Donner un sens à la gestion du changement

Kym Salameh, M.Sc.

Février 2012

©Tous droits réservés -2012

Thèmes

- Définition
- Quelques raisons pour changer
- Quelques faits intéressants
- Le cycle de vie de la gestion du changement
- La pratique de la GC pour la transformation de l'organisation
- Quelques pièges à éviter

©Tous droits réservés - 2012

Objectifs

- Sensibiliser l'audience à l'importance de la gestion du changement;
- Mieux apprivoiser les défis en gestion du changement;
- S'outiller pour mieux réussir ses interventions comme analyste d'affaires.

©Tous droits réservés - 2012

Par définition…

- Le «***changement »*** est le passage d'une situation actuelle vers une situation désirée, supposément meilleure, par l'entremise des modifications importantes de structures et de comportements.

- Un changement, deux aspects:
  - rationnel
  - émotionnel

©Tous droits réservés - 2012

Les émotions au centre du changement

John Kotter souligne que les personnes adhèrent et intègrent un changement très rarement parce qu'une analyse rationnelle a influencé leurs modes de pensées, toutefois parce qu'une vérité qui influence leurs émotions leur a été présentée…

©Tous droits réservés - 2012

Raisons pour changer

- S'adapter à la mondialisation;
- Répondre à des stratégies d'affaires
- Suivre et s'adapter à l'avancement technologique;
- Demeurer compétitives;
  - Améliorer l'efficacité et l'efficience des processus;
  - Augmenter la qualité de produits et services;
  - Rationnaliser les dépenses;
- Accroître la profitabilité:
  - Clients = Argent = Reconnaissance;
- Améliorer le climat de travail;
  - Considérer la sophistication de plus en plus dans les sciences sociales;
- …etc.

©Tous droits réservés - 2012

Des faits intéressants!

- Les entreprises commencent, à la fin des années 90, à reconnaître véritablement son utilité et la valeur ajoutée qu'elle rapporte tant au niveau de l'ensemble de l'organisation qu'au niveau de chaque projet en particulier
- Retour sur investissement des projets (ROI):
  - 143% avec une gestion du changement;
  - 35% sans la gestion du changement;
- Raisons majeures de réussite:
  - Un parrainage fort et efficace de la haute direction;
  - Une implication de la haute direction et les gestionnaires intermédiaires ainsi que les employés;
  - Des rôles et des responsabilités bien clairs, définis et compris de tous;
  - Des raisons d'entreprendre le projet et des objectifs compris et acceptés par l'ensemble de l'organisation;
  - Une communication continue et ciblée;
  - Une planification combinée à une approche organisée;
  - Des équipes exceptionnelles;
  - …etc.

Sources:

- « Change Management That Pays », McKinsey Quarterly, 2002
- ProSci. (2003). "Best Practices in Change Management."
- Ulfelder, Steve. (2001). "Six Ways I.T. Projects Fail—And How You Can Avoid Them." *Darwin* magazine. Retrouvé Juin 2001, http://www.darwinmag.com/read/060101/dirty.html.
- Myron, David. (2003). "6 Barriers to CRM Success And How to Overcome Them." DestinationCRM.com, Août. Retrouvé à http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?articleid=3316.
- "La gestion du changement_Influencer les décideurs", Kym Salameh en collaboration avec R3D Conseil, ProjectWord BAWorld, symposium 2008

©Tous droits réservés - 2012

D’autres faits intéressants!

