

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, ÉTAPES ET ENJEUX HUMAINS

carrefour **RH**

FICHE-CONSEIL



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Table des matières

Transformation numérique, étapes et enjeux humains	- 3 -
Droit d'auteur	- 3 -
Avis d'utilisation	- 3 -
Introduction	- 4 -
Étapes de gestion d'un projet de transformation numérique	- 5 -
Analyse et planification	- 6 -
Conception/développement de la solution technologique	- 7 -
Implantation et stabilisation	- 8 -
Annexe : Enjeux humains à considérer	- 9 -
Conclusion	- 12 -
Bibliographie	- 12 -

Transformation numérique, étapes et enjeux humains

Équipe de rédaction

Isabelle Toundjian, M.Ps, consultante et associée
Leader de la pratique de Transformation chez Ascendis

Chantale Ranger, CRHA, consultante et associée
Leader de la pratique Leadership et Organisation chez Ascendis

Droits d'auteur

La reproduction, la publication et la communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) sont interdits sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les abonnés au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit toujours être adapté selon le contexte et les besoins de votre organisation, ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique. Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin.

Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur, et l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés décline toute responsabilité à cet égard.

Introduction

Entamer un projet de transformation numérique au sein de votre organisation est plus qu'un simple changement technologique, que cela comporte de l'automatisation, de la numérisation, de la robotisation ou une application d'intelligence d'affaires.

La présente fiche-conseil donne un aperçu des questions à se poser afin de prévoir les bonnes interventions et assurer l'engagement des collaborateurs à toutes les étapes d'avancement d'un projet nécessitant un changement numérique dans votre organisation.



Étapes de gestion d'un projet de transformation numérique

Les étapes de gestion d'un projet de transformation numérique ressemblent à ceux de grands projets et peuvent être regroupées en quatre grandes phases comme illustré dans le tableau ci-bas.

Les professionnels RH peuvent jouer un rôle important dans la gestion du changement dans le cadre de projet de transformation numérique en accompagnant l'équipe de gestion et les dirigeants de leur organisation dans chacune de ces phases. Les trois grands objectifs étant de :

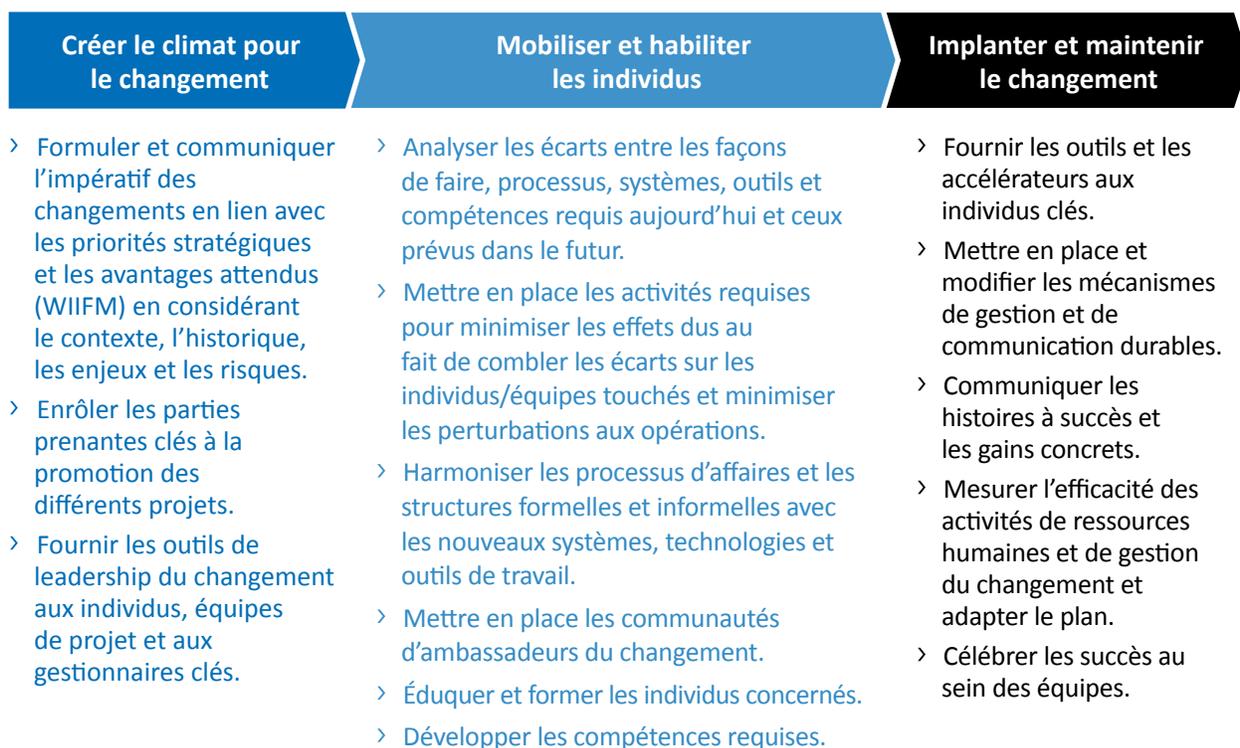
- › Créer un climat favorable afin de faciliter l'introduction des changements découlant de ces projets.
- › Mobiliser et habilitier les dirigeants et les employés qui seront directement ou indirectement concernés par la transformation numérique.
- › Contribuer à la mise en place de mesures et de mécanismes pour faciliter la stabilité des opérations et la pérennisation des changements ciblés.

