



LA GESTION DU CHANGEMENT – BEAUCOUP PLUS QU'UN PLAN DE COMMUNICATION

par Jean-François Desroches

La gestion du changement dans un contexte d'implantation de progiciel comporte trois volets : la communication, la formation et le développement organisationnel.

Il est sans contredit essentiel de porter attention aux grands changements qui ont impact sur une organisation lors d'un projet de transformation. Une gestion du changement efficace lui permettra, à la clôture du projet, de retirer les bénéfices d'affaires auxquels elle s'attend. Au contraire, la résistance au changement pourrait empêcher de belles occasions de tirer profit de transformations liées au déploiement de nouveaux processus d'affaires et systèmes.

Dès le début d'un projet, l'équipe de gestion du changement s'affaira à bien comprendre le dossier de décision ayant servi à justifier le lancement du projet, afin de garder le cap sur les bénéfices escomptés tout au long du projet et au-delà. Par la suite, ces experts détermineront les parties prenantes sur lesquelles le projet aura un impact, ou, à l'inverse, qui pourraient avoir un impact sur celui-ci. Chacune d'entre elles sera rencontrée à cet effet.

La prochaine étape consistera à identifier les changements entraînés par le projet et à bien comprendre en quoi ils affecteront chacune des parties prenantes. Une matrice sera alors créée et servira de base à l'élaboration des stratégies de gestion du changement à utiliser tout au long du projet. Les stratégies adoptées seront basées principalement sur de approches de communication, de formation et de développement organisationnel.

Les défis posés par les projets d'implantation étant davantage de nature humaine que technologique, il est donc indiqué de dédier les ressources nécessaires pour aider les parties prenantes à cheminer jusqu'à la réalisation des bénéfices escomptés. Il s'agira somme toute d'une portion relativement petite des coûts du projet comparativement à l'ampleur de son impact.

Les experts en gestion du changement devront également aider l'équipe de projet à progresser au fil des phases de construction d'une équipe performante le plus rapidement et efficacement possible : constitution, tension, normalisation, production, dissolution.

Les organisations TI subissent souvent de forts impacts causés par le déploiement de nouveaux systèmes et il n'est pas rare de constater qu'elles sont souvent les grandes oubliées de la gestion

du changement, probablement parce que l'on porte davantage attention aux unités d'affaires en supposant à tort que les TI s'adapteront.

Le rôle de la gestion du changement ne se termine pas lors de la mise en production des nouveaux processus d'affaires ; une portion de l'équipe devra rester en place afin de s'assurer de la réalisation des bénéfices escomptés, ce qui nécessite souvent de renforcer les principes et décisions sous-jacents aux transformations déployées et d'accompagner les gestionnaires dans l'exécution des activités de développement organisationnel requises : déplacement de ressources, modification des structures organisationnelles, ajustement des effectifs, modification de plusieurs rôles au sein de l'organisation.

La plupart des organisations qui se sont lancées dans une implantation de progiciel sans avoir eu recours à une équipe experte en gestion du changement n'ont pas obtenu le niveau de succès attendu et mentionnent souvent qu'elles procéderont autrement lors de prochains projets.

L'attitude envers la gestion du changement varie significativement d'une organisation à une autre, de même que parmi les gestionnaires des organisations en question. Certains gestionnaires se montrent sceptiques quant à l'ajout de ressources en gestion du changement aux équipes de projet ; il incombera alors au promoteur du projet de les convaincre qu'il s'agit de ressources essentielles au succès de tout projet d'envergure et que leur absence constitue un risque majeur d'impacts négatifs.

Jean-François Desroches est directeur de programme chez PlanAxion Solutions. On peut le joindre à jean-francois.desroches@planaxion.com.