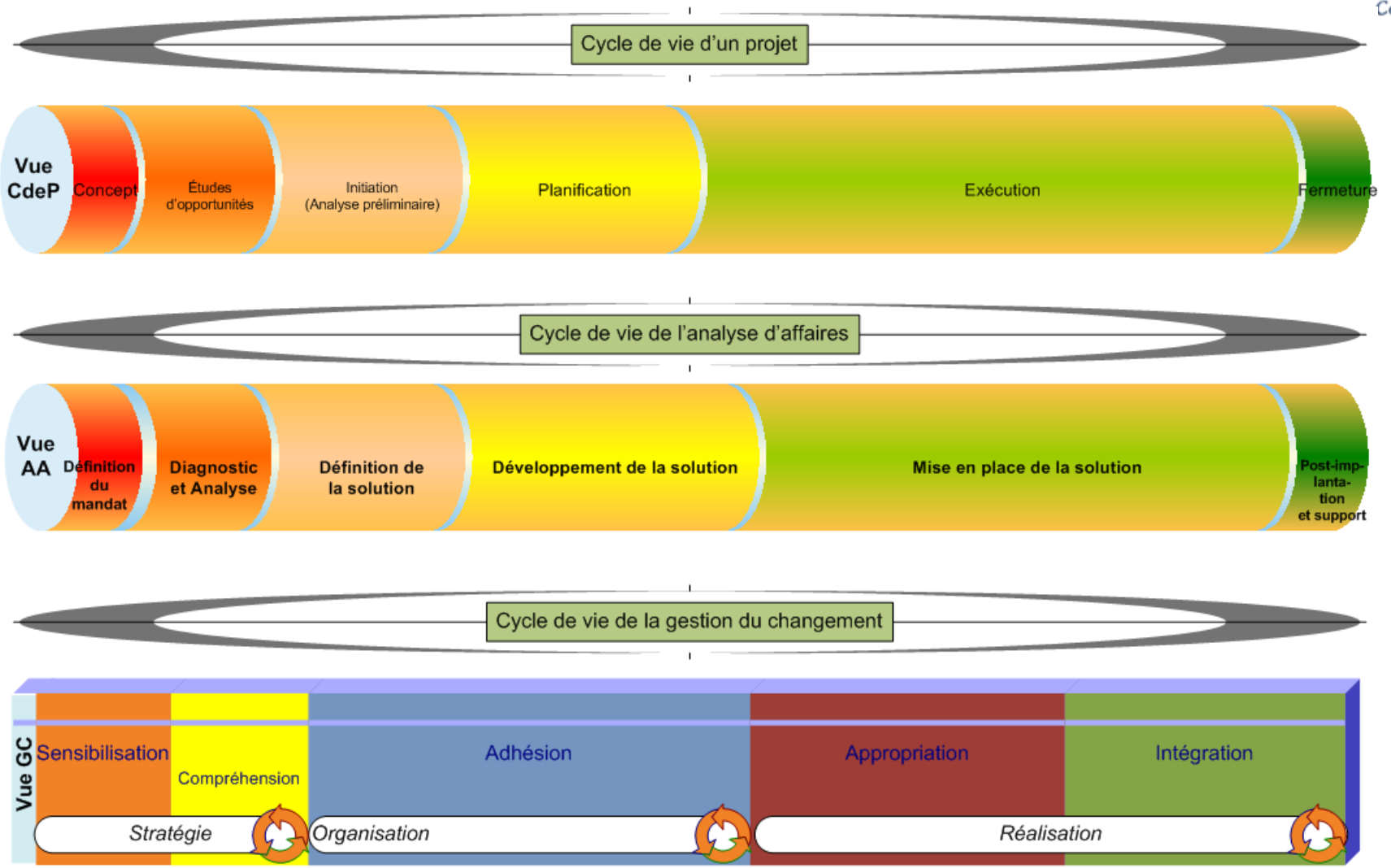
- Raisons majeures d’échec:
  - Le manque d’engagement et d’implication de la haute direction;
  - Le manque de compétence en gestion de projet des gestionnaires intermédiaires;
  - Le manque de formation et la confusion au niveau des employés-utilisateurs;
  - La résistance au changement au niveau des employés et/ou des gestionnaires intermédiaires;
  - Contraintes de temps – budget – et/ou de ressources;
  - L’inertie corporative et les jeux politiques;
  - …etc.

