

Maîtriser la conduite du changement

Pour remporter l'adhésion des salariés sur un projet Supply Chain, organisationnel ou SI, il faut consacrer du temps et des moyens à en expliquer les raisons et à montrer comment on va y arriver.

La transformation est souvent sous-estimée et mal anticipée dans les entreprises. Tout projet induit un changement et des réactions naturelles de résistance parmi les employés qu'il est préférable de prévenir. Le management du projet doit donc comprendre une partie conduite du changement, sinon il ne dépassera pas le stade de la bonne idée. La capacité à mettre en œuvre rapidement et à passer de la situation de départ (A) à celle où l'on souhaite arriver (B) se fonde en effet sur la mobilisation des acteurs de l'entreprise, salariés et managers.

La conduite du changement

peut se définir par la prise en charge des aspects non techniques, humains et organisationnels des changements décidés, et par la volonté d'en limiter les risques. Il n'y a pas de recette miracle, chaque entreprise doit concocter la sienne en fonction de son projet et de ses équipes. Toutefois, nous avons réuni des conseils et des méthodes qui vous faciliteront la tâche. Ils s'articulent en deux volets : les méthodes pour bien gérer le changement et la stratégie ressources humaines.

Donner un sens au changement

Le projet doit être bien cadré et les objectifs fixés précisément. L'erreur classique des projets

de systèmes d'information est de se focaliser sur la technique, sans objectif précis. Pas la peine de rouler en Ferrari si c'est pour aller faire ses courses au supermarché du coin...

Pascal Christin, Associé, Latitude Conseil, un cabinet spécialisé dans la conduite du changement, résume les questions essentielles que le dirigeant doit se poser : « *Quel sens je donne au changement ? Quelle est ma vision du monde ?* »

Il est donc capital de partir de la culture, des valeurs de l'entreprise et de son organisation, et de savoir dans quelle direction elle va pour crédibiliser le projet. Alors on procède à l'analyse de l'existant – la situation au point A – puis à l'identification des besoins en matière d'organisation et des efforts à faire pour arriver au point B. Et on formalise les nouvelles pratiques de demain, en termes de processus de décision, de règles métier et de tâches à exécuter. Ensuite, il est nécessaire d'impliquer l'équipe projet, les salariés et les managers. D'abord est défini le niveau des ressources dédiées à la conduite du changement, en interne et en externe. Puis le casting de l'équipe projet, colonne vertébrale du projet, est réalisé en



Pilar Garnung,
Directrice
de Projet
RWD

« *Quel sens je donne au changement ? Quelle est ma vision du monde ?* »



VISIBILITE ET COLLABORATION



Transwide

a Wolters Kluwer business

La qualité de l'exécution détermine
la différence entre une excellente
stratégie et d'excellents résultats

Chez Transwide nous nous spécialisons dans
l'exécution du transport.

Nous proposons aux chargeurs une suite de
solutions informatiques pour:

- Communiquer électroniquement vos ordres de transport à vos prestataires
- Organiser et gérer l'arrivée des camions sur vos sites
- Tracer vos livraisons en temps réel
- Gérer électroniquement vos documents de transport
- Mesurer votre performance et celle de vos transporteurs

Une équipe d'experts opérationnels vous assure une implémentation rapide et efficace

Plus d'information sur www.transwide.com

Ou contactez-nous directement par email : info@transwide.com

fonction du poste, de la personnalité, des compétences, des qualités humaines et pédagogiques, ainsi que de la motivation des candidats potentiels.

Réfléchir par catégorie de salariés

Il faut mesurer la hauteur de marche à franchir pour les salariés des services touchés directement ou indirectement par le projet, en procédant à une analyse d'impacts : quelles sont les conséquences sur leur organisation, leurs processus, leurs procédures, leur utilisation du système d'information, leur environnement ? Cela va aider à segmenter les utilisateurs en populations distinctes et homogènes en fonction des efforts qu'ils auront à fournir pour s'adapter. Pour chaque catégorie, les actions à mener pour la faire adhérer seront différentes. De plus, « *la cartographie des parties prenantes permet d'identifier ceux qui auront une influence négative, neutre ou positive*, ajoute Véronique Robert, Directrice opérations industrie de la société de conseil RWD. Il sera plus aisé d'anticiper les réactions individuelles ou de groupe face au projet. » Olivier Songeur, Responsable de la coordination logistique de la branche distribution de Saint-Gobain, ajoute : « *Il ne faut laisser personne au bord de la route. Une personne qui se sent isolée peut mettre en péril le projet en retournant les autres. Il faut se mettre à la place du salarié et sécuriser les gens.* » Sa méthode pour identifier les îlots de résistance : interroger des personnes représentatives lors de l'analyse de l'existant : « *comment réalisez-vous telle tâche et pourquoi ?* » Plus une personne est habituée à une procédure depuis longtemps,



Véronique Robert,
Directrice opérations industrie, RWD

« Une personne qui se sent isolée peut mettre en péril le projet en retournant les autres. »

N'oublions pas le budget !

