

# G.O.A.L (GOTHAM OPERATIONS FOR ADVANCED LOGISTICS)

Gotham City

## The Ripper Clean

20 Novembre 2024

11 Décembre 2024

19 janvier 2025

## Aperçu

Nous avons décidé de mettre en œuvre un vaste plan de changement pour renouveler et réorganiser le système de collecte des déchets de la ville.

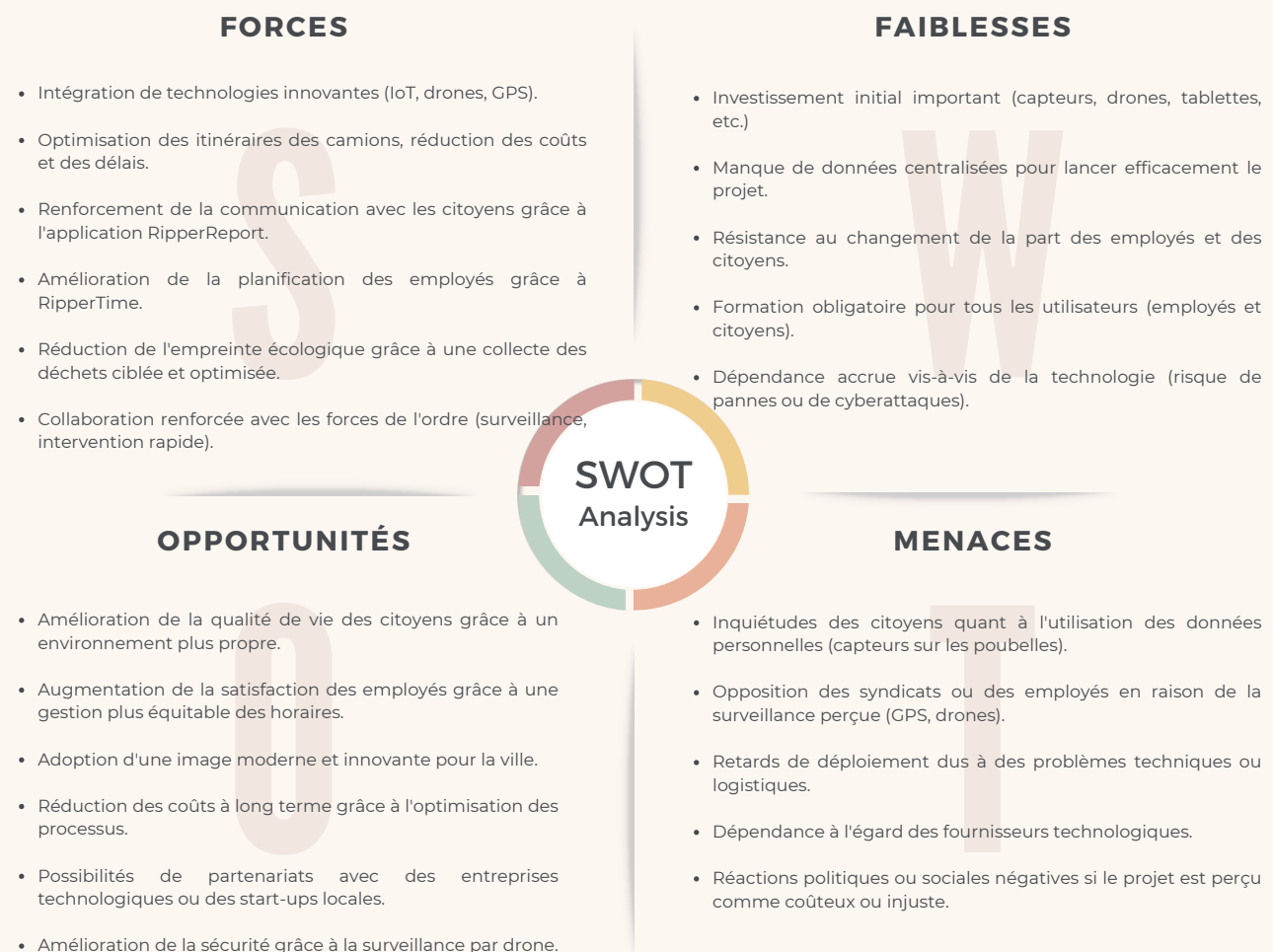
## Objectifs

- **RipperTime**: Mne application de gestion du temps
- **RipperGPS**: Traceurs GPS sur les camions poubelles
- **RipperTablet**: Une tablette pour les employés
- **RipperDrones**: Drones pour la surveillance
- **RipperCaptors**: Capteurs sur toutes les poubelles
- **RipperReport**: Une application pour signaler les incidents et demander des services de nettoyage
- **RipperWork**: Un rapport mensuel sur la performance

# Besoins

Pour capturer au mieux les besoins et transformer ce changement en un objectif, nous avons développé l'analyse SWOT suivante.

