

**Les trois éléments clés d'un programme de
gestion du changement primé**
**Voici comment le détaillant alimentaire prospère
Sobeys Québec a géré le changement lors de l'implantation
d'un progiciel de gestion intégrée (PGI ou ERP)**

par

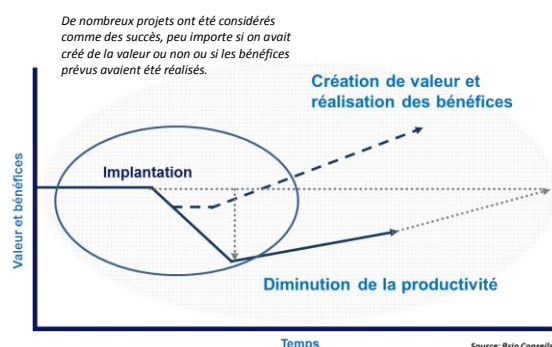
Christine Denny, CPA, CA, conseillère exécutive, gestion du changement,
Brio Conseils

Richard Leblanc, CRIA, vice-président, ressources humaines,
Sobeys Québec

Introduction

L'objectif : Maintenir le rendement et la satisfaction de la clientèle pendant l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée (PGI ou ERP)

Planter un PGI peut causer de la turbulence et réduire la productivité pendant la période de transition et après la mise en œuvre.



En 2011 et en 2012, Sobeys Québec a implanté le PGI de SAP dans l'ensemble de ses bureaux administratifs au sein des services de finances, d'achat, de merchandising, de logistique et d'exploitation en magasin.



En tant que l'un des deux seuls détaillants alimentaires au Canada, Sobeys inc. répond aux besoins de sa clientèle en matière d'épicerie grâce à ses 1 500 magasins et 96 000 employés dans 10 provinces, entre autres sous les bannières de Sobeys, IGA, Foodland, FreshCo, Price Chopper et Thrifty Foods. L'entreprise exploite également Lawtons Drugs dans la région atlantique.

Le projet Tango a mené à la mise en œuvre de plus de 80 nouveaux processus d'affaires et à la création de 55 fonctions PGI en appui à ces processus, en plus de toucher au-delà de 700 employés au sein de la division de Sobeys Québec.

L'impératif : Gérer le risque organisationnel

Au moment de lancer le projet Tango, l'entreprise prospérait et la division du Québec jouissait de sa position comme entité florissante au sein de Sobeys inc. Le système patrimonial convenait parfaitement à l'exploitation québécoise et lorsqu'il a été nécessaire d'y apporter des changements, le service des TI a pu compter sur une équipe d'experts en mesure de l'adapter, au besoin.

Sobeys avait auparavant implanté le système de SAP dans ses divisions de l'Atlantique, de l'Ouest et de l'Ontario. Celles-ci ont subi de fortes turbulences à la suite de la mise en service, comme c'est le cas de bien d'autres entreprises.

Ainsi, en 2009, l'appui des employés du Québec pour passer au PGI de SAP était plutôt tiède. L'historique des difficultés éprouvées lors des mises en service antérieures ne suscitait aucun enthousiasme et contribuait plutôt à créer un climat de réticence et de prudence. Les avantages que procurerait le nouveau système de SAP par rapport au précédent étaient flous. Le principal argument en faveur du changement était que le système patrimonial avait atteint son plein potentiel et ne pouvait donc plus soutenir la croissance de l'entreprise.

Par conséquent, Sobeys a lancé le projet en analysant les avantages d'une telle implantation au sein de la division du Québec et réussi à élaborer un dossier commercial pour justifier le changement et mobiliser les parties prenantes.

Sobeys Québec évoluait dans le marché toujours plus concurrentiel de l'industrie de détail alimentaire où se pointaient de nouveaux concurrents comme Walmart et Target qui comptaient se lancer dans le secteur des aliments frais.

