

Les rendez-vous DU MANAGEMENT

L'essentiel

L'essentiel de la Conduite du Changement

EDITORIAL



Chaque jour, des entreprises meurent faute d'avoir su ou pu se réinventer, d'avoir hypothéqué leur avenir par des paris trop risqués, des diversifications hasardeuses... D'autres ont été tentées de réitérer une performance passée pensant, à tort, que les mêmes recettes empiriques qui les avaient consacrées une première fois suffiraient à renouveler leur succès. Beaucoup ont voulu changer trop vite sous la pression des marchés financiers, d'actionnaires devenus trop exigeants. Elles ont perdu leur âme ; leurs partenaires économiques et leurs clients sont devenus étrangers à la stratégie déployée parfois avec force et fracas par leurs dirigeants.

La réussite d'une stratégie suppose la maîtrise du changement. En effet, une stratégie, aussi brillante soit-elle, ne vaut rien sans un déploiement efficace. Le changement, lui-même, ne vaut guère plus s'il n'est pas ancré dans une vision stratégique cohérente, pertinente et en phase avec les différentes « parties prenantes ». Se pose donc la question : « Comment faire adhérer à une stratégie, comment la transformer en projets concrets d'amélioration motivants et mobilisateurs... puis, comment créer un « mouvement perpétuel » en instaurant une dynamique d'amélioration continue ? ».

Rien qu'en se posant cette question, la Direction est amenée à constater que le changement n'est pas une fin en soi. Les réponses qu'elle apportera devront permettre à l'entreprise :

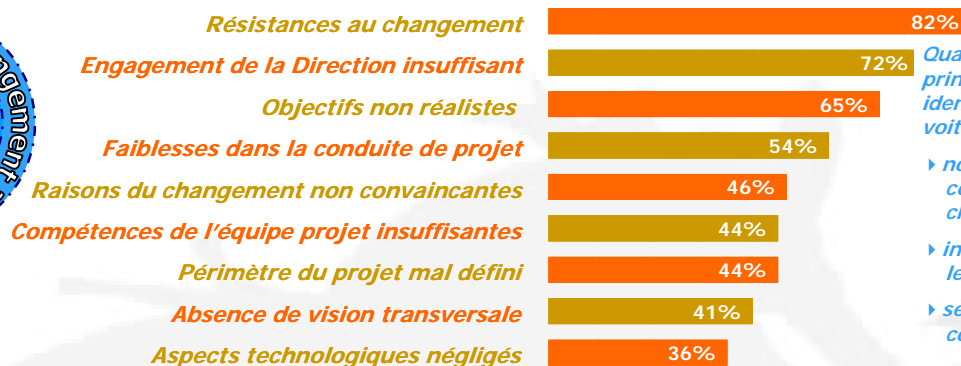
- *de poursuivre des objectifs réalistes, car prenant en compte la capacité d'adaptation des collaborateurs,*
- *de dynamiser ses forces vives et de les motiver en les impliquant sur des projets auxquels elles adhèrent,*
- *d'assurer sa pérennité, grâce à la diffusion d'une culture d'apprentissage et de réduction des risques... car le changement vise à instaurer les bons réflexes au bon moment, c'est-à-dire ceux qui mènent l'entreprise à une remise en cause raisonnée.*

Or, aujourd'hui, même si les dirigeants ont le sentiment d'avoir mûri et évolué vers une prise en main de cette conduite du changement, le constat reste mitigé. Les projets d'entreprise sont souvent très ambitieux et les dirigeants sont persuadés que leurs managers sont suffisamment armés pour qu'on puisse tout leur demander...

Face à ces enjeux, la conduite du changement vise trois objectifs concrets :

- *éviter de sous-estimer l'ampleur du changement, tel qu'il sera perçu par le terrain... en calibrant et en mettant en œuvre les actions nécessaires et adaptées,*
- *aller « au bout » des projets... au delà de la « livraison » de nouveaux processus, de nouveaux outils, de nouvelles organisations... donner les moyens aux collaborateurs de se les approprier et de les mettre en application,*
- *permettre à l'entreprise de mener de front plusieurs projets... en évitant toute friction et tout conflit d'intérêt ou de priorité.*

Eric SONNET – Directeur du département Conduite du Changement



Quand on se penche sur les trois principales raisons d'échec des projets, identifiées par ceux qui les ont menés, on voit apparaître des projets :

- ▶ non réalistes et ne tenant souvent pas compte de la capacité et de l'envie de changer de la part des équipes,
- ▶ insuffisamment portés par la Direction et le management,
- ▶ se heurtant, du coup, aux réticences des collaborateurs.

