

COMMENT UNE ÉQUIPE DE GESTION DU CHANGEMENT PEUT-ELLE AIDER À IMPLANTER UN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ?

Le cas d'Hydro-Québec et de son système d'information clientèle

Nathalie Lemieux

HEC Montréal | *Gestion*

2011/1 - Vol. 36

pages 74 à 82

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-gestion-2011-1-page-74.htm>

Pour citer cet article :

Lemieux Nathalie, « Comment une équipe de gestion du changement peut-elle aider à implanter un système de gestion intégré? » Le cas d'Hydro-Québec et de son système d'information clientèle, *Gestion*, 2011/1 Vol. 36, p. 74-82. DOI : 10.3917/riges.361.0074

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

COMMENT UNE ÉQUIPE DE GESTION DU CHANGEMENT PEUT-ELLE AIDER À IMPLANTER UN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ?

LE CAS D'HYDRO-QUÉBEC ET DE SON SYSTÈME D'INFORMATION CLIENTÈLE

L'AUTEURE

Nathalie Lemieux

Les organisations sont amenées de plus en plus souvent à implanter un système de gestion intégré (SGI), c'est-à-dire un logiciel conçu pour intégrer et gérer un ensemble de processus administratifs et de données liant diverses fonctions, comme la gestion financière et comptable, les ventes, la distribution et l'approvisionnement. Les sociétés SAP et Oracle/PeopleSoft sont d'importants vendeurs de systèmes de gestion intégrés.

L'implantation de ces systèmes d'information au sein des entreprises représente un défi important dont la durée moyenne est d'environ 14 mois et peut même s'échelonner sur cinq à huit ans¹. Malgré le temps accordé à leur implantation, les résultats quant à leur succès et à leurs incidences sont peu encourageants. En effet, le taux d'échec de ces projets est estimé à 50 %², alors qu'une enquête montre que 40 % des organisations ayant implanté un SGI n'ont pas obtenu les bénéfices prévus 12 mois après le déploiement, que le budget de ce projet a été en moyenne de 25 % supérieur au budget initialement prévu et que 75 % des participants ont vécu une baisse de production qualifiée de modérée à grave avec des effets néfastes jusqu'à 6 mois après le déploiement du système³.

Certes, l'implantation d'un système de gestion intégré implique toujours de nombreux défis. L'expérience indique

toutefois que le principal défi relève des aspects humain et organisationnel plutôt que de l'aspect technique⁴. Certains vont jusqu'à dire que l'implantation d'un système de gestion intégré est davantage une révolution organisationnelle qu'un exercice technologique⁵.

Le cas d'Hydro-Québec, dont il est question dans cet article, illustre à quel point les équipes de gestion du changement jouent un rôle important dans l'implantation de ces systèmes, rôle qu'elles peuvent mieux assumer si elles appuient leurs interventions sur le modèle proposé dans cet article.

À ce jour, des auteurs ainsi que des études confirment qu'une des conditions critiques du succès de l'implantation d'un système de gestion intégré est l'efficacité avec laquelle on gère le changement qu'il entraîne.

À ce jour, des auteurs ainsi que des études confirment qu'une des conditions critiques du succès de l'implantation d'un système de gestion intégré est l'efficacité avec laquelle on gère le changement qu'il entraîne⁶. Mais comment une équipe de gestion du changement doit-elle effectuer ses interventions pour en optimiser les retombées? Cet article vise à offrir une réponse à cette question. S'appuyant sur une étude de cas menée à Hydro-Québec, qui a implanté un vaste système d'information clientèle, et sur la documentation à ce sujet, cet article propose un modèle d'intervention que les équipes de gestion du changement gagneraient à mettre en œuvre pour faciliter l'implantation d'un système de gestion intégré. Nous donnons ensuite trois conseils clés aux dirigeants et aux équipes de gestion de changement.

Nathalie Lemieux est professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, lemieux.nathalie@uqam.ca.

Entre 1999 et 2002, Hydro-Québec a amorcé l'implantation d'un système d'information clientèle, un projet de grande envergure qui s'est terminé au début de 2008 (voir l'encadré 1). En effet, ce projet a permis de remplacer 200 applications clientèle, non intégrées et datant de plus de 25 ans, en les arrimant à 20 autres projets. Pour mener ce projet, Hydro-Québec a constitué cinq équipes : « Développement et mise en œuvre », « Technologie de l'information », « Gestion du changement et communication », « Formation » et « Bureau de projet ». Le projet a démarré avec une centaine de personnes, nombre qui a augmenté graduellement jusqu'à 350, puis qui a baissé à une centaine durant les derniers mois du projet. Notons que 75 % des personnes œuvrant à ce projet travaillaient pour Hydro-Québec, les consultants ne représentant que 25 % de l'ensemble.