## SWOT ANALYSIS

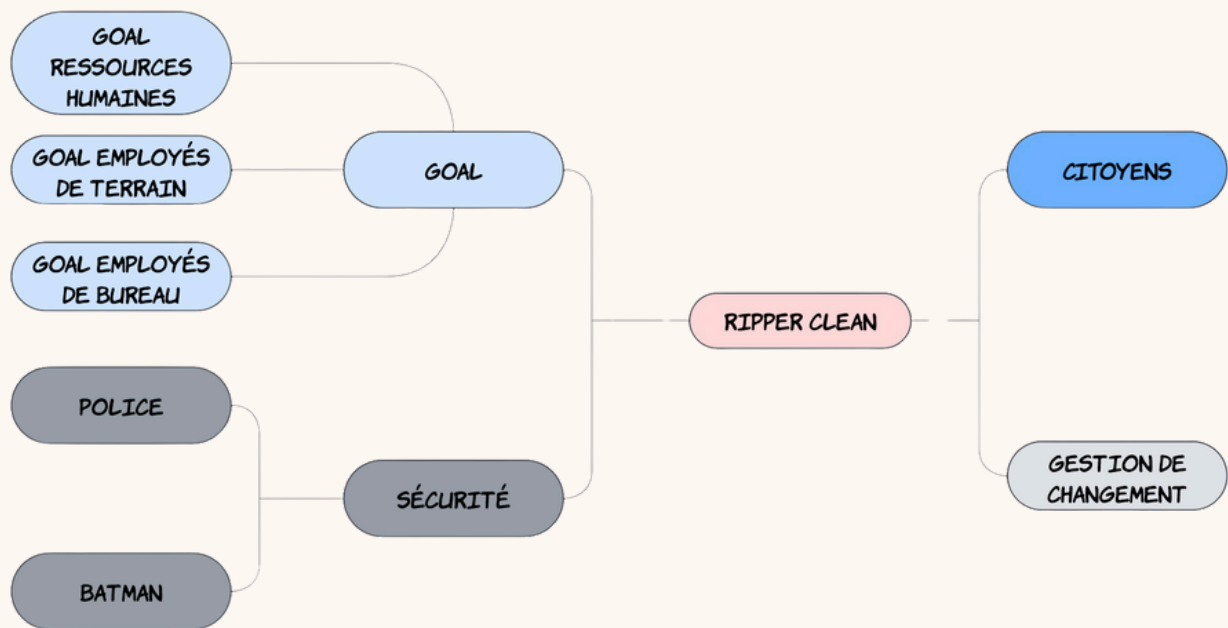


À partir de cette analyse, nous déduisons les changements nécessaires suivants :

Gotham doit être mieux organisée et plus propre. Les processus doivent être plus clairs et conformes aux normes. La relation avec la police (et avec Batman) doit être apaisée.

# Identification

Pour identifier toutes les parties prenantes du projet, une carte des parties prenantes a été utilisée. Cette carte permet de rassembler toutes les entités impliquées dans le changement et de visualiser leurs relations.