Source : enquête Deloitte Consulting

Mettre en place un système d'information : Vendre, Impliquer, Accompagner !

Quelle que soit la qualité de leur conception, les systèmes d'information sont souvent mal déployés : la phase de mise en place reste une voie de progrès majeure pour le succès des projets systèmes d'information.

Ce responsable projet, en charge du nouveau système d'information, est à six mois du démarrage. Il pense que le plus dur est derrière lui. Le déploiement ? « L'affaire de quelques formations. De toute façon, les démarrages sont toujours difficiles : c'est le changement, c'est inévitable ! Mais, convaincus ou non, compte tenu de l'investissement que ça représente, les utilisateurs devront s'y faire... »

Caricatural ? Pas tant que ça ! Les équipes projet ont tendance à fortement sous-estimer l'impact de la mise en place d'un nouveau système et les risques qui en découlent.

Certaines mettent en place le système contre ou malgré les utilisateurs plutôt qu'avec et pour eux. D'autres pâtissent d'un climat interne tendu et de conflits rendant les utilisateurs peu compréhensifs. D'autres enfin voudraient faire, mais n'ont plus ni temps ni budgets disponibles.

Des risques réels

Dans ces conditions et quelle que soit la qualité de conception et de réalisation, les risques sont grands que le système soit :

- ▶ bien intégré mais avec retard,
- ▶ mal utilisé,
- ▶ sous-utilisé,
- ▶ ou même purement et simplement rejeté par les utilisateurs !

Nos vingt années d'expérience des systèmes d'information dans des entreprises de toute taille nous ont trop fréquemment mis au contact de projets arrêtés, de situations bloquées, d'investissements mal rentabilisés.

Les analyses terrain que nous avons réalisées ont presque toujours souligné de notables insuffisances dans l'utilisation de systèmes supposés opérationnels.

Des systèmes très bien développés ont considérablement souffert d'un mauvais processus de déploiement.

Inversement, nous avons vu des systèmes plutôt mal conçus dont la mise en place et l'utilisation ont été notablement favorisées par un effort d'accompagnement.

Les facteurs clés de succès

Comment, dans ces conditions, gérer au mieux cette phase de déploiement et d'intégration ? Comment transformer ce qui est aujourd'hui « un mal nécessaire » en un véritable facteur d'amélioration, d'amplification, d'accélération ?

La réponse mérite davantage que cette simple page. Tout au plus peut-on en souligner ici quelques aspects clés.

■ **Anticipation** : c'est bien le plus tôt possible qu'il faut mener une véritable analyse de risques (a priori, dès que sont connues les populations concernées par le projet) ; cette analyse doit déboucher sur un plan d'action aussi élaboré que ceux bâtis pour la conception et la réalisation du système.

■ **Communication** : tout projet a une image qu'il faut travailler par une véritable campagne d'information ; à défaut, les utilisateurs se feront leur propre image du projet, en s'appuyant sur les rumeurs, sur des impressions... Et, là encore, « quoi dire, à qui, comment... » est une chose qui se travaille de façon précise et rigoureuse.

■ **Gestion du planning et des rythmes** : la mise en place d'un système doit être le moment d'une grande mobilisation ; encore ne faut-il pas partir

trop tôt ni trop tard et savoir impliquer la Direction Générale, la hiérarchie, les indispensables relais internes, la DRH... au bon moment et de façon pertinente !

■ **Savoir-faire** : la communication, la formation, les outils d'aide à l'utilisation, l'organisation d'un soutien au démarrage, la mise en place d'un centre de compétences dans la durée... autant d'aspects qui demandent une maîtrise particulière : bâtir, ou plutôt faire bâtir des formations qui soient de véritables « formations à l'intégration d'un outil dans son quotidien » et non de simples « formations à un outil » nécessite une expérience et une méthodologie spécifique.

