un impact sur l'acceptation de ce dernier comme la revue littéraire a pu nous le démontrer ?

Comment ce changement vous a-t-il affecté ?

À cette question, les participants dont le changement avait été incité ont répondu que ce dernier avait impacté leur productivité. En effet, la maîtrise du nouvel outil leur a demandé du temps et de l'investissement. Cependant, les participants dont le changement de logiciel avait été imposé ont été affectés de plusieurs manières. J'ai pu constater une baisse de la productivité, mais aussi de nombreuses contestations quant au choix du nouveau logiciel et/ou concernant la période choisie pour effectuer le changement : *“Perte de temps monumentale en pleine période fiscale”, “Dur d'accepter le changement et de perdre les habitudes”, “Nouveau logiciel pas adapté à une grande entreprise”, “Beaucoup de plaintes de toute l'équipe, logiciel lent”*. Nous constatons ainsi un décalage au niveau des réponses en fonction du mode de mise en place du changement de logiciel.

Pensez-vous que le nouveau logiciel comptable présentait plus d'avantages ou d'inconvénients que le précédent ?

À cette question, il était demandé de noter de 1 à 10 le nouveau logiciel comptable par rapport au précédent, 1 étant que des inconvénients et 10 que des avantages.

Le questionnaire s'adressant aux collaborateurs a recueilli les résultats suivants : la moyenne des participants dont le changement a été incité s'élève à 7.5/10, tandis que les répondants donc le changement a été imposé ont donné une moyenne de 6/10. Nous constatons à nouveau une disparité entre les groupes de répondants.

Le questionnaire s'adressant à la direction en revanche a obtenu une moyenne de 8,5/10 quel que soit le mode de mise en place du changement. Ainsi, nous constatons que le nouveau logiciel n'a pas été évalué de la même manière entre les initiateurs du changement et ceux qui l'ont vécu.

Pourquoi avez-vous changé de logiciel ?

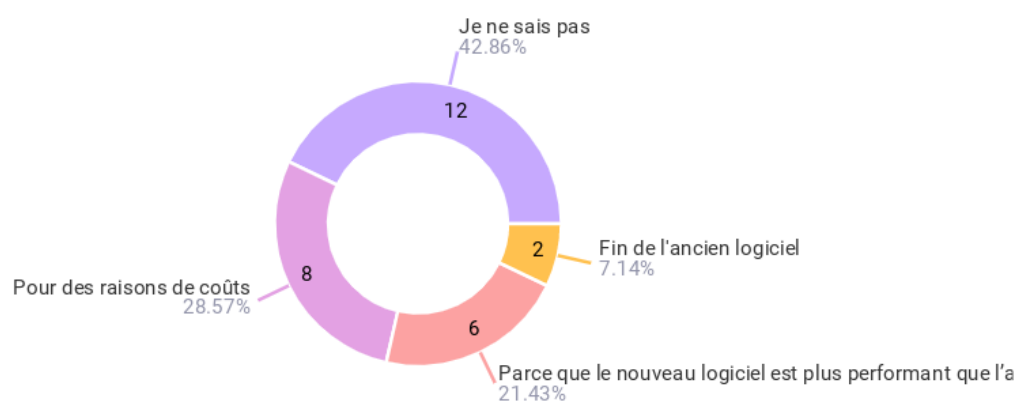


Figure 7 : Illustration des raisons du changement de logiciel pour les collaborateurs

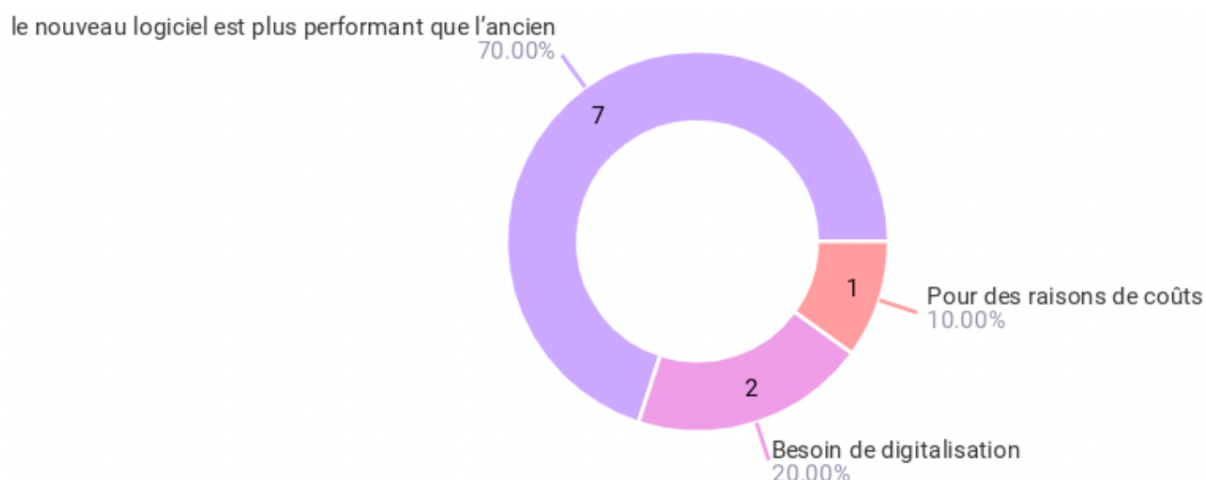


Figure 8 : Illustration des raisons du changement de logiciel pour la direction

Pour cette question, 5 propositions de réponses étaient formulées : pour des raisons de coût, un besoin de digitalisation, fin de l'ancien logiciel, le nouveau logiciel est plus performant que l'ancien et je ne sais pas. Nous constatons avec surprise pour le premier questionnaire que la majorité des répondants (43%) ne sait pas pourquoi ils ont changé de logiciel comptable. Ensuite, 29% ont changé pour des raisons de coût et le reste parce que l'ancien logiciel était sous-performant ou à disparu. De plus, 100% des personnes ayant vécu un changement incité ont donné une réponse à cette question. A contrario, pour le second questionnaire, la raison principale du changement de logiciel comptable est la performance de ce dernier. Ensuite, le besoin de digitalisation et pour terminer le coût du logiciel. Ces réponses sont complètement opposées à celles des répondants du premier questionnaire.

Quels ont été les moyens mis en place pour prévenir et accompagner ce changement ?

À cette question, plusieurs réponses récurrentes sont ressorties :

- Annonce au préalable du changement
- Désignation de correspondants
- Communication de supports
- Formations internes
- Communication et feedback

Quels sont pour vous les ingrédients clés d'un changement de logiciel comptable réussi ?

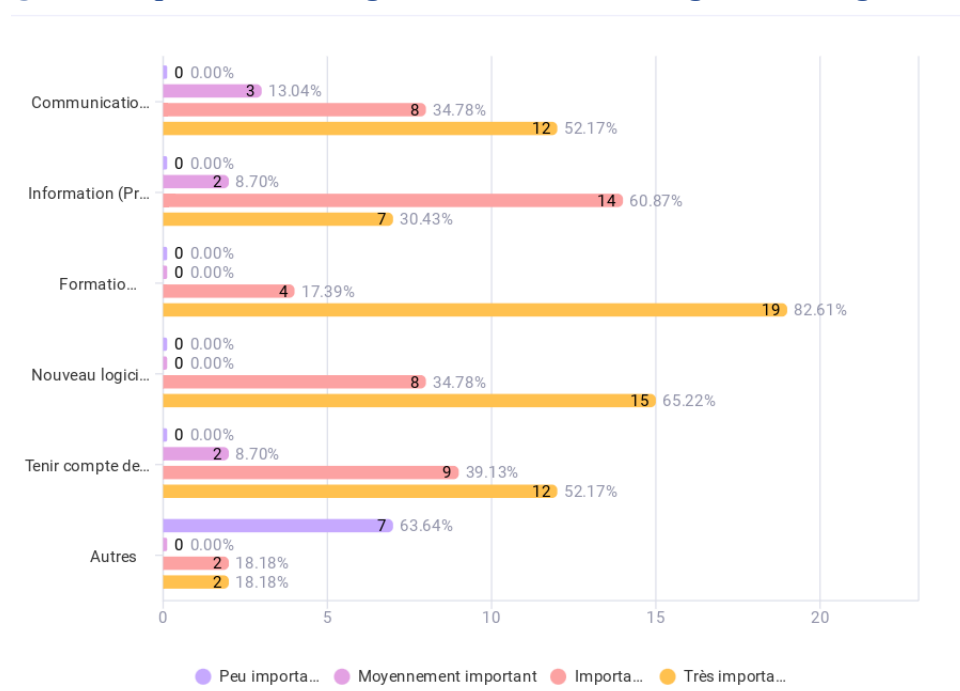


Figure 9 : Les ingrédients clés d'un changement de logiciel réussi

Nous constatons que chaque ingrédient précité est au moins important, et que l'ingrédient considéré comme le plus important est la formation.

Avez-vous été confronté à des situations de résistance au changement ? Si oui, lesquelles ?

En moyenne, quel que soit le mode de mise en place du changement (incité ou imposé), 50% des répondants ont été confrontés à des situations de résistance au changement. Ces résistances étaient les suivantes : "Les collaborateurs les plus anciens ont appréhendé le changement", "Les collaborateurs et managers râlent", "Des collaborateurs qui ne veulent pas changer, qui ne suivent pas les consignes", "Critiques du nouveau produit", "Turn over", "Très grande baisse de motivation", "Des collaborateurs continuaient à utiliser l'ancien logiciel car il le préférait, mais sans chercher à comprendre le nouveau", "Non adhésion au projet".

Comment ont-elles été maîtrisées ?

Les personnes ayant été confrontées à des situations de résistance au changement les ont maîtrisées par les moyens suivants : "l'expérimentation", "un dialogue rassurant", "formations", "par persuasion", "accompagnement". Certains répondants ont indiqué que les résistances n'avaient pas été maîtrisées, qu'elles étaient toujours dans la tête de leurs collaborateurs et qu'elles ont entraîné des départs.

ii) Enquête qualitative et benchmarking

Au début de chacun des entretiens réalisés, j'ai pris le soin de demander à mes interlocuteurs la permission d'enregistrer nos échanges.