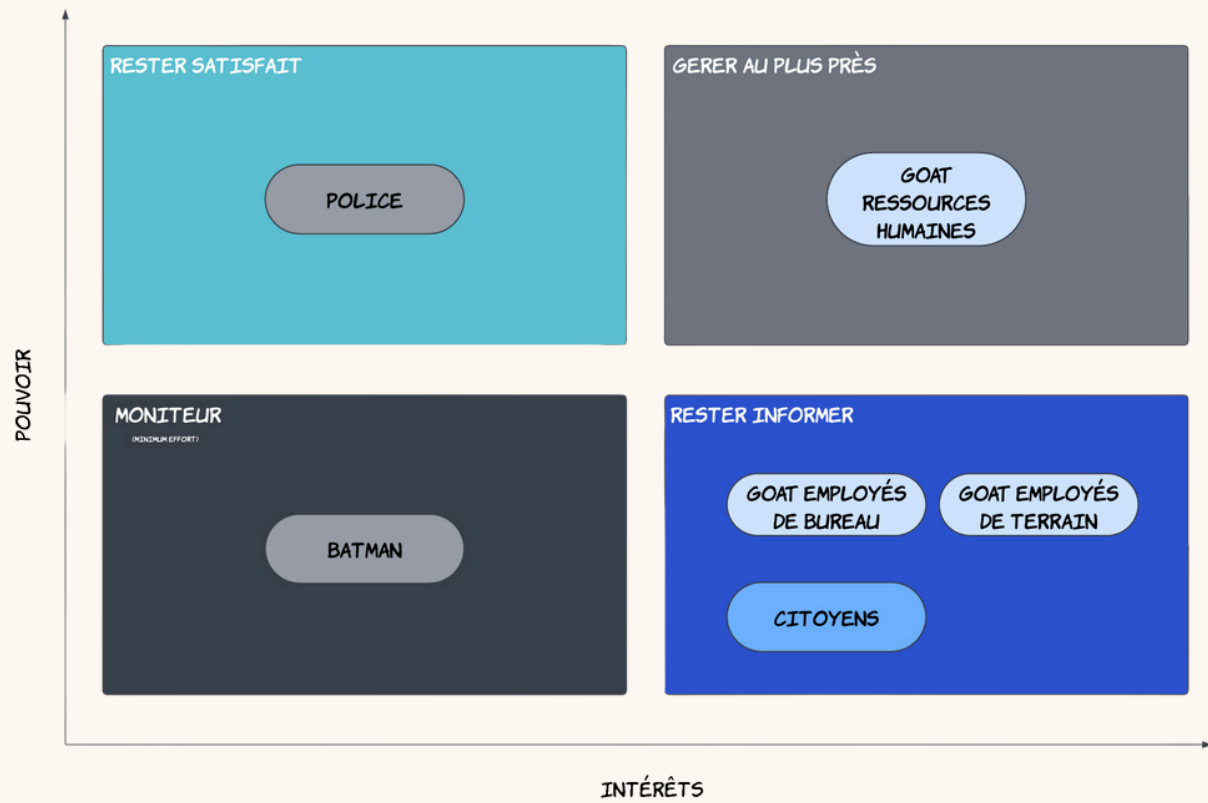


La prochaine étape est de diviser les parties prenantes en deux catégories : internes et externes.

Ici, l'équipe SWAG et l'équipe de gestion du changement font partie des parties prenantes internes, tandis que l'équipe de sécurité et les citoyens font partie des parties prenantes externes.

Bien que tout le monde soit impliqué dans le changement, tous ne seront pas affectés de la même manière ni ne participeront avec le même niveau d'implication.

Cela nous permet de prioriser :



# Plan stratégique de changement

Phase	Description	Objectifs
1	Préparation au changement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir la stratégie de gestion du changement</li><li>• Préparer les équipes de gestion du changement</li><li>• Développer un modèle de parrainage</li></ul>
2	Gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer des plans de gestion du changement</li><li>• Mettre en oeuvre les actions et les plans</li></ul>
3	Renforcement du changement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collecter et analyser les retours</li><li>• Diagnostiquer les écarts et gérer la résistance</li><li>• Mettre en oeuvre des actions correctives</li><li>• Célébrer les réussites</li></ul>

Selon le processus de gestion du changement organisationnel de **Prosci**, nous allons mettre en place trois phases pour accompagner le changement.

*Lors de la phase 1*, nous avons défini que le changement affectera tout le monde à Gotham City à différents niveaux. Nous devons constituer plusieurs équipes : IT, communication et formation. Les premières personnes impactées seront les employés. Ils sont la clé pour que le changement soit un succès.

*Lors de la phase 2*, la communication sera cruciale. Nous devons présenter notre stratégie et les changements à chaque groupe. Nous prévoyons de former les employés à l'utilisation des nouveaux outils et processus. Nous encouragerons également les citoyens à utiliser nos applications. Enfin, nous travaillerons étroitement avec la police pour leur expliquer nos actions. Nous devons être résilients et positifs pour lutter contre la résistance et l'aversion.