Sources:

- « Change Management That Pays », McKinsey Quarterly, 2002
- ProSci. (2003). "Best Practices in Change Management."
- Ulfelder, Steve. (2001). "Six Ways I.T. Projects Fail—And How You Can Avoid Them." *Darwin* magazine. Retrouvé Juin 2001, http://www.darwinmag.com/read/060101/dirty.html.
- Myron, David. (2003). "6 Barriers to CRM Success And How to Overcome Them." DestinationCRM.com, Août. Retrouvé à http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?articleid=3316.
- “La gestion du changement_Influencer les décideurs”, Kym Salameh en collaboration avec R3D Conseil, ProjectWord BAWorld, symposium 2008

©Tous droits réservés - 2012

Le cycle de vie de la GC



CdeP = Chef de projet / AA = Analyste d'affaires / GC = Gestion du changement

©Tous droits réservés - 2012

La pratique de la GC pour transformer l'organisation

- Confronter la réalité
- Se concentrer sur les contexts stratégiques
- Se doter d'un mandat fort
- Définir intelligemment l'étendue de l'intervention
- Promouvoir le changement
- Le client est conducteur
- Connaître les parties prenantes
- Communiquer continuellement
- Considérer les indicateurs de mesures de performance
- Pensez grand
- Utiliser le levier de la diversité
- Développer les compétences
- Planifier
- Intégrer les initiatives

©Tous droits réservés - 2012

La pratique de la GC pour transformer l'organisation

- 8 axes:
  - La raison d'être du changement
  - La motivation des parties prenantes
  - La communication honnête
  - L'accroissement de l'autonomie
  - Le casse-tête complété
  - Le hors-frontières
  - Penser grand, agir autrement
  - Mesurer la performance
- 1 objectif:
  - Réussir

