

La conduite du changement, l'âme de la transformation digitale

NOVEMBRE
2020

Face aux résistances multiples, la capacité des entreprises à gérer efficacement la conduite du changement constitue un facteur clé de succès essentiel de leur projet de digitalisation des achats. Une démarche spécifique s'impose pour mettre en œuvre et déployer la solution digitale cible dans les meilleures conditions, depuis l'analyse de l'existant jusqu'à l'accompagnement des utilisateurs, en anticipant les impacts en termes d'organisation, de processus, de métiers, etc. Cruciale, l'étape de communication et de formation permettra de clarifier les objectifs du projet pour les futurs utilisateurs et d'en justifier l'intérêt, pour favoriser l'adhésion et faciliter les déploiements.

Comme en témoignent les réactions face aux mesures prises pour endiguer la pandémie de Covid-19, tout changement dans les habitudes génère des résistances. Les projets informatiques n'échappent pas à la règle, en particulier dans le domaine de la digitalisation des achats et, en aval, des approvisionnements et de la comptabilité fournisseurs. « Dans ce type de projet, seulement 10 à 20 % des acteurs concernés sont généralement favorables au changement, certains

étant même désireux de s'impliquer pour accélérer la transition », constate Bertrand Gabriel, directeur du développement et des comptes stratégiques chez Acxias, sur la base de la centaine de missions d'intégration-déploiement menées par l'agence en 15 ans. « Parmi les 80 % d'acteurs restants, dont la grande majorité préfère rester en retrait dans l'attente « de voir », 10 à 20 % se positionnent comme opposants, avançant systématiquement des

arguments contre le projet ». Il convient également de prendre en compte la réticence de certains fournisseurs, de plus en plus amenés à collaborer en se connectant aux outils achats de leurs donneurs d'ordres (voir article page 4).

Face à ces attitudes diverses, la capacité des entreprises à mener et réussir la conduite du changement constitue un facteur clé de succès essentiel du projet de transformation digitale. Les techniques de gestion du changement apparues avec les grands chantiers informatiques de la fin des années 90, visent à faciliter et à accélérer l'adoption des nouvelles pratiques et solutions, en atténuant les résistances des personnes dont l'activité est impactée par le projet. « Il s'agit d'amener progressivement l'organisation à maturité sur les changements à mettre en œuvre, pour évoluer en douceur et de façon guidée vers l'environnement cible », résume Emmanuelle Saffar, consultante spécialisée sur le sujet chez Acxias.

[Lire la suite](#)



L'« onboarding » des fournisseurs, l'autre volet de la conduite du changement

De plus en plus d'entreprises ont équipé leur direction achats d'une solution digitale et réussi leur déploiement grâce à une conduite du changement efficace en interne. Mais la performance et l'optimum global des systèmes et des processus Source-to-pay dépend aussi de la collaboration digitale des fournisseurs, de plus en plus mis à contribution dans ces projets dans une logique d'entreprise étendue. Prolonger la démarche d'information, de formation et d'accompagnement à ses partenaires externes devient dès lors indispensable. D'autant que la capacité et la volonté des fournisseurs pour interagir avec leurs donneurs d'ordres via des plateformes digitales, reste largement perfectible, malgré les avantages que cela pourrait leur apporter : accélération des échanges, visibilité accrue, diminution des erreurs et des litiges, respect des délais de paiement, amélioration du suivi des dossiers... [Lire la suite](#)

Pour recevoir par email le compte rendu dans son intégralité, [cliquez ici](#)