

Jean-Louis Tomas, consultant senior chez ERP Conseil & Formation



## Le « changementiel », vers un vrai ROI d'un projet PGI !

**C**omment choisir puis déployer son PGI ? Comment gérer les changements nécessaires ? Autant de questions auxquelles des réponses concrètes, réalistes et personnalisées doivent être apportées si l'on veut réaliser et accélérer les retours sur investissement (ROI) d'un projet PGI. La criticité de ce que nous appelons « conduite ou accompagnement du changement » introduit un concept plus large et plus profond : le « changementiel ». Ce néologisme, qui allie à la fois les idées de changement, de dynamisme, d'événement, d'environnement et de référentiel, convient parfaitement pour représenter cette phase de transition essentielle. Nous pouvons le définir comme étant « l'ensemble des activités déployées dans l'entreprise de façon coordonnée qui amène des populations ciblées à changer et à évoluer naturellement entre deux environnements opérationnellement différents ».

### Impliquer le management

Déployer un PGI dans l'entreprise repose sur trois piliers fondamentaux : l'implication du management, la prise en main du projet par les utilisateurs, et l'acceptation, par ces derniers, d'une solution ne couvrant initialement que 80 % de leurs besoins. Le changementiel représente la charpente bâtie sur ces trois piliers qui soutiennent la structure de la « maison PGI ». Pourtant la plus grande partie des bénéfices escomptés n'est toujours pas au rendez-vous. Pourquoi ? Le PGI est-il mal et sous-utilisé ? L'objectif recherché doit pourtant répondre à trois critères : la pleine utilisation durable, la pleine appropriation et la

pleine prise en compte du PGI dans les processus de décision. Le ROI dépend du changement de comportement des utilisateurs. La gestion de cette dimension humaine, la modification des processus opérationnels, les nouveaux réflexes métier, et les transformations de pratiques sont les ingrédients exigés pour la réussite d'un tel projet. Certes, en situation de crise, les individus s'adaptent puis changent sous la pression et dans l'urgence. Mais, ne vaut-il pas mieux les y préparer de façon progressive, persuasive et collective ?

**« Ne vaut-il pas mieux préparer les individus de façon progressive, persuasive et collective ? »**

Nécessaire, l'implication des directions générale et opérationnelles s'avère, dans la réalité, très insuffisante. Les activités du changementiel doivent alors prendre le relais pour sensibiliser les individus et leur donner la chance de s'adapter au changement. Sinon on risque d'être confronté à une vision limitée qui interdit une compréhension adéquate des nouveaux processus; un manque d'aptitudes qui génère un sentiment d'anxiété face à de nouvelles situations mal maîtrisées; une insuffisance de motivation qui provoque des changements comportementaux disruptifs et partiels; un déficit de moyens mis à disposition qui engendre une frustration latente qui mine l'appropriation de l'outil; et, enfin,

un plan d'action approximatif ou incomplet qui sème la confusion entre les acteurs d'un même processus opérationnel sur leur rôle et leur responsabilité.

### Du conseil « décalé »

Seul le stade de « compétence inconsciente » permet aux utilisateurs d'exécuter de façon efficace et répétée les nouveaux processus opérationnels et les nouvelles procédures qui génèrent le ROI. Tout apprentissage passe par ces quatre stades fondamentaux du changementiel : l'incompétence inconsciente, où l'individu n'a pas connaissance de son incapacité à effectuer une nouvelle tâche donnée (domaine de la mobilisation); l'incompétence consciente, qui l'aide à matérialiser son ignorance ou son inaptitude et, ainsi, à devenir lucide (domaine de la sensibilisation); la compétence consciente, qui donne à l'individu l'opportunité d'accroître progressivement son savoir-faire (domaine de la formation); et enfin, la compétence inconsciente, qui constitue une seconde nature dans le comportement de l'individu, qui accomplit alors une activité de façon optimisée (domaine de l'expertise).

Qui peut guider l'entreprise dans ses efforts de changementiel ? Ce métier relève plus des sciences humaines que des sciences informatiques. Malheureusement, l'entreprise et la direction des RH sont encore structurellement décalées par rapport à ces grands projets. Aujourd'hui, seules les activités de conseil présentent une vraie offre de services de qualité et fournissent des méthodologies et des outils aboutis. Ils constituent un passage obligé pour accélérer ce ROI tant convoité. ■