



Club des DSI
Colloque conduite du changement

15 janvier 2004



Le message

1. Tout projet de SI est porteur de changement
2. Tout projet de changement/transformation ne peut se faire sans les SI
3. Les SI sont donc au cœur du changement
4. Mais la conduite du changement est complexe, difficile et le taux d'échec est élevé
5. Le DSI doit donc jouer un rôle actif dans la conduite du changement : responsable du marketing du changement



Agenda

1.

Complexité du changement

2.

Le changement : un impératif

3.

Théories de la conduite du changement

4.

Les raisons des échecs répétés

5.

Le marketing du changement

6.

Les SI et le DSI au cœur du changement



Agenda

1.

Complexité du changement

2.

Le changement : un impératif

3.

Théories de la conduite du changement

4.

Les raisons des échecs répétés

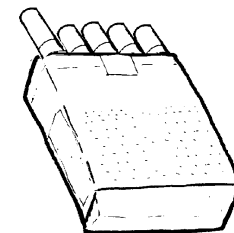
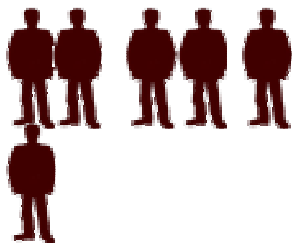
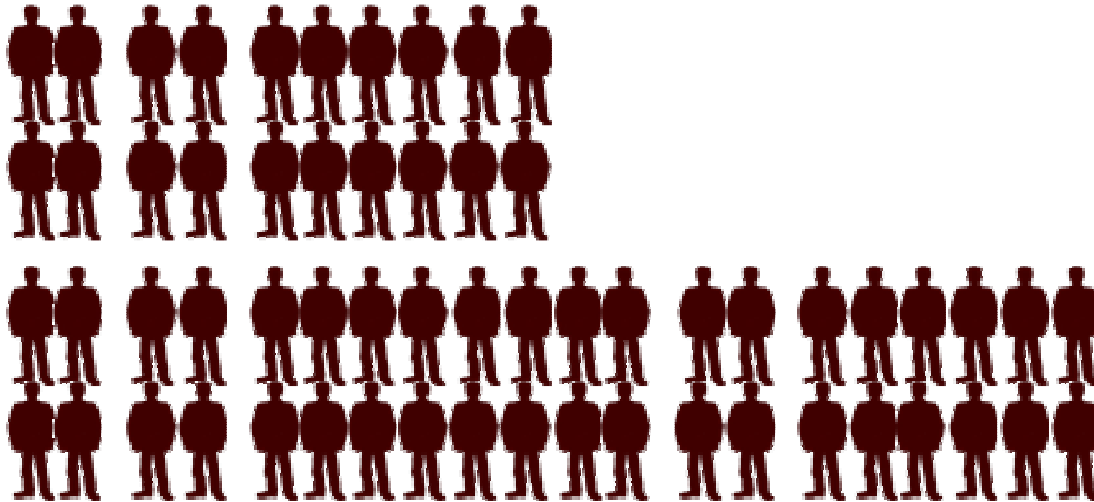
5.

Le marketing du changement

6.

Les SI et le DSI au cœur du changement

Le changement c'est difficile

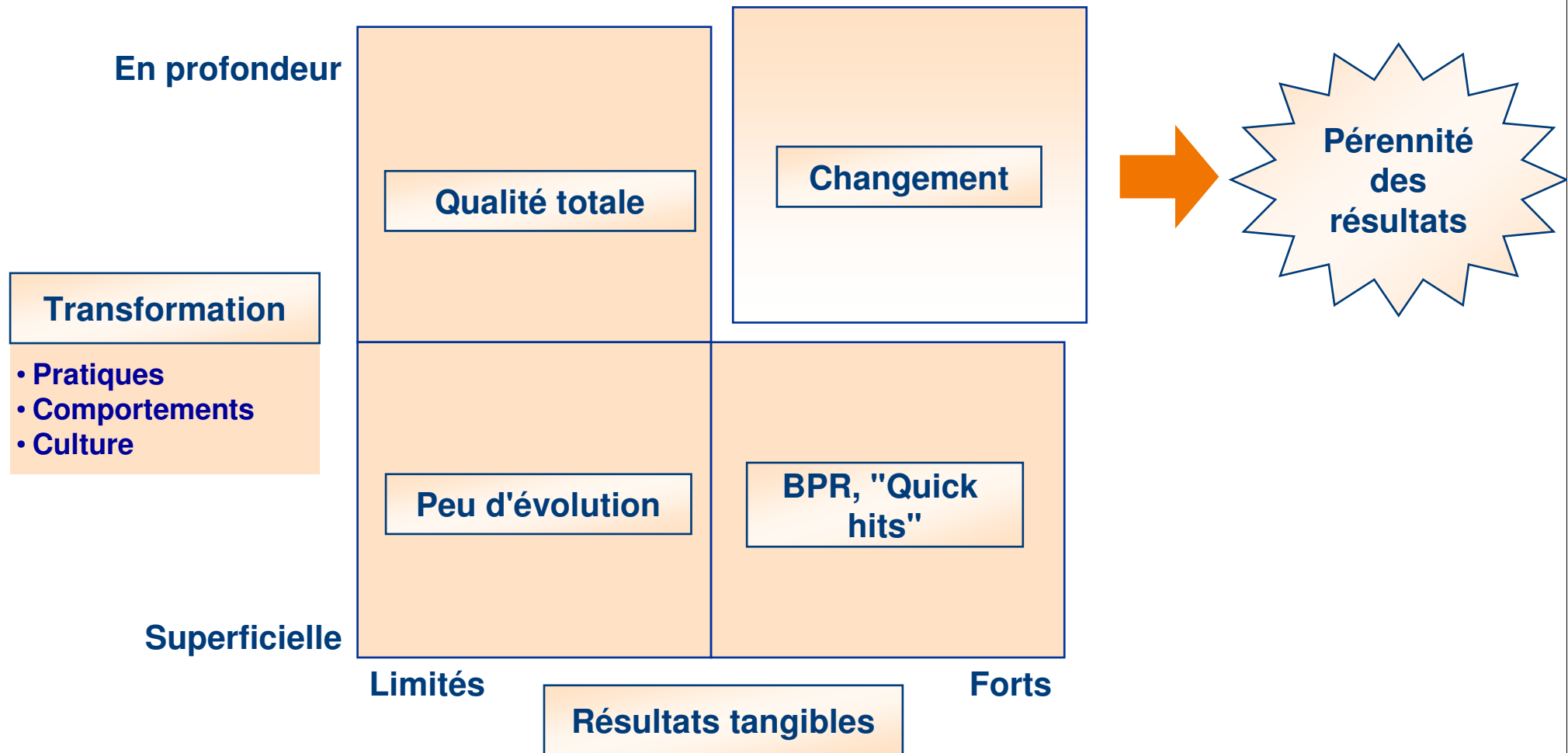




Le changement c'est difficile et périlleux

- Deux fusions sur trois détruisent de la valeur
 - Chute moyenne de la profitabilité des sociétés ayant fusionné, après 3 ans : 10%
- Plus d'un projet sur deux de re-engineering échoue
- Deux tiers des programmes de TQM échouent (Royaume-Uni)
- Plus d'un projet de changement sur deux échoue (France)

❖❖❖ L'enjeu : ampleur et pérennité des résultats





Agenda

1.

Complexité du changement

2.

Le changement : un impératif

3.

Théories de la conduite du changement

4.

Les raisons des échecs répétés

5.

Le marketing du changement

6.