Vous trouverez ci-bas les grandes activités de gestion du changement à considérer pour atteindre ces trois objectifs.

Phases de gestion de projet



Objectifs pour accompagner la transformation numérique selon les phases du projet et principales activités d'accompagnement



Adapté de : *The Heart of Change*, John P. Kotter and Dan S. Cohen

Analyse et planification

Phases de gestion de projet



Objectifs pour accompagner la transformation numérique selon les phases du projet



À l'**étape d'analyse et de planification d'un projet de transformation numérique**, l'objectif principal est de créer un climat favorable pour amener des changements. Afin d'être en mesure de contribuer à cette étape du changement, il faut tout d'abord comprendre :

- › Le « **POURQUOI** » : pourquoi ce changement? Pourquoi maintenant?
- › Le « **QUI** » : qui à l'interne ou à l'externe (ex. fournisseurs) seront concernés par ce projet? Qui devra participer à ce projet?
- › Le « **QUOI** » : quels sont les avantages, les inconvénients ou les pertes potentielles (réelles ou perçues) pour chacun des groupes/individus concernés?
- › Le « **QUAND** » : quel est l'échéancier et le plan de projet à haut niveau?

Ces informations serviront d'intrants en vue de préparer une stratégie et un plan de communication, de gestion du changement et de mobilisation qui pourront être adaptés en cours de projet selon les besoins définis et le contexte.

À cette étape, les professionnels RH peuvent aussi notamment contribuer à la détermination des gestionnaires/employés qui devraient participer aux différentes étapes du projet, préciser si des incitatifs sont requis pour assurer la rétention/fidélisation des employés concernés.

Veuillez consulter le tableau en annexe pour d'autres exemples de questions à se poser, d'enjeux humains à considérer et de types de contributions potentielles des professionnels RH pour cette étape et les suivantes.

Conception/Développement de la solution technologique

Phases de gestion de projet



Objectifs pour accompagner la transformation numérique selon les phases du projet



À l'**étape de conception/développement de la solution technologique**, l'objectif principal est de mobiliser et d'habiliter les gestionnaires, groupes et individus touchés à adopter les nouvelles façons de faire tout en maintenant les opérations normales de l'organisation. Afin d'être en mesure de contribuer à cette étape du changement, il faut tout d'abord comprendre :

- › Le « **COMMENT** » : le détail de comment chaque partie prenante interne (gestionnaires à tous les niveaux, les employés) et externe (ex. fournisseurs, clients) seront touchés.
 - Que devront-ils faire différemment?
 - Que devront-ils comprendre ou être habileté à faire?
- › Le « **QUAND** » : le plan de projet détaillé avec les jalons importants et à quel moment chacun des changements se concrétisera.
- › Le « **QUOI** » : les nouveaux processus et outils, les formations/communications requises ainsi que les programmes/activités ressources humaines à adapter (ex. : révision de la structure organisationnelle, changement de profils de postes, création de nouveaux postes, élimination de postes, recrutement, modification des objectifs d'évaluation de performance, programme de reconnaissance).

Ces informations serviront d'intrants pour contribuer à la stratégie et au plan de déploiement des changements qui pourront être adaptés en cours de projet selon les besoins définis.

À cette étape, les professionnels RH peuvent aussi notamment contribuer à maintenir un climat favorable à l'ouverture face aux changements à venir.

Veuillez consulter le tableau en annexe pour d'autres exemples de questions à se poser, d'enjeux humains à considérer et de types de contributions potentielles pour cette étape.