Pour cette raison, Sobeys Québec souhaitait que son programme de gestion du changement réduise au minimum la baisse de productivité et les incidences négatives de la mise en service du système de SAP sur l'exploitation en magasin.

L'équipe de direction de Sobeys Québec voulait à tout prix que l'entreprise et la division ne subissent aucun effet négatif.

Elle a donc investi dans un programme de gestion du changement afin de :

- a) soutenir la croissance des ventes et de la rentabilité;
- b) maximiser l'efficacité de l'organisation après la mise en service;
- c) assurer une transition harmonieuse auprès des marchands et des clients;
- d) gérer le changement menant à l'amélioration des processus et à l'exploitation axée davantage sur l'analyse que sur le traitement transactionnel.

Les trois éléments clés de la gestion du changement de Sobeys

Alors, comment mener un programme de gestion du changement et ainsi obtenir un prix pour la qualité de celui-ci? Comment le programme de Sobeys se démarque en matière de pratiques exemplaires?

Avec le recul, on peut conclure que les trois éléments essentiels ci-dessous du programme de gestion du changement de

Sobeys ont contribué le plus significativement à l'atteinte des résultats attendus :

- a) Mettre sur pied une équipe de gouvernance solidement établie en gestion du changement;
- b) Utiliser un indice de gestion du changement pour surveiller l'état de préparation de l'entreprise.
- c) Évaluer l'apprentissage avant la mise en application

Nous croyons que ces éléments clés pourraient inspirer d'autres programmes de gestion du changement au sein de diverses organisations de différents secteurs d'activités organisation.

Premier élément clé : Gouvernance partagée et solidement établie en gestion du changement

Une pratique exemplaire souvent négligée est de prendre le temps en tout début de projet de définir et de communiquer la gouvernance en gestion du changement à l'équipe de projet et aux autres parties prenantes. Sobeys a investi beaucoup de temps sous forme de rencontres pour s'assurer que la gouvernance soit comprise et appuyée par l'ensemble des gens oeuvrant dans les divers secteurs d'activité touchés par l'implantation. Tout au long du projet, de nombreuses parties prenantes se sont reportées à cette gouvernance pour justifier des décisions lorsqu'elles devaient hiérarchiser les priorités. Essentiellement, bien des gestionnaires se sont portés défenseurs de la gouvernance en gestion du changement.

À noter que la gouvernance en gestion du changement décrite dans le présent document était déjà en place dans un autre projet, procurant ainsi un cadre de gestion éprouvé. Malgré cela, nous sommes toujours aussi persuadés qu'il s'agissait d'une condition préalable au succès du programme de gestion du changement.

La gouvernance en gestion du changement de Sobeys a été bien définie et appuyée par l'équipe de direction dès le départ et a

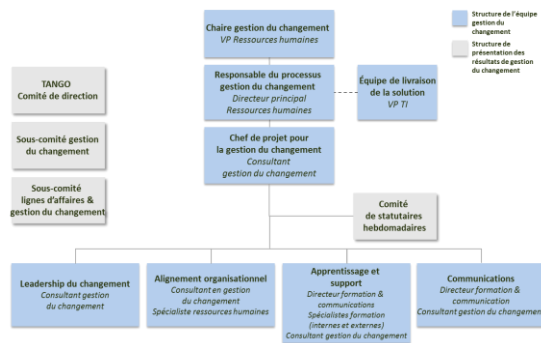
donné une légitimité et un pouvoir d'influence à l'équipe de gestion du changement pendant toute la durée du projet.

La gouvernance englobait la structure de gestion, les principes directeurs, les processus et l'autonomie décisionnelle des responsables de la gestion du changement du projet Tango.

Voici deux composantes de la gouvernance en gestion du changement de Sobey's qui ont contribué au succès du projet :

1. la structure organisationnelle de l'équipe de gestion du changement;
2. les principes directeurs de la gestion du changement.