J'ai fait ressortir les informations les plus pertinentes dans cette enquête qualitative. Vous retrouverez les retranscriptions de ces entretiens en annexes 6 à 9. Voici un condensé de ces données, associées à chacune des hypothèses de recherche :

❖ Hypothèse 1 : Un changement incité sera mieux accepté qu'un changement imposé.

EC2 a imposé le changement au sein de son cabinet. Ce dernier était très rapide, il n'a duré que 4 mois. Ces 4 mois étaient cependant intenses puisqu'il a constaté des phénomènes de résistance aux changements, tels que des appréhensions, des erreurs répétées et un départ. **ADMIN** et **RESP**, pour qui le changement a également été imposé, ont aussi constaté des phénomènes de résistance. **CONS** considère qu'un changement de ce type devrait durer au moins 6 mois. Il ajoute qu'un changement non-conduit ou mal-conduit peut générer une baisse de la motivation et des départs, comme tel a été le cas pour **EC1**.

A contrario, **EC1** a incité le changement en communiquant avec ses collaborateurs autour de ce sujet. Le changement leur a pris 1 an mais a été beaucoup mieux accepté. Seules quelques erreurs ont été commises au début de la transition.

❖ Hypothèse 2 : L'accompagnement des collaborateurs lors du changement de logiciel comptable favorise la réussite du projet.

Pour **CONS**, l'accompagnement est déterminant de l'issue "Former c'est bien, accompagner c'est mieux". **EC2** insiste sur l'intérêt de former les collaborateurs et de communiquer. **RESP** et **CONS** sont d'accord avec ce dernier. **EC1** ajoute l'importance de pratiquer après les formations et de s'entraider. Cette idée est partagée par **CONS** "Les individus ont besoin d'un savoir théorique et d'un savoir pratique". Pour **ADMIN**, un bon audit préalable et une connaissance du logiciel sont essentiels.

b. Vérification des propositions de recherche

Pour synthétiser notre enquête de terrain, nous rappelons au travers du tableau ci-dessous les propositions de recherche qui ont orienté notre questionnaire. Nous nous sommes prononcés sur les résultats et leur vérification, constatant qu'elles ne sont pas toutes complètement corroborées.

Hypothèses	Résultats	Analyse
Hypothèse 1 : Un changement incité sera mieux accepté qu'un changement imposé.	Partiellement corroborée	Les cabinets ayant mis en place un changement incité ont rencontré moins de difficultés à faire accepter le changement que ceux l'ayant imposé. La notation du logiciel des cabinets ayant incité le changement est meilleure que celle des cabinets l'ayant imposé. De même, les collaborateurs du premier ont moins été affecté par l'aspect psychologique. Cependant, dans les 2 cas, des situations de résistance au changement ont été constatées. Inciter le changement favorise donc l'acceptation, et permet de rassurer les collaborateurs et d'éviter les risques psychologiques. Cependant, l'incitation ne suffit pas à supprimer les situations de résistance au changement.
Hypothèse 2 : L'accompagnement des collaborateurs lors du changement de logiciel comptable favorise la réussite du projet.	Corroborée	L'ensemble des répondants ont mis en place un accompagnement au sein de leur cabinet, et insistent sur son intérêt. Cet accompagnement se matérialise par de la communication, de la formation, du travail en équipe, de la concertation, de l'expérimentation. Il permet de contrôler le changement et de limiter les risques.

Tableau 4 : Vérification des propositions de recherche de la partie 1

2) Préconisations

Pour aller plus loin dans l'analyse des résultats donnés précédemment à l'issue de notre enquête de terrain, nous soulignons quelques points d'attention en matière de conduite du changement dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable. À cette fin, nous allons exprimer nos recommandations.

À partir des travaux étudiés dans la revue littéraire et de l'enquête de terrain réalisée, je souhaite proposer des recommandations au sein de cette sous-partie. Ces recommandations ont pour objectif d'améliorer la démarche des cabinets souhaitant mettre en place un nouveau logiciel comptable. Nos deux hypothèses ont été confirmées totalement ou partiellement. La première hypothèse ayant été partiellement confirmée est la suivante : un changement incité sera mieux accepté qu'un changement imposé.

En effet, il existe plusieurs manières de mettre en place un changement. Il peut être incité ou bien imposé. Le choix de la méthode aura un impact sur l'attitude des collaborateurs. L'incitation repose sur l'échange, l'écoute et le partage. Les dirigeants tiennent compte des avis de chacun et essaient de trouver le meilleur moyen de mettre en place le changement de logiciel comptable. Ils peuvent par exemple s'entendre sur les dates de formation ou de mise en place du logiciel en fonction des disponibilités de chacun. Cela donne aux collaborateurs un sentiment de valorisation et d'intégration, ils seront ainsi plus à même d'accepter le changement. Et comme nous avons pu le constater, l'acceptation du changement est la première étape afin d'éviter les situations de résistance au changement. A contrario, comme nous avons pu le constater, imposer le changement braquera les collaborateurs, les effrayera et entraînera des risques.

Préconisation 1 : Consulter les collaborateurs du cabinet afin de veiller à ce qu'ils soient aptes ou non à accepter le changement de logiciel comptable. Cela montrera aux collaborateurs qu'ils comptent pour le cabinet et que leur bien-être est important. Ils seront ainsi rassurés et dans une meilleure position pour accepter le projet.

Préconisation 2 : Mettre en place un style de management consultatif afin d'impliquer les collaborateurs dans la prise de décision (date de mise en place du nouveau logiciel, date des formations). Ces derniers se sentiront intégrés au projet de changement, favorisant son acceptation.

La seconde hypothèse ayant été totalement confirmée est la suivante : L'accompagnement des collaborateurs lors du changement de logiciel comptable favorise la réussite du projet. Nous avons constaté que l'accompagnement est crucial lors de projets de changement. Plusieurs outils ont été recommandés par les auteurs et appliqués par les organisations ayant participé à notre enquête.

Préconisation 3 : Mettre en place des formations adaptées aux besoins de tous les collaborateurs et leur laisser le temps d'expérimenter le nouvel outil.

Nous avons constaté au sein de notre revue littéraire que le manager avait un rôle clé lors d'un changement. L'enquête a démontré que certains cabinets ont tenu compte de cet aspect.

Préconisation 4 : Définir au sein du cabinet une personne qui aura un rôle de référent et de relais. Les collaborateurs doivent être en mesure de poser leurs questions. Ils doivent être guidés tout au long du changement. Choisir une personne vers qui ils pourront se tourner permettra de les rassurer tout au long du changement.

II) Préserver la mobilisation des individus après la mise en place du nouveau logiciel comptable

A. Revue littéraire

Après la mise en place du nouveau logiciel comptable, le cabinet peut être confronté à des risques en lien avec l'utilisation du nouvel outil. Dans cette partie, nous allons analyser les moyens à la disposition des cabinets comptables pour continuer à mobiliser les collaborateurs après le changement.

1) Préserver la motivation des collaborateurs suite à la mise en place du nouveau logiciel comptable

De nombreux auteurs ont cherché à démontrer quels sont les moyens de motivation des salariés. Ici, nous mettons en évidence les risques liés à la mobilisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable, tels que l'insatisfaction et la démotivation. Nous mettons ensuite en parallèle ces risques avec les théories proposées par les auteurs.

a. L'insatisfaction et la démotivation des collaborateurs

i) L'insatisfaction

Après un changement au sein d'un cabinet comme la mise en place d'un nouveau logiciel comptable, l'organisation peut être soumise à des risques psychologiques concernant ses membres. En effet, les collaborateurs pourront éprouver un sentiment d'insatisfaction en utilisant le nouveau logiciel. L'encyclopédie universelle définit l'insatisfaction⁷ comme *“l'état de celui qui est insatisfait”*. Le dictionnaire Larousse vient compléter cette définition en ajoutant qu'il s'agit du *“fait pour quelqu'un de ne pas voir satisfait un souhait, un désir”*⁸. Dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable au sein d'un cabinet, le sentiment d'insatisfaction peut venir du fait d'utiliser un logiciel moins performant ou non maîtrisé. Il peut également venir du fait de devoir procéder autrement pour effectuer une tâche.

⁷ « INSATISFACTION », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 20 juillet 2022.
URL : <https://www.universalis.fr/dictionnaire/insatisfaction/>

⁸ « INSATISFACTION », LAROUSSE [en ligne], consulté le 20 juillet 2022.
URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/insatisfaction/>

La mobilisation des collaborateurs est une question clé pour les organisations, y compris pour les cabinets. Cette problématique est grandement présente lors de changement au sein d'une organisation. Pour le psychologue Américain Frederick Herzberg, la mobilisation des collaborateurs nécessite un sentiment de satisfaction optimale, celui-ci étant induit par deux types de facteurs : les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs. Les facteurs d'hygiène regroupent ceux relatifs au bien-être du salarié. Il s'agit des conditions de travail de l'individu, le salaire, la politique de l'organisation... Les facteurs moteurs quant à eux regroupent les éléments qui influent sur l'état psychologique du salarié. Il peut s'agir du sentiment d'accomplissement, de reconnaissance, de responsabilité... Un ressenti négatif de la part d'un collaborateur concernant l'un de ces facteurs pourra impacter la mobilisation de l'individu et freiner le projet de changement de logiciel. Il apparaît donc nécessaire de considérer la satisfaction des collaborateurs.

ii) La démotivation

L'insatisfaction n'est pas le seul risque psychologique auquel sont soumis les cabinets lors d'un changement de ce type. Le phénomène de démotivation est une manifestation fréquente lors de changement et doit être pris en compte. L'encyclopédie universelle définit la démotivation⁹ comme le *“fait de démotiver; d'enlever toute motivation, toute raison d'agir”*. Dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable au sein d'un cabinet, la démotivation peut venir du fait de ne pas être écouté, du sentiment de passer plus de temps qu'auparavant sur une tâche, ou encore du manque de reconnaissance. La satisfaction et la motivation sont deux états différents pourtant intimement liés, un sentiment d'insatisfaction pourra entraîner une baisse de la motivation.

