

# LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL AU CŒUR DE NOTRE MÉTIER



Organisation



Ressources humaines



Gestion de projets



Gestion des documents



Management



Gestion du changement



Evaluation des  
politiques publiques



Formations



Pilotage d'entreprise

FOREP : LA RÉVOLUTION 4.0 ET SES CHALLENGES

**LA GESTION DU CHANGEMENT COMME  
FACILITATEUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE**

BENOIT DEMOULIN  
HABILIS CONSEIL SA  
31 OCTOBRE 2019

# PRÉSENTATION



## *Benoit Demoulin*

- Belge, 56 ans, transformation catalyst
- 30 ans d'expérience industrielle (production, services, direction)
- Spécialiste de la gestion du changement et de la culture d'entreprise :
  - De victimes à acteurs
  - De rétention d'information à la transparence
  - De silos à communauté
  - Yc lors de transformation digitale

*Claudine, Corine et Pascal* m'aident à rendre ces ateliers plus participatifs

# OBJECTIFS DE L'ATELIER

- Découvrir ce qu'implique la gestion du changement en général
- Appliquer la gestion du changement à votre transformation digitale
- Identifier les implications humaines pour réussir le changement

# CHECK-IN

*Un Check-in aide les participants à “atterrir”, ou à être totalement présents dans une séance en se débarrassant de pensées ou de distractions antérieures.*

*Cela aide à rendre la rencontre plus productive*

***Présentation rapide (nom, société, rôle)***

***Dans quelle transformation digitale êtes-vous impliqué ?***

*Règles :*

- *Le premier qui le désire prend la parole*
- *On tourne ensuite dans le sens des aiguilles d'une montre*
- *Ecoute active, ne pas penser à ce que l'on va dire, mais comprendre ce que l'autre veut dire*
- *Ne pas répondre, ni renchérir*

# FAISONS CONNAISSANCE

A main levée :

Qui parmi vous est :

- Membre de la direction de votre organisation ?
- Chef de projet de transformation digitale ?
- Ni l'un, ni l'autre ?



## L'HOMME FACE AU CHANGEMENT

# CHANGER LES HOMMES

*La gestion du changement est l'art de prendre en compte les facteurs humains dans toute évolution d'une organisation afin de maximiser l'adhésion et l'engagement des collaborateurs*