La structure organisationnelle



La structure hiérarchique :

- a) La présidence de la gestion du changement relevait directement du comité directeur du projet et non de l'équipe d'implantation de solutions (dirigée par les TI). Cette composante permettait à l'équipe commerciale chargée de l'état de préparation de l'organisation de faire contrepoids à l'équipe d'implantation lors de la négociation de compromis entre les priorités parfois divergentes des deux équipes. Le chef du processus de gestion du changement relevait directement de la présidence de la gestion du changement et indirectement de l'équipe d'implantation. En plus de générer une tension créatrice entre les équipes de gestion du changement et

d'implantation, cette structure a également favorisé leur collaboration.

- b) Entre autres, le rôle du comité directeur était de préparer les rapports d'étape et d'obtenir l'approbation initiale de la stratégie de gestion du changement.
- c) Les sous-comités produisaient leurs propres rapports d'étape et prenaient des décisions en fonction de la stratégie de gestion du changement.

L'équipe de gestion du changement :

- a) L'équipe a été répartie en quatre sous-équipes et chacune a travaillé sur des objectifs distincts — leadership du changement, alignement organisationnel, formation et soutien, communications — afin de faciliter la gestion des problèmes et la production des rapports d'étape.
- b) Chaque sous-équipe a appliqué rigoureusement un ensemble de principes directeurs. Ainsi, l'équipe de gestion du changement a bénéficié d'une autonomie décisionnelle et d'une légitimité reconnue pendant toute la durée du projet.

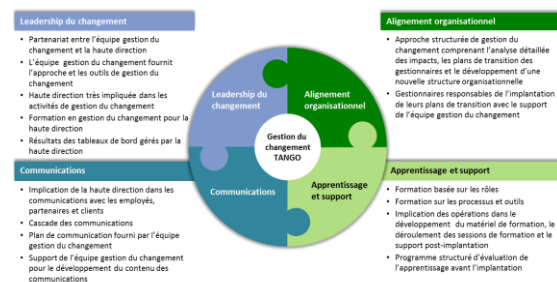
Planification, méthodologie et outils :

- a) L'équipe de gestion du changement s'est dotée d'un plan de gestion du changement détaillé qui a été intégré au plan global du projet. Les interdépendances des livrables des équipes de gestion du changement et d'implantation ont été gérées avec rigueur.
- b) En raison des rapports étroits entre les processus, les rôles, les responsabilités et l'alignement organisationnel, la gouvernance en gestion du changement englobait :
 - la méthodologie de conception des processus;
 - la méthodologie d'analyse d'impact détaillée;
 - la méthodologie de gestion de transition;
 - le développement d'outils connexes.

Les principes directeurs

En plus d'établir les structures organisationnelles et hiérarchiques de l'équipe, la gouvernance en gestion du changement a permis de fixer les principes directeurs qui allaient servir de cadre pendant toutes les étapes de l'implantation.

Les principes directeurs de la gestion du changement de Sobeys



Dans le cadre de la stratégie globale de gestion du changement, les principes directeurs ont été approuvés par le copropriétaire et le comité directeur en tout début de projet.

Ces principes ont été essentiels pour clarifier les divers rôles et responsabilités des membres de l'équipe de gestion du changement vis-à-vis des dirigeants. Ils ont également facilité la gestion des attentes commerciales envers la gestion du changement. Mains efforts ont été déployés pour communiquer ces principes directeurs aux parties prenantes tout au long du projet.

Deuxième élément clé : Indice de gestion du changement

Un outil pour les dirigeants

Disposer d'une façon d'établir clairement l'état de préparation de son organisation s'avère un outil inestimable pour tout dirigeant. Pourquoi? Parce que cela lui donne un moyen efficace d'aborder les problèmes avant même la mise en œuvre.

Sobeys a développé un indice de gestion du changement qu'elle a nommé le *Tangomètre* pour effectuer le suivi des huit aspects de la gestion du changement jugés

critiques afin d'assurer l'adhésion et l'état de préparation de l'organisation.