Implantation et stabilisation

Phases de gestion de projet



Objectifs pour accompagner la transformation numérique selon les phases du projet



Durant les **étapes d'implantation et de stabilisation**, l'objectif principal est d'implanter et d'assurer la pérennité des changements. Afin d'être en mesure de contribuer à cette étape du changement, il faut tout d'abord comprendre :

- › Les **mesures de performance** qui permettront de suivre les opérations, les progrès dans l'implantation et le maintien des changements.
- › Les **écarts entre les résultats et les objectifs**.
- › Le **degré de préparation** des gestionnaires/employés concernés. Ce qui est important ici est leur degré de confiance et de confort en leur capacité (charge de travail/degré de saturation, compétences, connaissances, ouverture) à absorber tous les changements prévus selon le calendrier d'implantation.

Ces informations serviront d'intrants pour contribuer à l'adaptation du plan de déploiement des changements selon les degrés de confort des groupes touchés et des résultats obtenus dans le temps.

À cette étape, les professionnels RH peuvent contribuer à :

- › La communication du progrès de l'implantation/de la reconnaissance des efforts/contributions/apprentissages/résultats
- › L'organisation de célébrations des jalons importants
- › Prendre le pouls des groupes touchés, ajuster le tir, et conseiller les équipes de projet ou les dirigeants de l'organisation sur l'espacement dans le temps des changements à implanter au sein des mêmes groupes d'individus touchés, et ce, au besoin selon leur degré de capacité/confort avec la quantité et le rythme des changements à venir.

Veuillez consulter le tableau en annexe pour d'autres exemples de questions à se poser, d'enjeux humains à considérer et de types de contributions potentielles pour ces étapes.

Annexe : Enjeux humains à considérer

Exemples de questions et d'enjeux humains à considérer pour déterminer le rôle stratégique que les professionnels RH peuvent jouer

Analyse et planification	
Exemples de questions à se poser	<ul style="list-style-type: none">› Où devons-nous aller pour :<ul style="list-style-type: none">○ atteindre nos objectifs de croissance/d'affaires?○ surpasser les attentes de nos employés/clients?› Pourquoi changer maintenant?› Comment cette transformation va-t-elle contribuer à atteindre nos objectifs d'affaires?› Avons-nous la capacité et les bonnes ressources pour aller de l'avant?› Quels sont les avantages attendus pour chaque fonction/ groupe d'employés?
Enjeux humains potentiels	<ul style="list-style-type: none">› Perceptions d'instabilité et d'insécurité potentielles› Besoin de sortir de sa zone de confort/du statut quo› Besoin de changer les mentalités et les états d'esprit actuels› Perdre des ressources clés affectées au projet
Rôle potentiel des professionnels RH	<ul style="list-style-type: none">› Faciliter les discussions/Animer des sessions de travail› Aider l'équipe de gestion à créer un environnement favorable à l'ouverture/ Créer un environnement sécuritaire de travail (psychologique et physique)› Gérer les préoccupations› Préparer les communications – Pourquoi changer/Vision/Objectifs› Assurer l'unanimité des dirigeants avec les changements souhaités› Aider à déterminer les ressources à mobiliser pour le projet et les stratégies de rétention de ces ressources clés

Suite ►

Annexe : Enjeux humains à considérer (suite)

Conception/Développement de la solution	
Exemples de questions à se poser	<ul style="list-style-type: none"> › Qu'est ce qui changera avec cette transformation numérique? <ul style="list-style-type: none"> ○ la structure organisationnelle ○ les rôles et responsabilités ○ le profil de certains postes ○ les processus, procédures et outils de travail ○ l'espace physique de travail ○ la façon de recueillir, de communiquer et d'analyser les données d'affaires ○ le service à la clientèle
Enjeux humains potentiels	<ul style="list-style-type: none"> › Diminution significative de la charge de travail pour certains postes › Besoins de ressources avec des profils différents des ressources actuellement en place (ex. éducation, habiletés techniques, capacité d'analyse)
Rôle potentiel des professionnels RH	<ul style="list-style-type: none"> › Analyser les conséquences humaines des changements envisagés et accompagner les gestionnaires dans la planification des prochaines étapes du projet › Assurer la mise en place d'un plan de mobilisation des groupes d'individus touchés de près ou de loin par les changements