Au final, même après la mise en place du nouveau logiciel comptable, le cabinet reste exposé à des risques liés à la psychologie de ses collaborateurs. Afin de mobiliser les collaborateurs, le cabinet doit tenir compte de ce dernier. Nous avons constaté que le sentiment d'insatisfaction et que la démotivation sont les deux gros états pouvant faillir à la mobilisation des individus. Ces risques pouvant mettre en péril la durabilité du projet, ils doivent être contrôlés. Plusieurs questions se posent donc : quels sont les outils permettant de contrôler ces risques ? Existe-t-il une méthode optimale dans le cas de changement au sein d'un cabinet ?

⁹ « DEMOTIVATION », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 21 août 2022. URL : <https://www.universalis.fr/dictionnaire/demotivation/>

b. Motiver les collaborateurs à l'aide d'un système incitatif ou de reconnaissance

“En décrétant le changement, l'immobilisme s'est mis en route, et je ne sais plus comment l'arrêter” _ Edgar Faure, 1968

La mise en œuvre d'un changement tel que la mise en place d'un nouveau logiciel comptable nécessite une mobilisation continue des individus. Les utilisateurs étant les premiers affectés par ce changement, ils doivent être investis continuellement dans le projet afin de parvenir à sa réussite. Nombreux sont les auteurs s'étant intéressés aux leviers de motivation des salariés. Au final, 2 grandes écoles ont su se distinguer majoritairement, opposant d'un côté l'école classique et d'un autre l'école collaborative. La première met en avant l'idée d'imposer le changement et de le faire accepter grâce à un système de sanctions et de récompenses. La seconde propose l'idée d'inciter le changement grâce à des outils collaboratifs.

i) Mobiliser par l'incitation

L'un des pionniers en matière de management des organisations fut Frédéric Winslow Taylor. Cet ingénieur ayant largement contribué à la création de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) et ayant donné son nom à la méthode du Taylorisme s'est intéressé à la place des salariés au sein d'une organisation. Dans ses recherches, Taylor établit plusieurs présupposés :

- L'homme est un individu rationnel, il cherche à minimiser ses efforts pour obtenir une satisfaction optimum ;
- L'homme a une aversion au travail ;
- L'homme est motivé par la rémunération ;

Très attaché au principe de la carotte et du bâton, Taylor défendait l'idée que le travail est principalement constitué de tâches simples et pas particulièrement intéressantes. Pour lui, la seule façon d'obtenir des individus qu'ils les exécutent est de les inciter correctement et de les surveiller attentivement. Pour cet auteur et référence en matière de management des organisations, le travail est un ouvrage simple. Les salariés n'aimant pas travailler sont motivés par le salaire et les gratifications, et craignent les conséquences d'un travail mal exécuté. Le salaire et la discipline semblent être les mots-clés de ce modèle. Le célèbre économiste Karl Marx disait d'ailleurs des travailleurs qu'“il y a une relation contribution rétribution”.

La théorie des attentes, aussi connue sous le nom de la théorie VIE, s'appuie également sur le présupposé de Taylor comme quoi l'homme est un individu rationnel. Le modèle VIE

(Valence, Instrumentalisation, Expectation) de Victor Vroom relate que la motivation d'un individu est intrinsèquement liée à ses attentes et aux moyens à sa disposition pour les atteindre. Le V de Valence représente le rapport qu'il existe entre l'effort et le gain. Le I d'Instrumentalisation définit et mesure le gain à percevoir. Enfin, le E d'Expectation pose la question des compétences. Il s'agit de savoir si l'individu possède les compétences nécessaires à la réalisation du travail. Vroom estime que lorsque ces trois indicateurs sont satisfaits, alors l'individu sera motivé pour réaliser l'ouvrage.

Ainsi, dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable au sein d'un cabinet, les collaborateurs seront soucieux du gain ou de la rémunération. Ils effectueront leurs nouvelles tâches sans contestation par peur des représailles, mais mesureront le ratio entre l'effort et le gain. Si l'effort est trop élevé par rapport au gain et que l'effort demande la mobilisation de nouvelles compétences, alors l'individu ne sera pas motivé. De même, si la tâche ne demande pas un grand effort, mais que le gain est trop faible, alors l'individu ne sera pas non plus motivé. Dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable, demandant nécessairement d'acquérir de nouvelles compétences et de réaliser un effort, le gain doit être proportionnel pour que les collaborateurs soient motivés. Ainsi, la rémunération et les gratifications pourraient être une source de motivation pour les cabinets qui souhaiteraient mettre en place un nouveau logiciel comptable. Cependant, ce modèle s'applique-t-il réellement aux cabinets comptables où les tâches nécessitent en permanence des compétences ? Ce modèle s'applique-t-il au domaine de la comptabilité où la concurrence est forte et les propositions d'emploi multiples ? Ce modèle peut-il être viable pour les cabinets ? Les collaborateurs ne sont-ils réellement intéressés que par le gain en perspective ?

ii) Mobiliser par le besoin de reconnaissance

Avec le temps les mentalités ont commencé à évoluer. Les auteurs se sont mis à remettre en question le système du bâton et de la carotte et ont reconnu aux salariés l'existence d'un besoin d'être considéré, nécessaire à leur motivation et à leur mobilisation.

Elton Mayo fut l'un des premiers chercheurs à se mettre en rupture avec les enseignements Tayloriens en mettant en avant l'importance des relations sociales au travail. Au cours de ses expériences, Mayo a observé qu'en améliorant les conditions matérielles d'un groupe de travail (par exemple augmenter l'éclairage), leur productivité augmente. Cependant, l'auteur a également constaté que la productivité d'autres groupes de travail, pour lesquels les conditions matérielles n'avaient pas été améliorées, augmentait aussi. Cette hausse de la productivité n'était donc pas directement liée à l'amélioration des conditions matérielles de travail. Mayo a fini par conclure que ce qui motivait réellement les salariés était l'expérience en elle-même. Les salariés appréciaient le fait d'être écoutés, d'avoir des entretiens avec les chercheurs. Il existerait donc une organisation informelle parallèlement à l'organisation

formelle. Il appellera ce phénomène : l'effet Hawthorne. Ainsi, nous pouvons en conclure que l'observation et le dialogue avec les travailleurs entraîne un sentiment de valorisation qui motive ces derniers.

C'est d'ailleurs ce qu'a confirmé le psychologue Abraham Maslow avec sa célèbre pyramide des besoins. Ce dernier a hiérarchisé les besoins des individus devant être satisfaits pour parvenir à un sentiment de plénitude au sein d'une pyramide : La pyramide de Maslow.

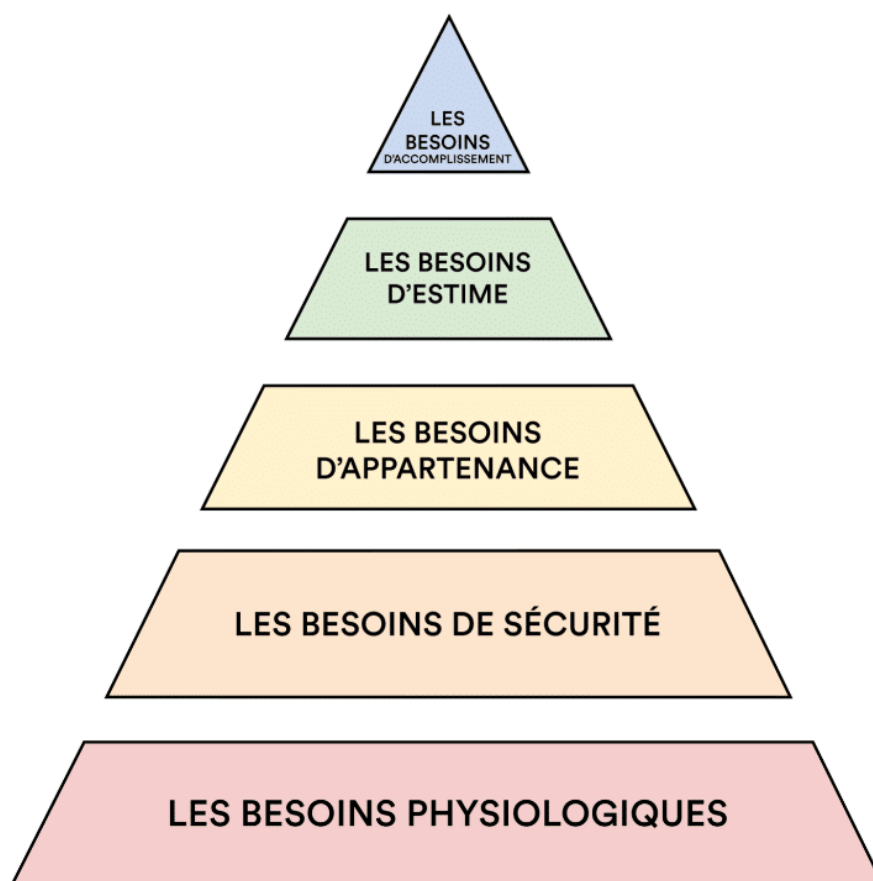


Figure 10 : La pyramide de Maslow (Abraham Maslow, 1943)

La pyramide de Maslow est formée de cinq types de besoins classés hiérarchiquement. Dès lors qu'un étage de la pyramide est rempli, l'individu ressentira le besoin de remplir les besoins de l'étage supérieur. À la base de la pyramide se trouvent les besoins physiologiques nécessaires à la survie comme se nourrir, ou encore dormir. L'étage suivant est constitué par les besoins de sécurité tels que se loger. Le troisième étage est composé du besoin d'appartenance à un groupe et du besoin d'être aimé. Le quatrième étage regroupe le besoin d'estime, le besoin d'être reconnu et apprécié. Le dernier étage de la pyramide est constitué par le besoin d'accomplissement. Grâce à ses travaux de recherche, Maslow a mis en lumière l'existence de besoins psychologiques devant être considérés. L'individu n'est plus seulement

un être rationnel, averse au travail et motivé par la rémunération comme le présupposait Taylor. Il s'agit à présent d'un être éprouvant le besoin d'être considéré.

Ainsi, le temps qui s'écoule après le changement peut être source d'insatisfaction et de démotivation pour les collaborateurs d'un cabinet. Ce sentiment peut être dû à des facteurs techniques, comme le fait que le nouveau logiciel demande des compétences et un effort supplémentaire. Mais il peut également être la conséquence de facteurs psychologique, comme le sentiment de ne pas être considéré et écouté. Les auteurs préconisent donc de poursuivre l'accompagnement des collaborateurs même après la mise en place du nouveau logiciel afin de préserver leur motivation.