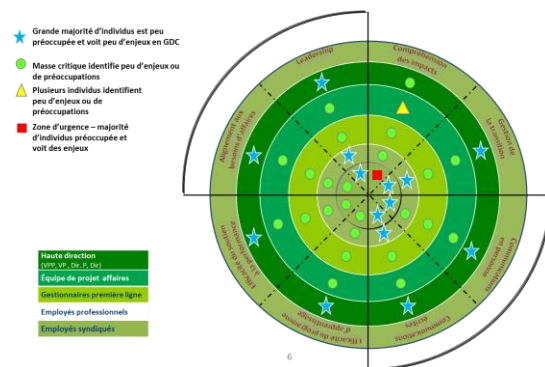
Composantes du Tangomètre	Objectif à mesurer
Leadership	Le changement est perçu comme étant favorable grâce à un leadership manifeste et éclairée.
Alignement sur les besoins commerciaux	La solution répond aux besoins de Sobeys.
Communications écrites	La qualité des communications liées au changement prévu.
Communications en personne	La qualité des communications en personne liées au changement prévu.
La compréhension des impacts	Les employés au fait des impacts du changement.
La gestion de la transition	Les directeurs assurant une gestion adéquate de la transition.
L'efficacité du programme de formation	La qualité du programme de formation lié au changement prévu.
L'efficacité du soutien au rendement	La qualité du programme de soutien lié au changement prévu.

Le Tangomètre calcule l'indice de gestion du changement (IGC) de chaque volet sur une échelle allant de -100 à +100. Un score inférieur à 0 indique qu'il y a un urgent besoin de régler certains problèmes liés à la gestion du changement, tandis qu'un score supérieur à 0 démontre l'impulsion du dynamisme du changement. Plus le score est élevé, mieux ce sera, puisqu'il y aura moins de problèmes ou de préoccupations liés à la gestion du changement.

Étant donné le nombre de personnes touchées par les changements découlant de l'implantation du PGI et par souci d'efficacité, l'information est recueillie grâce à un questionnaire Web anonyme. Chaque question est rattachée à l'un des huit volets de la gestion du changement intégrés dans le tableau de bord. Les résultats sont compilés et un indice global est fourni en fonction d'une série de questions afin d'établir un indice global par volet. Le Tangomètre a été déployé environ aux six mois sur une période de deux ans.

Outre le tableau de bord hebdomadaire servant à déterminer l'état d'avancement du projet et les problèmes à régler, le Tangomètre a permis de dresser un portrait plus exhaustif de l'efficacité du programme de gestion du changement et de l'état de préparation de l'organisation.

Le Tangomètre



Les sept phases du modèle de préoccupations — processus de gestion du changement à l'intention des individus

Outre l'indice de gestion du changement (IGC), le Tangomètre présente les résultats selon les sept phases du modèle de préoccupations de Céline Bareil¹. Le questionnaire utilisé provient de l'outil d'évaluation de Céline Bareil.

¹ Céline Bareil, Ph.D. (psychologie industrielle et organisationnelle), professeure agrégée, HEC Montréal. Voir son ouvrage : *Gérer le volet humain du changement*

Ainsi, au moment de l'évaluation, les préoccupations des employés et des cadres ont été reportées dans l'outil de mesure afin que la haute direction puisse voir si les interventions en gestion du changement ont eu l'effet souhaité, soit d'aider les gens à s'adapter au changement.

Les sept phases du modèle de préoccupations

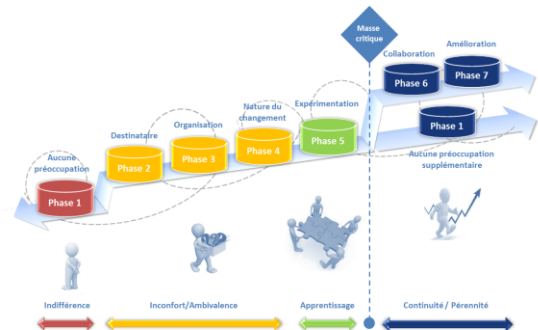


Table : Description des sept phases du modèle de préoccupations

Phase 1 Aucune préoccupation : Les individus ne se sentent pas concernés par le changement.