Instaurée dès le début du projet, l'équipe de gestion du changement et communication a participé activement à l'implantation du système d'information clientèle. Cette équipe visait à influencer sur la conception des nouveaux processus de travail afin de prendre en compte leurs effets sur la mobilisation des employés, la facilité pour le client (les gestionnaires et les employés utilisateurs) et l'efficacité de l'entreprise, et de mettre en place des moyens de soutenir les gestionnaires pendant le déroulement du changement. Comptant d'abord 8 membres, l'équipe de gestion du changement et communication est passée à 12 membres quelques mois plus tard. À ce nombre s'est ajoutée une équipe de formation comptant 20 personnes. Comme l'illustre le schéma 1, l'équipe de gestion du changement et communication était divisée en

À propos de l'étude

À la suite de la première phase de l'implantation du système d'information clientèle en 2005, l'équipe de gestion du changement et communication d'Hydro-Québec a voulu faire le point sur les services qu'elle offrait aux gestionnaires afin de pouvoir ajuster ces services au cours des deux phases subséquentes prévues pour 2006 et 2008.

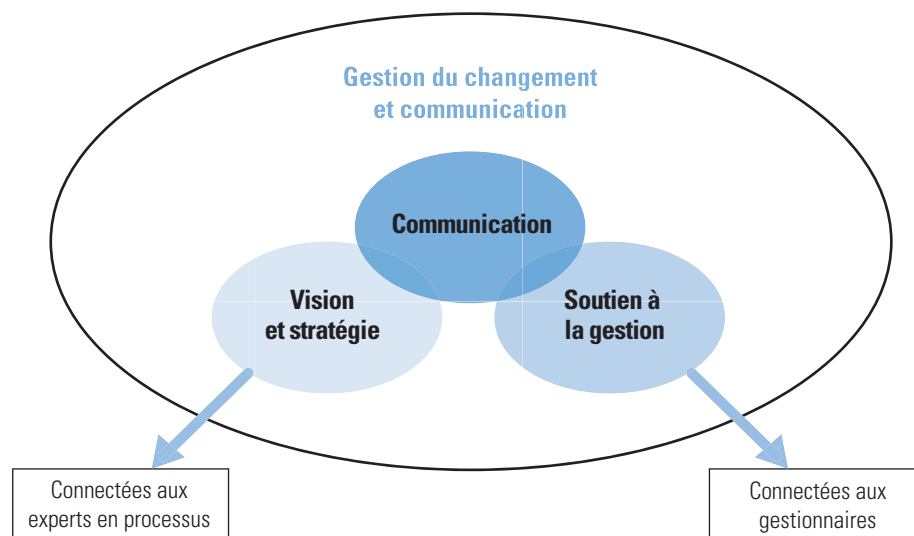
L'auteure a conseillé l'équipe à cette étape. Se basant sur une revue de la documentation, sur des observations effectuées dans les comités de gestion et les ateliers de travail, sur des entrevues avec des cadres intermédiaires et de premier niveau issus du siège social et des cinq régions, elle a suggéré des améliorations pour chaque activité et proposé le modèle d'intervention décrit dans cet article.

trois sous-équipes : Vision et stratégie, Soutien à la gestion et Communication.

UN MODÈLE D'INTERVENTION FACILITANT L'IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉ

L'intervention au sein d'Hydro-Québec et la documentation permettent de dégager un modèle d'intervention que peut adopter une équipe de gestion du changement. Dans ce modèle, présenté dans le schéma 2, trois principes guident la réalisation de six activités de gestion du changement. Dans cette partie, nous décrivons ces trois principes puis les six

Équipe de gestion du changement du projet de système d'information clientèle d'Hydro-Québec et ses trois sous-équipes



Activités nécessaires de la part d'une équipe de gestion du changement

<p>Participation des gestionnaires et des employés*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des comités et des groupes de travail • Contribution des champions internes, des commanditaires, des agents de changement • Précision des rôles, des responsabilités, des attentes et des tâches • Coordination des activités • Suivi des activités
<p>Ateliers de préparation au changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de la situation insatisfaisante (décrire la situation, analyser les besoins, expliquer les causes) • Gestion des impacts du changement (détermination de l'impact et des interventions sous-jacentes) • Gestion des processus (documentation et révision) • Détermination des rôles et des responsabilités des intervenants • Établissement de grilles d'influence, cartographie des acteurs • Présentation du projet à tous les gestionnaires, employés et syndicats • Détermination des attentes et de la situation future (énoncer la vision, la mission et les objectifs du changement; déterminer la nature du projet et les objectifs d'affaires)
<p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de l'intranet et mises à jour régulières • Établissement du soutien visuel et logistique pour les présentations • Préparation de dépliants d'information, d'affiches et de lettres d'information • Communication sur le contenu (impact du changement, gestion des processus, etc.) • Participation des gestionnaires aux activités de communication (par exemple, comme porte-parole) • Rencontres avec les gestionnaires et les employés dans leur milieu de travail (sur le terrain)
<p>Ateliers et formation sur la gestion du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation d'un atelier de sensibilisation • Formation sur les rôles des gestionnaires en situation de changement • Formation sur la gestion des employés en contexte de changement (phases, résistances, etc.)
<p>Plan de gestion du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un plan de gestion du changement (format papier, CD, intranet) • Monitoring (incluant les tableaux de bord) • Soutien des gestionnaires quant aux besoins particuliers (favoriser leur rôle proactif, assurer leurs déplacements sur les lieux)
<p>Formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion d'une tournée de démonstration sur le SGI • Formation sur le SGI • Coaching à l'intention des gestionnaires • Octroi d'un soutien après l'implantation