©Tous droits réservés - 2012

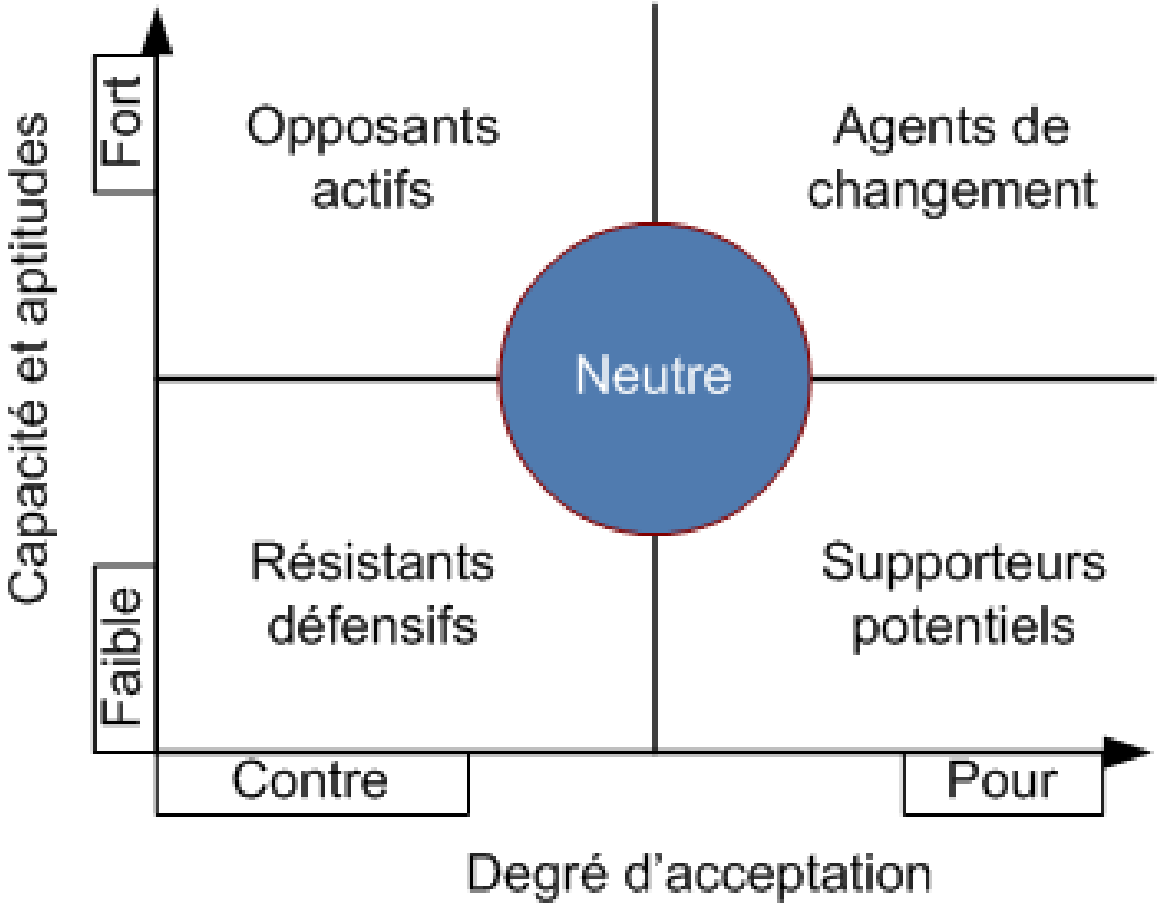
La raison d'être du changement

- Une justification convaincante d'un changement qui est à la fois, brève, claire, bien articulée, logique, qualitative et quantitative, bien documentée… bref irrésistible.

- Pour y arriver:
  - Cueillir les besoins (*readiness*)
  - S'entendre sur le changement et son étendue
  - Segmenter les parties prenantes
  - Comprendre les préoccupations
  - Aider à visualiser le changement
  - Dire la vérité
  - Se comparer pour mieux se positionner
  - Persuader d'agir