Les préoccupations sont liées à :

Phase 2 L'individu en soi : Les préoccupations liées aux impacts du changement sur l'individu.

Phase 3 L'organisation : Les préoccupations liées à la volonté et à la capacité de l'organisation de gérer, de mettre en oeuvre et de soutenir le changement.

Phase 4 La nature du changement : Intérêt pour le changement (p. ex. ce qu'il représente) et comment il sera mis en oeuvre.

Phase 5 L'expérimentation : Préoccupations liées à la productivité et à l'efficacité de l'individu.

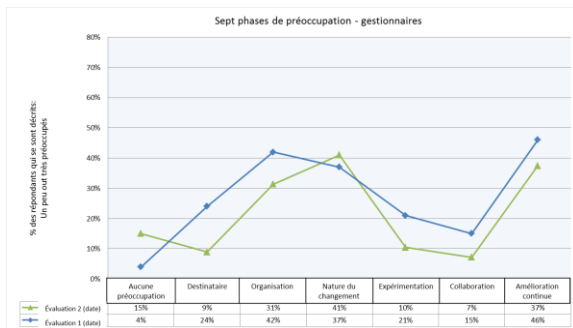
Phase 6 La collaboration : Préoccupations liées à la possibilité de collaborer et de

partager des expériences avec des collègues.

Phase 7 Amélioration continue : Questions portant sur les façons d'améliorer la nouvelle solution qui sera mise en oeuvre.

Exemple des résultats d'après les sept phases du modèle de préoccupations

Dans cet exemple, la phase dominante des préoccupations lors de la deuxième évaluation a progressé, passant des préoccupations centrées sur l'organisation, de la décision de celle-ci de changer et de sa capacité à mettre en oeuvre le changement aux préoccupations axées sur la nature du changement.



L'apport du Tangomètre

L'apport le plus significatif du Tangomètre a été sa capacité de mettre en lumière les aspects qui devaient être abordés selon la perspective des individus qui subissaient le changement.

Les résultats ont été systématiquement présentés aux gens de chaque secteur d'activité, générant ainsi des discussions approfondies avec la haute direction.

Parfois, à la suite de ces évaluations, certains aspects ou l'ensemble du projet ont été modifiés en fonction des justifications nécessaires pour la prise de décisions telles que fournies par le Tangomètre.

Au second rang des apports significatifs se trouvent les résultats qui ont fait la lumière sur l'information qui n'était pas transmise

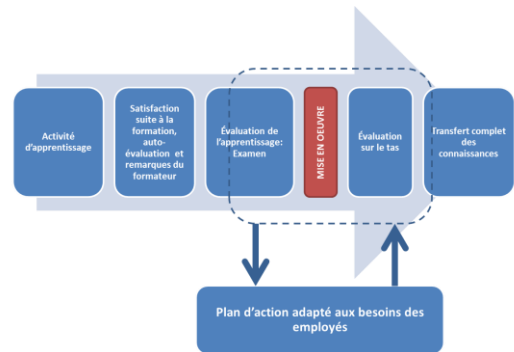
adéquatement ou adaptée aux besoins spécifiques des employés et des cadres pour les aider à s'ouvrir au changement.

Troisième élément clé : Évaluer l'apprentissage avant la mise en application

Les dirigeants ont vite réalisé que le succès soutenu de Sobeys dépendait d'un résultat particulier, soit celui où les employés seraient en mesure d'accomplir leurs tâches efficacement dès le premier jour de la mise en service.

Sachant que l'on ne peut réparer ce qu'on ne peut mesurer, Sobeys a créé un programme d'évaluation des apprentissages. Celui-ci a fourni des données sur l'état de préparation de l'organisation et aidé les dirigeants à repérer les employés qui avaient besoin d'aide.