* Haute direction, cadres intermédiaires, cadres de premier niveau, super utilisateurs et syndicats.

activités de gestion du changement en les illustrant au moyen des actions qui ont été réalisées à Hydro-Québec (voir Tableau 1).

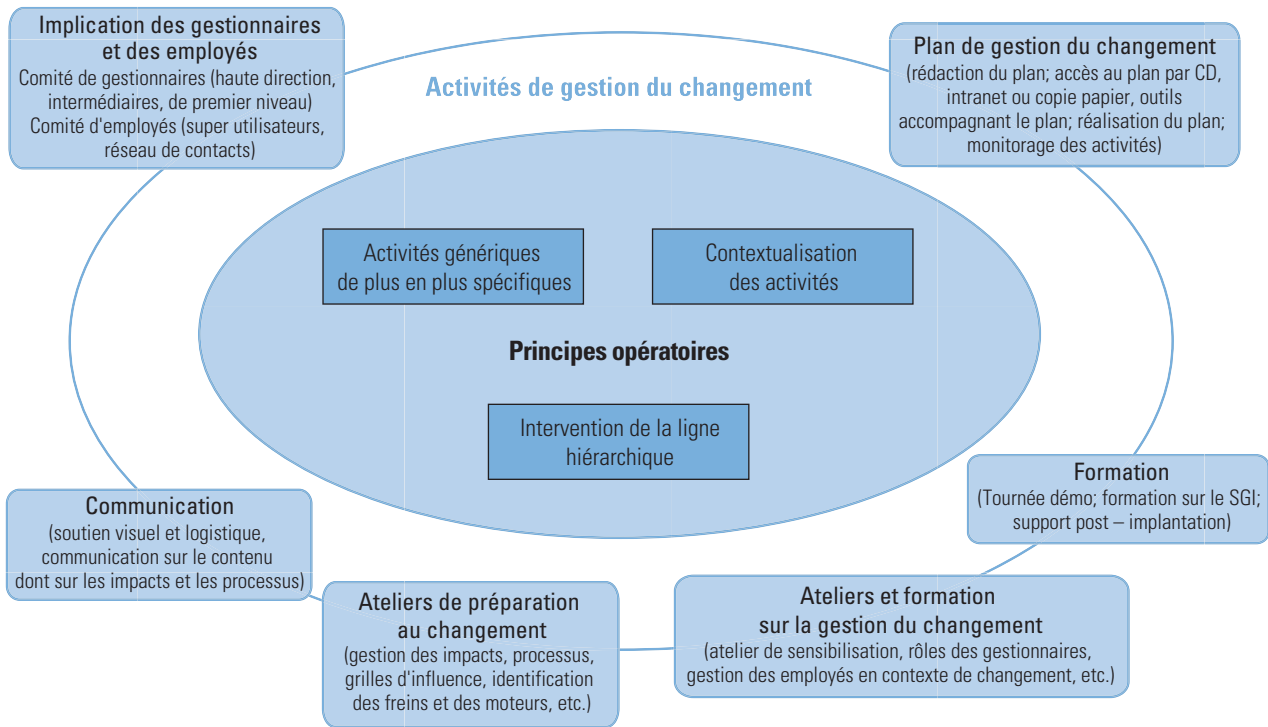
LE RESPECT DE TROIS PRINCIPES DEVANT BALISER TOUTES LES ACTIVITÉS

Pour s'assurer de la pertinence et de la qualité des interventions, l'équipe de gestion du changement doit appliquer les trois principes à toutes ses activités qui sont généralement reconnues. Cependant, comment l'entreprise doit-elle mettre ces principes en place? Comment peut-elle s'assurer de la qualité des interventions effectuées par cette équipe? En effet, les gestionnaires rencontrés à Hydro-Québec remettent en question non pas la nécessité des activités exécutées par

l'équipe de gestion du changement, mais la façon d'accomplir celles-ci. Les trois principes qu'il est important de respecter afin d'améliorer la qualité des activités offertes par l'équipe de gestion du changement sont les suivants (voir schéma 2).

