



Quels sont les secrets d'une transformation organisationnelle réussie?

Par Karim El-Boustani

IETxpress, Septembre 2006

Une transformation organisationnelle telle qu'une implantation de progiciel (ERP), ou des efforts d'amélioration de la productivité, de réduction des coûts ou d'amélioration du niveau de service, nécessite une série de changements qui devraient être mis en place. Qui dit changement dit résistance au changement. Quels sont alors les facteurs clefs de réussite d'une transformation organisationnelle? Existe-t-il des approches éprouvées qui nous permettent de réduire les risques d'échec?

D'abord une équipe gagnante...

L'implication de ressources ayant un profil adapté au projet de transformation organisationnelle est LA condition principale de succès. Ces ressources devraient non seulement détenir les compétences techniques requises (voir ci-dessous), mais surtout des aptitudes interpersonnelles assez développées.

De plus, un soutien continu de la haute direction, grâce à un sponsor, permettra à cette équipe de soulever les défis organisationnels auxquels elle fera face. Des rencontres régulières permettront d'identifier les risques et de demander au sponsor d'intervenir au besoin.

Ensuite, des objectifs précis, orientés Client, avec des bénéfices récupérables...

Axer le besoin de changement autour du client,

qui est une entité externe à l'organisation, permet d'éviter ou de retarder les tensions internes causées par des luttes d'influence ou de territoire. Cela aide à définir des objectifs précis basés sur les besoins de ce client et à clarifier les raisons du changement : rattrapage sur le marché, création d'avantage concurrentiel, etc.

Une fois que les objectifs sont identifiés, vous évaluez la situation actuelle en vous appuyant sur des données statistiques, dont la collecte a suivi un processus rigoureux. Ceci vous permet de vous baser sur des faits et non pas sur des opinions. Par contre, il est impératif de s'assurer de l'intégrité du processus de collecte de données.

En effet, lors d'un mandat chez un de mes clients, dont l'objectif principal était d'améliorer le service à la clientèle, un groupe qui résistait au changement a décidé de recommencer la collecte de données que j'avais complétée afin de s'assurer de l'intégrité des données. Une fois assuré de ce fait, il lui devenait difficile de nier le besoin de changement.

Enfin, la récupération des bénéfices associés aux objectifs doit être complétée après l'implantation. Le suivi est généralement fait par une tierce partie indépendante et non reliée à l'équipe du projet. Les bénéfices étant

généralement de nature financière, le département Finances devient un choix naturel. Dans une entreprise telle que General Electric, c'est le département Finances qui vérifie le retour sur investissement des projets d'amélioration continue et la récupération réelle des bénéfices, cette récupération étant reflétée dans les budgets des années subséquentes.

Enfin, l'utilisation d'une méthode éprouvée...

L'utilisation d'une méthode éprouvée apporte une crédibilité supplémentaire à l'approche de transformation. Il est certain qu'utiliser des méthodes telles que Six Sigma ou Lean, des méthodes reconnues mondialement, facilite et augmente la confiance des intervenants.

L'essentiel demeure de choisir une méthode adaptée aux objectifs et à la culture de l'entreprise et à son niveau de maturité. Par exemple, une approche Six Sigma permet d'avancer étape par étape, alors que le Reengineering est une approche Big Bang. D'après mon expérience, une majorité d'organisations centrent leur stratégie d'amélioration autour de la mise en place d'une situation cible, peu importe la différence (le «Gap») entre la situation actuelle et celle désirée. Ceci est généralement déconseillé, car le changement organisationnel est assez important.

... orientée processus...

L'orientation processus permet de mieux déterminer la portée de l'effort et les personnes

qui seront impactées par le changement. L'identification du ou des propriétaires de processus permet d'assigner la responsabilité du succès ou de l'échec de cette démarche, et de mieux définir les indicateurs de succès.

En effet, j'ai récemment complété une session de coaching lié à l'analyse de processus où le fait même de nommer un processus permettait de faire de très grands progrès. Il est important d'obtenir une compréhension partagée de ce qui est inclus ou exclu dans le changement.

De plus, une transformation implique rarement un processus, mais plutôt un ensemble de processus. Ceci nécessite la définition d'un programme et des projets où chaque projet doit présenter un indicateur à améliorer. Une gestion de l'intégration des processus devient l'objectif principal du gestionnaire de programme.

... et gestion du changement

Une approche qui incorpore les aspects « clients » et des données statistiques est axée « gestion du changement » de façon inhérente. Elle facilite l'acceptation du besoin de changer qui est une étape primordiale. À cela, on ajoute les composantes de communication et de formation qui sont les composantes plus traditionnelles de la gestion du changement.

Maintenant que vous connaissez ces facteurs de succès, n'oubliez pas de les incorporer dans vos efforts de transformation organisationnelle!