

## La conduite du changement

Un Schéma Directeur ou un programme structurant, comme tout projet de cette taille et de cette ambition, induit de fait des changements que ce soit au niveau des métiers, mais aussi de manière plus "endogène", c'est-à-dire au niveau de la fonction système d'information elle-même. Obérer cette dimension, c'est faire face à des problèmes humains de première importance, et augmenter considérablement les probabilités d'échecs.

Remarque liminaire :

Un Schéma Directeur ou un programme structurant, comme tout projet de cette taille et de cette ambition, induit de fait des changements que ce soit au niveau des métiers, mais aussi de manière plus "endogène", c'est-à-dire au niveau de la fonction système d'information elle-même. Obérer cette dimension, c'est faire face à des problèmes humains de première importance, et augmenter considérablement les probabilités d'échecs. C'est la raison pour laquelle, ACADYS intègre dans ses processus au côté de l'expertise et des savoir-faire "managériaux" reconnus internationalement, des experts tout aussi pointus sur la dimension du "savoir être", à même d'identifier les dysfonctionnements liés à l'humain et à la dynamique des équipes tout en préparant efficacement les organisations aux nouvelles solutions et mode de fonctionnement afin de créer une valeur ajoutée optimale, et ce, pour tous les acteurs.

Introduction au changement :

Le changement est un processus qui permet de passer de la situation présente A « réelle » à la situation désirée B « la cible ». En ce sens, c'est un processus de coaching, qui se déroule par étapes et qui débouche sur un résultat défini.

Les individus qui sont soumis au changement passent par des phases psychologiques successives bien définies, qui constituent une transition. Une transition est un processus progressif dont la durée est en général beaucoup plus longue que celle du changement qui l'a induite. Lorsque les transitions ne sont pas prises en compte ou sous-estimées ou mal accompagnées, cela provoque des problèmes encore plus importants. Dans le cadre du projet, que ce soit au niveau du pilotage stratégique ou opérationnel des "sentinelles" seront mises en place afin d'identifier toute alerte.

Du savoir-faire technologique au savoir être relationnel :

Dans une société où la "maîtrise technique" et "l'ingénierie industrielle" dominant, il nous semble fondamental de rappeler les règles d'or pour affirmer chaque personne comme acteur du changement dans l'entreprise :

- Comprendre les mécanismes du changement,
- Evaluer les freins, les facteurs et leviers de changement,
- Identifier les causes principales d'échecs,
- Se convaincre des bénéfices d'une méthode de gestion du changement.

Les causes principales d'échec :

Pour ne prendre que l'exemple des causes d'échec d'un projet pourtant bien pensé techniquement, il faut rappeler les causes identifiées par l'un des principaux spécialistes de la gestion du changement, à savoir Philip Kotter :

- Absence du sentiment d'urgence (notamment au sein de l'encadrement),
- Non constitution d'un noyau dur (leaders, agents du changement),
- Manque de vision (ou d'ambition),
- Faible communication (et mobilisation des troupes),
- Persistance d'obstacles (et de résistances),
- Manque d'objectifs à court terme (et de repères),
- Culture non établie (ou stabilisée),
- Institutionnalisation du changement dans la culture et les valeurs de l'entreprise.

Les fondamentaux du changement :

Les raisons du changement sont pourtant multiples et vitales si l'on veut rester en adéquation avec son milieu, qui évolue constamment, et les meilleures pratiques :

-

Rupture technologique : l'entreprise constate l'inadéquation de son mode de fonctionnement avec l'environnement technologique,

- Rupture stratégique : l'entreprise recentre ou élargit son cœur de métier en fonction des contraintes du marché, de la concurrence ou de son actionnariat,
- Evolution culturelle : l'entreprise prend en compte le décalage ou l'évolution des valeurs et de la culture de l'environnement,

- Contraintes réglementaires: l'entreprise doit s'adapter à la réglementation en vigueur,
- Contraintes structurelles: l'organisation de l'entreprise est inadaptée à son environnement.

