



PÔLE D'EXPERTISE

Transformation
Technologique et
Numérique

Propulsé par **TechnoCompétences**
technocompetences.qc.ca

Étude de cas - Gestion du changement

Pages 6 à 12 du Guide RH - 13B - La transformation
numérique - CSMO Caoutchouc

Étude de cas

Secteur

Manufacturier.

Qui

Une PME se spécialisant dans la production de pneus de caoutchouc.

Quoi

Actuellement, les bons de commande papier de type autocopiant (rouge, vert et jaune) compliquent le traitement de l'information pour les chauffeurs lors de la livraison chez les clients. Dans ce contexte, l'informatisation des commandes s'avère essentielle dans une optique d'efficacité et avec l'avènement de la transformation numérique, de plus en plus présente dans le secteur manufacturier. Ainsi, l'entreprise a donné naissance au projet « Diagnostic 4.0, vers une informatisation des bons de commande ».

Objectif du projet

Établir un lien informatique entre le département des commandes et le secteur des transports afin de passer des bons de commande papier à des bons de commande informatisés.

Responsable de la gestion du changement

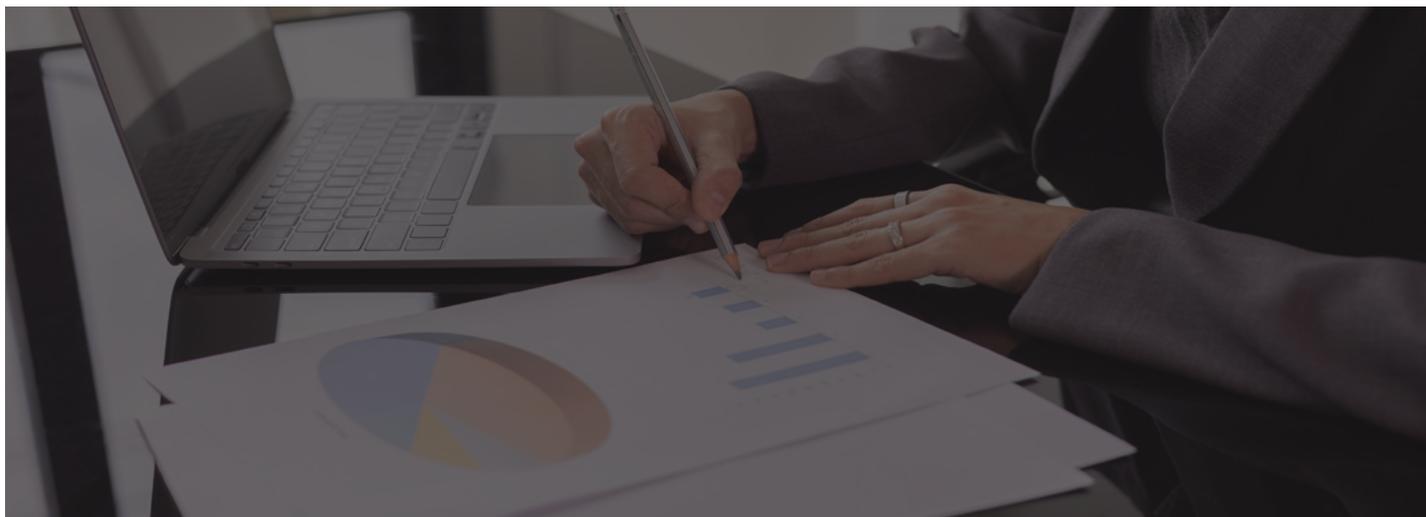
Président-directeur général.

Objectifs de la démarche de gestion du changement

- Finir le projet avec un taux de rétention des ressources humaines de 90 %.
- Finir le projet avec un taux de satisfaction générale des parties prenantes au projet de 85 % sur la démarche et les méthodes utilisées dans la gestion du changement.

Logique d'action

L'organisation a déployé une réorganisation du travail liée à l'informatisation des bons de commande sur une période d'un an. Voici la démarche utilisée et l'application des outils présentés dans ce chapitre.



Méthode

1.1 Créer un comité de pilotage.

Ce comité était composé de sept personnes (président-directeur général, responsable des ressources humaines, responsable des communications, chef d'équipe, chauffeur, manoeuvre et responsable des commandes). L'objectif était d'avoir des gens issus de différents corps professionnels, avec un pouvoir d'influence et de décision dans l'organisation.

1.2 Définir et comprendre la vision du changement.

Avec l'aide du responsable des ressources humaines, le PDG a réussi à définir une vision claire de ce qu'il souhaitait pour l'avenir de son entreprise, soit d'optimiser ses méthodes de travail en délaissant les bons de commande papier et les classeurs pour passer à une étape sans papier. Pour ce faire, ce dernier a défini les conditions de réussite nécessaires à la réalisation de sa vision, soit :

- s'assurer de bien comprendre la relation entre tous les secteurs de l'entreprise;
- surmonter les difficultés d'adaptation face à l'automatisation des systèmes en offrant de la formation sur mesure;
- établir des attentes qui sont claires et raisonnables.