Le processus d'évaluation des apprentissages



Le processus d'évaluation des apprentissages comporte cinq étapes. Tous les employés et gestionnaires qui utilisaient le système SAP devaient compléter le processus de chacune des activités d'apprentissage.

À noter que les gens qui savent que leurs connaissances seront évaluées sont plus attentifs et prennent plus de notes. En fait, cela a changé la dynamique du processus d'apprentissage en responsabilisant les employés.

L'approche d'évaluation des apprentissages de Sobey's

Activité d'apprentissage :

Formation en classe, activité d'apprentissage en ligne ou coaching.

Satisfaction à l'égard de la formation, autoévaluations et observations du formateur :

- a) Après chaque activité de formation, les participants ont rempli un formulaire d'évaluation (fiche sourires) et évalué leur niveau de compréhension de chaque tâche effectuée dans le système SAP. Ils ont pu aussi indiquer s'ils avaient d'autres besoins en matière de formation.
- b) Également après chaque activité, le formateur a documenté ses observations de la capacité de chaque participant à accomplir les tâches demandées. Le formateur pouvait aussi suggérer d'autres séances de formation à certains participants.

Évaluation des apprentissages (examen) :

Avant les examens en ligne, les participants ont eu accès au bac à sable de SAP pour tester ce qu'ils avaient appris. Les examens comportaient des questions à choix multiples et des exercices pratiques.

Évaluation en milieu de travail :

Après la mise en service, les gestionnaires ont fait le suivi auprès des employés afin d'identifier les problèmes, ainsi que les besoins additionnels de formation.

Plan d'action adapté aux besoins des employés :

Les évaluations en milieu de travail et les résultats d'examen nous ont permis de déterminer les besoins additionnels de formation. Ainsi, les gestionnaires ont élaboré un plan d'action adapté aux besoins de formation des employés identifiés.

Bien que les examens n'étaient pas dotés d'un système de notation, tout aspect jugé critique et qui a causé des difficultés à certains employés a mené à l'élaboration d'un plan d'action personnalisé pour ceux-ci.

Par exemple, un plan d'action pouvait obliger un employé à repasser un examen, à être suivi par un coach ou à participer à des séances de travail en groupe pour explorer un volet particulier.

Quand on veut, on peut

Bien qu'au départ le processus d'évaluation inquiétait certains employés et gestionnaires, il a par la suite été largement accepté. Il était entendu que le processus d'évaluation servirait à les aider tout au long de la période de transition.

Ce genre de processus requiert l'engagement de la haute direction puisque la fenêtre pour élaborer et passer les examens est très courte (période entre la formation et la mise en service).

La formation doit être donnée au moins de trois à quatre semaines avant la mise en service. Le soutien de la haute direction a été nécessaire pour libérer les heures-personnes requises pour la participation aux activités d'évaluation des apprentissages.

LE PROJET TANGO

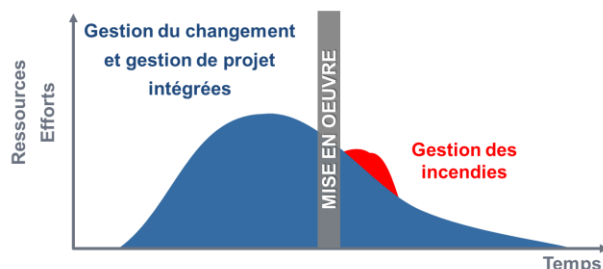
(Statistiques du programme de formation)

Personnes formées	641*
Cours de formation préparés	95
Nombre de formateurs	36
Examens élaborés	91

* Les employés ont participé en moyenne à cinq cours.

Ce type de processus d'évaluation des apprentissages a exercé énormément de pression sur l'équipe de projet, les experts techniques participant aux tests de la solution, et les formateurs donnant les cours, encadrant les examens et fournissant les fiches de réponses.