©Tous droits réservés - 2012

Acteurs du changement – Parties prenantes



Source: adapaté de Jean-Marie Descarpentries

©Tous droits réservés - 2012

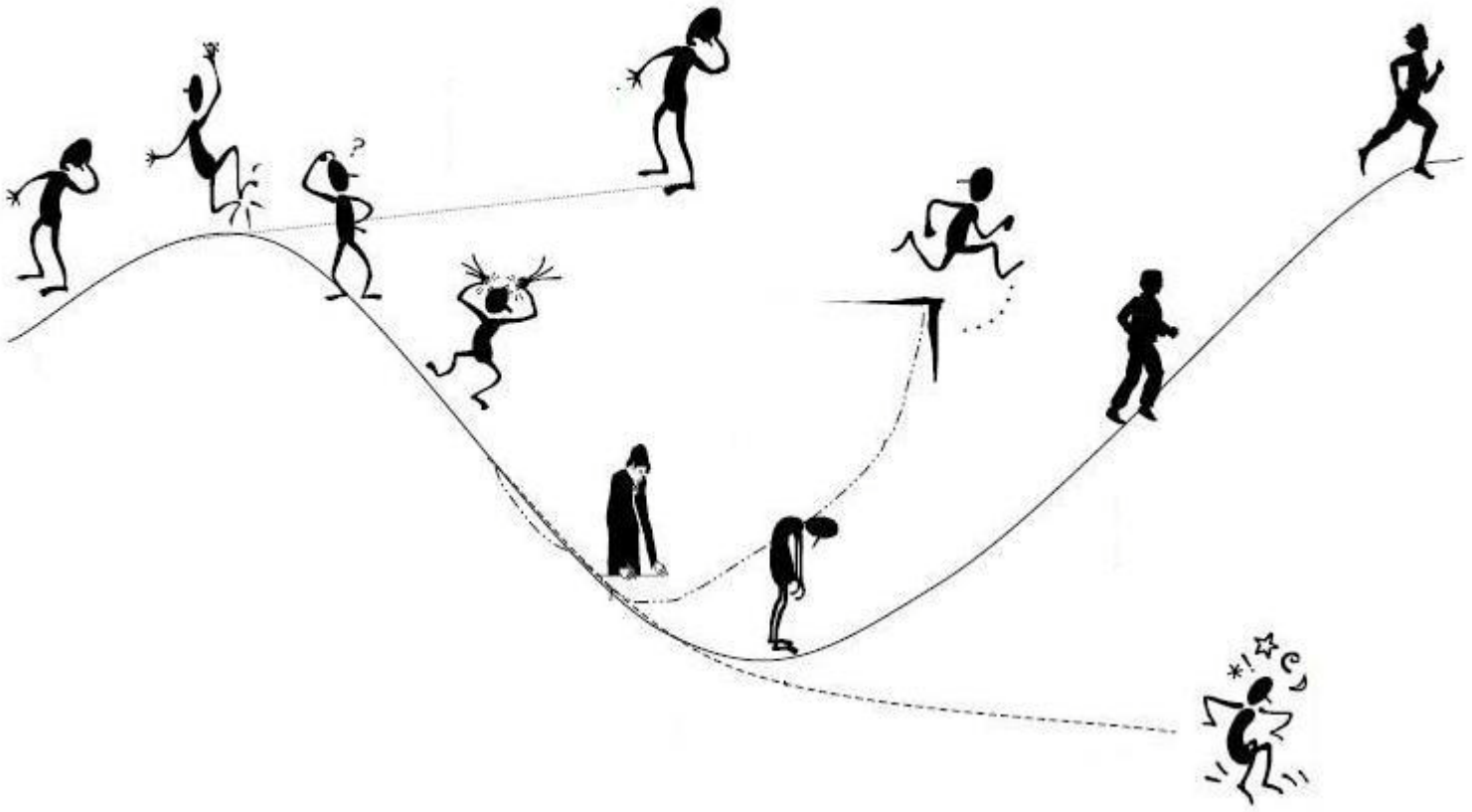
La motivation des parties prenantes

- Les identifier
- Les connaître
- Suivre leur adhésion
- User de patience (*réf. maintenance*)
- Les écouter / valider leur compréhension
- Simuler pour stimuler
- User de la mémoire (sinon de l'histoire)
- Mesurer le niveau de préparation/de résistance
- Allouer du temps

©Tous droits réservés - 2012

La motivation des parties prenantes

(Suite)