■ **Réaction face à l'imprévu** : aussi soigneusement planifiée que possible, une phase de déploiement et d'intégration ne se passe jamais comme prévu ; réagir par rapport aux aléas et profiter d'opportunités qui surgiraient participent également à sa réussite.

En final, tous ces aspects ne sont que le signe d'un professionnalisme accru et d'un changement majeur d'optique chez les responsables de systèmes d'information : les mises en place de systèmes sont des projets en eux-mêmes, qui doivent être identifiés en tant que tels et auxquels il doit être accordé suffisamment d'attention et de moyens.

... Accompagnez le changement pour rentabiliser vos investissements !

Exemple de tableau de bord de déploiement

Nombre de personnes total dans l'entreprise	1 500 p
Nombre de personnes directement concernées par le projet	250 p
▶ COMMUNICATION	
Générale (plaquette 4 pages)	1 500 p
Détaillée (réunions, 8 x ½ journée)	125 p
▶ FORMATION	
Nombre de personnes formées	200 p
Évaluation moyenne des formations (note sur 10)	8.45
Nombre de remontées exploitables (« bugs », suggestions, problèmes...)	60
▶ ASSISTANCE AU DÉMARRAGE	
Nombre d'appels téléphoniques traités par la « hot-line » (3 semaines)	182
Pourcentage des réponses immédiates	50%
Nombre de remontées exploitables	100
Poids des appels pour rappel de manipulation	<10%

7 clés pour réussir !

1. Inscrire les projets dans un plan de transformation global et partager cette vision
2. Coordonner les projets
3. Communiquer ...
Communiquer ...
Communiquer
4. S'appuyer tout au long du projet sur le management opérationnel ... et sur la Direction Générale aux moments clés
5. Miser sur les collaborateurs pour porter l'accompagnement du changement
6. S'appuyer sur une méthodologie structurée et rassurante
7. Respecter l'ensemble des étapes de la méthodologie ... avec plus ou moins de ressources, plus ou moins vite, mais avec les mêmes réflexes

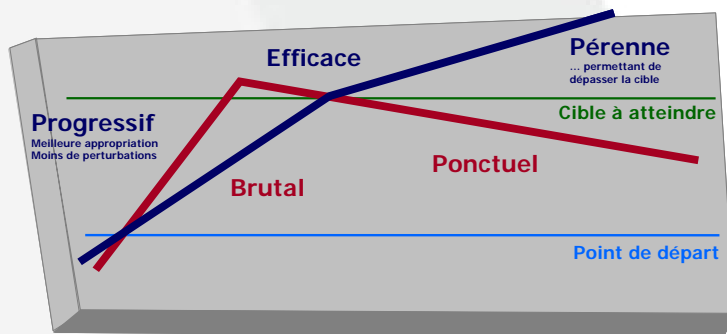
Les enjeux de la conduite du changement

- ▶ **VENDRE** le projet ... lui donner une image performante, l'animer, faire adhérer et instaurer une dynamique positive d'action ... à la fois à ses relais (acteurs projet, formateurs occasionnels, managers) et à ses clients.
- ▶ **VALORISER** le projet, ses concepteurs, ses acteurs, ses leaders
- ▶ **FACILITER** l'appropriation, puis la prise en main des changements par les collaborateurs.
- ▶ **AMORTIR** « l'onde de choc » provoquée par le passage des anciens systèmes, des anciens processus, des anciennes méthodes de travail, des anciens outils ... aux nouveaux.
- ▶ **SOUTENIR** activement la Direction du projet, les acteurs projet, les formateurs internes, le management opérationnel, le terrain.
- ▶ **FAVORISER** l'acceptation des changements qui vont être générés.
- ▶ **CAPITALISER** sur l'investissement qui va être réalisé, notamment pour les futurs projets de l'entreprise.

Comment conduire le changement



Performance



Temps

Qu'est-ce qu'on gagne avec un accompagnement du changement progressif et pérenne ?

Les risques

Pas de recueil des besoins, manque de communication, de priorisation des projets, de structuration de l'opération ...

