



Les éléments stratégiques et tactiques du processus de changement

Les gens acceptent de changer lorsqu'ils comprennent les raisons et l'aboutissement des changements. Parallèlement, lorsque les projets sont perçus comme étant incohérents et où les ressources humaines et financières sont divisées, une attitude de « attendons de voir ce qui va se passer » s'installe parmi les acteurs principaux. Il importe alors de relier les impératifs stratégiques avec l'ordonnancement des projets et les bénéfices qu'ils peuvent générer; c'est là où les associés d'OTA peuvent apporter de la valeur. Ceux-ci peuvent en effet aider les organisations à réaliser les bénéfices attendus de leurs investissements dans des projets technologiques. Le diagramme ci-joint présente les éléments stratégiques et tactiques pris en compte pour aligner les projets et générer de la valeur.

Les projets technologiques représentent souvent le moyen de mettre en œuvre d'autres projets. Par exemple, avant d'intégrer une nouvelle acquisition ou pouvoir offrir aux clients une nouvelle offre de produits et services, l'implantation d'un logiciel intégré ERP peut s'avérer le meilleur moyen pour standardiser à l'aide d'une technologie et des processus améliorés communs à l'échelle de l'organisation. Ou encore, une organisation peut vouloir aligner l'ensemble de ses projets dans le cadre d'un plan quinquennal de transformation des affaires. On parle donc ici de gestion de programme, lequel englobe l'alignement du portefeuille de projets.

L'alignement des projets, lesquels sont souvent en concurrence pour obtenir les ressources financières et humaines, est au cœur des services offerts par les associés d'OTA pour mettre sur pied un bureau de gestion du programme (Program Management Office – PMO). Cette dimension relève davantage du domaine stratégique que tactique; cette dernière se situant plutôt à l'échelle d'un projet unique est régie par des règles de gestion de projet.

Les transformations organisationnelles soutenues par l'implantation de la technologie comportent les **éléments stratégiques** de changement suivants :

- L'élaboration d'une stratégie qui stipule clairement les raisons qui poussent vers le changement de cap, les options et scénarios possibles, l'énoncé de la vision de l'organisation ainsi que les caractéristiques du leadership nécessaire pour entreprendre le virage stratégique.
- Une évaluation des meilleures pratiques de l'industrie, des connaissances nécessaires pour implanter et maintenir les changements anticipés.
- La définition des impacts majeurs, incluant ceux qui concernent les changements de comportement et de valeur, les changements à apporter à la structure organisationnelle, les processus d'affaires à maîtriser ou à optimiser; ainsi que l'engagement à gérer ces impacts.

- Un cadre de référence pour la réalisation des bénéfices qui englobe la gestion du changement, et plus particulièrement la communication des objectifs stratégiques et de la façon dont l'atteinte d'objectifs sera mesurée et gérée. La réalisation de bénéfices est rarement possible sans changements, et la vitesse à laquelle ils sont mis en place doit être mesurée si l'on veut qu'ils soient réalisés.

Les éléments stratégiques en place, le focus se tourne ensuite sur les **éléments tactiques** inhérents à chacun des projets de changement; ceux-ci comportent également des considérations relatives à la GCO.

Le parrainage du projet : Pour atténuer la résistance au changement, il est nécessaire de définir une stratégie de parrainage. Les associés d'OTA mettent à la disposition du parrain du projet formation, outils et accompagnement nécessaires pour assurer la réalisation des activités de GCO, lesquels conduisent ultimement à la réalisation des bénéfices du projet.

Le développement des compétences : D'une part, les agents de changements doivent posséder les habiletés et les compétences pour assurer des communications efficaces, et pour identifier puis contrer la résistance au changement et les risques. D'autre part, les utilisateurs doivent acquérir les capacités transactionnelles et comprendre les impacts, notamment au niveau des processus qui prennent ici une portée multi départementale, en opposition à des processus circonscrits à une seule fonction ou direction. En outre, un changement de comportement ou d'attitude accompagnent souvent les projets de transformation dans lequel la formation est mise à contribution.

Analyse des impacts : Les macro-impacts sont identifiés par l'équipe projet; ils émanent généralement des changements de technologie et de processus. Cette première analyse se poursuit au niveau de chacune des directions (services) affectés, pour en dégager les micro-impacts. Ce niveau d'impacts est détaillé jusqu'au niveau des postes (rôles) et des employés. L'analyse des impacts est prérequis à la réalisation de plans de transition; elle se fait de pair avec l'analyse des besoins de formation et l'établissement des profils d'accès (sécurité) aux applications.

La gestion de la transition au niveau local : L'analyse des impacts et la vigie des risques permettent de dégager des actions nécessaires pour préparer les employés; ce qui donne lieu à la préparation de plans de transition au niveau de chaque direction (service). Les actions retenues visent à atténuer les risques et à gérer les impacts du projet sur les employés de façon à favoriser l'adoption rapide des changements et la réalisation des bénéfices anticipés par le projet. Ces actions visent en outre à continuer d'assurer les opérations quotidiennes malgré l'introduction de changements, tout en maintenant le niveau de service normal.

Communications: En l'absence de communications sur un projet, les gens s'imagineront les pires scénarios, c'est bien connu. L'élaboration d'une stratégie de communication efficace permet de diffuser toutes les informations pertinentes aux parties prenantes et d'échanger sur les changements, contribuant ainsi à contrer la résistance. Des activités telles que des rencontres d'information sur le projet ou la vision des changements, des ateliers sur les impacts, des sessions de réflexions sur les moyens pour atténuer les risques, les revues de processus sont autant d'activités inhérentes à une stratégie de communications efficaces.