Principe 1 : des activités génériques devenant de plus en plus spécifiques. Selon ce principe, l'équipe de gestion du changement doit offrir des informations et proposer des activités qui seront d'abord génériques, mais qui deviendront de plus en plus spécifiques pendant l'implantation du changement. Dès le début du projet, l'équipe de gestion du changement doit offrir des services et des activités aux gestionnaires et aux employés. Au départ, il s'agit d'activités génériques,

Modèle d'intervention pour une équipe de gestion du changement lors d'une implantation de SGI



telles que l'annonce du démarrage du projet, puis d'activités davantage spécifiques pour couvrir notamment l'impact du projet sur l'emploi et les processus de travail. Dans le cas des gestionnaires, les activités génériques servent surtout à convaincre de la nécessité du changement. Selon eux, une fois qu'ils sont convaincus, il n'est plus besoin de revenir là-dessus. Ils veulent plutôt pouvoir se faire une image précise de ce que sera leur quotidien. Ils aimeraient ainsi être informés régulièrement sur les répercussions du changement, pour ensuite être en mesure d'informer leurs employés.

Principe 2 : la contextualisation des activités. L'équipe de gestion du changement doit aussi tenir compte des particularités et des différences. Pour ce faire, elle doit, en collaboration avec les gestionnaires, mettre au point des outils détaillés mais génériques, qui seront ensuite adaptés pour chacun des gestionnaires au contexte de leur groupe. Par exemple, une présentation préparée pour toutes les directions pourrait contenir des informations spécifiques sur les répercussions du changement sans tenir compte des besoins distincts de la direction du siège social et des directions régionales. Les contextes peuvent être multiples : le siège social versus les régions, une région étendue géographiquement versus une région peu étendue, une direction comptant plus d'effectifs que les autres, des types d'emplois variés, la présence d'habitants atypiques, et ainsi de suite.

Principe 3 : l'intervention des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques. Comme la réussite du changement ne peut dépendre d'un seul leader charismatique ou des

qualités de visionnaire de la haute direction, l'équipe de gestion du changement doit vérifier si les gestionnaires intermédiaires et de premier niveau arrivent à percevoir et à traduire cette vision liée à l'implantation du changement et à assumer une part de cette responsabilité⁷.

Afin d'illustrer comment le respect de ces principes peut influencer sur une activité, prenons le cas de la préparation d'un atelier sur la gestion du changement. À ce sujet, l'équipe de gestion du changement doit se demander si cette activité offre un contenu plus spécifique que les activités antérieures : y trouve-t-on de nouvelles informations ? Ces informations sont-elles spécifiques ou demeurent-elles génériques, voire théoriques (premier principe : des activités génériques devenant de plus en plus spécifiques) ? Cette équipe doit également se demander si l'atelier tient compte des besoins et des attentes des différents groupes de gestionnaires et d'employés : certains gestionnaires ont-ils des besoins particuliers ? Certains groupes ont-ils déjà reçu une formation similaire dans un autre projet ? Les gestionnaires supervisent-ils tous le même type d'employés (deuxième principe : la contextualisation des activités) ? Finalement, l'équipe de gestion du changement doit s'assurer de faire participer les gestionnaires et les employés à la préparation de l'activité et à sa réalisation : les gestionnaires ont-ils validé le contenu de la formation ? Peuvent-ils fournir des mises en situation typiques de leur milieu de travail ? S'engageront-ils activement au cours de cette journée (troisième principe : l'intervention des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques) ?

Constitution de groupes d'intervenants et leurs contributions respectives à l'implantation du système d'information clientèle à Hydro-Québec

Table des directeurs	Table des chefs (gestionnaires intermédiaires)
<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux ateliers de préparation au changement (analyse des risques, de l'impact du changement, des processus) • Détermination des orientations communes en matière de gestion du changement et approbation des outils de gestion du changement • Arrimage de la gestion du changement du projet à la planification annuelle de la charge de travail • Révision des rôles et des modalités de fonctionnement des différents comités et intervenants • Suivi des activités de gestion du changement et mise en place des actions correctives nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse et évaluation des changements au niveau opérationnel • Recommandation d'actions et d'outils en matière de gestion du changement • Détermination d'un plan de gestion du changement, incluant les modes d'intervention pour soutenir la réalisation du plan • Suivi des changements organisationnels (par exemple, les répercussions sur les emplois) • Mise en place des actions correctives nécessaires
Gestionnaires de premier niveau	Super utilisateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité des actions quotidiennes à réaliser • Suivi auprès des employés • Participation de certains aux ateliers de préparation au changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de leur expertise dans les fonctionnalités des systèmes d'information et de leur connaissance de la culture organisationnelle • Participation aux activités de terminaison du processus, analyse de l'impact du changement, tests du SGI, formation des utilisateurs • Fonction d'ambassadeur dans leur groupe de travail • Formation à travers le tutorat et renforcement des connaissances dans le milieu de travail

LA CONDUITE DE SIX ACTIVITÉS CLÉS

La participation des gestionnaires et des employés.