L'hypothèse suivante est donc survenue :

Hypothèse 3 : L'accompagnement des collaborateurs doit être poursuivi après l'adoption du nouveau logiciel comptable.

Afin de vérifier la véracité de cette hypothèse, deux questionnaires ont été établis et plusieurs enquêtes ont été réalisées. Ces derniers seront analysés un peu plus tard au cours de ce mémoire.

2) Les outils de fidélisation suite au changement de logiciel comptable

La fidélisation des collaborateurs reste une question importante pour les cabinets. Cette dernière peut être fragilisée par un changement organisationnel majeur, tel que la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet. Selon certains auteurs, la culture d'entreprise favorise la fidélisation des membres des organisations. Nous développerons donc cette notion au sein de cette partie ainsi que son utilité pour les cabinets dans le cadre d'un changement de logiciel comptable.

a. La perte d'éléments performants

L'une des inquiétudes majeures des organisations est le départ de salariés, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit du départ d'éléments performants ou de personnes clés. Pour mesurer et contrôler ce phénomène, les organisations utilisent des tableaux de bord et des indicateurs tels que le turnover, aussi appelé taux de rotation. Le dictionnaire Larousse définit le turnover¹⁰ comme "*la rotation du personnel dans une entreprise*". Il s'agit du

¹⁰ « TURNOVER », Dictionnaire LAROUSSE [en ligne], consulté le 2 août 2022.
URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/turnover/80298>

renouvellement des effectifs suite aux départs et aux recrutements du personnel. Le taux global de turnover est une estimation en pourcentage du nombre d'employés recrutés par rapport à ceux ayant quitté l'organisation.

Il se calcule de la sorte :

Taux global de turnover = $[(\text{Nombre de départs} + \text{Nombre d'arrivés en N}) / 2] / \text{effectif au 01/01/N}$

Cet indicateur s'interprète comme tel : un taux global de turnover à 0% signifie qu'il n'y a eu aucun départ, ni aucune arrivée au cours de l'année. À l'inverse, un taux global de turnover à 100% signifie que l'ensemble du personnel présent au 01/01/N a été remplacé au cours de l'année. Un taux de turnover croissant révèle une hausse des départs et doit alerter les dirigeants sur la fidélisation des collaborateurs.

Dans le secteur de la comptabilité et de l'audit, ce taux est traditionnellement élevé. Ce phénomène s'explique par plusieurs motifs : la rémunération jugée trop faible, la forte concurrence, les conditions de travail jugées difficiles, l'ambiance au travail dégradée, le stress, le manque de reconnaissance, le manque de perspectives d'évolution...

La mise en place d'un nouveau logiciel comptable pourrait venir fragiliser l'équilibre d'un cabinet. En effet, les dirigeants ayant déjà des difficultés à préserver leurs éléments pourraient voir partir des collaborateurs. Nous avons pu constater à quel point il était important de faire accepter le changement, et d'accompagner les collaborateurs pendant et après la mise en place de ce dernier. Le départ de collaborateurs serait ici la conséquence ultime d'un changement de logiciel mal conduit. Pour un collaborateur hésitant à quitter son poste, la venue d'un changement, tel que la mise en place d'un nouveau logiciel comptable, pourrait être l'élément déclencheur de son départ. Ainsi, il est légitime de s'intéresser, au-delà des leviers de motivations de collaborateurs, aux outils de fidélisation de ces derniers. Existe-t-il un instrument permettant de favoriser la venue de changements ?

b. La culture d'entreprise

Comme nous avons pu le voir tout au long de ce mémoire, la venue d'un changement peut avoir des conséquences multiples et sévères pour un cabinet si ce dernier n'est pas conduit. Le cabinet doit faire accepter le changement et accompagner les collaborateurs pendant et après la mise en place du nouveau logiciel comptable. Nous avons également constaté que l'aspect psychologique jouait énormément dans la préservation de la motivation et de la satisfaction des collaborateurs. Mais serait-il possible de changer les mentalités de sorte à ce que les collaborateurs ne craignent plus le changement comme auparavant ? Est-il possible de

faire en sorte que les collaborateurs voient d'eux même le changement comme une opportunité et non comme un obstacle ? Est-il possible de mettre en place une culture du changement ?

Kurt Lewin considérait qu'il faille agir sur les normes d'un groupe pour obtenir des changements collectifs. Pour ce dernier, le meilleur moyen de faire accepter un changement était de changer la vision du groupe et non de changer les personnes individuellement. Cette notion de vision commune pour les organisations renvoie à la culture d'entreprise.

Elliott Jaques définit en 1952 la culture d'entreprise comme un *“mode de pensée et d'action habituel”, “plus ou moins partagé”* et *“qui doit être appris et accepté”*. En 1985, dans son ouvrage *Organizational Culture and Leadership*, Edgar Schein définit la culture organisationnelle comme *“la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre”*. Ce dernier distinguait trois niveaux de culture d'entreprise : les artefacts, les valeurs et les hypothèses. Les artefacts sont des éléments observables comme les symboles. Les valeurs sont des éléments mesurables comme la stratégie. Les hypothèses sont les éléments non-observables et inconscients.

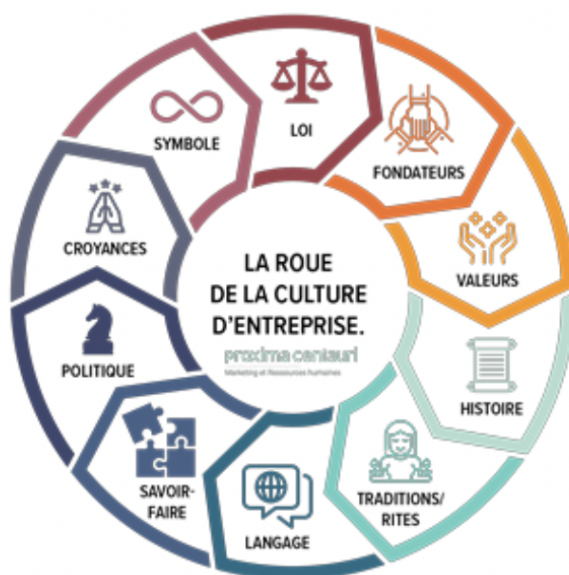


Figure 11 : La roue de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise a un rôle clé au sein d'une organisation. Elle définit l'identité d'une entreprise, elle aide les employés à se développer et à s'améliorer, elle permet d'embaucher et de garder des employés compétents, elle favorise le travail en équipe, elle améliore le bien-être au travail, elle offre un avantage concurrentiel...

Le formateur en management Clément Bergon propose cinq ingrédients indispensables à la construction d'une culture d'entreprise et à sa diffusion au sein de l'entreprise et à l'extérieur :

- ✓ Avoir “un pourquoi et une vision” : ils permettront aux clients et aux collaborateurs de se reconnaître, de s'identifier et de contribuer au développement de l'organisation.
- ✓ Valeurs de l'entreprise : l'intérêt est de montrer “l'énergie et l'état d'esprit au sein de l'entreprise”. À titre d'exemple, l'entreprise IKEA partage la valeur de simplicité renvoyant l'image qu'IKEA est faite pour les personnes simples et réalistes recherchant des biens aux prix abordables.
- ✓ L'histoire de l'entreprise : l'histoire renvoie au récit de la création de l'entreprise. Elle comprend les épreuves affrontées, les transmissions réalisées... À titre d'exemple, le mythe de la célèbre entreprise Apple raconte que leur histoire a commencé dans un garage.
- ✓ Les symboles forts : les logos, slogans et tenues vestimentaires sont des exemples de symboles permettant de marquer l'identité de l'organisation.
- ✓ Les rites et coutumes de l'entreprise : il s'agit des habitudes construites au sein de l'organisation telles que les événements ou le style vestimentaire.

Ce dernier énonce aussi un piège dans la notion de culture d'entreprise. Il s'agit du fait de tomber dans une culture d'entreprise figée. En effet, une culture d'entreprise est faite pour évoluer avec l'entreprise elle-même. Elle doit ainsi être capable de se développer et de changer avec le temps. L'auteur explique d'ailleurs que “*le jour où la culture de stagnation s'insinue, l'entreprise va de toute évidence prendre du retard par rapport aux autres entreprises qui elles continuent à avancer*”¹¹. Ainsi, la force de l'habitude représente un obstacle majeur à la conduite du changement. C'est pourquoi les organisations, si elles souhaitent se développer, doivent mettre en place une culture du changement.

Une étude menée par ZDNET a mis en évidence les quatre causes d'échec des projets des organisations. La cause première serait le manque de culture du changement. Le changement est omniprésent et constant. Il s'agit d'un phénomène imprévisible et rapide. À titre d'exemple, plus de la moitié des plus grandes entreprises figurantes dans le classement Fortune 500 en 2000 n'existent plus aujourd'hui. Ces dernières ont fusionné, ont été rachetées ou ont fait faillite. Cela s'explique par le fait que ces entreprises ne se sont pas adaptées au changement suffisamment rapidement pour rester sur le marché. Cette issue n'est cependant pas une fatalité.