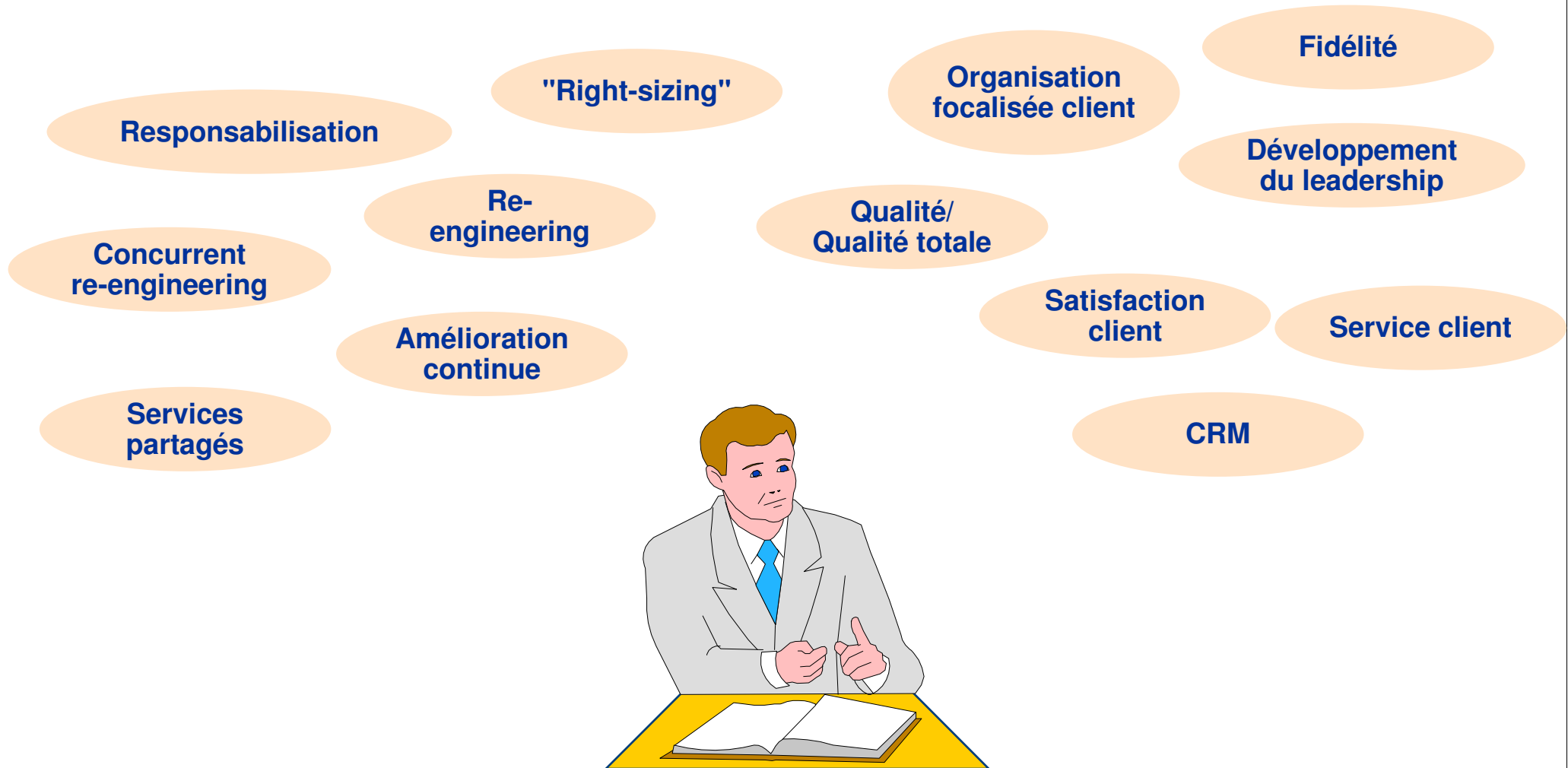
Les SI et le DSI au cœur du changement

••• Le changement : une nécessité absolue

- Une entreprise sur deux répertoriée dans le "Fortune 500" entre 1979 et 1989 avait disparu dix ans plus tard
- Des facteurs de rupture de plus en plus nombreux :



Des initiatives de changement multiples



Agenda

1.

Complexité du changement

2.

Le changement : un impératif

3.

Théories de la conduite du changement

4.

Les raisons des échecs répétés

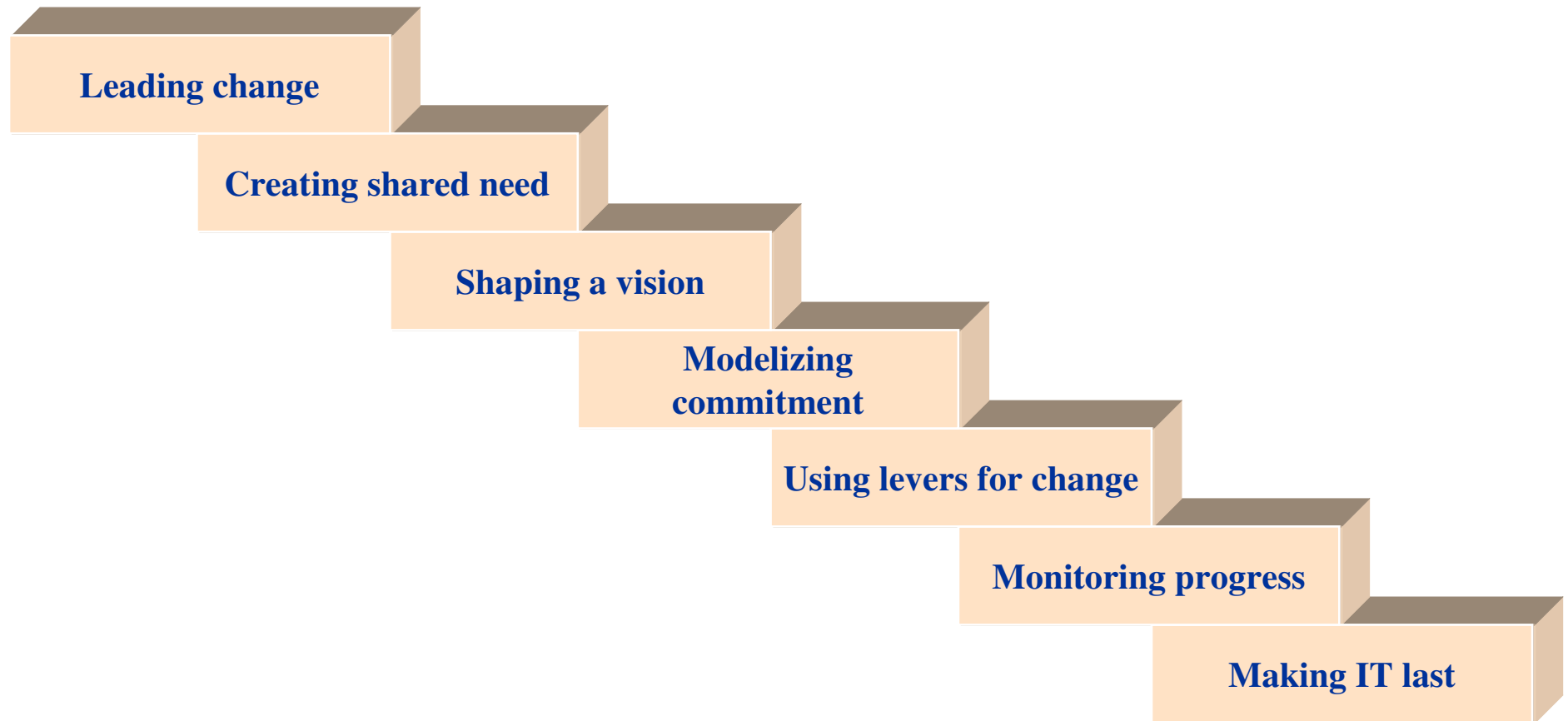
5.

Le marketing du changement

6.