Aujourd'hui, la conduite du changement est mieux prise en compte par les directions qui se sont rappelées qu'il y avait des hommes derrière les machines, en voyant de nombreux exemples de projets rejetés par des salariés. Le problème reste cependant budgétaire : la stratégie ressources humaines à mettre en œuvre arrive en fin de projet, quand les restrictions de budget arrivent, vu que la mise en œuvre dure assez souvent plus longtemps que prévu.

Les erreurs classiques sont alors de rogner sur le budget et/ou de se focaliser uniquement sur la formation. Véronique Robert, société de conseil RWD, va plus loin : « *en France, il n'y a bien souvent même pas de budget conduite du changement de prévu.* » Son cabinet est parfois appelé quand le projet est au bord du gouffre, faisant figure de chevalier blanc. Il n'y a pas de budget-type, il dépendra de nombreux facteurs. Pour Véronique Robert « *il peut être compris entre 10 et 20 % du budget du projet.* » A mettre en regard des conséquences d'un échec du projet, souvent beaucoup plus onéreuses...

plus il lui sera difficile de la réviser ou la remplacer. Il faut lui laisser le temps de changer. Le temps et les moyens mis en œuvre les plus importants seront consacrés à ceux dont le potentiel de résistance est plus élevé. Comme les pôles de résistance ne seront pas forcément tous identifiés au départ, on continuera à regarder là où ça coince au fur et à mesure de l'avancement du projet pour y faire face.

Au final, les salariés sont censés se dire : « *Tiens, quelle est bonne cette idée, finalement... cela va faciliter mon travail/je serai mieux informé de ce que font les autres/on va enfin travailler en coordination avec les autres services...* »

A noter, les entreprises pensent souvent aujourd'hui à résorber les silos au sein du système d'information, mais les silos humains, les services qui se livrent une guéguerre pour des questions de pouvoir ou autres avantages, sont souvent encore présents ! S'il est peu envisageable d'annihiler les relations de pouvoir qui font partie de l'essence humaine, peut-être peut-on obtenir une meilleure coordination...

L'objectif à garder en tête est que les salariés s'approprient le changement, qu'ils n'aient pas l'impression qu'il est le produit d'une décision imposée d'en haut, sans explication valable. Attention, tout projet doit avoir le soutien de la Direction générale, qui conduit à une adhésion plus facile : en tant que sponsor, elle guide le projet, en participant au comité de pilotage, en communiquant clairement sur la direction à suivre...

Les managers comme relais du changement

Le management intermédiaire a aussi son rôle de relais à jouer. Comme pour les salariés, des moyens sont à prévoir pour l'engager positivement. Il doit arriver à bien se positionner par rapport au changement : « *Comment le fonctionnement*

Divers comportements face aux changements

Les réactions face au changement varient selon les personnes et le temps, fait remarquer le cabinet de conseil RWD. Elles peuvent adopter un comportement :

◆ **de résignation** : « Pourquoi cela m'arrive-t-il à moi ? pourquoi les choses ne peuvent pas rester comme elles étaient ? » ;

◆ **critique** : « Ça ne marchera pas. Je ne vois pas ce que cela apporte. » ;

◆ **attentiste** : « J'attends de voir ce qui va se passer. Je vais voir comment les autres vont réagir. »

L'objectif de la conduite du changement est de les guider du négatif au neutre, puis au positif et à l'appropriation : « J'ai compris et je veux participer. Je peux aider ceux qui ont des difficultés. »

de mon équipe est-il remis en cause ? De quoi vais-je avoir besoin pour changer ? » S'il sait y répondre, il lui sera plus facile ensuite de mobiliser son équipe. Olivier Songeur prend l'exemple d'un projet en cours de réorganisation des approvisionnements : « Nous avons une région pilote, une de celles identifiées parmi les plus faciles à mettre en œuvre, mais pas la plus facile. Elle a aussi été choisie en fonction du niveau d'adhésion du management régional. Pour le convaincre, nous n'hésitons pas à mettre les moyens. » Et Véronique Robert l'illustre par le projet de Lean Management d'un client aéronautique qui a formé l'ensemble du middle management aux grands principes de la recherche de la performance et de l'amélioration continue : « Ayant ainsi apprécié l'impact du Lean sur leurs objectifs, les cadres ont ensuite soutenu la démarche dans leurs usines et dans le groupe. » Ce qui pérennise le projet et permet d'aller bien plus loin que l'installation d'une ligne modèle en Lean Management dans une seule usine, ce qui arrive parfois.