¹¹ « Les 5 clés de la CULTURE D'ENTREPRISE », YOUTUBE [en ligne], consulté le 22 août 2022, 5:52 minutes. URL : https://www.youtube.com/watch?v=v4b6hHod0_s

Pour Jerry Pico, spécialiste en leadership et en culture d'entreprise, il existe deux types de culture d'entreprise : la culture d'entreprise aux perspectives fixes et la culture d'entreprise aux perspectives flexibles ou de développement. Les organisations ayant une culture d'entreprise aux perspectives fixes apprécient la hiérarchie, l'autorité et la réussite. Dans cette culture, personne n'ose remettre en question les comportements, les choix et l'autorité. À l'inverse, les organisations ayant une culture d'entreprise aux perspectives flexibles ou de développement encouragent le questionnement, l'expérimentation, la communication et l'entraide. Malheureusement, dans le premier modèle de culture, les organisations ont du mal à se remettre en question et à comprendre les raisons de leurs échecs. Ces organisations ne s'adaptent ainsi pas aux évolutions du marché. À titre d'exemple, l'entreprise Blockbuster vidéo, spécialisée dans la location de DVD et cassette, était leader du marché dans les années 2000. En 2004, l'entreprise possédait 9 000 magasins rien qu'aux Etats-Unis. Netflix, fondé en 1997, proposait à l'époque un service en ligne de livraison de film. Le développement d'Internet fut une aubaine pour Netflix car de plus en plus de foyer pouvaient regarder des films en ligne. En 2000 Blockbuster refusa de racheter Netflix, au bord de la faillite, qui leur avait été proposé pour la modeste sommes de 40 000 000 \$. Netflix vaut aujourd'hui près de 104 000 000 000 \$. L'entreprise Blockbuster a refusé ce rachat jugeant que le marché n'évoluait pas suffisamment rapidement pour que sa place de leader lui soit retirée. Environ 10 années plus tard, l'entreprise Blockbuster a fait faillite n'ayant pas su s'adapter comme Netflix au changement. Blockbuster avait une culture d'entreprise aux perspectives fixes qui lui valut sa chute, tandis que Netflix développait une culture d'entreprise aux perspectives flexibles, ce qui lui a permis d'adapter sa stratégie au marché et de rester compétitif. Cet exemple illustre parfaitement la raison pour laquelle l'adoption d'une culture du changement est nécessaire à la pérennité des organisations.

Mettre en place une culture du changement, c'est développer au sein d'une organisation une culture d'entreprise axée sur l'adaptation rapide aux situations de changement. Une culture du changement permet aux organisations et à leurs membres d'accepter plus facilement la venue d'un changement, et ainsi, de réaliser leur projet de changement sans trop de risques. La mise en place d'une culture du changement repose sur quatre étapes : impliquer les bonnes personnes, créer un plan de communication, développer un état d'esprit propice au changement, changer les convictions et les comportements et rester agile.

1. Impliquer les bonnes personnes : il s'agit d'identifier le centre de pouvoir ainsi que les leaders formels (personnes ayant un poste à responsabilités comme un chef d'équipe) et informels (personnes ayant de l'influence au sein de l'organisation). L'annonce du changement doit venir du centre de pouvoir, il s'agit généralement de la direction. Mais la mise en place de ce changement doit venir des leaders, ces derniers devant être persuadés que le changement est bénéfique à l'entreprise.

2. Créer un plan de communication : pour aller vers une culture du changement, les membres de l'organisation doivent communiquer de manière claire, cohérente et transparente. L'annonce du changement doit être faite auprès de toutes les personnes impliquées, en expliquant le processus du changement et les motivations de ce dernier.
3. Développer un état d'esprit propice au changement : dans une organisation ayant une culture du changement, les membres doivent avoir un état d'esprit propice au changement. Ces derniers doivent considérer le changement comme une opportunité, ils ne doivent pas le craindre. Cette étape limitera les situations de résistance au changement.
4. Changer les convictions et les comportements : dans les organisations ayant une culture d'entreprise, les objectifs sont alignés sur la collaboration et non pas seulement sur la productivité. Ainsi, les membres cesseront de travailler individuellement pour être plus productif. Cela encouragera le partage et l'entraide, et seuls les membres impliqués par cette culture d'entreprise resteront.
5. Rester agile : pour rester agile, l'organisation doit être curieuse en permanence. Elle doit explorer et apprendre en continu.

Comme nous avons pu le constater, la culture d'entreprise peut être un frein au changement si la culture est figée. Cette dernière implique un état d'esprit fermé et peut mettre en péril l'organisation. A contrario, l'adoption d'une culture d'entreprise aux perspectives de développement, c'est-à-dire une culture du changement, implique d'être ouvert à l'avenir. Cet état d'esprit permet d'accueillir les changements avec positivité et sans crainte. De plus, elle permet aux organisations d'être agile sur un marché en perpétuelle évolution. Ainsi, la culture d'entreprise peut être un avantage concurrentiel comme un désavantage. Aussi, nous avons constaté que suite à un changement tel que la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet, les collaborateurs peuvent se sentir démotivé, insatisfait jusqu'à vouloir quitter le cabinet. La revue nous a montré que la culture d'entreprise du changement était positive pour les cabinets puisqu'elle leur permet, d'une part de favoriser le changement, et d'autre part d'embaucher et de préserver le personnel. Il est donc légitime de s'intéresser à l'impact qu'ont les cultures d'entreprise sur les organisations.

L'hypothèse suivante est donc apparue :

Hypothèse 4 : La culture d'entreprise est un outil essentiel favorisant la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable.

Afin de vérifier la véracité de cette hypothèse, deux questionnaires ont été établis et plusieurs enquêtes ont été réalisées. Nous allons à présent les analyser au sein de l'enquête de terrain.

B. Enquête de terrain

1) Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Pour commencer, faisons un simple rappel des dernières hypothèses que nous avons posé dans la seconde partie du mémoire de recherche :

Hypothèse 3 : L'accompagnement des collaborateurs doit être poursuivi après l'adoption du nouveau logiciel comptable.

Hypothèse 4 : La culture d'entreprise est un outil essentiel favorisant la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable.

a. Analyse des résultats

i) Enquêtes quantitatives

Pour rappel, dans le cadre de ce mémoire, j'ai réalisé deux questionnaires, l'un s'adressant à l'ensemble des individus ayant vécu un changement de logiciel comptable, et l'autre à destination de l'ensemble des individus ayant initié un changement de logiciel comptable ou ayant contribué à sa mise en place. Pour des questions de facilité, les chiffres recueillis seront arrondis au dixième.

Combien de temps le changement a-t-il demandé ?

Les questionnaires ont démontré que, dans la majorité des cas (55%), le changement a pris entre 5 et 8 mois. Dans 30% des cas, il a demandé moins de 5 mois, et dans 15% des cas le changement a duré plus de 8 mois.

L'accompagnement s'est-il poursuivi après la mise en place du logiciel comptable ?

Réponses	Résultats
OUI	80%
NON	20%

Tableau 5 : Tableau sur la poursuite de l'accompagnement

Si oui, comment ?

Voici les réponses récurrentes à cette question :

- Feedback
- Système de questions/réponses
- Réunions
- Mise à jour des supports
- Formations

ii) Enquête qualitative et benchmarking

❖ Hypothèse 3 : L'accompagnement des collaborateurs doit être poursuivi après l'adoption du nouveau logiciel comptable.

L'ensemble de nos intervenants sont unanimes sur la question. Ils ont tous poursuivi l'accompagnement même après la mise en place du nouveau logiciel comptable. Cet accompagnement s'est matérialisé par des mises à jour, des formations et de la communication.

❖ Hypothèse 4 : La culture d'entreprise est un outil essentiel favorisant la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable.

Pour les experts-comptables, l'administrateur et la responsable, la culture d'entreprise favorise la mise en place de changement. [EC2](#) ajoute que “ça peut être un argument pour retenir les collaborateurs” et qu'elle permet de les impliquer dans la vie de l'entreprise. [EC2](#) considère que son cabinet possède une culture forte mais a constaté un départ suite au changement de logiciel comptable. [EC1](#) ajoute que la culture améliore la vision du changement et permet de créer une adhésion aux projets. [RESP](#) considère qu'elle favorise le travail en équipe et la communication. [ADMIN](#) insiste sur le fait que le secteur comptable est fortement soumis au changement et que la culture d'entreprise permet une intégration plus rapide du changement.

b. Vérification des propositions de recherche

Pour synthétiser notre enquête de terrain, nous rappelons au travers du tableau ci-dessous les propositions de recherche qui ont orientées notre questionnaire. Nous nous sommes prononcés sur les résultats et leur vérification, constatant qu'elles ne sont pas toutes complètement corroborées.

Hypothèses	Résultats	Analyse
Hypothèse 3 : L'accompagnement des collaborateurs doit être poursuivi après l'adoption du nouveau logiciel comptable.	Partiellement corroborée	La majorité des projets de changement de logiciel comptable durent 6 mois. Ce chiffre s'accorde avec celui fourni par notre consultant en conduite du changement. Tout au long de ce processus, l'accompagnement doit être poursuivi. 80% de nos répondants ont maintenu l'accompagnement même après la mise en place du nouveau logiciel. Cet accompagnement se matérialise par des mises à jour, des réunions, des formations et de la communication. L'accompagnement permet une bonne conduite du changement. Cependant, nous constatons que même les cabinets ayant poursuivi l'accompagnement, ont été confrontés à des situations de résistance au changement. L'un de nos interlocuteurs a par exemple vécu le départ d'un collaborateur. La poursuite de l'accompagnement est donc essentielle pour limiter les risques mais ne suffit pas à les empêcher.
Hypothèse 4 : La culture d'entreprise est un outil essentiel favorisant la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable.	Partiellement corroborée	La majorité de nos répondants ont insisté sur l'intérêt de la mise en place d'une culture d'entreprise forte. Elle favorise la communication, l'entraide, l'intégration des collaborateurs et leur motivation. Cela facilite donc la mobilisation et la fidélisation des salariés. Cependant, nous avons également constaté que, dans certains cabinets possédant une culture d'entreprise, elle n'a pas empêché le départ de collaborateurs.

Tableau 6 : Vérification des propositions de recherche de la partie 2

2) Préconisations

Pour aller plus loin dans l'analyse des résultats donnés précédemment à l'issue de notre enquête de terrain, nous soulignons quelques points d'attention en matière de conduite du changement dans le cadre de la mise en place d'un nouveau logiciel comptable. À cette fin, nous allons exprimer nos recommandations, ainsi que les implications managériales.

À partir des travaux étudiés dans la revue littéraire et de l'enquête de terrain réalisée, je souhaite proposer des recommandations au sein de cette sous-partie. Ces recommandations ont pour objectif d'améliorer la démarche des cabinets souhaitant mettre en place un nouveau logiciel comptable.

Nos deux dernières hypothèses ont été confirmées partiellement. L'hypothèse 3 est la suivante : l'accompagnement des collaborateurs doit être poursuivi après l'adoption du nouveau logiciel comptable.