Manque de coordination, de suivi, de communication, d'appropriation des changements par les clients des projets et les managers

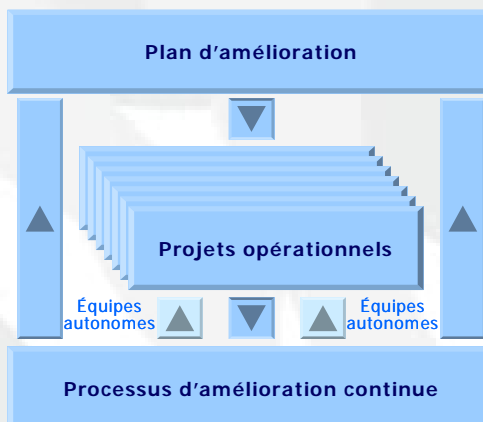
Le soufflé risque de retomber, les projets ne vont pas au bout de leurs objectifs, manque de détection des améliorations, manque de suivi des projets, pas de capitalisation de l'opération

Notre apport

Assistance / Animation
Apport méthodologique

Assistance / Animation
Apport méthodologique
Réalisation d'actions
ou
Formation
Coaching

Assistance (mise en place)
Animation
Apport méthodologique



Sans conduite du changement

Avec conduite du changement

Notre valeur ajoutée ...

S.C.A. Consult vous accompagne pour mettre en œuvre la conduite du changement dans :

- ▶ l'élaboration de votre plan de transformation
- ▶ le déploiement opérationnel de vos projets

... Exprimée par nos clients

« Forte intégration au sein de nos équipes et synergie »

« Réflexe systématique d'impliquer le management dans la démarche »

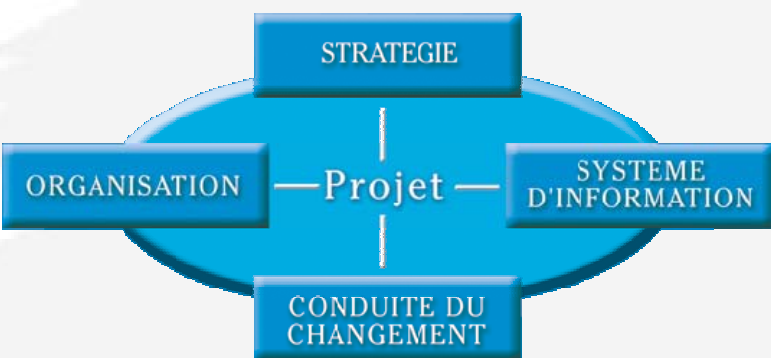
« Souci permanent du transfert de compétences »

« Faculté à entraîner nos collaborateurs dans les actions d'accompagnement »

« Qualités humaines des consultants propres à l'accompagnement du changement : empathie, implication, dynamisme, charisme ... »

« Capacité d'adaptation à notre culture d'entreprise, à nos métiers, à nos spécificités »

« Méthodologie concrète, structurée et rassurante »



Les « Rendez-vous du Management » de S.C.A. Consult



A l'occasion de nos petits-déjeuners thématiques, nos consultants présentent leurs visions et leurs méthodologies par rapport au sujet traité.

Chaque thème est illustré de situations concrètes et de témoignages issus de l'expérience développée au cours de leurs missions. Un débat permet d'enrichir cet échange.

STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Piloter l'entreprise par des tableaux de bord et des indicateurs performants ou comment choisir et mettre en place des outils pertinents et efficaces ■ Mieux exploiter votre portefeuille client et trouver de nouveaux gisements de croissance
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Supply Chain : levier d'amélioration des performances de l'entreprise ou comment développer le service client, accroître la productivité et réduire le besoin en fonds de roulement ■ Le service clientèle : moteur du développement du potentiel client ou comment équilibrer sa stratégie CRM entre rentabilité et satisfaction client ?
CONDUITE DU CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comment réussir le changement dans votre entreprise en misant sur vos équipes pour déployer vos projets
SYSTEME D'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Business Intelligence Les systèmes d'information décisionnels vous aident-ils à être plus performant ? ■ Pilotez et rentabilisez votre système d'information

Pour en savoir plus : www.scaconsult.com/RdVManagement/Agenda