Les SI et le DSI au cœur du changement

❖❖❖ Modèle de changement de l'université de Michigan

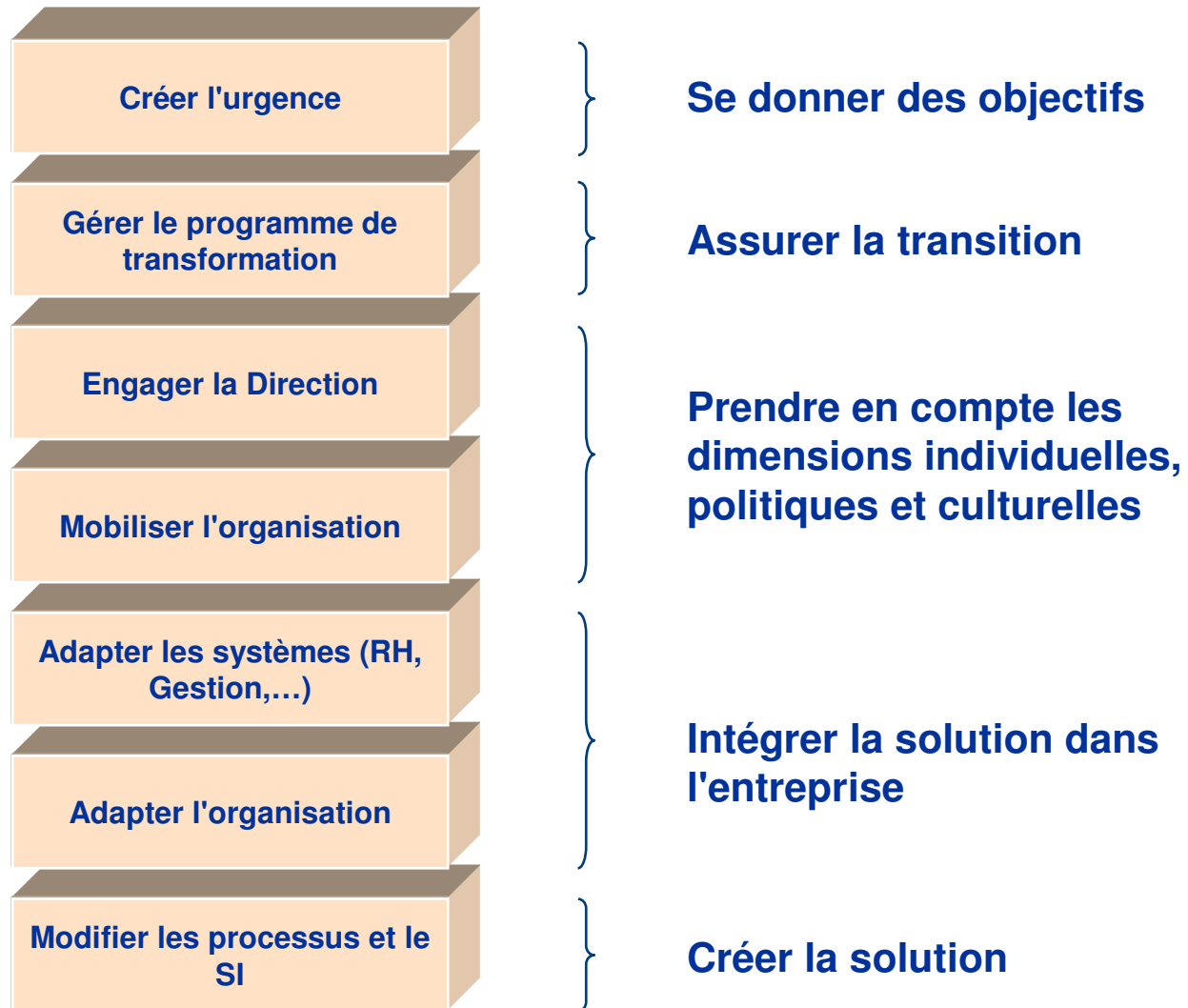




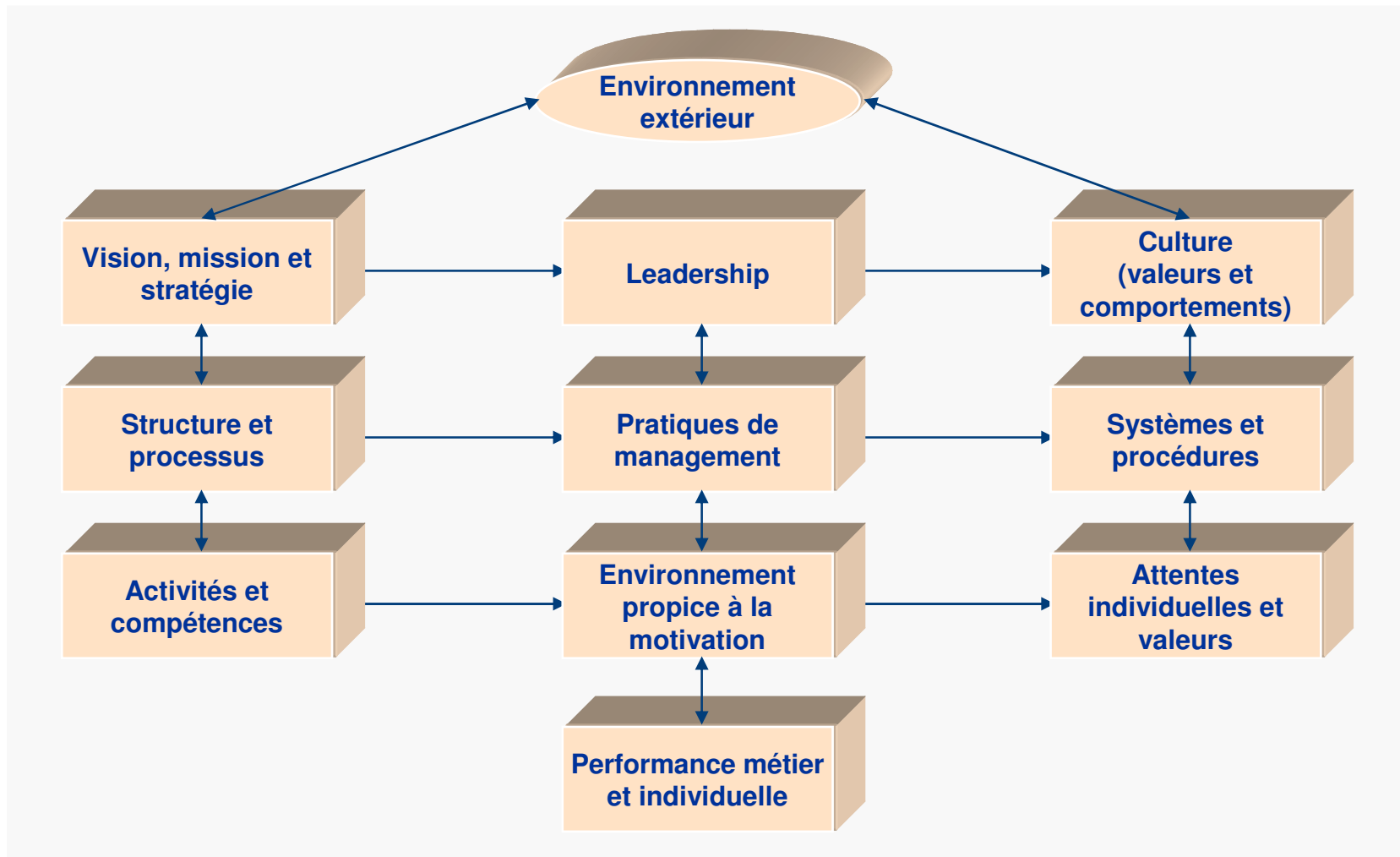
Les dix clés du changement

1. Définir la vision
2. Mobiliser
3. Catalyser
4. Piloter
5. Concrétiser
6. Faire participer
7. Gérer les aspects émotionnels
8. Gérer les enjeux de pouvoir
9. Former et coacher
10. Communiquer intensivement

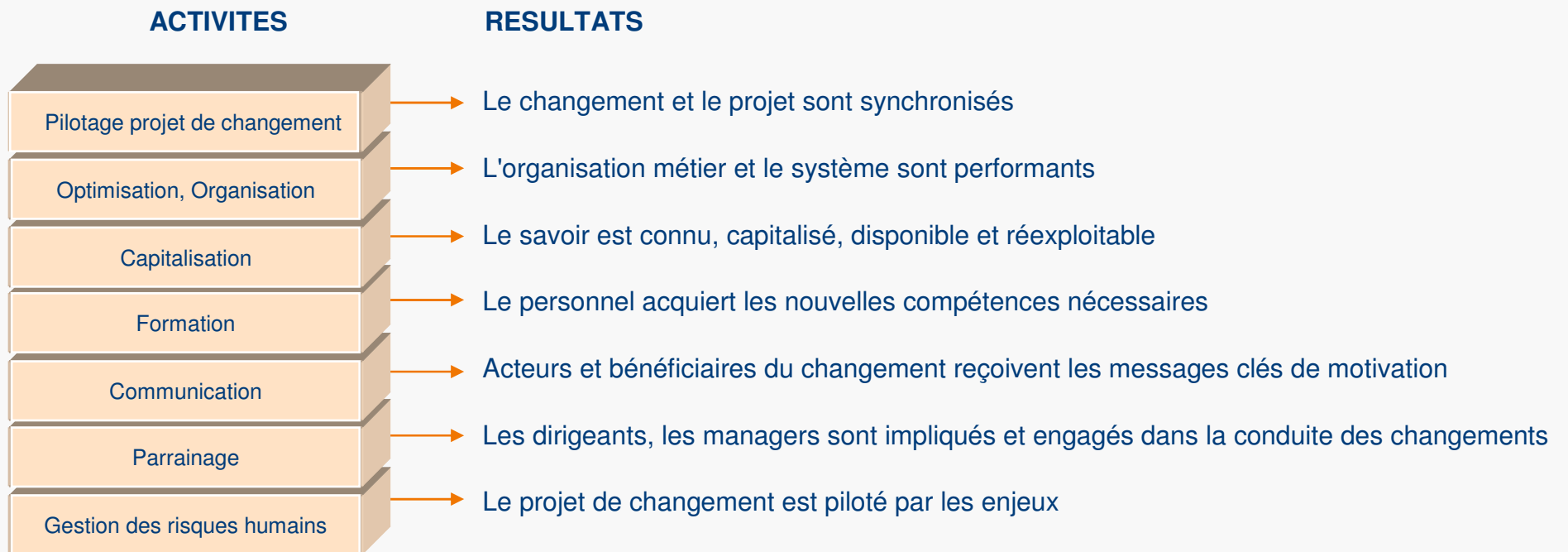
7 Domaines à intégrer pour réussir le changement



Le modèles de changement de Burke-Letwin



Sept activités pour accompagner le changement



Source : LME 05/12/2003



Agenda

1.

Complexité du changement

2.

Le changement : un impératif

3.

Théories de la conduite du changement

4.

Les raisons des échecs répétés

5.

Le marketing du changement

6.

