5. Change Management

Présentation spécifique au domaine de la gestion du changement.

- 5.1. Gestion du changement

5.1. Gestion du changement

Ce chapitre décrit la gestion du changement dans un projet.

La gestion du changement, en bref

Tout projet vise à faire évoluer une situation existante : outils, processus, organisation ou pratiques de travail.

La gestion du changement consiste à accompagner les personnes concernées pour qu'elles comprennent ces évolutions, s'y engagent et les intègrent durablement dans leur quotidien.

Concrètement, il ne suffit pas que la solution fonctionne techniquement. Les bénéfices d'un projet ne sont atteints que si les personnes concernées adoptent réellement la nouvelle manière de faire.

La gestion du changement complète donc la gestion de projet:

- La **gestion de projet** livre la solution.
- La **gestion du changement** permet son appropriation.

Le rôle clé du ou de la référent·e métier

Dans notre organisation, le ou la **référent·e métier** est l'acteur ou l'actrice central·e de la gestion du changement pour son projet.

Son rôle consiste notamment à:

- Représenter les besoins et contraintes du métier
- Identifier les impacts du projet sur les personnes et les pratiques
- Anticiper les résistances ou incompréhensions possibles
- Contribuer à une communication claire et utile pour les bénéficiaires
- Soutenir l'adoption du changement dans la durée

Le niveau d'implication attendu dépend de l'**impact du changement**, évalué dès la demande de projet.

Évaluer l’impact du changement dès la DESI

Toute demande d'évolution du système d'information (DESI) inclut une **grille d’évaluation de l’impact du changement**.

Cette grille permet d’estimer notamment:

- Le nombre de personnes impactées
- Le nombre d’unités concernées
- L’homogénéité ou non des impacts selon les groupes
- L’impact organisationnel (réorganisation ou non)
- Les impacts sur les processus
- L’intérêt et l’attente des bénéficiaires vis-à-vis du projet

Chaque critère est noté. Le résultat global correspond à un **niveau d’impact**: *faible*, *modéré* ou *élevé*.

Le ou la RSI s’assure que le management de l’entité concernée a connaissance de ce niveau d’impact avant la transmission de la DESI en commission.

Le PMO informe le groupe eChange si une DESI est soumise avec un résultat d'évaluation avec **impact élevé**, pour leur préconisation dès la préanalyse sous la forme d'un commentaires à enregistrer sous la section 6, rubrique Coordination & Change Management (indication des j/H estimés et commentaires).

Qui fait quoi selon le niveau d’impact ?

Selon le niveau d’impact identifié dans la grille d’évaluation, il est recommandé d’appliquer les mesures suivantes:

Impact faible

La gestion du changement est assurée entièrement par le ou la référent·e métier.

Des actions simples et ciblées sont suffisantes (information, communication de proximité, accompagnement informel).

Impact modéré

La gestion du changement reste à la charge du ou de la référent·e métier.

Des aménagements spécifiques peuvent être mis en place selon le projet: temps dédié, appui ponctuel d'un·e change manager, conseils méthodologiques, etc.

Impact élevé

Un tel projet ne peut pas démarrer tant qu'une ressource de **gestionnaire du changement** n'est pas identifiée. Une ressource externe est possible, mais le budget est à la charge de l'entité demandeuse de la DESI.

Le ou la référent·e métier reste impliqué·e, en lien étroit avec cette personne, pour garantir l'ancrage métier des actions menées.

Quand intervenir ?

La gestion du changement ne se limite pas à la fin du projet.

Elle commence avant même le lancement en estimant l'impact du changement via la grille d'évaluation, se poursuit pendant le projet et se prolonge après la mise en production.

Si le projet a été estimé avec un impact élevé, le ou la mandant·e du projet devra être impliqué·e pour l'allocation des ressources en gestion du changement.

Dès le démarrage du projet, le ou la chef·fe de projet et le ou la référent·e métier échangent sur:

- Le niveau d'impact identifié
- Les actions de gestion du changement à prévoir
- Les soutiens éventuellement nécessaires

> Le groupe eChange peut être sollicité pour conseil à l'adresse email: **echange[at]unil.ch**.

Et après le projet ?

L’adoption d’un changement prend du temps.

La mesure des bénéfices et de la réussite du projet ne peut pas toujours être faite immédiatement à la clôture.

Des critères et modalités d’évaluation post-projet sont en cours d’élaboration au sein du groupe eChange et seront intégrés progressivement dans les pratiques.

Un « kit de survie » pour les projets à impact faible ou modéré

Pour les projets simples, une première boîte à outils est mise à disposition afin d’aider les référent·e·s métier à structurer leur démarche:

- **Identifier les personnes impactées** → cartographie des parties prenantes.
- **Décrire le changement comme un passage de A à B** → ce qui change concrètement, ce que cela implique, ce qui est attendu.
- **Anticiper les réactions** → qu’est-ce que chacun·e a à y gagner ? (WIIFM – What’s in it for me?)
- **Communiquer de manière utile** → messages clairs, au bon moment, via les bons canaux.
- **S’appuyer sur des modèles simples** → par exemple un template de plan de communication.

> Ces documents sont accessibles dans la Boîte à outils de l’équipe Teams eChange.