Implantation	
Exemples de questions à se poser	<ul style="list-style-type: none"> › Que devons nous mettre en place pour assurer la rétention de nos talents, la connaissance d'affaires et le bien-être au travail?
Enjeux humains potentiels	<ul style="list-style-type: none"> › Capacité, compétence ou volonté de changer › Essoufflement des ressources (saturation aux changements) › Pénurie de main-d'œuvre spécialisée pour répondre aux nouveaux besoins › Démobilisation/Départ de ressources clés
Rôle potentiel des professionnels RH	<ul style="list-style-type: none"> › Gérer proactivement les relations avec le syndicat ou les comités de relations de travail › Déterminer comment inclure les talents actuels de l'organisation › Revoir la structure organisationnelle/profils de poste › Mettre en place des plans/actions/incitatifs pour mobiliser les talents › Développer et mettre en place la stratégie/plan de gestion du changement, formation, communication › Embaucher les talents manquants › S'assurer que les processus, les rôles et les responsabilités sont bien définis et communiqués

Annexe : Enjeux humains à considérer (suite)

Stabilisation	
Exemples de questions à se poser	<ul style="list-style-type: none">› Quelles sont les contrôles et les suivis nécessaires pour assurer la pérennité des changements et l'atteinte des résultats à court, moyen et long terme?› Comment doit-on changer les pratiques RH actuelles (processus de recrutement et d'embauche, d'accueil, de promotion, d'évaluation de la performance, de plan de relève, formation) pour soutenir les opérations et assurer la pérennité des changements?
Enjeux humains potentiels	<ul style="list-style-type: none">› Résistance aux changements en contournant les nouvelles façons de faire ou en retournant aux anciennes façons de faire› Baisse de productivité› Départ de talents clés qui ne se sentent pas valorisés dans le nouveau contexte
Rôle potentiel des professionnels RH	<ul style="list-style-type: none">› Effectuer une revue de talents rapidement après l'implantation› Rédiger des plans de développement pour les talents clés› Apporter les changements requis aux pratiques RH pour soutenir les changements› Assurer que l'équipe de professionnels RH sont investis et mobilisés pour soutenir les gestionnaires et les employés dans le changement

Pour consulter la version complète du tableau, [cliquez ici](#).

Conclusion

Il est important de noter que même si les étapes du modèle semblent linéaires, les activités pour gérer un changement ne le sont pas. Des adaptations sont nécessaires tout au long des projets pour moduler la stratégie selon les contextes interne et externe de l'organisation. Parfois, prendre des pas de recul est nécessaire pour mieux avancer.

Toutes les études et tous les articles sur la gestion du changement le mentionnent comme étant un volet déterminant dans le degré de succès d'un projet : le **volet humain**. Cet élément est tout aussi incontournable que les volets technologiques et opérationnels d'une transformation. Le rôle des professionnels RH est d'avoir un regard rivé sur la gestion des répercussions des changements sur les individus à l'interne (gestionnaires et employés) et à l'externe (fournisseurs, clients, partenaires) afin de soutenir les équipes de projets et les dirigeants dans l'atteinte des avantages escomptés.

La gestion proactive du volet humain a non seulement des incidences directes sur le succès des transformations, mais aussi indirectes et non négligeables notamment sur la stabilité des opérations, la mobilisation et la fidélisation des talents ainsi que la qualité des relations avec les partenaires d'affaires et clients.

En tant que professionnels RH, nous sommes très bien positionnés dans l'organisation pour pleinement jouer notre rôle dans le cadre de transformations numériques afin de faire le pont entre les besoins d'affaires et les besoins des individus.

Bibliographie

ⁱPederson, CL. et Ritter, T. (2022) *4 Types of Business Transformation*. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2022/06/4-types-of-business-transformation>

ⁱⁱMcKinsey&Company. (2023) *The State of Organizations 2023 : Ten shifts transforming organizations*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

ⁱⁱⁱS. Cohen, D. et P. Kotter, J. (2005) *The Heart of Change Field Guide : Tools And Tactics for Leading Change in Your Organization*. *Harvard Business Review Press*, 256p.

^{iv}CMC Partnership. (2018) *Best Practices in Change Management 2018 Edition - Prosci Benchmarking Report*.

<https://www.cmcpartnership.com/hubfs/Prosci%20Articles%20December%202019/2018%20Best%20Practices%20Executive%20Summary.pdf>

^vProsci. (2017) *Change Management and Agile – Prosci Executive Summary Report*.

<https://empower.prosci.com/cm-agile-executive-summary>

^{vi}McKinsey&Company. (2018) *The overlooked essentials of employee well-being*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-overlooked-essentials-of-employee-well-being>



carrefour **RH**

carrefourrh.org

Une initiative de

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

(514) 879-1636
1 800 214-1609

info@ordrecrha.org
ordrecrha.org