Les SI et le DSI au cœur du changement



Un bilan globalement négatif (Résultats d'une étude des projets de changement en France)

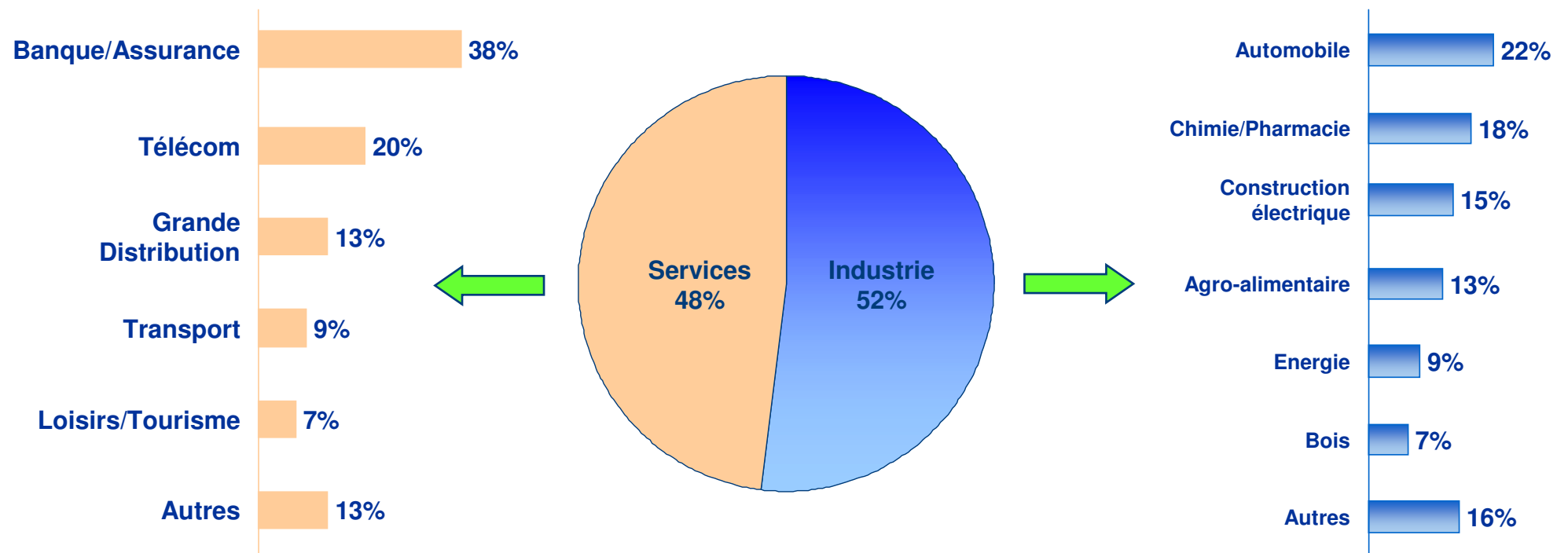
- Une trop grande focalisation sur les coûts au détriment de la croissance
- Une majorité des projets (54%) étudiés considérés comme des échecs complets ou partiels
- 5% des entreprises se jugeant bien armées pour conduire le changement

Rappels sur la méthode

- Analyse de plus de 200 projets de changement dans les entreprises françaises
- Analyse des projets en profondeur à partir de huit grands thèmes eux-mêmes subdivisés en quarante critères élémentaires
- Les thèmes :
 - Engagement de la Direction
 - Pertinence des options stratégiques
 - Fonctionnement de l'équipe projet
 - Attitude au sein de l'entreprise vis-à-vis du projet
 - Qualité du travail préparatoire
 - Allocation des moyens nécessaires au projet
 - Conditions de mise en œuvre
 - Attitude vis-à-vis des clients/fournisseurs/distributeurs

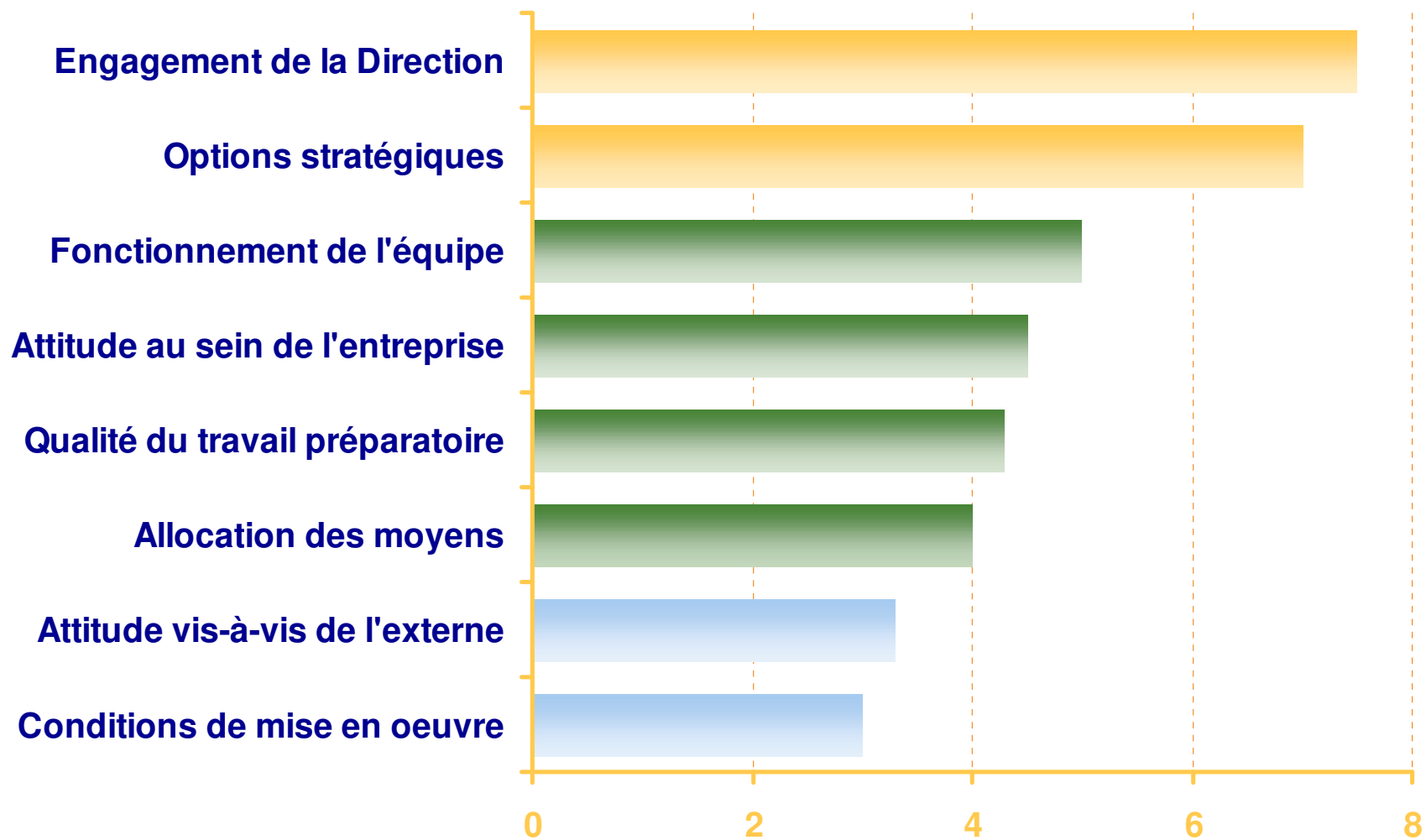


200 entreprises participantes équitabement réparties entre industrie et services

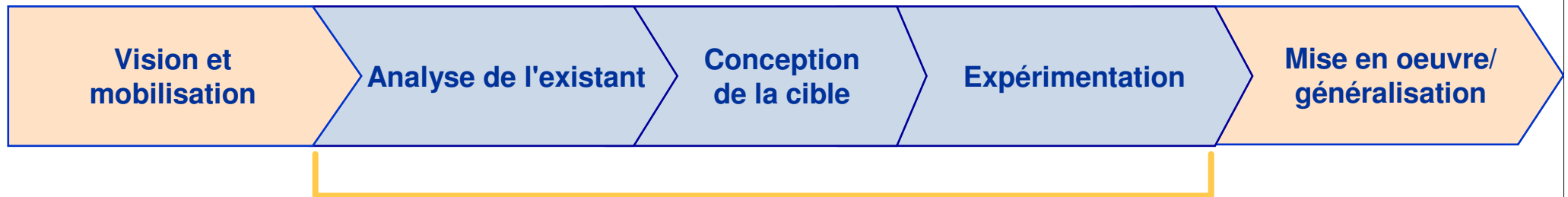




Une explication : l'insuffisante attention sur la mise en œuvre et l'externe (clients, fournisseurs)