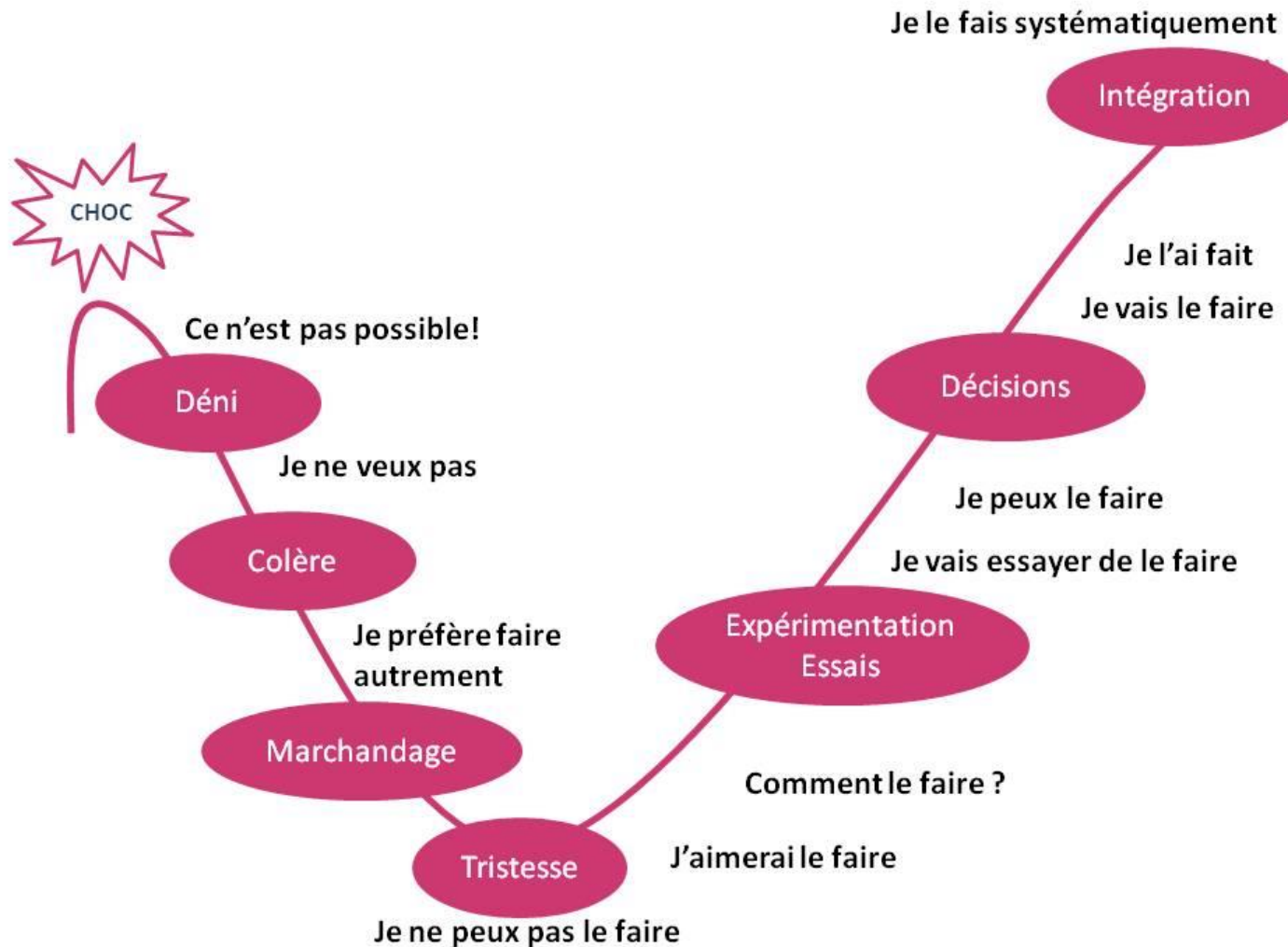
Si les hommes étaient des machines, ce serait facile de les changer !

Mais les hommes ne sont pas des machines, ils fonctionnent rationnellement, mais aussi par intuition, par émotion et par sensation.

La fonction de prise de décision est située dans le cerveau limbique qui ne gère pas le langage => le rationnel n'est pas très efficace