Toutefois, les efforts investis avant la mise en œuvre ont valu la peine. Ceux-ci nous ont permis de réduire le nombre de « feux à éteindre » après la mise en œuvre.



« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge. »

Winston Churchill, ancien premier ministre britannique

La mise en service : Les résultats

En octobre 2012, Sobeys avait réussi avec succès la mise en oeuvre du projet Tango et atteint les objectifs de la haute direction. Plus de 700 employés ont été touchés directement ou indirectement par cette mise en service. Toute baisse de productivité significative aurait pu facilement réduire les revenus de Sobeys Québec, mais ce ne fut pas le cas.

Même à la suite des deux mises en service les plus complexes (produits frais et épicerie) :

- Sobeys a maintenu d'excellents résultats financiers;
- le niveau des indicateurs clés de performance est demeuré constant (niveau de service en magasin, soit commandes et expéditions, facturation et comptes fournisseurs);
- les commentaires des marchands à la suite de la mise en service ont confirmé que leurs opérations avaient connu un minimum de turbulence.

Il s'agit d'une réussite de taille et il n'est donc pas surprenant que Sobeys Québec récolte deux prix pour son projet Tango.

1. Le Trophée ESSEC² du Changement récompense les organisations qui ont fait

preuve d'innovation et mis en oeuvre avec succès des projets de gestion du changement d'envergure.

2. Le projet a également obtenu la médaille d'or « Implement Better » de SAP, qui souligne l'exécution exceptionnelle de détaillants de toutes les étapes d'implantation d'un système de SAP.

Des éléments clés qui ont fait leur preuve

Des études ont démontré que l'argent investi dans la gestion du changement peut générer un rendement financier substantiel. Toutefois, isoler chaque activité de gestion du changement qui contribue le plus au rendement d'un projet de gestion du changement n'est pas toujours simple et limpide.

Une gouvernance en gestion du changement bien établie, l'évaluation des apprentissages avant la mise en oeuvre, et l'information décisionnelle sur la gestion du changement fournie à la haute direction sous forme de tableaux de bord détaillés ont fait toute la différence.

De la matière à réflexion : Avez-vous examiné les activités ou outils qui devraient faire partie de vos programmes de gestion du changement pour vous assurer d'obtenir les meilleurs résultats possibles?

² La Chaire ESSEC du Changement se donne comme ambition de comprendre les phénomènes et mécanismes du changement dans différents environnements sociétaux et économiques. On retrouve parmi les autres entreprises primées lors de l'édition 2012 : EDF, ERDF, La Poste, Groupe Caisse de Dépôt, Sanofi et Société Générale.

À propos des auteurs

**Christine Denny, CA, CPA, conseillère
exécutive, gestion du changement,
Brio Conseils**

Comptable agréée de formation, Christine a accompagné plusieurs organisations dans les domaines bancaire, fiduciaire et manufacturier, ainsi que des télécommunications et de la santé lors de la mise en œuvre de transformations et d'implantations de systèmes PGI et opérationnelles d'envergure. Comptant plus de 15 ans d'expérience en tant que professionnelle en gestion du changement, elle sait mettre à profit ses compétences pour diriger des équipes et animer des groupes, en plus d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies et des programmes de gestion du changement selon le contexte organisationnel de ses clients. Pendant les sept premières années de sa carrière, elle a œuvré dans les domaines comptables et administratifs.

**Richard Leblanc, CRIA, vice-président,
ressources humaines, Sobeys Québec**

Richard Leblanc travaille depuis plus de 25 ans en ressources humaines. Il est aujourd'hui vice-président des ressources humaines chez Sobeys Québec. Au fil des ans, il a occupé divers postes de gestion en développement organisationnel, en gestion du talent et en relations de travail.

Sous sa direction, Sobeys Québec a récemment reçu le Trophée ESSEC du Changement, qui récompense les organisations qui ont fait preuve d'innovation et mis en œuvre avec succès des projets de gestion du changement d'envergure.