Les clés de succès du changement :

Pour réussir le changement un certain nombre d'actions existent comme :

-

Participation : associer les utilisateurs et les métiers dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes ;

-

Communication : mettre en place un dispositif de communication permettant tout au long du projet de permettre aux acteurs de l'entreprise de comprendre et d'accepter les changements à venir, ainsi que d'être informés sur l'avancement du projet ;

- Formation : s'assurer que les utilisateurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

Conduire le changement :

Le cabinet ACADYS a développé une solution pour conduire le changement au sein de grandes entreprises qu'elle met à disposition des responsables stratégiques et opérationnels du projet. Cette approche repose sur les phases suivantes :

Notre objectif est d'accompagner le développement et la mise en œuvre de votre stratégie en favorisant l'expression d'un management, des projets attentifs et créatifs.

L'efficacité et le développement de votre organisation se construisent sur le désir de réalisation professionnelle de vos cadres et dirigeants. Nous positionnons donc notre domaine d'intervention sur le développement et l'optimisation des performances de l'individu et de l'équipe.

Coaching d'équipes, team-building et coaching stratégique :

Pour faire en sorte que la performance collective soit beaucoup plus que la somme des performances individuelles.

Cette approche est particulièrement adaptée dans les situations suivantes :

- Améliorer l'efficacité des Comités de Direction et de Gouvernance du projet,
- Accompagner l'élaboration d'une vision stratégique,
- Accompagner une fusion de services, une réorganisation...,
- Fédérer une équipe nouvellement formée,
- S'engager dans une réflexion approfondie sur un thème à enjeu fort,
- Dépasser des situations de difficultés, de crise ou de conflits.

Pour une meilleure efficacité, nous vous proposons une alternance de sessions collectives et de suivi individuel, ainsi que des dispositifs de gestion des problèmes avec des outils associés.

Accompagnement au changement :

Il est fort probable qu'un projet comme le Schéma Directeur ou un programme structurant ne déroge pas à la règle empirique suivante : 70 % des facteurs d'échec des changements majeurs sont liés à des problèmes d'acceptation et d'adhésion aux projets. Pour limiter ces risques, l'accompagnement du changement consiste à faire le lien entre la volonté de transformation exprimée par les dirigeants et sa mise en œuvre dans les faits. En effet, le changement entraîne une remise en cause souvent dérangeante pouvant conduire à des comportements de résistance plus ou moins conscients, plus ou moins actifs remettant en cause l'effort de transformation entrepris. Or, tout système n'est performant que s'il est compris, accepté et réellement utilisé par les acteurs.

Nous sommes en mesure d'intervenir à vos côtés pour des missions de coaching, de conseil et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) mais aussi à la maîtrise d'œuvre (MOE) lors de vos projets de changement :

- Virages stratégiques,
- Changement d'organisation, évolution structurelle...,
- Vers de nouveaux processus managériaux,
- Émergence d'un projet d'entreprise.

Méthode et approche :

L'analyse globale :

Un regard extérieur pour un état des lieux sur le fonctionnement des Comités de Pilotage et/ou projet ou des équipes. Un point de départ pour une action de développement de l'efficacité collective.

### Enquête de proximité :

Nous menons pour vous des enquêtes de climat social, animons des réunions d'expression et de prévention des conflits et vous proposons des solutions adaptées à votre situation et à votre projet.

### Méthode d'évolution :

En accompagnement collectif et individuel d'acteurs et d'équipes des projets structurants. Pour passer d'un management « en silos » à un management matriciel, combinant une organisation hiérarchique et l'intégration d'un fonctionnement en « mode projet ». Il est fourni les bases communes à une bonne compréhension de la gestion en « mode projet » et suivi par un coaching sur la durée de vie d'un projet.

### La Qualité :

Nous vous accompagnons dans votre réflexion et dans sa mise en oeuvre :

- Analyse du contexte projet et des besoins,
- Choix de faire appel à des coachs internes et/ou externes,
- Intégration du coaching dans le plan de développement des cadres (prise de fonction, hauts potentiels, entretiens, face to face, ...),
- Élaboration d'un référentiel et d'une charte de vie du projet,
- Étude de la pertinence des demandes,
- Prescription de coachings individuels ou d'équipes,
- Animation des réunions de lancement et de clôture.

### Synthèse :

La conduite du changement est sans aucun doute l'un des facteurs clés de la réussite d'un projet de transformation tel qu'un schéma directeur ou un programme structurant. Aussi, il est fondamental de donner les moyens aux collaborateurs et aux agents afin de maintenir voire d'augmenter leur efficacité opérationnelle et leur satisfaction au travail.