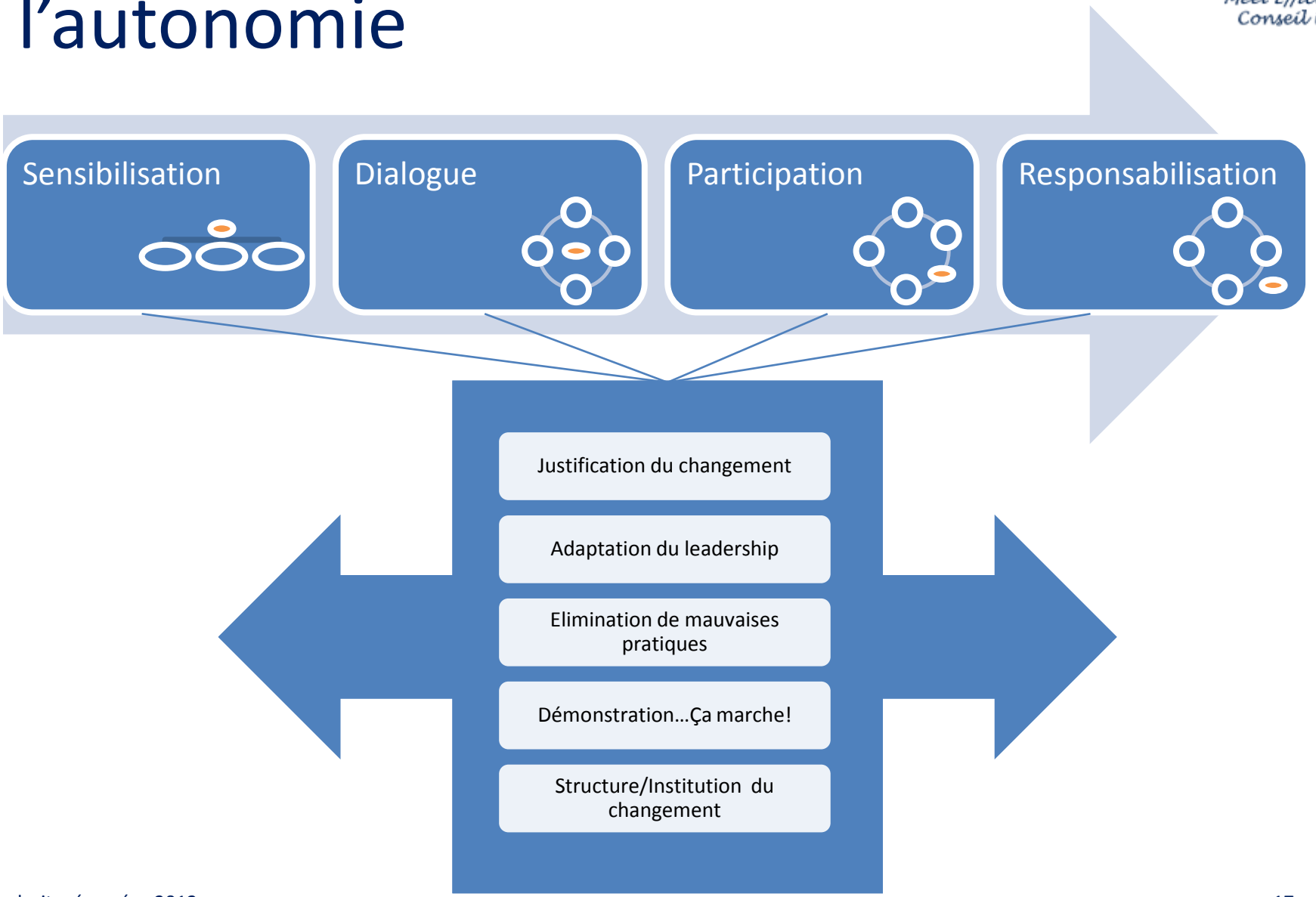
©Tous droits réservés - 2012

La communication honnête

- Honnête = Efficace
- Planifier
- 5 C – Candide, Contextuelle, Constructive, Cohérence, Continue
- Examiner son intention
- Dire la vérité
- Rester connecter à la culture de l'organisation
- Ne garder pas de secrets – éviter les rumeurs
- Insister sur la cohérence
- Aligner actions et mots
- Se méfier du non-verbal
- Écouter, c'est communiquer
- Adapter la communication selon l'audience
- Utiliser la technologie comme levier pour les messages

