

L'approche stratégique et intégrée d'un changement majeur bien orchestré chez Sobeys récolte tous les bénéfices en plus d'en récolter tous les honneurs

Contexte

Lorsque Sobeys a décidé d'implanter SAP partout au Canada, cela impliquait la révision de 75 processus d'affaires dans les services des finances, des achats, du merchandising, de la logistique et de l'exploitation en magasin. Après plusieurs tentatives d'implantation de la solution au Québec, Sobeys s'est décidée à lancer un nouveau projet, car le système actuel avait atteint son plein potentiel et devait être remplacé. La nouvelle solution amenait un changement majeur caractérisé par des impacts importants sur les méthodes de travail, outils, rôles et responsabilités, mais aussi sur la culture organisationnelle, tant pour les employés et les gestionnaires que pour les fournisseurs et les marchands. Le projet a touché plus de 700 employés, plusieurs lignes d'affaires et plus de 1 000 marchands, ainsi que les fournisseurs. Sobeys a fait appel à Brio pour l'aider à préparer ces parties prenantes à implanter ces changements d'envergure et à minimiser les impacts sur les opérations.

Approche

Le principal objectif de l'intervention était de soutenir l'implantation du progiciel de gestion intégré SAP en se dotant d'une approche intégrée de gestion du changement. Ainsi, le changement organisationnel pourrait se réaliser de façon harmonieuse, tout en minimisant la baisse de productivité et les incidences négatives. L'approche préconisée reposait sur 4 clés du succès.

Première clé : une **gouvernance** partagée et solidement établie en gestion du changement, positionnée de manière stratégique au sein de l'organisation.

Deuxième clé : une approche structurée avec des activités planifiées prenant en compte le **facteur humain** du changement.

Troisième clé : la construction d'un **tableau de bord en gestion du changement** qui comportait 8 dimensions critiques à l'atteinte des objectifs en gestion du changement. Le suivi a été réalisé en continu avant, pendant et après l'implantation du système pour s'assurer de l'état de préparation de l'organisation et d'ainsi fournir une rétroaction aux gestionnaires sur l'état des troupes.

Quatrième clé : l'évaluation des apprentissages de façon systématique avant l'implantation. À la suite de la formation, tous les employés et gestionnaires visés par le système ont été rigoureusement évalués pour s'assurer qu'ils soient en mesure d'accomplir leurs tâches efficacement dès le premier jour de la mise en service. De plus, les gestionnaires étaient habilités à soutenir la gestion de la transition vers la cible. Quant aux employés, leur implication et leur participation en continu les a aidés à reconnaître la nécessité de changer et leur a permis de se responsabiliser et d'augmenter leur engagement.

Résultats

Le client a réussi à maintenir d'excellents résultats financiers tout au long du projet et après l'implantation. La performance et la productivité n'ont donc pas été affectées. Les marchands ont confirmé que leurs opérations avaient connu un minimum de turbulence. Le projet a obtenu la médaille d'or « Implement Better » de SAP et Sobeys a reçu le Trophée international de la Chaire ESSEC du changement (France). L'entreprise continue d'utiliser l'approche et la démarche adoptées dans ce projet pour conduire le changement et d'autres projets d'envergure grâce à un transfert systématique des connaissances tout au long du projet par l'équipe de Brio. Un livre blanc présentant les meilleures pratiques mises de l'avant dans ce projet a été sélectionné parmi les trois meilleurs livres blancs sur le sujet par l'Association of Change Management Professionals (ACMP). L'implication et la participation continues des employés leur ont permis d'assimiler la nécessité du changement et d'en prendre une part de responsabilité.