

Conduire le changement

maîtriser les risques et
exploiter toutes les opportunités de vos
transformations



Vos enjeux

Tirer tous les bénéfices des innovations et des projets

(en complément des attentes en termes de ROI, redynamiser management et ressources autour de nouvelles pratiques)

Assurer l'appropriation des changements

(savoir travailler dès le jour J dans un nouvel environnement)

Maîtriser les risques sociaux liés aux changements

(anticiper incompréhensions et tensions)

Développer les pratiques managériales du changement

(piloter une équipe et une activité dans un environnement mouvant)

Optimiser les sollicitations pour assurer le quotidien et le projet

(pendant les travaux, la vente continue)

Les efforts majeurs décidés pour adapter les organisations, innover et mettre en place des outils performants impliquent que **les équipes opérationnelles soient partie prenante dans l'évolution de leur façon de travailler...** et ceci en étroite collaboration avec les équipes projet.

Chaque changement induit des réticences et des attentes chez toute personne potentiellement concernée : **la conduite du changement a pour objectif de traduire les incertitudes en opportunités** et ne pas laisser un risque se transformer en danger non maîtrisé.

- (1) Connecting de dots, Cathleen Benko et F. Warren Mc Farlan, Harvard Business School Press, Mars 2003
- (2) Enquête Conduite du Changement, Le Journal du Management, mai 2004

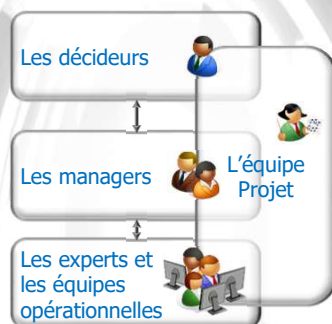
Réussir son projet

Au-delà de la réalisation technique d'un produit répondant aux critères de qualité, de coûts et de délais, **un projet n'est véritablement réussi que s'il permet d'améliorer les performances** telles qu'attendues par les sponsors des changements. L'atteinte de cet objectif passe par **l'appropriation et l'utilisation dans l'activité courante** des changements induits par le projet (une nouvelle organisation, de nouveaux outils...).

Or le constat est partagé : **40% des projets n'atteignent pas les objectifs fixés au départ parce que les collaborateurs en charge du projet n'y étaient pas préparés⁽¹⁾.**

Comment y répondre ?

Qui impliquer pour réussir son projet ?



Selon près de 80% des managers, deux leviers essentiels de réussite d'un projet sont l'implication de la direction générale et des managers et la participation active des salariés au projet⁽²⁾.

Au-delà de l'évidence de la mobilisation de l'équipe projet, **décideurs, managers, experts et opérationnels ont un rôle majeur dans la réussite des projets**, depuis leur lancement jusqu'à leur mise en œuvre (et au delà). Tout l'art de la conduite du changement consiste à les solliciter à bon escient [**au bon moment, pour les bons sujets**] pour construire la cible et en assurer l'appropriation.

Pourquoi évaluer tous les impacts des changements ?

On constate que **80% des freins aux changements ne sont pas directement liés aux changements eux-mêmes** mais à leurs répercussions sur l'environnement de travail, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Le savoir et le prendre en compte ne remet pas en cause les objectifs du projet mais permet **d'adapter et d'optimiser l'accompagnement** des collaborateurs.



Un élément clé de réussite : investir (sur) les managers

Les projets sont l'occasion de **faire progresser tous les managers** dans leurs pratiques de management et leur communication managériale. Ils permettent **de mettre en selle de futurs managers** en les accompagnant dans la gestion des tensions inhérentes à tout projet et dans la prise en charge de nouvelles responsabilités. Enfin, il est souvent nécessaire **d'accompagner les managers en difficulté** dans la compréhension des enjeux du projet, de l'évolution de leur rôle et de leurs responsabilités.



Excence vous accompagne pour la préparation et la mise en œuvre de vos projets de changement organisationnels et technologiques



La méthodologie de conduite du changement développée par Excence est le fruit de notre expérience éprouvée sur de grands projets de transformation. Pragmatique et structurée, elle est basée sur 2 préoccupations majeures que sont l'évaluation (des changements, des perceptions, de l'adhésion...) et la mobilisation (du management, des experts, des équipes) et 7 axes de travail permettant de mettre sous contrôle la préparation et la mise en œuvre des changements, depuis la mesure des impacts jusqu'à la démarche d'amélioration continue



deux préoccupations majeures Évaluer & Mobiliser



Évaluer les impacts des changements et l'évolution du niveau d'adhésion, de compréhension et d'appropriation des équipes, pour adapter les actions de projet

Mobiliser les opérationnels pour garantir l'adéquation des choix du projet avec leurs besoins et assurer la mise en œuvre par/avec leurs équipes

1. Qualifier les changements et mesurer la hauteur de marche à franchir

Identifier et quantifier les changements et le positionnement des collaborateurs et des intervenants externes (fournisseurs, clients) pour déterminer les actions pré-requises à la mise en œuvre

2. Communiquer

Apporter toute l'information nécessaire (et pas plus !) aux différentes populations cibles

3. Investir (sur) les managers

Faire progresser les managers dans la gestion du changement et faire émerger les futurs managers

4. Organiser et documenter

Définir et décrire les nouvelles pratiques en procédures et instructions claires, partagées et accessibles

5. Former

Construire et animer des parcours pédagogiques optimisés et cohérents, orientés « métiers »

6. Assister au démarrage

Assurer l'assistance au démarrage des collaborateurs sur site et à distance

7. Capitaliser sur les nouvelles pratiques et initier une démarche d'amélioration continue

Évaluer les bonnes pratiques développées dans le cadre du projet pour les pérenniser en fonctionnement courant. Initier une démarche de pilotage pour assurer l'atteinte des objectifs opérationnels du projet

Excence vous accompagne sur vos chantiers de conduite du changement



- **Diagnostic des changements** et leur perception par les collaborateurs
- **Définition** de votre **plan de conduite du changement**
- Préparation de votre **communication managériale** associée aux changements
- Mise en œuvre et animation des **dispositifs d'écoute projet**, animation de vos séminaires d'adhésion et de mobilisation
- Pilotage de vos travaux d'**organisation** de **documentation** des procédures et des changements,
- Mise en œuvre de votre plan de **formation** et de l'**ingénierie pédagogique** associée
- Définition et mise en œuvre votre **dispositif de support** aux utilisateurs et aux clients et gestion de votre **communication de démarrage**
- **Capitalisation** et **pérennisation** des bonnes pratiques développées dans le cadre de votre projet
- Mise en place de votre **démarche d'amélioration** continue via la mise en place d'**indicateurs opérationnels** liés à la mesure de l'atteinte des objectifs du projet