Réalisation d'une étude d'impact

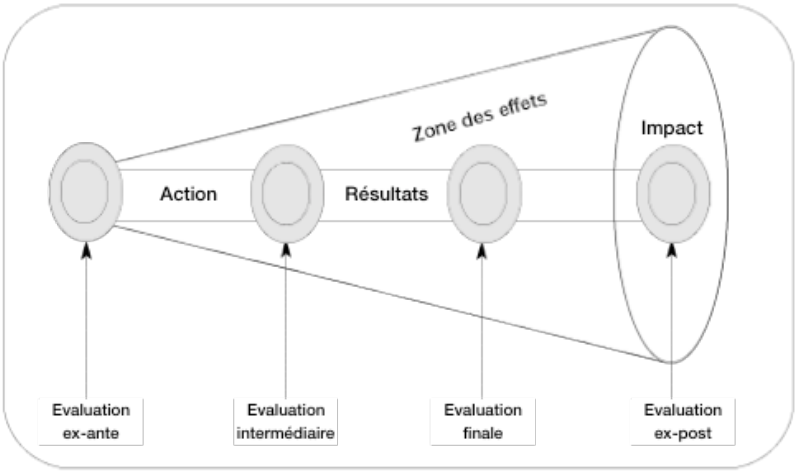
Problématique

Un projet ou une évolution ne se limite pas au seul périmètre du projet. Avant de se lancer dans un projet, il convient de mener une analyse d'impact afin d'identifier toutes les conséquences d'un changement sur le positionnement, les équilibres économiques et financiers, le fonctionnement de l'organise (management, collaborateurs, processus, métiers …) autres projets en cours, partenariats, etc. Fort de cette analyse, la décision de mener - ou non - un projet est prise en connaissance de cause et les effets de bord sont identifiés et maîtrisés.

Cet outil n'est pas réservé à la seule gestion de projet, mais a toute prise de décision méritant une analyse poussée des effets annexes. Si nous nous intéressons beaucoup aux incidences négatives pouvant émerger dans un objectif de maîtrise des risques, ils convient également de déceler les incidences positives qui permettent de favoriser le projet et le développement de l'entreprise ou de l'organisation.

Principes de travail de CISTE

L'expérience de CISTE nous conduit à privilégier une approche de travail ayant les caractéristiques suivantes :



- Etre clair sur l'étude demandée et bien positionner celle-ci : bien que l'on parle généralement d'analyse d'impact, les travaux demandés sont souvent qui portent sur les effets prévisibles d'un changement. Les impacts, changements concrets suite aux actions, s'évaluent en post projet.
- Se concentrer sur l'essentiel : si tous les effets doivent être identifiés, tous ne peuvent être mesurés pour une question de temps et de moyens. Il est donc important de se concentrer sur **les effets significatifs** – les plus importants pour la structure et son action. Ces choix dépendent du comité de pilotage.
- Implication des acteurs concernés : ils sont généralement les plus aptes à identifier les domaines d'impacts prévisionnels. En plus, les impliquer est une marque de respect et les rassure.

Notre pratique de travail

1- Préparation : impliquer tous les acteurs concernés. La première étape est de réunir une équipe multi compétences couvrant tous les aspects du projet. Pour CISTE la diversité des membres composant le groupe de travail est fondamentale afin d'explorer tous les effets possibles. Chacun avec ses connaissances propres

possède une vision personnelle du problème à traiter. Nous encourageons à impliquer les utilisateurs opérationnels, ils apportent leur expérience et leur savoir-faire des métiers en question.

2- Positionner le projet : lister les différences entre l'état actuel et l'état projeté. L'objectif est de cerner le périmètre et l'ampleur du changement pour en apprécier les impacts. Prendre en compte les principales modifications entre un état présent A et un état futur B.

3. Déterminer les domaines d'impacts. Ces impacts peuvent être nombreux et aucun domaine ne doit être oublié. Pour mener cette investigation plus aisément CISTE se base sur des modèles d'analyse adaptés chaque problématique. Dans le cas d'un projet d'organisation, la structure ci-contre apporte un référentiel pertinent pour évaluer les domaines impactés :

Stratégie : missions, objectifs stratégiques

Systèmes : de décision, d'information, d'animation, de rétribution …

Hommes : incidences sur la motivation, les compétences, le style de management, …

Culture d'entreprise : valeurs, normes, fondements

Structure : avec notamment effets sur l'organisation du travail, la gouvernance, les processus, les métiers.

4. Rechercher les impacts. Pour chaque changement identifié, il convient de liste les effets par domaine. Pour ce faire nous utilisons plusieurs outils complémentaires : analyse collective avec les équipes, dire d'expert (interne ou externe), utilisation de la technique du brainstorming notamment.

Exemple : Développement d'une force de vente sur la commercialisation de services en plus de produits :

Différences : état futur - état actuel	Effets					
	Hommes	Systèmes	Structure métier	Culture d'entreprise	Stratégie	Economie et finances
Les vendeurs ont 2 offres distinctes à vendre	Augmentation du temps passé en formation Difficulté de motiver les commerciaux sur les 2 tableaux…	Rémunération : le système actuel devient inadapté	Augmentation de la complexité de l'organisation des visites	Culture vente de composants en décalage avec la vente de solutions	Métier de l'entreprise incohérent	-

5. Evaluer et prioriser. Une fois les zones et les conséquences identifiées, il convient de les évaluer et de les prioriser. L'objectif est de quantifier les impacts afin de prendre les bonnes décisions. Le nombre d'impact pouvant être extrêmement important, bien au delà de ceux pouvant faire l'objet d'évaluation, il est important de ne sélectionner ceux qui méritent une attention particulière.

6. Décider. Fort de l'analyse menée, le temps de la décision est venu. Il faut choisir de faire face à l'inventaire dressé. Dans le cas où les conséquences annexes sont très importantes, faut-il lancer tout de même le projet ? Réévaluer son périmètre ? Revoir les objectifs ? Si les impacts sont gérables, il convient de bâtir un plan d'action adéquat.