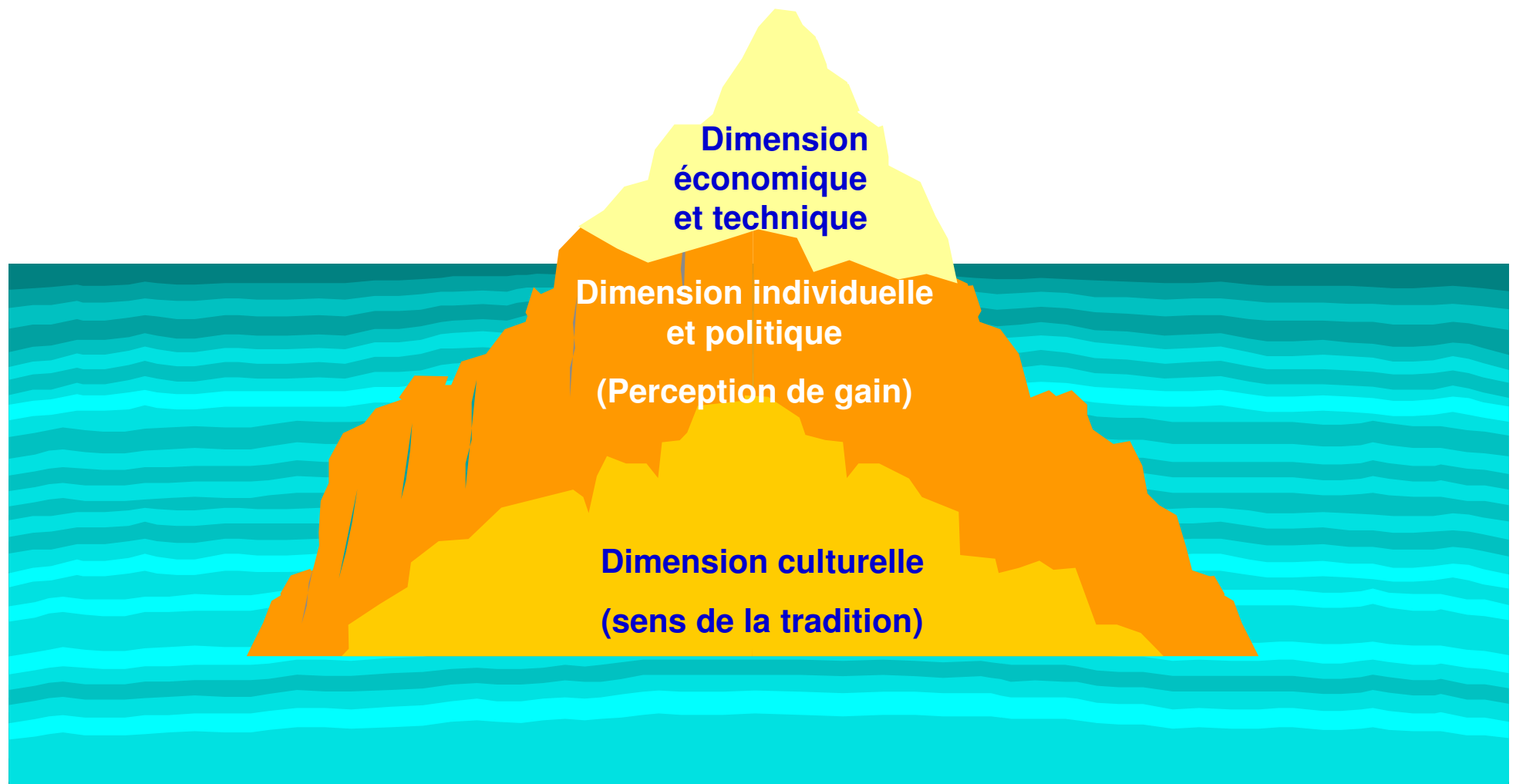
❖❖❖ Déroulement d'un projet de changement



Trois phases maîtrisées

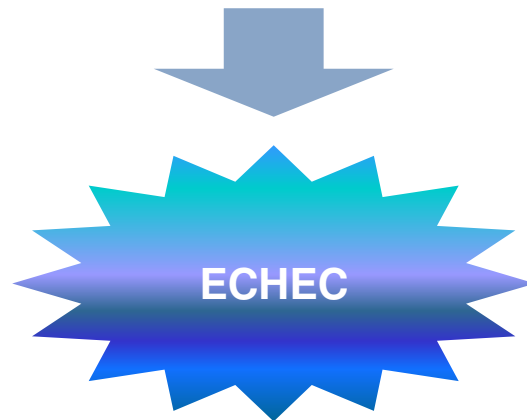


❖❖❖ La cause profonde de l'échec de la mise en oeuvre



Les conséquences

- Résistance passive ou hostilité déclarée des salariés
- Middle management démotivé
- Fossé entre direction et middle management/salariés
- Réduction du degré d'ambition
- Coûts et délais supplémentaires



Agenda

1.

Complexité du changement

2.

Le changement : un impératif

3.

Théories de la conduite du changement

4.

Les raisons des échecs répétés

5.

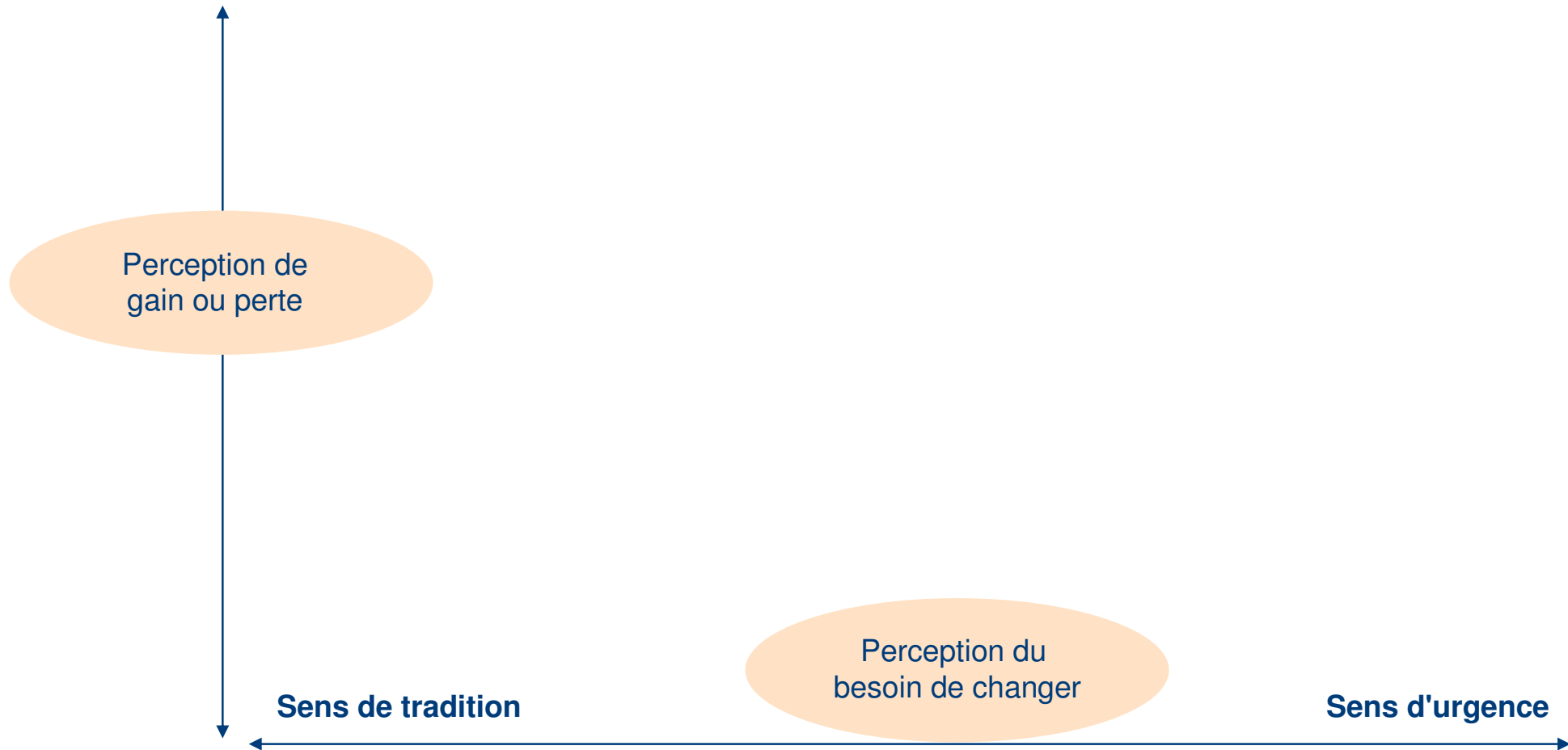
Le marketing du changement

6.