Dans le cadre d'un projet d'envergure, la participation des gestionnaires et des employés prend plusieurs formes et nécessite une série d'activités. À Hydro-Québec, l'équipe de gestion du changement et communication a mis sur pied la Table des directeurs, composée de gestionnaires de la haute direction, la Table des chefs, composée de gestionnaires intermédiaires, et le groupe des Super utilisateurs, composé de gestionnaires et d'employés reconnus en tant qu'experts du système. Cette équipe était également responsable des relations avec les syndicats. Comme l'indique le tableau 2, ces groupes d'intervenants ont mené diverses activités et apporté maintes contributions. En outre, ils ont joué un rôle quant à la gestion des impacts du changement, à la gestion des processus, à la résolution de problèmes et à certaines décisions qui ont été prises. Lancé par la haute direction, le projet d'implantation du système d'information clientèle s'est ensuite mis en place graduellement. L'équipe de gestion du changement et communication a élaboré des outils, mais les gestionnaires sont restés les maîtres d'œuvre du changement. Le point d'ancrage pour l'intervention de la haute direction était la Table des directeurs et la Table des chefs qui, ensemble, permettaient aux gestionnaires de recevoir l'information nécessaire, qu'ils transmettaient ensuite à leurs employés afin de concevoir les actions ou les solutions.

Les ateliers de préparation au changement. Les activités de préparation au changement peuvent se faire par l'entremise d'ateliers de travail avec des gestionnaires et des employés. Il importe de faire participer les gestionnaires à toutes les activités de préparation au changement afin de leur démontrer l'utilité de ces dernières. À la suite des ateliers et des comités de travail, l'équipe de gestion du changement et communication devait faire un suivi en assurant une communication et un soutien continus aux gestionnaires dans la détermination des actions, l'établissement de plans et la mise en œuvre de ceux-ci.

La communication. L'équipe de gestion du changement et communication a misé sur deux formes de communication : structurante et relationnelle. La communication structurante donne des informations de qualité sur le projet, la démarche, les étapes, les échéanciers et les conditions de succès. Pour visualiser la structure du projet, l'équipe a d'ailleurs créé une image et un thème. Elle s'est aussi souciée de la communication relationnelle, qui a permis d'établir des liens de confiance entre les employés et les responsables du changement, en commençant par les supérieurs immédiats. Comme la relation de confiance avec les syndicats est également fort importante, plusieurs rencontres ont eu lieu avec les divers comités des instances syndicales. L'expérience d'Hydro-Québec montre que l'équipe de gestion du changement et communication

s'est assurée de respecter divers préalables afin d'optimiser les retombées de la communication :

- la présence et la participation active de l'ensemble des gestionnaires;
- des gestionnaires bien présents qui provoquent des occasions d'échanges riches avec les destinataires du changement et entre eux;
- la distribution des rôles et des responsabilités entre les gestionnaires et les spécialistes de la communication;
- un positionnement stratégique des spécialistes de la communication à travers l'organisation et non seulement dans un rôle fonctionnel (la sous-équipe Communication devait être alimentée par les autres sous-équipes de gestion du changement et communication);
- un choix approprié de l'émetteur selon le contenu et les destinataires;
- une communication face à face entre les employés et leur supérieur;
- des échanges fréquents;
- des communications substantielles, de qualité et portant sur des contenus spécifiques;
- une cohérence entre le discours et les actes.

Les ateliers et la formation sur la gestion du changement. En collaboration avec le service des ressources humaines, l'équipe de gestion du changement et communication a offert une formation de base sur la gestion du changement à tous les gestionnaires intermédiaires et de premier niveau afin d'améliorer leurs attitudes et leurs compétences en matière de gestion du changement. Selon les besoins, le contenu de la formation varie, mais il importe de favoriser les formations interactives (jeux de rôles, analyses de cas, échanges entre gestionnaires) s'appuyant sur la documentation électronique accessible en tout temps pour les gestionnaires. Des autoévaluations peuvent également être proposées afin que les gestionnaires puissent apprécier leurs propres capacités d'adaptation ou autres. Par ailleurs, des cadres supérieurs et intermédiaires peuvent aussi, au besoin, coacher leurs subalternes afin de les aider à s'approprier les rôles et les comportements pertinents pour la gestion du changement.

Le plan de gestion du changement. À Hydro-Québec, le plan de gestion du changement destiné aux gestionnaires occupait une place importante dans la gamme de services qu'offre l'équipe de gestion du changement et communication. Ce plan qu'elle a mis au point visait les cinq objectifs suivants :

- Soutenir les directeurs et les gestionnaires dans le rôle qu'ils jouent dans le projet.
- Permettre aux gestionnaires de planifier, un an avant l'implantation, les actions essentielles à une transition harmonieuse.

- Consolider les interventions en matière de gestion du changement.
- Classer les objectifs par trimestre pour assurer une meilleure répartition des efforts et des échéances.
- Suivre l'avancement des travaux pour garantir l'atteinte des objectifs.