Nous nous sommes aperçus que la grande majorité des cabinets choisissent de poursuivre l'accompagnement des collaborateurs, même après la mise en place du changement de logiciel comptable. Comme nous avons pu le voir, l'accompagnement des collaborateurs permet de contrôler le changement et de limiter les risques. Même après la mise en place du nouveau logiciel, l'organisation reste soumise à des risques. Le facteur humain est très important pour les organisations, et ne pas poursuivre l'accompagnement risque de jouer sur ce facteur. Les collaborateurs seront démotivés, insatisfaits et pourront être tentés de quitter le cabinet. L'accompagnement mené s'est matérialisé par des mises à jour, des formations, de l'expérimentation et de la communication. Cependant, il n'a pas empêché le phénomène de résistance au changement.

Préconisation 5 : Encourager le travail en équipe et communiquer (points réguliers, feedback...) après la mise en place du logiciel. Cela permettra de réduire les erreurs, de gagner du temps et de créer un bon environnement de travail.

L'enquête a mis en évidence la durée minimum que demande la mise en place d'un nouveau logiciel comptable par un cabinet.

Préconisation 6 : Prendre le temps de réaliser le changement. Les organisations sont de plus en plus soumises au changement. A contrario, le délai pour les réaliser ne cesse de se réduire. Un changement collectif de ce type demande au moins 6 mois à s'ancrer selon notre enquête.

L'hypothèse 4 est la suivante : la culture d'entreprise est un outil essentiel favorisant la mobilisation et la fidélisation des collaborateurs suite à un changement de logiciel comptable.

La revue littéraire et l'enquête de terrain ont démontré que la culture d'entreprise est un outil imaginaire présent au sein des organisations et ayant un impact positif sur les mentalités des collaborateurs.

Préconisation 7 : Renforcer la culture d'entreprise au sein du cabinet. La culture d'entreprise permet d'impliquer les collaborateurs dans le projets, elle améliore le travail en équipe et la cohésion. Ces éléments favorisent la réussite d'un projet de changement de logiciel comptable.

3) Implications managériales applicables à la structure d'accueil

Dans cette sous-partie, nous allons étudier les apports managériaux applicables au cabinet qui m'a accueilli. Au sein de ce cabinet, nous avons changé de logiciel comptable.

Au cours d'échanges effectués avec l'expert-comptable et avec des collaborateurs du cabinet, j'ai pu m'apercevoir que la mise en place du nouveau logiciel a eu un impact positif mais aussi un impact négatif sur le cabinet. Ce nouveau logiciel correspond mieux aux besoins et aux attentes de notre cabinet. Il est considéré comme plus fluide et plus intuitif à utiliser. Une fois l'outil maîtrisé, nous avons constaté un gain de temps sur chaque dossier. Les tâches basiques sont automatisées avec un bon paramétrage. Nous avons également pu réaliser certaines tâches à partir des modules que propose le nouveau logiciel, sans passer par des sites tiers comme auparavant. Le changement de logiciel a donc eu un impact positif sur la qualité et sur la productivité du cabinet.

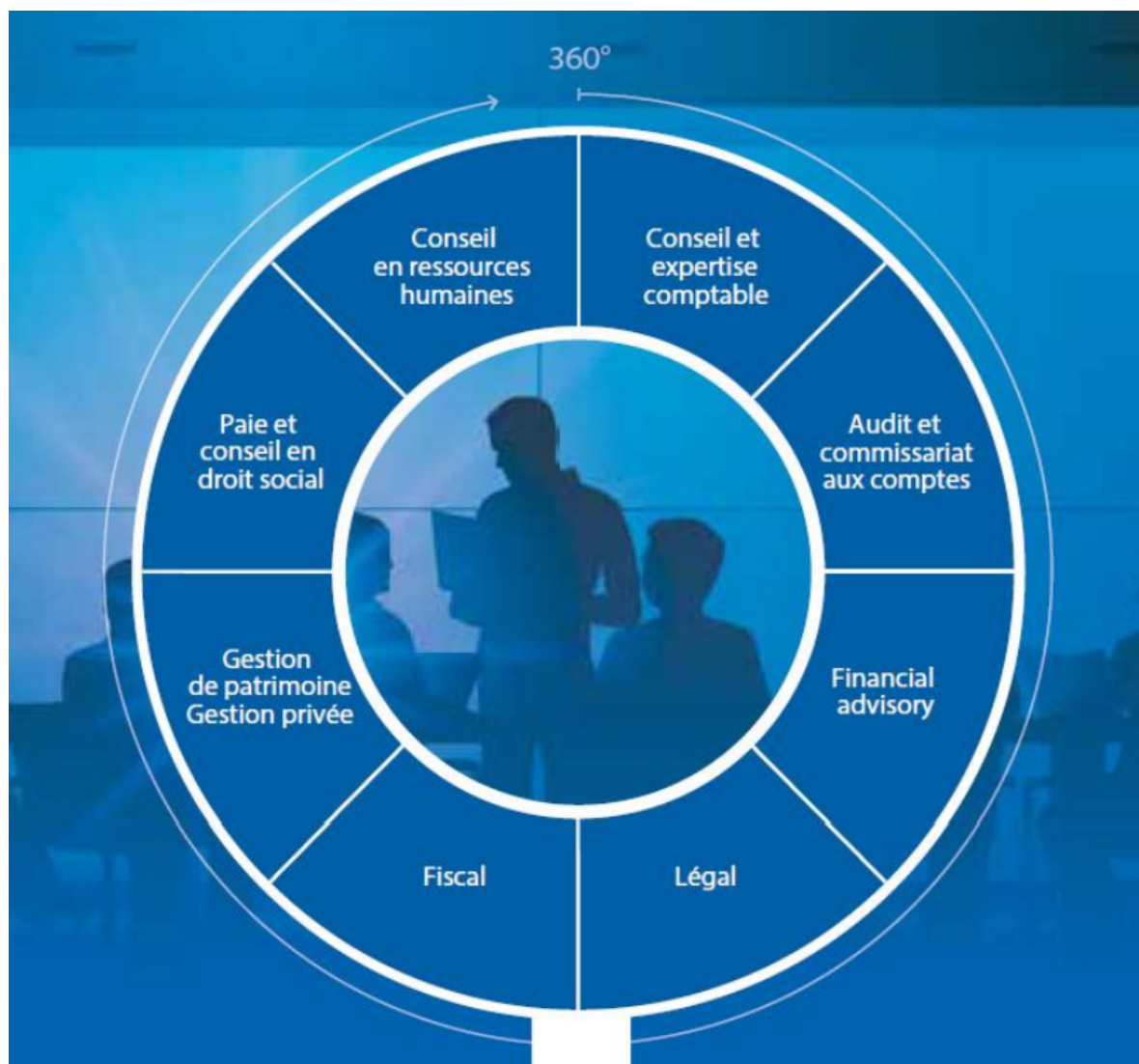
Malheureusement, ce changement ayant été imposé et réalisé en seulement 3 mois, il a très mal été accepté par les collaborateurs. Beaucoup d'appréhension a été constatée ainsi qu'une vague de démotivation. Ce sentiment de crainte du logiciel existe encore aujourd'hui au sein du cabinet. La mise en place du nouveau logiciel comptable a donc eu un impact négatif sur la psychologie des collaborateurs.

CONCLUSION

Pour conclure, les organisations sont de plus en plus soumises au changement, et ce notamment dans le milieu de la comptabilité. L'évolution permanente de la profession et la naissance de nouveaux besoins engendrent une nécessité de trouver un logiciel adapté à ces attentes. Les changements, tels que la mise en place d'un nouveau logiciel comptable au sein d'un cabinet, demandent du temps et un travail de recherche en amont. Il s'agit d'un travail laborieux touchant un élément central des cabinets. En cas de mauvaise gestion, ces derniers peuvent se retrouver paralysés par leur logiciel. Pour réaliser ce changement avec minutie, les cabinets devront impérativement le conduire. Cette conduite du changement passe par plusieurs étapes. Il s'agit de réfléchir sur le choix de changer de logiciel, désigner un manager qui saura guider l'équipe, former les collaborateurs, communiquer avec eux, expérimenter le nouvel outil, demander des feedbacks, rassurer les membres, renforcer la culture d'entreprise... Cet accompagnement doit être poursuivi dans le temps, il ne peut être stoppé une fois le nouvel outil mis en place au sein du cabinet. Ainsi, cela permettra de limiter les nombreux risques liés à la mauvaise conduite du changement. Ces risques sont : des résistances au changement, des erreurs, des difficultés à maîtriser l'outil, des conflits liés à des différences intergénérationnelles, une perte de la motivation de la part des collaborateurs, un sentiment d'insatisfaction, voire même des départs du cabinet. Ce sont ces risques, lors d'un projet de changement, qui peuvent paralyser un cabinet et le mettre en péril. Quelle que soit la méthode appliquée, la conduite du changement est reconnue par les auteurs comme essentielle à la réussite des projets. L'enquête de terrain réalisée a confirmé au moins partiellement les hypothèses liées à ces idées. Ce mémoire de recherche a ainsi permis de démontrer que la conduite du changement favorise le succès de la mise en place d'un nouveau logiciel par un cabinet.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Offre 360° proposée par le cabinet comptable X	79
Annexe 2 : Illustration d'un changement, Méthode de conduite du changement, DUNOD, 4eme édition, David Autissier et Jean-Michel Moutot, 2016	79
Annexe 3 : Typologie des changements, Conduite du changement : concepts clés, DUNOD, David Autissier, Isabelle Vandangeon et Alain Vas, 2010	80
Annexe 4 : Le diamant de Leavitt, Harold J. Leavitt, 1965	80
Annexe 5 : Les 5 paradigmes de la gestion du changement, La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation, DUNOD, 2eme édition, David Autissier, Jean-Michel Moutot, Kevin J. Johnson et Emily Wiersch, 2019	81
Annexe 6 : Entretien avec un consultant en conduite du changement	82
Annexe 7 : Entretien avec une administratrice ACD	83
Annexe 8 : Entretien avec l'expert-comptable 1	84
Annexe 9 : Entretien avec l'expert-comptable 2	85