©Tous droits réservés - 2012

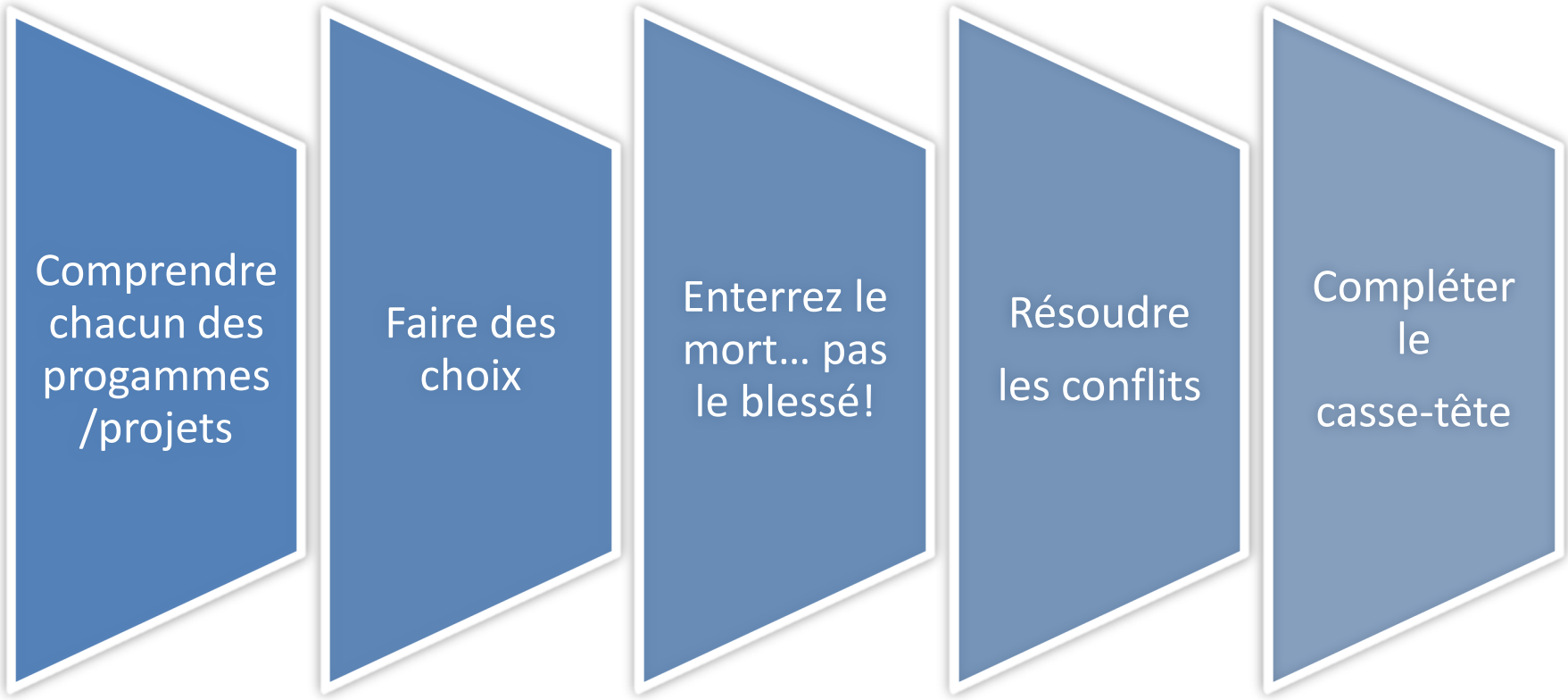
La responsabilisation et l'autonomie



©Tous droits réservés - 2012

Le casse-tête complété

- La saveur du mois!
- Efforts individuels vs Effort global
- L'art des slogans!
- Projets concurrents… Allô la confusion!



©Tous droits réservés - 2012

Le hors-frontières

- Types de frontières:
  - Structurelle/organisationnelle; Culturelle; Linguistique; d'Entreprise; de Marché; Technologiques
- Un changement implique souvent dépasser certaines de ces frontières, en:
  - les reconnaissant
  - formant des coalitions
  - étant analytique et spécifique
  - étant audacieux
  - connaissant sa propre limite
  - connaissant ses interlocuteurs
  - clarifiant la prise de décision
  - …etc.

©Tous droits réservés - 2012

Penser grand, Agissez autrement

- Commencer par y croire
- Créer une culture, un état d'esprit
- Créer des analogies
- Capitaliser sur les compétences de l'équipe
- Impliquer, impliquer, impliquer!
- Tester des hypothèses
- Comparer/Emprunter des meilleures pratiques
- Établir des objectifs … pousser plus loin!
- Agir autrement
- Créer la nouvelle solution

©Tous droits réservés - 2012

Mesurer la performance

- Ce qui se mesure, s'accomplit!
- Choix équilibré des mesures:
  - Pertinence
  - Fiabilité
  - Identification & nomenclature
  - Disponibilité des données
  - Équilibré: Processus vs Résultats vs Interne vs Externes
- Considérer la révision des mesures existantes
- Lier Mesures et Reconnaissance