Afin d'atteindre ces objectifs, chaque direction possédait son propre plan contenant les actions que devaient exécuter les gestionnaires des différents niveaux hiérarchiques, les outils et les supports nécessaires à la réalisation de ces actions ainsi que les délais prescrits. Les maîtres d'œuvre du plan de gestion du changement étaient les gestionnaires et non l'équipe de gestion du changement. Par contre, cette équipe offrait une aide personnalisée, adaptée aux besoins des gestionnaires (des services de *coaching*, des déplace-

Les maîtres d'œuvre du plan de gestion du changement étaient les gestionnaires et non l'équipe de gestion du changement.

ments en région). L'équipe de gestion du changement réalisait également un monitoring des activités et devait soutenir les gestionnaires dans leur rôle proactif consistant à résoudre les problématiques.

La formation. Pour le projet de l'implantation du système d'information clientèle d'Hydro-Québec, les activités de formation visaient 150 gestionnaires et plus de 3 000 employés. La formation était offerte de différentes manières : en salle, en classe virtuelle, sous forme de capsules d'autoformation sur l'intranet ou sur CD, une aide en ligne, un *coaching* sur les lieux de travail et une documentation imprimée. L'équipe de formation était aussi responsable de la préparation des salles, de la formation des aides-formateurs et des échanciers de formation. En vue d'obtenir des résultats satisfaisants au regard de cette activité de formation, voici des conseils clés qui émergent de l'étude de cas chez Hydro-Québec et de la documentation :

- Il faut faire preuve de cohérence par rapport aux stratégies de formation de l'entreprise.
- Il est important de favoriser un environnement axé sur l'apprentissage continu.
- On doit assurer la viabilité à long terme des services de formation.
- Il faut développer et implanter la formation avec le soutien des gestionnaires.
- Il importe de mettre au point un matériel adapté à la réalité des employés et des emplacements (par exemple, ne pas utiliser le matériel générique du fournisseur de SGI).
- Il est nécessaire de démontrer la facilité d'utilisation du SGI ainsi que son utilité pour favoriser son adoption.

APPRENTISSAGES ET IMPLICATIONS

En nous basant sur l'étude de cas de l'implantation du système d'information clientèle à Hydro-Québec et sur un bilan de la documentation, nous relevons trois préalables que les dirigeants des organisations devraient respecter lorsqu'ils envisagent l'implantation d'un système de gestion intégré.

CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE GESTION DU CHANGEMENT FORTE DOTÉE D'UN MANDAT CLAIR

Tant le cas d'Hydro-Québec que la documentation montrent qu'une équipe de gestion du changement, idéalement subdivisée en sous-équipes, doit être mise en place dès le démarrage du projet et qu'elle doit être considérée comme aussi importante que les autres équipes associées au projet. Par ailleurs, la formation peut constituer une sous-équipe de gestion du changement ou une équipe à part entière, la décision étant fonction des efforts de formation à déployer ainsi que des personnes en place.

Il apparaît aussi que la taille d'une équipe de gestion du changement doit être assez importante, comptant par exemple entre 12 à 14 personnes, voire 30 si la formation est placée sous sa responsabilité. Il importe également que les rôles et les responsabilités des différentes équipes du projet, dont celles de l'équipe de gestion du changement, ainsi que leurs interactions soient clairement définis et partagés par tous.

Une équipe de gestion du changement permet d'apporter la méthode, la rigueur et la persévérance nécessaires pour surmonter les difficultés qu'entraîne un changement⁸. Contrairement à ce que plusieurs dirigeants croient, l'implantation réussie du changement nécessite davantage qu'une stratégie bien conçue et bien communiquée⁹. En effet, la gestion du changement dans le contexte de l'implantation d'un système de gestion intégré n'est pas «une série d'événements réactifs aléatoires¹⁰»; elle doit s'appuyer sur des processus structurés qui sont planifiés puis gérés et mesurés, le tout coordonné par une équipe de gestion du changement, ce qui en facilitera le succès¹¹.

FAIRE PARTICIPER LES GESTIONNAIRES ET LES EMPLOYÉS À LA DÉMARCHÉ DE CHANGEMENT

Il est recommandé que l'équipe de gestion du changement conçoive le plan ou l'approche de gestion du changement, mais que les gestionnaires soient les principaux acteurs des activités de communication, de *coaching* et de gestion des résistances¹². Pour s'assurer de la qualité de l'engagement des gestionnaires et des employés, il est important de préciser leurs rôles, leurs responsabilités, leurs attentes et leurs tâches¹³. Cela implique de déterminer les rôles de chaque direction, de chaque emplacement, de chaque employé et d'offrir des exemples et des modèles de rôles¹⁴. L'équipe de gestion du changement doit aussi s'assurer de la qualité et de la fréquence des interventions des gestionnaires et des employés tout en communiquant ces interventions à l'ensemble des autres gestionnaires et employés. Il ressort d'ailleurs de l'étude de cas que le suivi s'avère trop souvent insuffisant, quand il n'est pas carrément omis. Des recherches

antérieures ont d'ailleurs démontré l'importance de faire appel physiquement (par la participation) et psychologiquement (par l'engagement) aux employés, d'assurer une relation de qualité entre les usagers et les équipes de projet et de soutenir les usagers dans leur contribution¹⁵.