Les SI et le DSI au cœur du changement

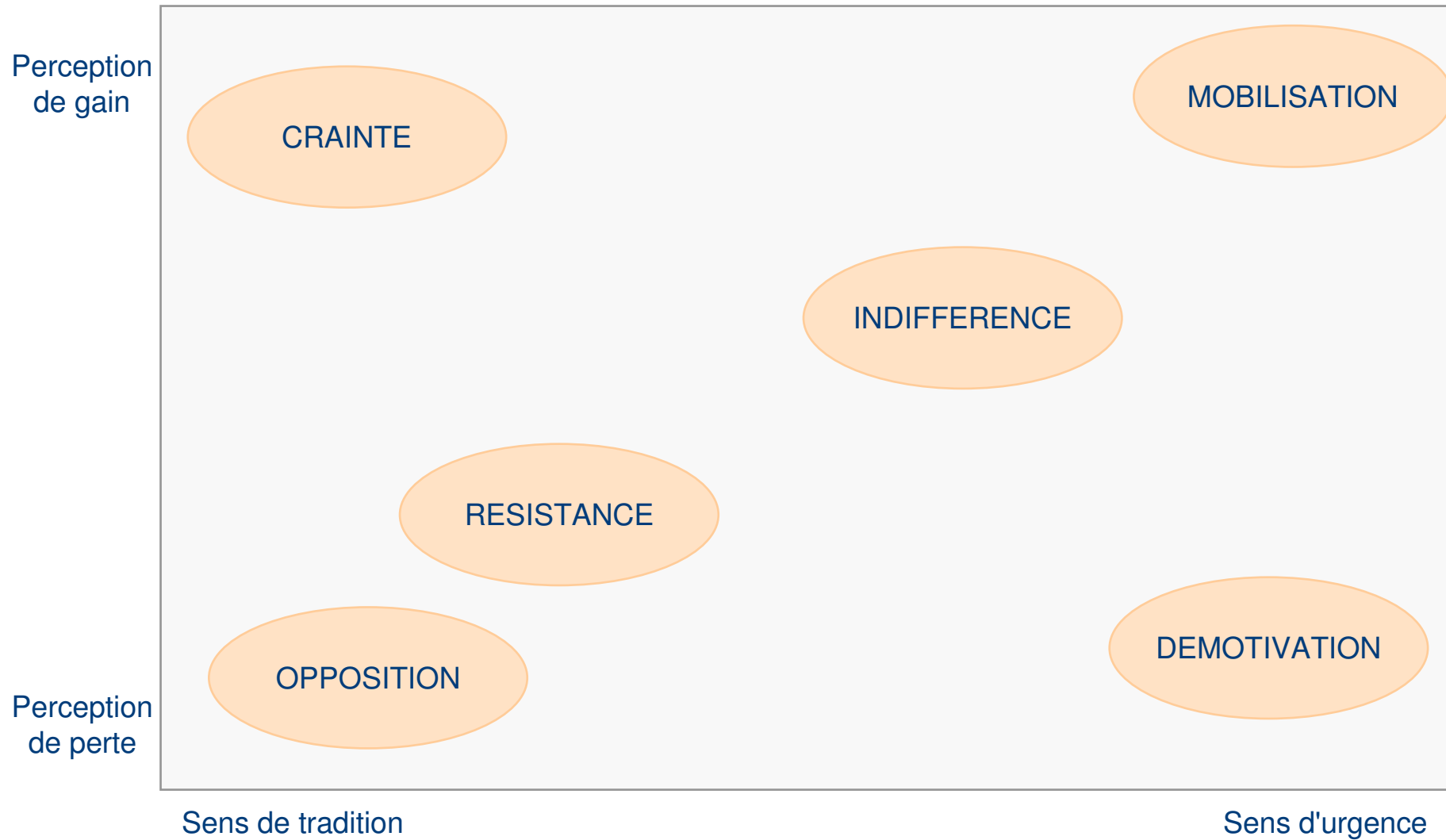


Deux facteurs qui affectent la vitesse et la réussite de changement...





Deux facteurs qui affectent la vitesse et la réussite du changement

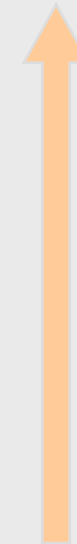


••• Gérer la démotivation

Perception
de gain

1. Réduire la perception du risque et montrer les gains
 - "Quick wins"
 - Faire participer
 - Communiquer
2. Renforcer le sens de l'urgence
3. Faire évoluer les systèmes de mesure de la performance, de MBO, de rémunération

MOBILISATION



DEMOTIVATION

Perception
de perte

Sens de tradition

Sens d'urgence

••• Gérer la crainte

Perception
de gain

CRAINTE



MOBILISATION

1. Rassurer sur ce qui ne change pas + créer le sens d'urgence
 - Expliquer pourquoi maintenant
 - Attendre, ou *créer*, un évènement qui démontre le besoin de changer
 - Montrer les risques si on ne fait rien
2. Rappeler les gains avec le changement

