**Conclusion générale**

 Le concept de changement a connu un développement important à travers plusieurs recherches qui tentent de démystifier l’ambigüité qui caractérise ce phénomène. Aujourd’hui les avancées notables, tant théoriques qu’empiriques semblent avoir dépassé les problématiques de base telle que: la résistance au changement ou le rôle de la communication. En revanche, d’autres problématiques souvent plus complexes et parfois plus pointues se posent avec acuité pour rechercher des démarches et des pratiques en cohérence avec les évolutions technologiques engendrant de nouvelles exigences environnementales.

Notre problématique de recherche tente de comprendre la relation entre la démarche adoptée comme méthodologie de changement et sa réussite, elle est posée comme suit :

**Comment la démarche projet a-t-elle contribué** **dans la réussite du changement organisationnel  du système d’information de la Banque Extérieure d’Algérie?**

Pour répondre à cette question, nous avons divisé notre travail en deux parties. La partie théorique a été utile pour construire la plateforme de notre étude, de plus, elle nous a permis de mettre en évidence les perspectives de la thématique et des outils théoriques mobilisés pour entreprendre ce travail, ainsi que d’ajuster notre problématique selon les travaux consacrés dans ce domaine.

Dans la partie empirique, nous avons procédé à une enquête comprenant deux instruments : un entretien semi-directif réalisé avec les membres de la direction du projet et un questionnaire distribué aux employés de la banque.

A partir des résultats issus de l’entretien, nous sommes parvenus à recueillir un certain nombre d’observations, dont les principales sont les suivantes :

* Le choix de la méthodologie de changement est essentiellement lié à la taille et l’importance du changement et non pas la nature ou le type de changement qui est dans notre cas technologique et organisationnel. En outre, la banque a tendance à adopter la démarche projet pour toute décision stratégique qui exige de déployer des ressources et des moyens conséquents.
* L’outil principal pour impliquer les employés dans le projet de changement et surmonter la résistance face à la nouvelle situation est la communication interne qui a été concrétisée par le journal interne : Flash info, les réunions régionales et le magazine : Convergence.
* La direction du projet a fait appel à un expert spécialisé dans le management de projet, afin d’accompagner les membres de l’équipe qui sont à la base des financiers, comptables, économistes ou gestionnaires. Toutefois, selon le chef de projet le travail de l’expert s’est limité à donner quelques orientations et suggestions pour guider l’équipe dans sa démarche, ce qui est insuffisant pour gérer en mode projet un changement aussi important dans une entreprise de cette taille.
* La direction de projet a assuré le suivi de la mise en œuvre du projet de changement par les employés sur deux plans:
* Technique : ceci est notamment concrétisé pat la mise en place d’un manuel de procédure qui est un référentiel des procédures bancaires et qui a pour objet de renforcer la formation et d’assurer une assistance à l’utilisation de DELTA V8.
* Communicationnel : le journal interne et les réunions étaient les deux moyens de communication lors du suivi du projet.

Ainsi, les résultats issus du dépouillement des questionnaires distribués sur l’échantillon représentant les employés de la banque ainsi que les analyses et interprétations qui en résultent permettent de faire ressortir les observations suivantes :

* Les employés de la banque étaient convaincus de la nécessité du changement, non pas parce qu’ils étaient suffisamment informés mais parce qu’ils connaissaient les failles et les lacunes de l’ancien système et qu’ils souffraient de ces problèmes en exerçant leur travail quotidien. Par conséquent, c’est la prédisposition des employés à entamer un nouveau processus de changement qui a éliminé beaucoup d’obstacles pour la direction du projet et a ainsi facilité l’introduction du nouveau projet.
* Le moyen principal de communication était les réunions qui avaient pour but d’annoncer les nouvelles décisions, informer les employés de l’avancement du projet et recevoir les réclamations et les suggestions.
* Un autre moyen a été exploité par les employés pour s’informer de l’avancement du projet, c’est le « verbal » ou « l’informel » qui n’est pas un moyen professionnel et qui peut engendrer une asymétrie d’information au sein de la banque parce qu’il est influencé par les croyances, préférences et intérêts individuels, voire même par l’humeur de la personne qui l’utilise.
* Les employés n’étaient pas impliqués dans le processus de planification, d’organisation et de suivi du projet
* Les employés ont jugé les opérations de suivi utiles, lesquels reconnaissent qu’ils n’ont pas fait l’objet d’une évaluation d’efficacité après la formation. Cette discordance est expliquée par la qualité de la formation et l’efficacité de l’assistance après l’implantation du système.
* Les réunions et la communication informelle étaient les moyens de communication par lesquels les employés ont porté à la direction du projet leurs réclamations et suggestions.