*Lors de la phase 3*, nous écouterons les retours des employés pour améliorer nos processus et technologies. Nous continuerons la communication et récompenserons les réussites. L'engagement de chacun sera crucial pour la réussite de ce projet.

# Parrains du changement

Les employés impactés par le changement veulent entendre pourquoi ce changement est important de la part d'un leader au sommet de l'organisation. Pour cela, nous agissons en tant que parrains.

Dans d'autres entreprises, nous avons remarqué que le changement était mieux perçu lorsque les parrains suivaient le projet. De plus, nous devons justifier les changements auprès des employés.

Nous devons donc expliquer les arguments suivants pour lesquels le changement est nécessaire :

- Les changements visent à simplifier la vie des citoyens et des employés. Ils n'auront plus à se soucier des rendez-vous.
- Les employés pourront voir les temps de travail en temps réel pour équilibrer leurs congés.
- Les citoyens bénéficieront d'une meilleure sécurité grâce aux traceurs GPS, permettant une intervention plus rapide de la police.
- Les drones amélioreront la sécurité des citoyens en surveillant l'état de la ville en temps réel et permettront une intervention rapide en cas de problème.
- Les managers pourront optimiser les temps de travail des employés et aider les citoyens à économiser de l'argent.
- Les citoyens pourront signaler immédiatement un problème dans la ville via l'application.

En tant que parrains, nous devons nous concentrer sur les avantages pour les citoyens et les employés afin de faire accepter les changements.

Nous devons insister sur le fait que ces changements ne visent pas à surveiller les employés, mais à économiser de l'argent pour la ville en optimisant le temps de travail, à améliorer la sécurité de la ville et à améliorer la qualité du travail et des services.

# Rôle de la gestion

## 1 - Communication

La communication doit venir du sommet. Chaque étape du changement doit être expliquée pour que les employés comprennent et participent au changement.

Les employés doivent pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Que signifie ce changement pour moi ?
- Qu'est-ce que j'y gagne ?
- Pourquoi devrais-je y adhérer ?
- Pourquoi faisons-nous cela ?

La communication doit venir du superviseur direct et se diffuser de haut en bas.

*Que signifie ce changement pour moi ?* Expliquez le changement du point de vue de l'employé.

*Qu'est-ce que j'y gagne ?* Expliquez les bénéfices pour l'employé.

*Pourquoi devrais-je y adhérer ?* Expliquez à l'employé son rôle clé dans le changement et comment son implication influencera le succès du projet.

*Pourquoi faisons-nous cela ?* Expliquez le principe de base du changement et comment il profitera à chaque acteur.

## 2 - Défenseur

Avant de mettre en œuvre le changement pour tous, la gestion (managers et superviseurs) doit incarner le changement.

L'implication et la perception des employés dépendent principalement de la manière dont la gestion soutient et défend le changement.

Des méthodes spécifiques et ciblées peuvent être appliquées pour améliorer l'engagement des managers.

### 3 - Coach

Le **modèle ADKAR de Prosci** décrit cinq étapes nécessaires à un changement réussi au niveau individuel :

- Conscience de la nécessité du changement
- Désir de participer et de soutenir le changement
- Connaissance sur comment changer
- Capacité à mettre en œuvre les compétences et comportements requis
- Renforcement pour maintenir le changement

Ces cinq étapes doivent être abordées pour mettre en œuvre un changement réussi.

### 4 - Liaison

L'équipe de gestion a un rôle significatif à jouer, similaire à un environnement Agile.

Elle peut transmettre des retours, des statistiques et des rapports sur l'avancement du changement de haut en bas et de bas en haut.

### 5 - Gestionnaire de résistance

L'équipe de gestion doit croire le plus dans le changement pour qu'il progresse avec succès.

Répondre à ces questions peut aider à préparer l'équipe de gestion :

- L'équipe de gestion est-elle consciente de ce qui est attendu d'elle ?
- L'équipe comprend-elle les actions spécifiques et comportements nécessaires pour soutenir l'effort de changement ?
- L'équipe de gestion du changement leur a-t-elle fourni les compétences et outils nécessaires pour réussir leur rôle dans le changement ?