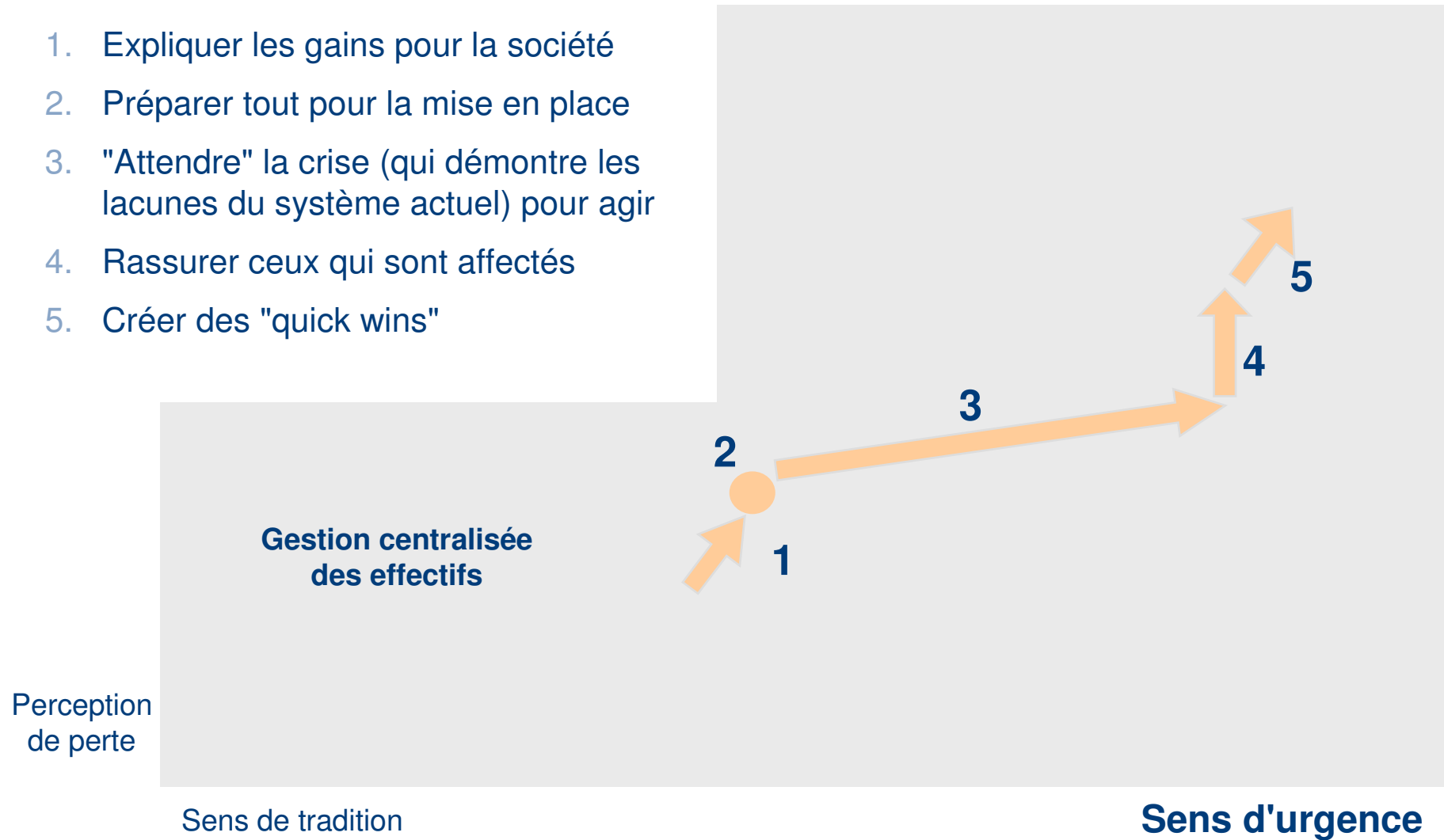
Perception
de perte

Sens de tradition

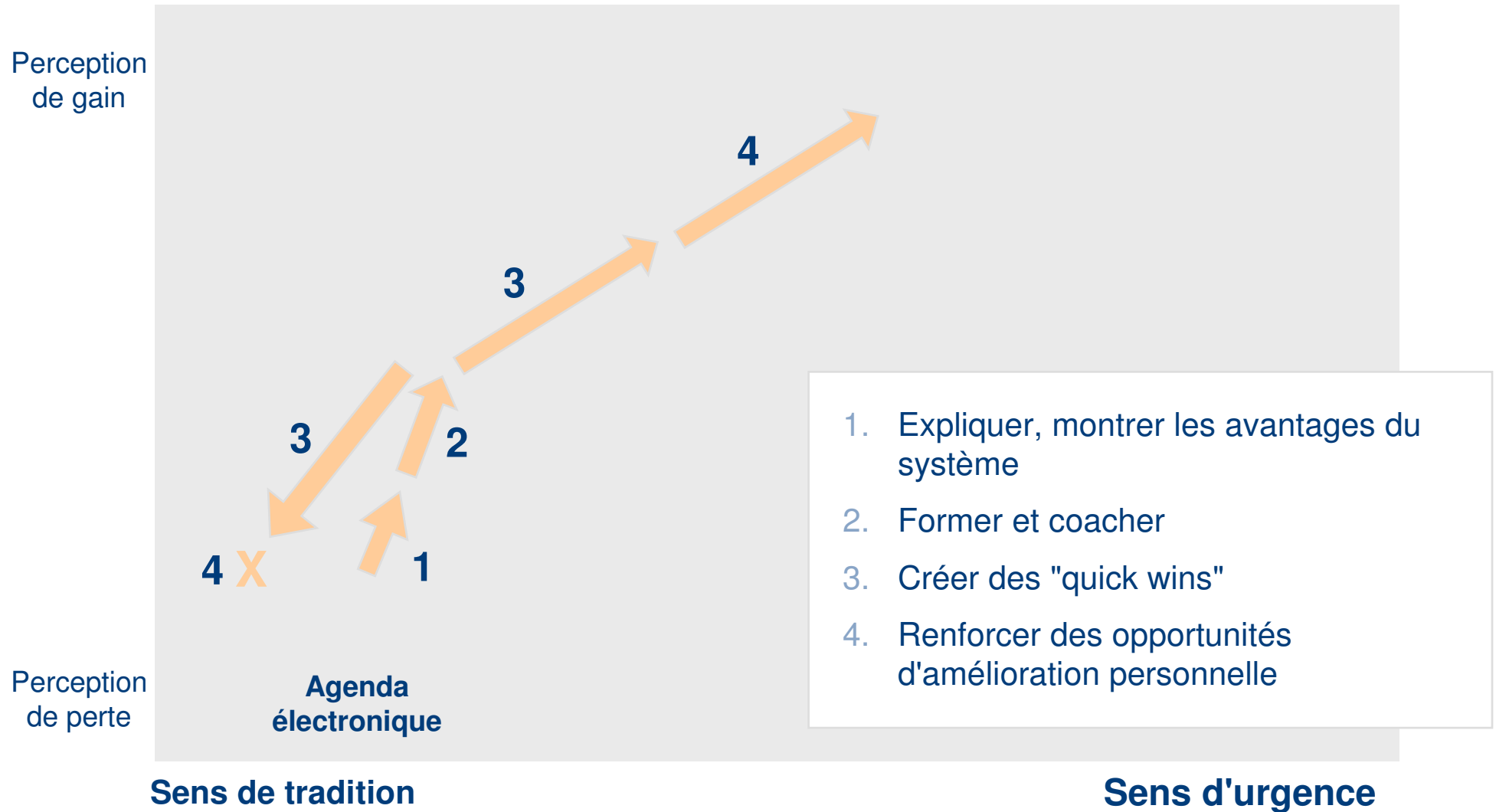
Sens d'urgence

Systeme de gestion centralisée des effectifs

1. Expliquer les gains pour la société
2. Préparer tout pour la mise en place
3. "Attendre" la crise (qui démontre les lacunes du système actuel) pour agir
4. Rassurer ceux qui sont affectés
5. Créer des "quick wins"

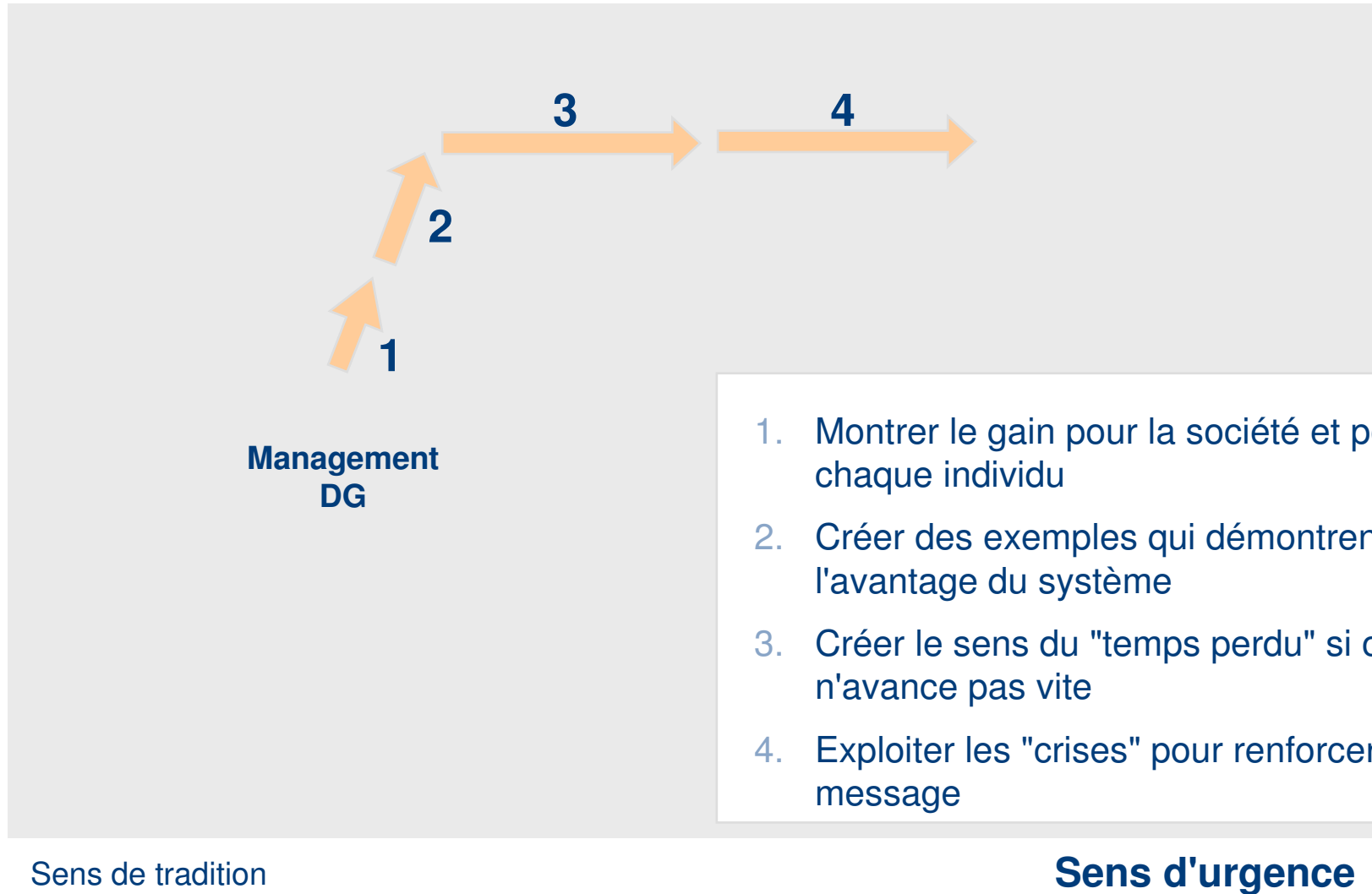


••• Mise en place agenda électronique pour le management



Systeme d'Information Management DG

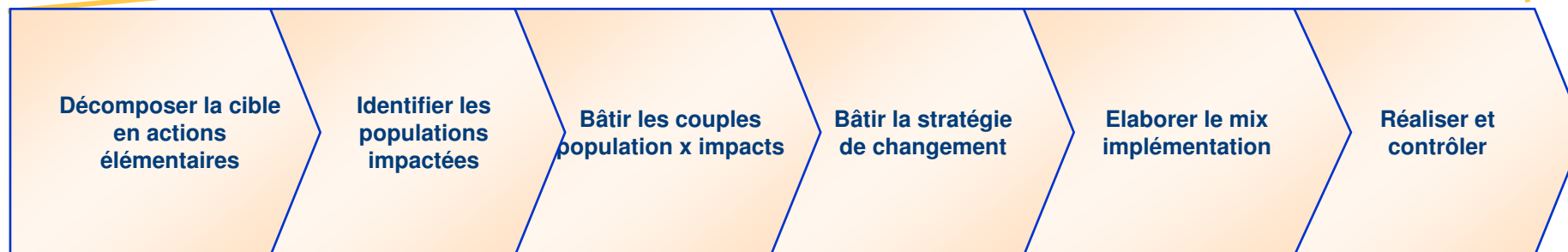
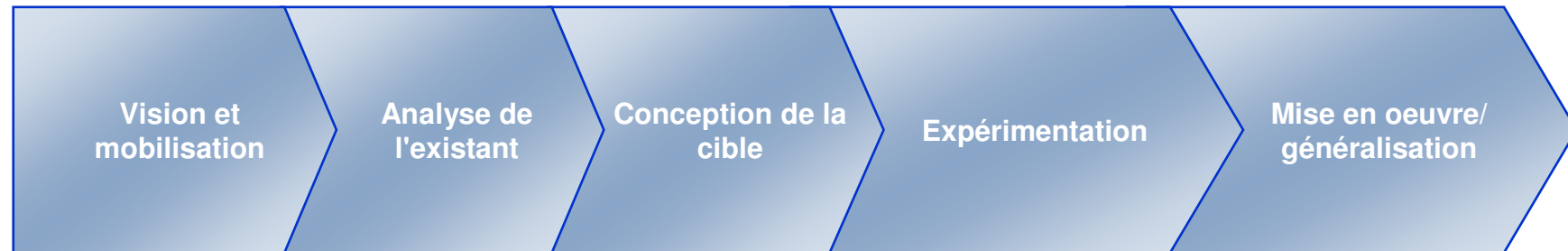
Perception
de gain



1. Montrer le gain pour la société et pour chaque individu
2. Créer des exemples qui démontrent l'avantage du système
3. Créer le sens du "temps perdu" si on n'avance pas vite
4. Exploiter les "crises" pour renforcer le message



Une nécessité : intégrer les principes du marketing dans la conduite du changement