Communiquer sur les enjeux et former

Les moyens au niveau des ressources humaines à mettre en œuvre pour conduire le changement reposent sur la communication, la formation et l'accompagnement. Un planning avec des jalons doit être intégré dans la planification globale du projet.

En partant du sens et des objectifs donnés au projet tel que défini plus haut, la communication va diffuser les informations nécessaires au fur et à mesure de

« Pour convaincre, nous n'hésitons pas à mettre les moyens. »

l'avancement du projet à destination des différentes populations cibles (salariés, syndicats, comité d'entreprise, managers). Divers supports peuvent être utilisés : journal d'entreprise, Intranet, plaquettes, réunions, animations... L'équipe projet jouera le rôle de conseil et de soutien opérationnel à la communication.

Surtout, la communication va expliquer les enjeux. Il est plus facile de se faire comprendre si l'on explique dans quel but on réduit les coûts au niveau de la Supply Chain plutôt que de dire uniquement « il faut réduire les coûts ». La communication va servir à démontrer que la cible est atteignable, sans cacher les obstacles à surmonter pour y arriver. Le message doit être clair afin que chacun puisse se situer par rapport au projet et se préparer à l'évolution de son métier. Il faut trouver un équilibre : rassurer sans cacher les impacts négatifs du projet. Rien n'est plus désagréable que d'être pris pour la cinquième roue du carrosse !

Quant à la formation des utilisateurs, « elle ne doit pas être seulement technique mais aussi porter sur les impacts organisationnels, en leur donnant les moyens de les affronter dans leur métier au quotidien », explique Pilar Garnung, Directrice de Projet RWD. Ils doivent comprendre l'intégralité des flux dans lesquels ils sont impliqués pour être opérationnels et efficaces dans leur travail.

Enfin, une phase assistance de plusieurs semaines sera prévue dès le début du déploiement de la nouvelle organisation Supply Chain ou du nouveau SI. Car ce n'est pas tout d'anticiper le changement, il faut aussi le soutenir pour qu'il dure !

Christine Calais



Acome forme par profil et par petits groupes à son ERP

La société coopérative de production Acome, en perpétuel mouvement, a mis l'accent sur l'information et la formation lors de la dernière étape de l'installation de SAP.

Acome, fabricant français de produits et systèmes pour les télécoms, les équipements électriques et le bâtiment, a progressivement mis en place SAP R3. Le projet a débuté en 2002 ; il était devenu nécessaire de faire évoluer le système d'information, composé essentiellement d'applications propriétaires, car les métiers et les besoins de cette société coopérative de production (SCOP) de 1.300 personnes avaient évolué et le SI n'y répondait plus.

Cette année est installé le dernier lot : commercial/logistique (de la commande à la facturation client) relatif à l'activité télécoms, représentant la moitié du chiffre d'affaires (324 M€ en 2006), le reste ayant déjà été déployé. Ce lot est scindé en deux parties, l'un installé en mars, relatif à France Télécom, un client important, et l'autre pour le reste de l'activité télécoms, démarre le 2 juin. Jean-François Viallet, Responsable logistique, a participé au projet depuis le début ; il est chef de projet du lot logistique. Il bénéficie de l'expérience acquise auparavant : « *Quand le projet est long, il est difficile de mobiliser intensément toute l'équipe projet ; avec le manque de disponibilité, l'opérationnel prend le pas. De plus, le périmètre de ce lot est plus large que d'autres, en termes de processus et de règles de gestion, puisque les exigences de clients télécoms très divers sont différentes. Aussi l'équipe de maîtrise d'ouvrage*



L'usines d'Acome à Mortain Romagny (50)

que je dirige s'est fait aider par un cabinet de conseil, RWD. »

Une documentation complète

Le budget conduite du changement des derniers lots a été prévu à l'avance. Il comporte une partie communication :

- ◆ informations sur le projet dans le journal interne, y compris des interviews de la direction générale sur le sujet ;
- ◆ documentation : un gros travail a été réalisé sur la production des supports, remis lors des formations (fiches transaction, règles de gestion, présentation du projet et de ses objectifs) ;
- ◆ utilisateurs clés du lot, relais d'information sur le terrain, lors de réunions d'information, de formation ou à côté.