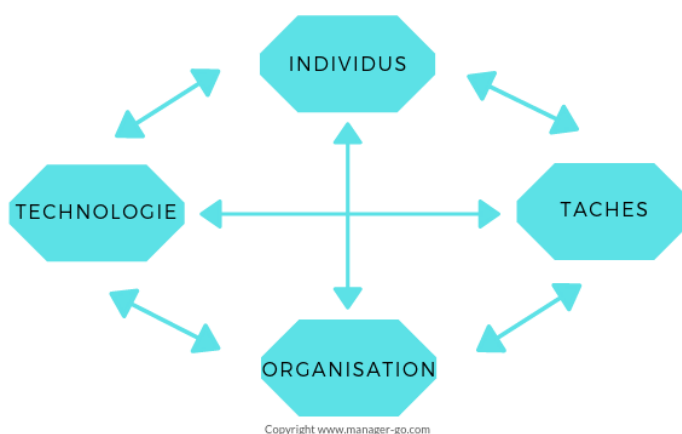
Annexe 1 : Offre 360° proposée par le cabinet comptable X



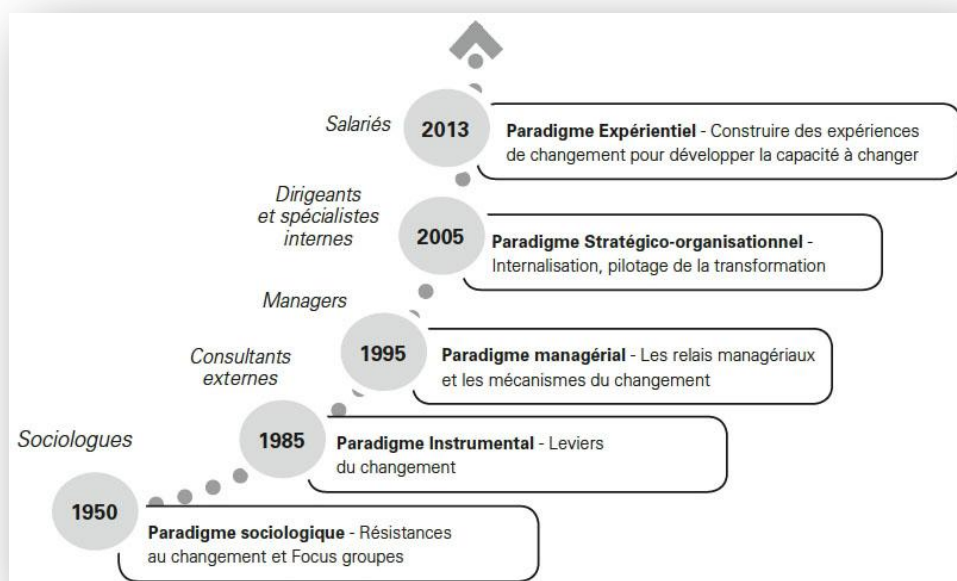
Annexe 2 : Illustration d'un changement, *Méthode de conduite du changement*, DUNOD, 4eme édition, David Autissier et Jean-Michel Moutot, 2016

PROGRESSIF	Changement prescrit ✓ Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) ✓ 12 à 36 mois ✓ Projet An 2000, euro, 35 heures	Changement construit ✓ Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise ✓ 1 à 10 ans ✓ culture client, qualité, processus
	Changement de crise ✓ Solution a un dysfonctionnement ✓ 1 jour à 3 mois ✓ Accident, grève, plaintes de clients	Changement adaptatif ✓ Transformation des pratiques et de l'organisation ✓ 6 à 18 mois ✓ Nouvel outil informatique, compétences commerciales
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Annexe 3 : Typologie des changements, Conduite du changement : concepts clés, DUNOD, David Autissier, Isabelle Vandangeon et Alain Vas, 2010



Annexe 4 : Le diamant de Leavitt, Harold J. Leavitt, 1965



Annexe 5 : Les 5 paradigmes de la gestion du changement, *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*, DUNOD, 2eme édition, David Autissier, Jean-Michel Moutot, Kevin J. Johnson et Emily Wiersch, 2019

Annexe 6 : Entretien avec un consultant en conduite du changement

Date : 24/06/2022

Durée : 1h30

En quoi consiste le métier de consultant en conduite du changement ?

“Le consultant est une personne qui va amener une expertise sur un sujet donné. C’est un prestataire qui peut être interne ou externe d’une entreprise. Dans le second cas, il est rattaché à un cabinet de conseil. Le consultant a une posture d’écoute, c’est un absorbeur d’inquiétudes et un diffuseur de confiance. Il établit un diagnostic afin de déterminer la source d’un problème et un plan d’action. Un consultant en conduite du changement va reprendre les souhaits d’une direction pour les rendre concrets et actionnables dans l’entreprise. Il joue également un rôle de médiateur au sein de l’entreprise.”

Avez-vous déjà accompagné un cabinet comptable pour la mise en place d’un nouveau logiciel de comptabilité ?

“Oui, j’ai déjà eu une mission au sein d’un cabinet comptable qui souhaitait changer de logiciel comptable. J’étais là pour assister le cabinet quant à l’accompagnement de ses collaborateurs, et pour gérer les coûts.”

Combien de temps doit prendre un changement de logiciel pour être correctement mené ?

“Une nouvelle habitude met 3 semaines à s’ancrer, un changement sur un collectif nécessite 6 mois et un changement à long terme demande de 3 à 5 ans.”

Quels sont les outils clés de la conduite du changement ?

“La conduite du changement va se faire principalement par de la formation, la communication et de la concertation. Il est ensuite important de vérifier que ce qui est mis en place fonctionne et de mettre en visibilité les avancés de chacun, ça fait partie de la communication. Former quelqu’un c’est bien, l’accompagner c’est mieux : il faut prévoir une phase d’appropriation et d’apprentissage. Les individus ont finalement besoin d’un savoir théorique et d’un savoir pratique pour être compétent.”

Quelles sont, selon vous, les conséquences d’un changement non-conduit ?

“Dans un premier temps, le changement va générer des coûts cachés. Ces coûts auraient par exemple pu être investis dans de la formation, créatrice de valeur. À cela s’ajoute un phénomène de démotivation. Certaines entreprises ont constaté le départ de salariés à la suite d’un changement non conduit. C’est un signe d’alerte pour les entreprises qui font appel à nous.”

La culture d’entreprise favorise-t-elle la mise en place de changement ?

“La culture d’entreprise en elle-même n’a aucune valeur. Ce qui a de la valeur, c’est le comportement qu’elle suscite derrière. L’être humain est le seul facteur actif de création de valeur.”

Annexe 7 : Entretien avec une administratrice ACD

Date : le 01/07/2022

Durée : 30 minutes

En quoi consiste votre rôle d'administratrice ACD ?

"Nous étions 4 administrateurs et je pilotais le tout. Nous avons établi une liste de prérequis et avons effectué un premier état des lieux avec ACD afin de déterminer si le logiciel pourrait convenir à notre structure. Nous avons été formés par ACD sur tous les outils du logiciel. Nous avons créé tous les supports et avons piloté les formations des correspondants ACD, réalisées par les formateurs ACD, à partir de ces supports. À présent, nous avons un rôle de relais. Nous remontons les questions et anomalies, et nous partageons les solutions."

Pourquoi avez-vous été nommé administratrice ACD ?

"À l'époque, nous travaillions sur le logiciel Winner. La personne qui gérait ce logiciel est partie et la tâche m'est revenue. J'étais présente quand nous sommes passés du logiciel Winner à CEGID en 2001. Du coup, j'ai été désignée pour piloter le changement de CEGID à ACD."

Le changement est-il imposé ou incité ?

"Le changement de logiciel s'est imposé à nous, puisqu'on n'avait pas d'autre choix que de changer de logiciel. CEGID n'était plus adapté à nos besoins et à notre structure."

Combien de sites avez-vous supervisé ?

"Nous avons supervisé une environ 15 sites chacun."

Quels sont les avantages et les inconvénients d'ACD par rapport à CEGID ?

"Le logiciel est beaucoup souple."

Combien de temps le changement a pris ?

"Les formations ont débuté en juillet, mais la migration effective a commencé en septembre et s'est fini en octobre/novembre (4 mois)".

Quels ont été les moyens mis en place pour accompagner les collaborateurs ?

"Les webinaires, les réunions Skype et des formations en présentiel."

L'accompagnement s'est-il poursuivi après le changement ? Si oui, comment ?

"Oui, grâce aux retours de mail et aux réunions Skype."

Comment le changement a-t-il été perçu par les salariés ?

"Ça dépend des personnes. Il est vrai qu'on veut toujours remettre au nouveau logiciel ce qu'il y avait sur l'ancien mais ce n'est pas possible. Il faut accepter de changer les méthodes de travail."

Quels sont selon vous les ingrédients clés d'un changement de logiciel réussi ?

"Un bon audit, une bonne connaissance du logiciel, des supports de formation, beaucoup de communication."

Quelles sont pour vous les conséquences d'un changement non conduit ?

"Perte de temps, perte de motivation, sentiment de ne pas être rassuré de la part des collaborateurs".

Avez-vous rencontré des situations de résistance au changement ? Lesquelles ?

"Oui, puisque les personnes ne veulent pas lire les supports".

Pensez-vous que la culture d'entreprise soit un outil permettant de faciliter la conduite du changement ?

"Oui, la culture et le fait que notre cabinet soit normé participent au changement, et le rendent plus rapide et intégré. Dans notre métier, le changement est omniprésent, que ce soit au niveau des lois par exemple. Nous avons déjà acquis la gymnastique pour changer efficacement."

Annexe 8 : Entretien avec l'expert-comptable 1

Date : le 25/05/2022

Durée : 30 minutes

Vous gérez un cabinet de combien de collaborateurs ?

"Nous sommes une dizaine de collaborateurs."

Le changement de logiciel avait-il été imposé ou incité ?

"Nous avons voulu inciter le changement. Nous sommes un petit cabinet travaillant énormément en équipe. Cette décision a été annoncée, puis réfléchie. Avec notre équipe, nous nous sommes interrogés sur les meilleurs moyens de réaliser ce changement."

Combien de temps le changement a pris ?

"Le changement nous a demandé environ 1 an entre les premières discussions concernant le changement du logiciel et la migration de tous les dossiers."

Quels ont été les moyens mis en place pour accompagner les collaborateurs ?