# LA COURBE ÉMOTIONNELLE DU CHANGEMENT



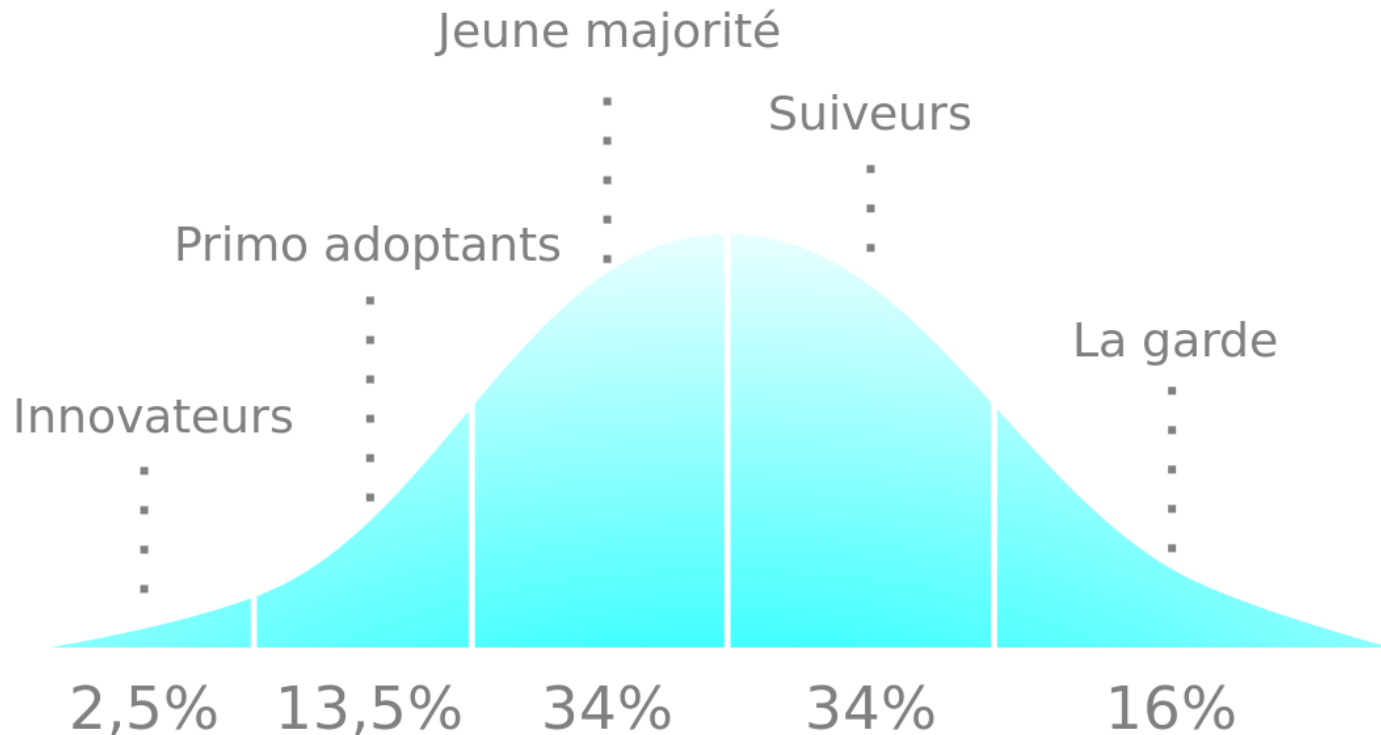
# ASPECT SYSTÉMIQUE DU CHANGEMENT

Dans une organisation, tout changement doit être pensé et organisé à 3 niveaux :

- Individuel
- Equipe (direction, secrétariat, groupe de projet, ...)
- Organisation

Afin qu'un changement devienne pérenne, tous les systèmes de l'organisation doivent être rendus cohérents et soutenant du changement voulu.

# ATTEINDRE UNE MASSE CRITIQUE



## Cycle de diffusion de l'innovation

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=fr#t-83414](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr#t-83414)

# L'ÉQUATION DU CHANGEMENT

Quel que soit le changement, nous pouvons appliquer cette équation aux groupes et aux individus de notre organisation

$$F_c = (A_f \times I_p) / D_t$$

**Fc** Facilité à opérer un changement

**Af** Attractivité de la situation future (perception)

**Ip** Insatisfaction de la situation présente (perception)

**Dt** Difficulté de la transition (perception)

Notre fonction de leader c'est de jouer avec chacun des termes de l'équation pour atteindre le résultat voulu. Et n'oublions pas que ce sont *des perceptions !*

J'ai rien contre le changement,  
mais faut pas que ça perturbe la routine.



# LES GRANDES ÉTAPES D'UN PROGRAMME DE CHANGEMENT

# LE RÔLE DE LA DIRECTION

## 1. Définir la stratégie de changement

- Capacité de notre organisation à changer
- Participation de tous ou groupe de projet restreint
- Quel soutien de la direction
- Ressources (temps, compétences, ...)
- Timing