 En outre, dans un souci de permettre à cet établissement de mieux intégrer le processus de changement et notamment mieux exploiter la démarche projet dans la mise en œuvre de ce projet, il apparaît judicieux de signaler que la direction de la banque gagnerait à prendre en considération les suggestions suivantes dans la gestion de ces futurs projets de changement :

* Créer une cellule ou un comité spécialisé dans le management de projet qui a pour but d’accompagner les projets réalisés par la banque en matière de gestion et de suivi, afin de maintenir une stabilité au sein de la banque et pour que les cadres ne soient pas contraints de se détacher à chaque fois de leurs postes permanents pour dédier leurs efforts à la réalisation d’un projet, et pour éviter également les conflits de pouvoir engendrés par le choix du chef de projet et des membres de l’équipe projet.
* Renforcer la communication interne :
* En organisant  plus de réunions entre les responsables de proximité (les chefs d’agence) et les employés qu’ils dirigent, pour assurer une symétrie d’information au sein de la banque.
* En améliorant l’efficacité du journal interne en le rendant plus intéressant, à travers :
* Un contenu riche et plus attractif,
* Une bonne distribution du journal à tout le réseau de la banque, de préférence au moment des réunions pour que l’employé soit disposé à le lire.
* En proposant une interaction pour recueillir les avis et opinions des employés sur leur perception du processus de changement.
* Cerner et circonscrire le moyen de communication informelle : le bouche à oreille, ou le formaliser à travers des questionnaires en assurant l’anonymat pour que les employés s’expriment librement.
* Impliquer le personnel dans le processus de planification et d’organisation du projet pour surmonter ou, du moins, atténuer la résistance en créant un sentiment d’appartenance chez les employés et une opinion favorable envers le projet de changement, ainsi que pour connaître leur besoins en matière de formation et d’accompagnement.
* Motiver les employés par une rémunération supplémentaire (primes, promotions,...), ou par la reconnaissance qui est un mécanisme important dans la motivation, à travers des événements ou des cérémonies pour célébrer les résultats atteints.
* Mettre en place un programme de suivi qui englobe tous les outils et mécanismes nécessaires afin d’évaluer la performance de l’équipe projet d’un côté, et de surveiller de façon continue l’accomplissement des activités assignées aux employés d’un autre côté.

 Au regard des analyses combinées issues des entretiens semi-directifs et de l’enquête menée auprès des acteurs du changement, nous sommes ainsi parvenus à formuler les résultats suivants :

1. L’inefficacité de l’ancien système appliqué au niveau des agences, et la discordance entre ce système et le noyau central qui est responsable des traitements comptables sont les deux causes principales pour lesquelles la banque a décidé de moderniser et unifier son système d’information. En revanche, la nature technologique du changement a influé de façon directe sur le choix de la méthodologie d’action. Ces éléments sont en concordance avec notre première hypothèse.
2. Mis à part la communication interne et la formation en termes de gestion des ressources humaines qui correspondent à la deuxième hypothèse de notre travail, les outils employés par la direction du projet dans l’introduction et l’accompagnement du projet sont l’organigramme des tâches et le diagramme de Gantt en termes de planification et de suivi des activités du projet à laide du progiciel MS PROJECT.
3. Le changement du système d’information de la Banque Extérieure d’Algérie est estimé réussi, et le facteur clé de sa réussite est la bonne application de la démarche projet qui dicte aux dirigeants les phases par lesquelles il faut passer et les outils à exploiter afin d’arriver aux résultats souhaités. Ce résultat qui confirme partiellement notre troisième hypothèse indique que le mode opératoire ne suffit pas pour réussir un changement organisationnel, il doit être conforté par une phase de planification et une phase de suivi.
4. Contrairement au postulat posé dans la dernière hypothèse, la concordance entre le concept projet et les caractéristiques du changement est insuffisante pour appliquer la démarche projet. En revanche, l’importance et l’ampleur du changement sont le critère fondamental pour juger la démarche projet pertinente comme méthodologie d’action dans un processus de changement organisationnel, ceci dénote que l’adoption d’une méthodologie d’approche projet ne se justifie que dans les cas où le changement entrepris est d’une ampleur substantielle qui requiert une telle démarche ainsi que des ressources et des moyens conséquents.

 Les résultats précédents mettent en évidence l’importance et la pertinence de la démarche projet dans sa globalité comme méthodologie de changement, cependant, il est primordial de prendre en considération plusieurs critères avant d’opter pour cette approche. De plus, la bonne maîtrise de la discipline du management de projet est un facteur clé de réussite de tout changement organisationnel introduit selon une approche projet.

 Toutefois, les conditions de réussite d’un changement organisationnel diffèrent d’une situation à une autre en appliquant la même méthodologie d’action. Par conséquent, une étude comparative est jugée intéressante pour répondre aux problématiques suivantes :

La démarche projet contribue-t-elle de la même manière dans une grande entreprise et dans une entreprise PME? Et quels sont les paramètres d’appréciation de l’opportunité d’entreprendre un changement organisationnel selon une démarche projet ?