À Hydro-Québec, les gestionnaires rencontrés considèrent que la présence de «super utilisateurs» dans leur groupe de travail leur a accordé une longueur d'avance, car ces employés étaient aptes à coacher leurs collègues et ils permettaient d'obtenir une information privilégiée tout au long du projet. De plus, les gestionnaires croient que la participation des employés au développement du système d'information clientèle assure une application tenant compte des besoins du terrain. Certes, un nombre limité d'employés peuvent participer, et les gestionnaires sont pleinement conscients de ce fait. En contrepartie, les gestionnaires veulent avoir la certitude que des employés représentatifs participeront au projet et que le travail réalisé sera communiqué à l'ensemble des gestionnaires et des employés.

OFFRIR UN SOUTIEN AUX GESTIONNAIRES EN LEUR FOURNISSANT DES OUTILS ET SURTOUT EN DISCUTANT AVEC EUX

À Hydro-Québec comme ailleurs, on constate un certain manque de préparation des gestionnaires et un manque de soutien à leur égard¹⁶. L'équipe de gestion du changement peut alors se questionner sur les capacités des cadres à manifester des comportements souhaitables en situation de changement, et plus particulièrement sur l'adoption d'un rôle proactif en matière de résolution de problèmes. À Hydro-Québec, l'équipe de gestion du changement a d'abord organisé une formation destinée à tous les gestionnaires. Par la suite, elle a laissé la responsabilité du développement des personnes aux supérieurs hiérarchiques et au service des ressources humaines. Selon des gestionnaires rencontrés à Hydro-Québec, le principal soutien qu'ils ont obtenu provenait de leurs pairs. Par exemple, si un gestionnaire avait des lacunes sur le plan communicationnel, ses collègues pouvaient le soutenir et le guider dans l'acquisition d'habiletés. Certains auteurs révèlent que les relations avec les pairs ou l'établissement de communautés de pratique peuvent faciliter l'implantation de tels changements¹⁷. L'étude de cas à Hydro-Québec illustre aussi que, bien qu'ayant obtenu plusieurs services de la part de l'équipe de gestion du changement, les gestionnaires les plus satisfaits de la démarche de changement sont ceux qui ont été proactifs dans la résolution de problèmes en appliquant diverses solutions comme l'embauche d'un nouvel employé ou l'organisation d'une formation supplémentaire.

Les gestionnaires que nous avons rencontrés souhaitent aussi que l'équipe de gestion du changement travaille moins

Les gestionnaires aimeraient que l'équipe de gestion du changement aille au-delà des activités en assurant une présence accrue sur le terrain et une écoute plus attentive des besoins particuliers.

sur des activités tangibles, telles que les tableaux de bord, et davantage sur des échanges face à face permettant notamment de découvrir les particularités des différents lieux de travail et de mettre en place des solutions personnalisées. Ainsi, les gestionnaires aimeraient que l'équipe de gestion du changement aille au-delà des activités en assurant une présence accrue sur le terrain et une écoute plus attentive des besoins particuliers. En ce sens, il ne faut pas confondre information et communication. L'équipe de gestion du changement doit certes produire et livrer des outils, mais elle doit également s'engager dans «un processus continu d'ajustement pour établir et maintenir une relation qui évolue dans le sens désiré par les acteurs en présence¹⁸».

NOTES

1. Bingi *et al.* (1999).
2. Muscatello et Parente (2006).
3. Paré (2004).
4. Grenier et Gowigati (2002), Legris *et al.* (2002), Ménard et Bernier (2004).
5. Al-Mudimigh *et al.* (2001), Bingi *et al.* (1999).
6. Finney et Corbett (2007), Ménard (2002).
7. Beer et Eisenstat (2000), Bernier *et al.* (2003), Conger (2000), Kerber et Buono (2005), Nadler et Tushman (1990).
8. Collette (2005).
9. Beer et Eisenstat (2000).
10. Grenier et Gowigati (2002 : 374).
11. Grenier et Gowigati (2002), Sherer *et al.* (2003).
12. Grenier et Gowigati (2002).
13. Bareil (2004), Collette *et al.* (2003b), Doyle (2002).
14. Grenier et Gowigati (2002), Rondeau (1999), Victor et Franckeiss (2002).
15. Barki et Hartwick (1989), Powell et Moore (2002), Schraeder *et al.* (2006).
16. Armenakis et Harris (2002), Barrett (2002).
17. Herzig et Jimmieson (2006), Robey *et al.* (2002).
18. Collette *et al.* (2003a : 50).