**Management/
Salariés**



Critères de segmentation

- Impact
- Rationalité des acteurs



Une stratégie de changement adapté à chaque segment

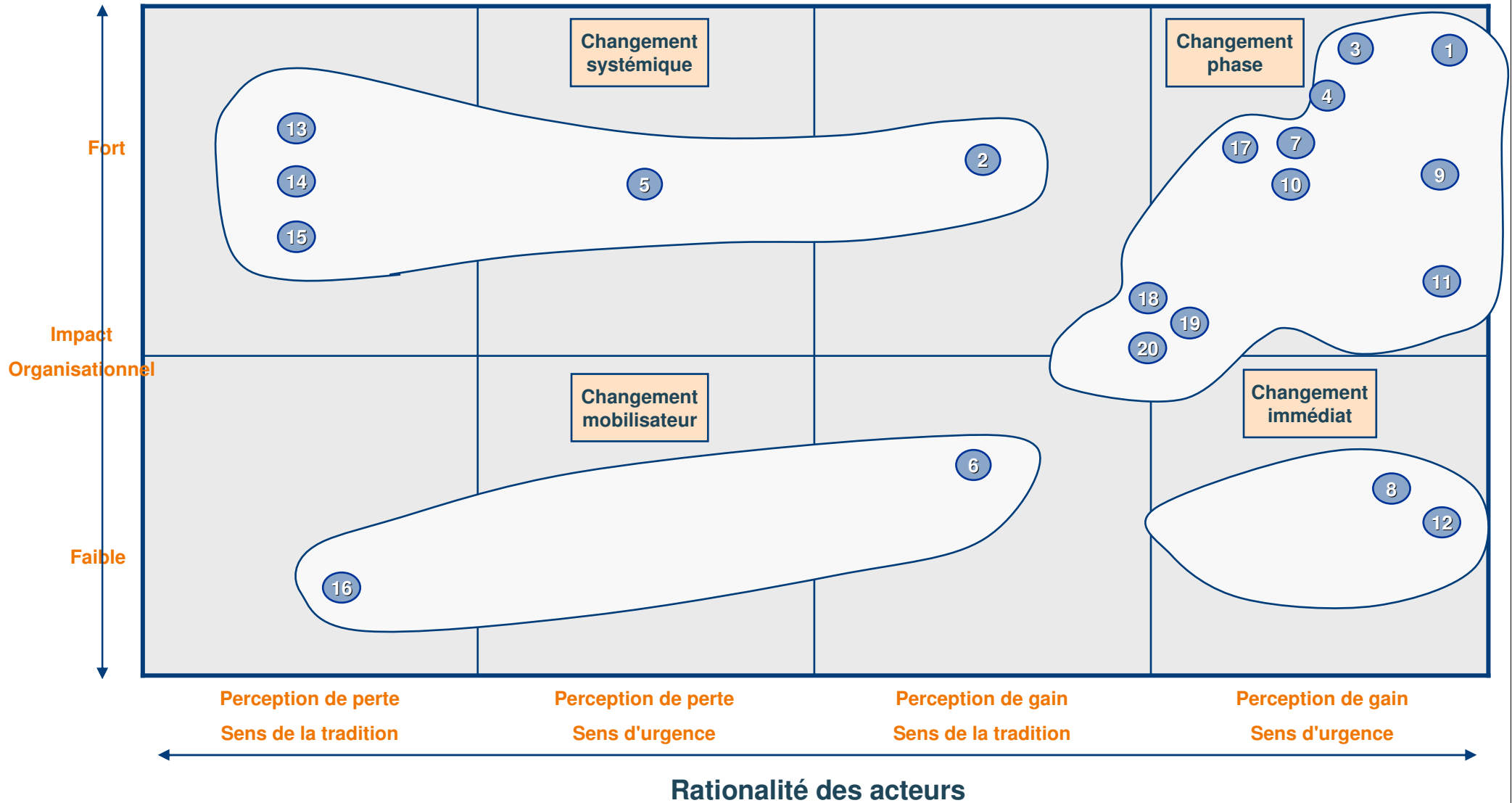
Impact Organisationnel Fort	<p>Changement mobilisateur de l'entreprise</p> <p>+</p> <p>Changement mobilisateur individuel ou par groupe</p> <p>+</p> <p>Changement phase</p>	<p>Changement mobilisateur individuel ou par groupe</p> <p>+</p> <p>Changement phase</p>	<p>Changement mobilisateur de l'entreprise</p> <p>+</p> <p>Changement phase</p>	<p>Changement phase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communication • Formation • Design et mise en place directives/procédures/organisation • Design et mise en place des systèmes • Déploiement phasé
	<p>Changement mobilisateur de l'entreprise</p> <p>+</p> <p>Changement mobilisateur individuel ou par groupe</p>	<p>Changement mobilisateur individuel ou par groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduire la perception de risque • Montrer les gains/Quick Wins • Faire évoluer les systèmes de MBO, performances, rémunération • Formation • Communication • Déploiement 	<p>Changement mobilisateur de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Montrer les gains/ROI • Séminaire de mobilisation • Créer/attendre la crise • Coacher • Formation • Communication • Déploiement 	<p>Changement immédiat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation • Communication • Déploiement
	<p>Perception de perte</p> <p>Sens de la tradition</p>	<p>Perception de perte</p> <p>Sens d'urgence</p>	<p>Perception de gain</p> <p>Sens de la tradition</p>	<p>Perception de gain</p> <p>Sens d'urgence</p>

Identification des populations impactées

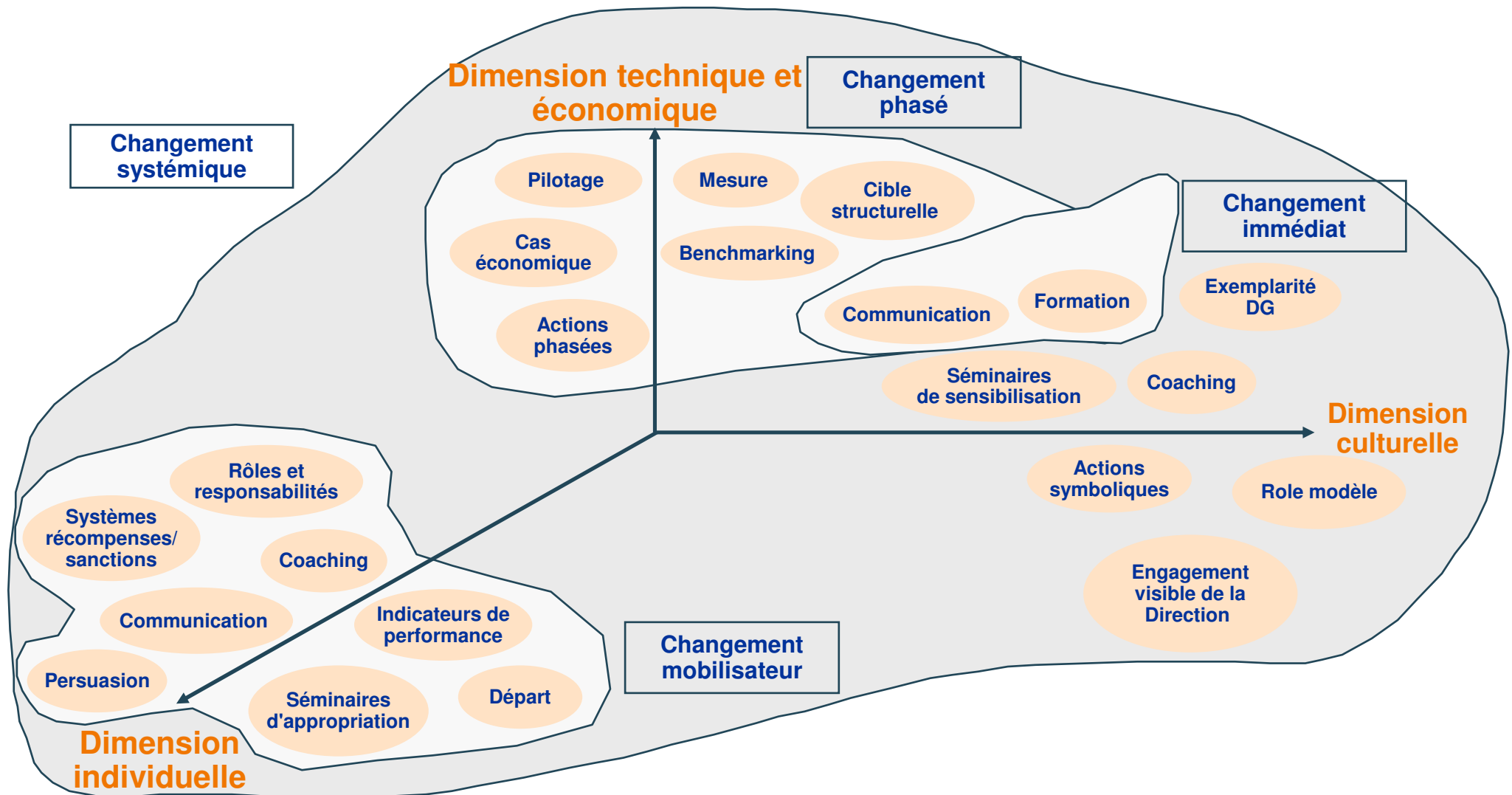
Exemple

	Acheteurs	Chef de département achat	Opérationnels			Contrôle de gestion	DSI
			Dev.	Mkt.	Prod		
Marketing achat	X ¹	X ⁷					
Processus de négociation	X ²	X ⁸					
Planification des besoins	X ³	X ⁹		X ¹³			X ¹⁸
Spécification des besoins	X ⁴	X ¹⁰		X ¹⁴			X ¹⁹
Pilotage Mesure	X ⁵	X ¹¹		X ¹⁵	X ¹⁷		X ²⁰
Diffusion d'une culture économique et de gestion	X ⁶	X ¹²		X ¹⁶			

••• Une stratégie de changement adaptée à chaque segment



Mix implementation



Agenda

1.

Complexité du changement

2.

Le changement : un impératif

3.

Théories de la conduite du changement

4.

Les raisons des échecs répétés

5.

Le marketing du changement

6.

Les SI et le DSI au cœur du changement

Les SI et le DSI au cœur du changement