1.3 Identifier les parties prenantes et analyser l'impact du changement.

Le comité de pilotage a évalué les impacts du projet de changement sur la main-d'œuvre qui sera amenée à interagir avec le nouveau système et/ou sera touchée par les changements. Ce dernier a sollicité, entre autres, les chefs d'équipe de deux secteurs en particulier, soit celui des commandes-logistique et celui du transport pour déterminer le nombre de postes touchés par le projet de changement et les compétences nécessaires (détenues versus désirées) pour que le projet soit un succès. Pour ce faire, ils ont utilisé l'**outil #83 Grille d'analyse des impacts sur les parties prenantes**.

En se basant sur les résultats, le service des ressources humaines a pu rédiger un référentiel de compétences souhaitées (transversales et techniques) en lien avec l'informatisation des bons de commande. Éventuellement, le service RH pourra mesurer l'écart souhaité entre les compétences détenues actuellement par le personnel et celles désirées par l'entremise d'entrevues individuelles et offrir des stratégies de développement (ex. : formation, aide à la tâche, instruction de travail, procédure de travail), le cas échéant, aux personnes qui le souhaitent.



Voir l'outil #83
Grille d'analyse des impacts sur les parties prenantes
(afin de constater les impacts du projet de changement sur les parties prenantes)

01

Formuler une stratégie de gestion du changement (suite)



Méthode

1.4 Cerner les principaux enjeux liés au déploiement.

Le comité de pilotage a réalisé, en collaboration avec les chefs d'équipe, trois ateliers de travail afin d'identifier les risques probables liés au changement :

- fatigue organisationnelle (ex. : épuisement ou découragement des parties prenantes face au projet de changement);
- vision incertaine de l'emploi (ex. : inquiétude des parties prenantes face à l'abolition de postes suivant l'implantation du projet de changement);
- résistance face au changement de rôle et de responsabilités (mécontentement en lien avec l'introduction de nouvelles compétences à maîtriser).

Les risques ont pu être identifiés grâce à l'**outil #84 Grille d'évaluation des risques d'un projet de changement sur la main-d'œuvre**.



Voir l'outil #84

Grille d'évaluation des risques d'un projet de changement sur la main-d'œuvre (afin de constater le niveau de risque et les mesures à prendre pour les mitiger)



Méthode

2.1 Utiliser différentes stratégies de communication pour agir positivement sur la crédibilité du changement au quotidien.

Le responsable des ressources humaines ainsi que le responsable des communications ont développé un slogan humoristique « Bon, il était temps! Les bons de commande informatisés arrivent! ». Par ailleurs, ils ont créé un plan de communication pour organiser de manière structurée la séquence des actions visant à diffuser les messages et à sensibiliser les employés au sein de l'entreprise en utilisant l'**outil #86 Plan de communication détaillé**.



Voir l'outil #86

Plan de communication
détaillé (afin de constater toutes
les activités de communication qui
ont été planifiées)

2.2 Impliquer judicieusement les parties prenantes.

Le responsable des ressources humaines a formé les chefs d'équipe des deux secteurs touchés par le projet de changement (commandes-logistique et transport). Les formations suivantes ont été dispensées :

- Une attitude positive face au changement;
- Devenir un agent de changement efficace;
- Mobiliser son équipe de travail en contexte de changement.
- Devenir un leader-coach;
- Comment utiliser l'**outil #87 Guide pour composer avec les résistances au changement** efficacement.



Voir l'outil #87

Guide pour composer avec les
résistances au changement



Méthode

3.1 Soutenir les parties prenantes afin de faciliter la transition.

Avec l'aide de l'outil **#87 Guide pour composer avec les résistances au changement**, les chefs d'équipe ont été en mesure de cibler des causes liées à la résistance au changement de certaines personnes dans leur équipe (ex. : peur de l'inconnu, impression de se faire imposer de nouvelles connaissances-compétences sans nécessairement recevoir une augmentation de salaire, peur de perdre son emploi en raison de l'automatisation de certaines de ses tâches). Puis, avec ces informations, la personne des ressources humaines a mis sur pied :

- dix sessions de formation sur la résistance liée au changement;
- un sondage de partage d'idées, d'avancement et de satisfaction, lequel a été diffusé périodiquement à l'ensemble des employés afin de faire une rétroaction rapide;
- des tutoriels en format vidéo, créés à la suite de certaines questions d'employés (exemple : est-ce qu'éventuellement, les inventaires et les achats seront informatisés? Est-ce que le service de signature électronique sera éventuellement offert aux clients suivant la logique d'informatisation des bons de commande?);
- une foire aux questions, créée et déposée sur l'intranet;
- une séance sous forme de « lunch and learn » durant laquelle des chefs d'équipe et des employés provenant d'autres organisations ayant implanté le même type de changement sont venus parler de leur expérience à tout le personnel de l'entreprise.