"Avant sa mise en place, nous avons discuté de la décision de changer de logiciel comptable avec l'équipe. Nous nous sommes interrogés sur nos besoins et sur notre structure afin de trouver un logiciel cohérent et adapté à nos attentes. Nous nous sommes également interrogés sur la période pour réaliser cette transition. Nous avons réalisé des formations pour apprendre à maîtriser le nouvel outil et nous avons beaucoup pratiqué. Nous avons désigné une référente qui connaissait très bien le logiciel et qui a guidé l'équipe. Beaucoup d'entraide et de communication."

L'accompagnement s'est-il poursuivi après le changement ? Si oui, comment ?

"Oui, nous continuons de réaliser des petites formations et de travailler en équipe. Nous partageons toutes les informations, interrogations et solutions."

Comment le changement a-t-il été perçu par les salariés ?

"Au départ, l'annonce du changement a suscité de l'inquiétude, mais nous avons su réagir vite pour rassurer l'ensemble des collaborateurs. Je pense que le fait de les avoir intégrés à cette décision a contribué à effacer les doutes."

Quels sont selon vous les ingrédients clés d'un changement de logiciel réussi ?

"La communication est essentielle, elle permet de limiter les erreurs, de gagner du temps et de générer de l'entraide. Les formations sont importantes, mais il faut aussi beaucoup pratiquer. L'entraide et la communication permettent d'avancer plus rapidement, et de rassurer les collaborateurs."

Quelles sont pour vous les conséquences d'un changement non conduit ?

"Un changement non conduit engendre une perte de temps, de motivation et de productivité. Cela crée un mauvais climat social au sein du cabinet pouvant lui porter préjudice."

Avez-vous rencontré des situations de résistance au changement ? Lesquelles ?

"Des erreurs ont été commises au début, mais elles sont nécessaires au processus d'apprentissage."

Pensez-vous que la culture d'entreprise soit un outil permettant de faciliter la conduite du changement ?

"Oui, je pense que la culture améliore la vision du changement et permet de créer une adhésion aux projets. Les collaborateurs ont envie de s'impliquer dans un cabinet ayant une culture forte et veulent que le projet réussisse."

Annexe 9 : Entretien avec l'expert-comptable 2

Date : le 28/05/2022

Durée : 30 minutes

Vous gérez un cabinet de combien de collaborateurs ?

"Le cabinet emploie 35 collaborateurs sur ce site."

Le changement de logiciel avait-il été imposé ou incité ?

"Le changement était imposé. Le logiciel précédent ne répondait plus à nos attentes. Nous devions changer de logiciel comptable pour en trouver un adapté à notre structure."

Combien de temps le changement a pris ?

"Le changement nous a demandé 4 mois."

Quels ont été les moyens mis en place pour accompagner les collaborateurs ?

"Des formations et des supports ont été réalisés."

L'accompagnement s'est-il poursuivi après le changement ? Si oui, comment ?

"Oui, nous avons continué de réaliser des formations. Les supports étaient mis à jour si besoin."

Comment le changement a-t-il été perçu par les salariés ?

"Le changement a été très mal perçu par les plus anciens qui étaient habitués à notre précédent mode de fonctionnement. Ils ont eu du mal à accepter le nouveau logiciel. Certains n'étaient pas d'accord pour changer de logiciel mais une fois l'idée intégrée les choses ont pu avancer de façon plus fluide."

Quels sont selon vous les ingrédients clés d'un changement de logiciel réussi ?

"Les ingrédients clés, comme nous avons pu le constater, sont la communication et la formation."

Quelles sont pour vous les conséquences d'un changement non conduit ?

"Le risque premier, c'est la perte de temps et donc de profitabilité. Il y a aussi les risques humains comme une baisse de motivation et de l'angoisse de la part des collaborateurs. Je pense que dans certains cas, cela peut aussi entraîner des départs."

Avez-vous rencontré des situations de résistance au changement ? Lesquelles ?

"Oui, les collaborateurs les plus anciens ont mal vécu ce changement, nous avons eu 1 départ. De nombreuses erreurs ont été commises par les collaborateurs."

Pensez-vous que la culture d'entreprise soit un outil permettant de faciliter la conduite du changement ?

"Bien sûr ! Un cabinet comme le nôtre partageant une forte culture d'entreprise a des facilités à faire intégrer un changement. Ça peut aussi être un argument pour retenir les collaborateurs. S'ils partagent nos valeurs et notre histoire, ils seront impliqués dans la vie du cabinet et auront plus de facilité à accepter le changement, considéré comme profitable au développement du cabinet."

BIBLIOGRAPHIE

TEXTES OFFICIELS

Code de commerce, article L. 123-12

Loi de finances n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 pour 2016, article 88

OUVRAGES

Autissier D., Vandangeon-Derumez I., Vas A. et Johnson K. (2018), *Conduite du changement : concepts clés*, DUNOD, 3e édition, Malakoff

Meier O. et Al. (2013), *Stratégies et changement*, DUNOD, Paris

Autissier D., Moutot J-M., Johnson K. et Wiersch E. (2019), *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*, DUNOD, 2eme édition, Malakoff

Kubler-Ross E. (1975), *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides, Genève

Strauss W. et Howe N. (1991), *GENERATIONS The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow, New York

Strauss W. et Howe N. (1997), *The Fourth Turning*, Three rivers press, New York

Astolfi J-P. (2020), *L'erreur un outil pour enseigner*, ESF sciences humaines, Paris

Taskin L. et Dietrich A. (2019), *Management humain*, Deboeck, 2e édition, Louvain-la-Neuve

Leavitt H. (1965), *Managerial psychology*, University of Chicago,

B. Grouard et F. Meston (1998), *L'entreprise en mouvement*, Dunod, 3ème édition, Paris

Kanter R. (1983), *The Change Masters*, Simon & Schuster, New York

Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons, 4e édition, Hoboken

ÉTUDES ET RAPPORTS

ESSEC Business School (2012), *Nouvelle étude Ipsos pour Logica et la Chaire ESSEC du Changement*, publié le 17 octobre 2012 à 13h57.

URL : <https://sites.google.com/a/essec.edu/essec-chaire-changement/documentation/publicationsnouvelleetudeipsospourlogicaetlachaireessecduchangement>

G. Lécivain. (2020), *Management de l'organisation et culture d'entreprise*, Management des organisations et stratégie, dossier 8, Université du Littoral.

URL : https://static.convergencerh.com/medias/3/Culture_d_entreprise.pdf

ESSEC Business School (2014), *Le change digital : L'intégration du sujet digital au sein des entreprises en 2014*, Chaire ESSEC du changement. URL :

http://www.davidautissier.com/telechargement/livre%20blanc_change%20digital_vf.pdf

REVUES SPÉCIALISÉES

De Coninck F. (1998), *Les bonnes raisons de résister au changement*, Revue française de gestion, p.162-168.

ARTICLES

Jehannin G. (2013), *Choc des âges ou friction générationnelle : le rapport entre générations dans une société vieillissante*, Gérontologie et société, p.37-54, Cairn.Info.

URL : <https://www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe1-2013-2-page-37.htm?ref=doi>

Debesse M. (1958), *Le conflit des générations*, Bulletin de psychologie, p.715-718.

URL : https://www.persee.fr/doc/bupsy_0007-4403_1958_num_11_149_8140

Autissier D. et Moutot J. (2016), *La conduite du changement pour et avec les technologies digitales*, Les miscellanées du changement : 2011 - 2016, p.157-173, Cairn.Info.

URL : <https://www.cairn.info/les-miscellanees-du-changement--9782847699340-page-157.htm>

Journet N. (2002), *Culture et entreprise*, La culture : De l'universel au particulier, p.290-292, Cairn.Info. URL : <https://www.cairn.info/la-culture--9782912601179-page-290.htm>

Godelier É. (2006), *Les principales conceptions de la culture d'entreprise*, La culture d'entreprise, p.7-23, Cairn.Info.

URL : <https://www.cairn.info/la-culture-d-entreprise--9782707133564-page-7.html>

ENCYCLOPÉDIES ET DICTIONNAIRES

Claudine ATTIAS-DONFUT, « **GÉNÉRATION** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 10 juillet 2022. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedia/generation/>

« **DIFFICULTES** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 10 juillet 2022. URL : https://www.universalis.fr/dictionnaire/?q=difficult%C3%A9s&btn_search=Rechercher

« **ERREUR** », *Larousse* [en ligne], consulté le 10 juillet 2022.
URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/erreur/30846>

Yves WINKIN, « **COMMUNICATION** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 13 juillet 2022. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedia/communication/>

« **FORMATION** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 13 juillet 2022.
URL : <https://www.universalis.fr/dictionnaire/formation/>

« **INSATISFACTION** », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 20 juillet 2022.
URL : <https://www.universalis.fr/dictionnaire/insatisfaction/>

« **INSATISFACTION** », *Larousse* [en ligne], consulté le 20 juillet 2022.
URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/insatisfaction/43278>

« **TURNOVER** », *Larousse* [en ligne], consulté le 2 août 2022.
URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/turnover/80298>

MÉDIAGRAPHIE

Dan Pink, TED (25/08/2009), *Dan Pink sur la surprenante science de la motivation* [Vidéo], YouTube. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y>

Denis La Mache (03/03/2020), *La résistance au changement* [Vidéo], YouTube.
URL : <https://www.youtube.com/watch?v=HErQeDLPzTk>

David Autissier (26/11/2015), *David Autissier : La conduite du changement, du discours à la pratique* [Vidéo], YouTube. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=96g7lJddNhM>

Nurbakhsh Amir (11/05/2022), *La dimension informelle des organisations* [Vidéo], YouTube. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=utlbZRboZp8>

Clément Bergon (18/12/2021), *Les 5 Clés de la CULTURE D'ENTREPRISE* [Vidéo], YouTube. URL : https://www.youtube.com/watch?v=v4b6hHod0_s

SITES INTERNET

BPI France [en ligne], consulté le 18 mars 2022. URL : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/gerer-piloter-lentreprise/piloter-gerer-son-entreprise/entreprises-connaître-vos>

SupplyChainInfo [en ligne], *Management du changement : définition et principes*, consulté le 10/04/2022. URL : <https://www.supplychaininfo.eu/le-management-du-changement/>