## 2. Décrire le changement voulu

- Situation actuelle
- Situation future
- Aborder tous les aspects possibles

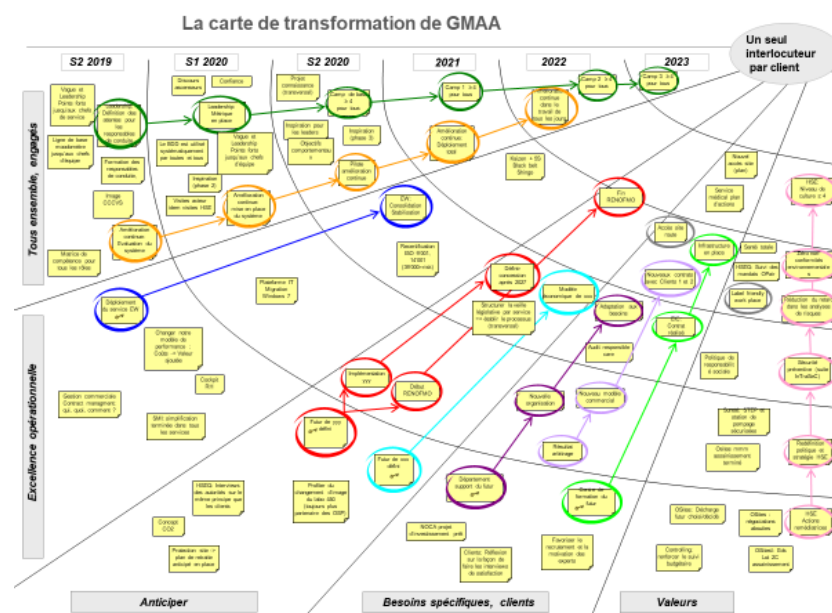
# LE RÔLE DE LA DIRECTION

## 3. Composer le plan de transformation

- Décomposer la transition en thèmes, projets, interventions
- Communiquer
- Donner les moyens

## 4. Exécuter la transformation

- Agir
- Déléguer
- Communiquer
- Incarner





# LES CHANGEMENTS HUMAINS DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE



# EXEMPLE DE DÉFIS HUMAINS DANS UNE TRANSFORMATION DIGITALE

- Apparition d'un nouveau langage dans l'organisation (silos)
- Nouvelles compétences (business analyst, IT, prise de recul, ...)
- Transparence (accessibilité aux données, décisions,...)
- Déplacement du pouvoir de certains rôles
- Syndrome de l'instantanéité (push vs pull....)
- Organisation en processus, standardisation
- Rôle et mission des départements (motivation des collaborateurs)
- Rythme de travail, d'évolution des systèmes
- Délocalisation
- ...

# EXERCICE EN CERCLE DE DISCUSSION

Et vous ?

Quels défis humains entrevoyez-vous dans votre organisation ?

*5 mins de réflexion personnelle*

*Tour à tour, partage avec l'ensemble du groupe*

*Les auditeurs proposent une piste s'ils en ont une (concision)*

# NOTRE CAPACITÉ À EMBARQUER LES COLLABORATEURS

Dépend de notre capacité à imaginer le futur et à l'expliquer

Facette	Présent	Futur
Interface client	Téléphone, mail	Portail
Service clientèle	20 personnes	5 personnes
Mesure de performance	Nombre de dossier	Temps moyen par dossier
GED	3 sans interfaces	Une seule
Gestion des plaintes	Satisfaire le client	Améliorer nos processus
Vision d'avenir		
Compétence clé		
Différenciateur unique		
Image		
Direction		

Mais aussi : processus, amélioration continue, disposition des bureaux, organigramme, définition de l'employé performant, récompense, stratégie, ...

# EXERCICE PAR PAIRES

Commencez à composer votre propre tableau de vision

*5 mins de réflexion personnelle*

*2 x 5 mins d'échange avec un voisin*

*Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement*

*La puissance d'un autre point de vue*

Facette	Présent	Futur
Interface client	Téléphone, mail	Portail
Service clientèle	20 personnes	5 personnes
Mesure de performance	Nombre de dossier	Temps moyen par dossier

# CHANGER LA DIRECTION

La configuration dans laquelle se trouve mon organisation n'est pas «apparue par hasard». La culture qui est en place est la conséquence directe des «recettes» conscientes ou inconscientes de la direction. Ces préférences sont souvent copiées dans les couches hiérarchiques inférieures.

La direction ne peut demander un changement de culture sans elle-même d'abord changer sa manière de fonctionner et rendre cohérents tous les systèmes de l'entreprise.

# CONCLUSION

- Un changement profond de la manière de fonctionner d'une organisation dépend essentiellement de la volonté et de la cohérence du comité de direction
- Un changement bien planifié et supporté par des outils et compétences appropriées est abordable et mène au succès
- L'incarnation du changement par la direction fait la différence
- L'accompagnement par des ressources expérimentées permet d'éviter les écueils.

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

JE RESTE À VOTRE DISPOSITION POUR EN DISCUTER PLUS EN DÉTAILS

[benoit.demoulin@habilis.ch](mailto:benoit.demoulin@habilis.ch)

[www.habilis.ch](http://www.habilis.ch)