M. Viallet souligne : « *Le plus difficile est de bien faire passer le message, et ce d'abord aux utilisateurs clés, sur le comment et pourquoi nous réalisons cette évolution informa-*

« Le plus difficile est de bien faire passer le message, et ce d'abord aux utilisateurs clés, ... »

tique qui conduit à la réingénierie des process. Ensuite, il faut être pédagogue et bien prendre en compte tous les aspects terrain. »

Former par catégorie

Acome n'a pas lésiné sur la formation, à laquelle les maîtres d'ouvrage participaient. Elle est délivrée par profil métier. Pour le dernier lot, une dizaine de populations différentes a été identifiée, des responsables d'unité de production aux commerciaux, en passant par les planificateurs... Elle a duré d'une demi-journée à trois jours selon l'impact du module de SAP sur la catégorie de salariés. Chacune a été divisée en petits groupes de quatre à sept personnes pour suivre la formation, qui comprend des exercices pratiques ainsi qu'une évaluation de la capacité à prendre le nouvel outil informatique en main.

L'expérience semble concluante. Par exemple, le projet a fortement concerné les préparateurs de commande puisqu'il a comporté l'installation d'un système de flashage de code-barres en remplacement du papier. Ils ont bénéficié de deux jours de formation, lors desquelles un mini-parc de stockage a été reproduit pour apprendre à scanner étiquettes et emplacements. La productivité est revenue à 100 % dès le 2^e jour du déploiement de la première partie du lot ; les conditions de travail ont été améliorées et le taux d'erreur diminué.

La fin du projet informatique arrivant très bientôt, Acome envisage dans les mois à venir de passer à la réorganisation physique de son activité logistique.

Christine Calais

CHRONIQUE DU SC MANAGER

3 Le Management à distance ou la folie des emails

Jacques, Directeur Commercial chez un gros prestataire logistique, a comme voisin de bureau, **Gérard**, Directeur des plates-formes logistiques. Au lieu de se lever, il lui envoie des emails « politiques » en mettant en copie la terre entière pour se couvrir sur un dossier qui se passe mal. **Gérard**, quant à lui, n'ayant pas le temps de voir ses directeurs de plates-formes, leur envoie des emails, sans aucune chaleur humaine et ne comportant que des notions de résultats, d'objectifs, de dates limites...

Quelle erreur courante que de croire que l'efficacité des NTIC résout les problèmes : elle en cause davantage au contraire !

Les NTIC transmettent des informations et facilitent les échanges, mais qu'en est-il de leur fiabilité et des hommes ? Le téléphone portable, l'email, les téléconférences, les visioconférences, le Blackberry... peuvent déformer les messages de par leur nature ou la façon dont on les utilise : l'email par essence est froid ; le téléphone déforme le ton de la voix ; la visioconférence pousse les intervenants, « en représentation », à manquer de naturel... Bref l'ère de la blackberrymania est-elle si efficace que cela à terme, étant donné la manière dont nous utilisons tous ces moyens de communication extraordinaires ?

On peut observer que :

- ◆ l'outil de communication s'est trans-

formé en un processus de désresponsabilisation...

- ◆ un manque de confiance s'installe souvent ;
- ◆ un début de démotivation gagne les interlocuteurs ;
- ◆ une perte de temps découle du fait que l'on est submergé d'emails ;
- ◆ les cadres supérieurs sont saturés d'informations inutiles qu'ils s'obligent à regarder pour ne pas rater un point essentiel, et pendant ce temps, ne font donc pas le travail pour lequel ils sont rémunérés.

Quelques solutions :

- ◆ instaurer des règles d'usage des NTIC : limiter les mises en copies d'emails, interdire les utilisations durant les réunions (voir 1^{ère} chronique : la politesse et le respect !!!)
 - ◆ renouer avec des réunions (pas trop longues) physiques !
 - ◆ penser aux têtes à têtes... toujours plus riches que les emails et les slides
 - ◆ valoriser l'intelligence collective
- Conclusion** : arrêter d'utiliser votre Blackberry aux toilettes ou en pleine réunion... pianotez moins et pensez plus... !!! Alors, et alors seulement, vous comprendrez que l'urgent est rarement l'important.

« Pianotez moins sur vos Blackberry et pensez plus : l'urgent est rarement l'important »



Christophe Larivé
Fondateur d'OPTIMclé
clarive@optimcle.com