RÉFÉRENCES

- Al-Mudimigh, A., Zairi, M., Al-Mashari, M. (2001), «ERP software implementation: An integrative framework», *European Journal of Information Systems*, vol. 10, p. 216-226.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. (2002), «Crafting a change message to create transformational readiness», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, n° 2, p. 169-182.
- Bareil, C. (2004), *Gérer le volet humain du changement*, Éditions Transcontinental et Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- Barki, H., Hartwick, J. (1989), «Rethinking the concept of user involvement», *MIS Quarterly*, vol. 13, n° 1, p. 53-64.
- Barrett, D.J. (2002), «Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change», *Corporate Communications*, vol. 7, n° 4, p. 219-231.
- Beer, M., Eisenstat, R.A. (2000), «The silent killers of strategy implementation and learning», *Sloan Management Review*, vol. 41, n° 4, p. 29-41.

- Bernier, C., Bareil, C., Rondeau, A. (2003), «Transformer l'organisation par la mise en œuvre d'un ERP : une appropriation à trois niveaux», *Gestion*, vol. 27, n° 4, p. 24-33.
- Bingi, P., Sharma, M., Godla, J. (1999), «Critical issues affecting an ERP implementation», *Information Systems Management*, vol. 16, n° 3, p. 7-14.
- Collette, P. (2005), «La réforme qui transforme l'école», *Le point en administration scolaire*, vol. 7, n° 4, p. 2-5.
- Collette, P., Schneider, R., Legris, P. (2003a), «La gestion du changement organisationnel : communication et changement – cinquième partie», *ISO Management Systems*, mai-juin, p. 48-57.
- Collette, P., Schneider, R., Legris, P. (2003b), «La gestion du changement organisationnel : gérer la transition – sixième partie», *ISO Management Systems*, novembre-décembre, p. 39-46.
- Conger, J.A. (2000), «Effective change begins at the top», dans Beer, M., Nohria, N. (dir.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, p. 99-112.
- Doyle, M. (2002), «Selecting managers for transformational change», *Human Resource Management Journal*, vol. 12, n° 1, p. 3-16.
- Finney, S., Corbett, M. (2007), «ERP implementations: A compilation and analysis of critical success factors», *Business Process Management Journal*, vol. 13, n° 3, p. 329-347.
- Grenier, B., Gowigati, B. (2002), «Un cadre de gestion du changement structuré pour une implantation réussie d'un système intégré de gestion», dans Jacob, R., Rondeau, A., Luc, D. (dir.), *Transformer l'organisation*, Gestion, coll. «Racines du savoir», p. 370-386.
- Herzig, S.E., Jimmieson, N.L. (2006), «Middle managers' uncertainty management during organizational change», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, n° 8, p. 628-645.
- Kerber, K., Buono, A.F. (2005), «Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management», *Organization Development Journal*, vol. 23, n° 3, p. 23-38.
- Legris, P., Collette, P., Schneider, R. (2002), «La gestion du changement organisationnel : implantation des technologies de l'information – du laboratoire à la pratique – troisième partie», *ISO Management Systems*, septembre-octobre, p. 63-73.
- Ménard, C. (2002), *Exploration de la démarche de transformation observée lors de la mise en œuvre d'un système intégré de gestion*, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Ménard, C., Bernier, C. (2004), «Le cas d'une mise en œuvre ERP réussie aux centres hospitaliers de LaSalle et de Verdun : comprendre la démarche par laquelle s'installent les nouvelles façons de faire», *Gestion*, vol. 28, n° 4, p. 61-68.
- Muscatello, J.R., Parente, D.H. (2006), «Enterprise resource planning (ERP): A postimplementation cross-case analysis», *Information Resources Management Journal*, vol. 19, n° 3, p. 61-74.
- Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1990), «Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change», *California Management Review*, vol. 32, n° 2, p. 77-97.
- Paré, G. (2004), «Le cas d'une mise en œuvre ERP réussie aux centres hospitaliers de LaSalle et de Verdun – Commentaire : L'appropriation psychologique : une condition favorisant la réussite des projets d'implantation de logiciels de gestion intégrée dans les organisations», *Gestion*, vol. 28, n° 4, p. 71-74.
- Powell, A., Moore, J.E. (2002), «The focus of research in end-user computing: Where have we come since the 1980s?», *Journal of End-user Computing*, vol. 14, n° 1, p. 3-22.
- Robey, D., Ross, J.W., Boudreau, M.-C. (2002), «Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change», *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, p. 17-36.
- Rondeau, A. (1999), «Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre», *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 148-157.
- Schraeder, M., Swamidass, P.M., Morrison, R. (2006), «Employee involvement, attitudes, and reactions to technology changes»,

Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 12, n° 3,
p. 85-100.

Sherer, S.A., Kohli, R., Baron, A. (2003), «Complementary investment
in change management and IT investment payoff», *Information
Systems Frontiers*, vol. 5, n° 3, p. 321-333.

Victor, P., Franckeiss, A. (2002), «The five dimensions of change: An
integrated approach to strategic organizational change manage-
ment», *Strategic Change*, vol. 11, n° 1, p. 35-42.