De plus, une analyse des besoins de formations liées à la tâche des employés a été réalisée afin d'élaborer un plan de formation qui inclut du coaching volontaire selon le besoin de chaque employé. Voici quelques exemples de formations qui ont été offertes aux employés :

- Maîtriser les techniques informatiques;
- Se familiariser avec le système logiciel informatique de gestion des commandes (OMS);
- Comment créer un bon de commande.

Finalement, pour motiver les équipes dans ce changement, chacun des jalons franchis du projet a été célébré dans l'entreprise par un souper gratuit pour l'ensemble des employés, y compris leur famille respectives.

Au sein des équipes transport et commandes-logistique, les chefs d'équipe ont créé des caucus informels d'échange, ce qui leur a permis de réagir rapidement aux questions, aux besoins et aux suggestions des employés. Afin de garantir une adoption et une utilisation optimales du nouvel outil, la stratégie de développement des compétences pour les employés (formation et outils) a été mise en œuvre par les chefs d'équipe, en collaboration avec l'expert du logiciel de bons de commande, et avec le soutien des ressources humaines.



Méthode

4.1 Suivre quotidiennement la progression des changements.

Au début de la planification de la transformation numérique, le comité a développé des indicateurs de performance en collaboration avec les ressources humaines. Ces indicateurs ont permis d'évaluer l'efficacité et la performance résultant de la mise en place du nouvel outil de bons de commande informatisés. Les indicateurs comprenaient :

- productivité – diminution anticipée des heures supplémentaires travaillées pour le personnel du secteur des commandes-logistique;
- temps de livraison des commandes moindre et augmentation de la productivité des chauffeurs;
- réduction des erreurs de commandes et augmentation du taux de satisfaction des clients;
- augmentation des ventes;
- satisfaction des employés face au soutien offert.

Les indicateurs ont fait l'objet d'un suivi quotidien et ont été compilés chaque semaine sous forme de rapport hebdomadaire, afin d'effectuer une rétroaction rapidement. Les différents problèmes en lien avec l'implantation du système de bons de commande ont été revus et mis à jour régulièrement par les chefs d'équipe et discutés avec les employés touchés. Ils ont représenté également un sujet important dans le cadre des réunions hebdomadaires du comité de pilotage.



Méthode

4.2 Être à l'écoute du vécu des parties prenantes et favoriser le partage des expériences.



Voir l'outil #88

Sondage d'évaluation de l'engagement et de la perception du changement par les parties prenantes

Une fois l'implantation du changement terminée, le responsable des ressources humaines a organisé des ateliers de type REX (retour sur l'expérience vécue) avec les chefs d'équipe et les employés touchés par le projet de changement. Un sondage de satisfaction, basé sur l'**outil #88 Sondage d'évaluation de l'engagement et de la perception du changement par les parties prenantes**, a aussi été transmis à l'ensemble des parties prenantes au projet.

Ensuite, un document de fin de projet a été rédigé par le président-directeur général, en collaboration avec le responsable des ressources humaines, afin de consigner l'atteinte ou non des objectifs, ainsi que les leçons apprises tout au long du projet. Finalement, un souper de célébration a été organisé par le PDG pour l'ensemble des employés afin de souligner la fin de l'implantation du projet.

Voici un résumé des informations présentes dans le document de fin de projet

Résultats des ateliers REX

Le commentaire le plus récurrent est en lien avec l'adaptation au nouveau système de bons de commande, qui nécessite une période d'appropriation assez longue en raison de sa complexité. Cependant, tous reconnaissent la plus-value du nouveau système et le fait qu'ils sont très exigeants envers eux-mêmes (« on veut tout connaître le plus rapidement possible alors qu'il faut se laisser du temps et reconnaître que nous vivons certaines embûches avec le nouveau système et que c'est tout à fait normal et légitime »).

Résultats du sondage de satisfaction

90 % des répondants sont **satisfaits** de la démarche et des méthodes utilisées dans la gestion du changement.

Atteinte des objectifs

Objectif du projet : **atteint**

Lien informatique établi entre le département des commandes-logistique et le secteur du transport via l'implantation du système de gestion des bons de commande informatisés.

Objectifs de la démarche de gestion du changement : **atteints**

Taux de rétention des employés du département des commandes-logistique ainsi que du département du transport : 90 % (seulement 3 employés ont remis leur démission au cours de la dernière année sur un total de 25 employés pour les deux départements).

Taux de satisfaction général des parties prenantes au projet : **90 %**.

Leçon apprise

Avoir plus d'un superutilisateur du système de gestion des bons de commande pour éviter la sursollicitation de ce dernier en lien avec les questions des employés.