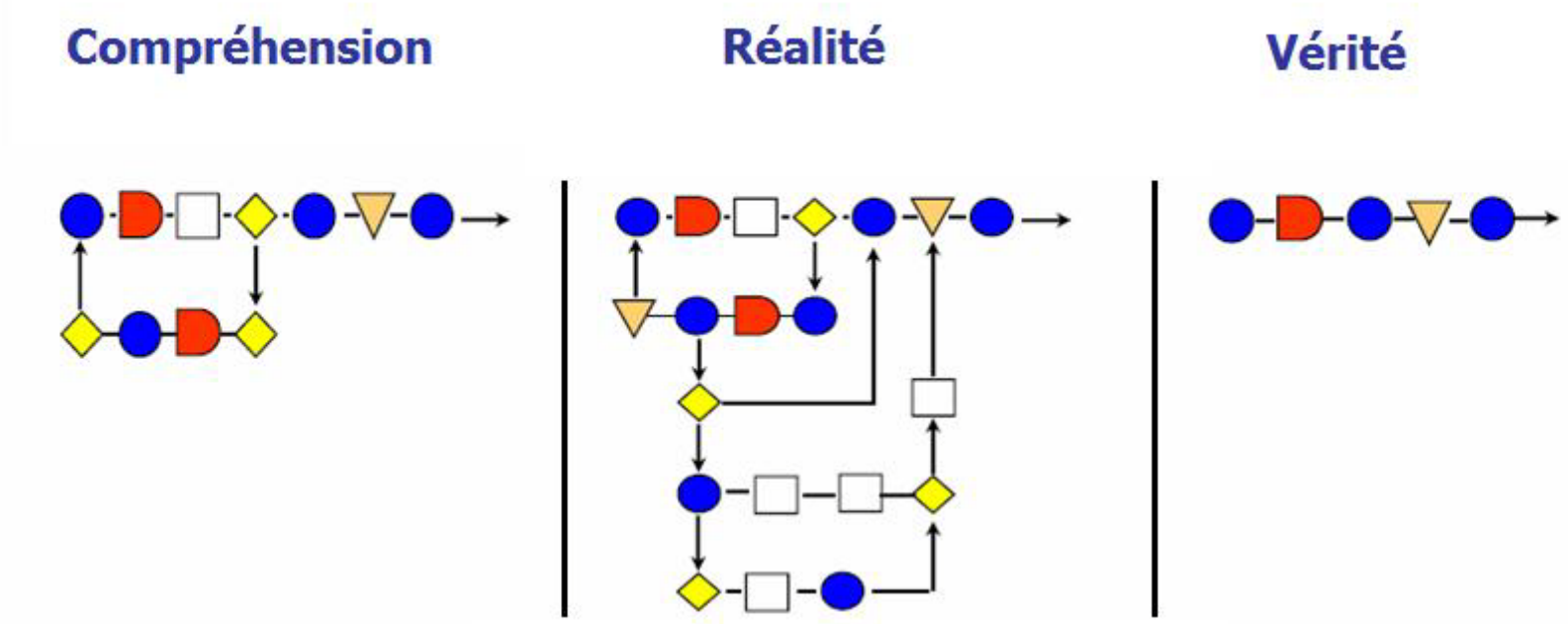
©Tous droits réservés - 2012

Pièges à éviter…

- “Innover pour innover”
- “ Ne pas accompagner les gestionnaires”
- “Attribution inadéquate des ressources au programme/projet”
- “***What’s in it for me*** pas clair”
- “Tout est prioritaire”
- “On le saura quand nous serons rendus”
- “Fais-moi confiance, ça fait 20 ans que je le fais”
- “Nous sommes différents, vous ne pourrez pas nous comparer aux autres”
- “Ah! Nous avons déjà défini les besoins d’affaires”
- “C’est rien de nouveau, nous pouvons le faire nous-mêmes!”
- “Les Opérations s’y habitueront avec le temps”
- “ Présumer”

©Tous droits réservés - 2012

« La présomption est notre maladie naturelle et originelle. » - Michel Eyquem de Montaigne



©Tous droits réservés - 2012

Merci…

- Besoin d'information additionelle?
- Vous y avez pensé et vous voulez valider…
- D'autres questions?



©Tous droits réservés - 2012