# Stratégie de Communication

Les moyens de communication doivent être adaptés à la cible pour être efficaces.

## 1 - Management

Les points clés et leurs rôles sont résumés dans le tableau ci-dessous :

<i>Communiquer les progrès, risques et problèmes</i>	Recueillir les informations auprès de toutes les parties prenantes via des canaux appropriés.
<i>Mesurer les risques et les problèmes potentiels</i>	Identifier l'ampleur des changements et les éventuelles résistances.
Résoudre les problèmes et éliminer les obstacles	Engager les parties prenantes concernées pour surmonter les problèmes.
<i>Fournir des indicateurs de succès</i>	Aider les parties prenantes à comprendre les objectifs à atteindre.
<i>Célébrer les succès</i>	Maintenir le moral des équipes en atteignant des jalons.
<i>Reconnaître publiquement les contributions</i>	Motiver et rassembler les parties prenantes en valorisant les mérites individuels.
<i>Recueillir des retours et améliorer en continu</i>	Impliquer les parties prenantes en mettant à jour le processus de changement grâce aux retours.

Pour commencer, une introduction aura lieu pour présenter le rôle de l'équipe de gestion du changement, ses objectifs et ses méthodes.

Cette introduction se fera par une série de réunions regroupant toute l'équipe de direction. Lors de la première réunion, l'équipe de gestion du changement expliquera comment la stratégie de communication sera mise en œuvre pour toutes les parties prenantes.

Les réunions suivantes auront lieu les jours suivants pour :

- Apprendre à l'équipe de direction les méthodes pour améliorer l'efficacité et l'esprit d'équipe.
- Apprendre à l'équipe de direction comment présenter et expliquer la stratégie de communication aux employés.
- Expliquer le rôle et la nécessité des retours pour recueillir des informations et garder la stratégie de communication à jour.
- Utiliser des supports de communication spécifiques pour renforcer l'engagement au sein des équipes.

Enfin, des entretiens individuels auront lieu avec chaque manager afin qu'ils puissent poser des questions et obtenir des informations spécifiques sur tout point qui ne serait pas parfaitement clair.

## 2 - Employés

Tous les employés seront invités à un événement.

Le but de cet événement est de leur fournir des informations générales sur les changements qui seront mis en place dans les mois à venir. Les détails spécifiques concernant chaque employé seront transmis par leur manager respectif.

Cet événement doit être inspirant et agréable. C'est pourquoi il sera animé par une célébrité locale, comme un humoriste ou un présentateur populaire. Il se tiendra au Palais des Congrès de Gotham.

Une journée entière sera consacrée. Un buffet de petit-déjeuner sera proposé pour accueillir les employés avant de commencer la conférence. Pour le déjeuner, un repas sera organisé. Il doit être savoureux, léger et sans alcool, afin que les participants restent attentifs l'après-midi. Une collation sera servie à 16 heures. Enfin, un apéritif se tiendra dans le hall en fin de journée. À ce moment-là, des boissons alcoolisées telles que du vin, du vin mousseux et de la bière seront servies.

Chaque employé devra enregistrer sa présence à l'accueil. Un badge personnel leur sera remis avec un sac contenant quelques goodies comme un stylo, des autocollants, une brochure, des coupons de réduction pour certains magasins, et le programme de la journée.

**La campagne d'information se découpera en 4 étapes :**

1. Chaque manager informera ses propres équipes plusieurs semaines à l'avance.
2. Des affiches seront placées dans les vestiaires, les comités d'entreprise, les syndicats et tous les endroits propices.
3. Chaque semaine, un email sous forme de newsletter sera envoyé à tous les employés jusqu'à cet événement.
4. Des flyers en libre-service seront disponibles à la réception du bureau.

**Programme de l'événement :**

Horaire	Événements
9:30	Petit-déjeuner
10:00 - 12:00	Introduction
12:00 - 14:00	Déjeuner
14:00 - 16:00	Conference
16:00	Collation
16:30 - 18:00	Conference
18:30	Aperitif

### 3 - Police

Comme tous les citoyens de Gotham, les changements à venir auront un impact sur la vie des policiers. Afin de rendre ce processus de changement aussi fluide que possible pour eux, il est essentiel d'inclure les policiers comme cibles principales de notre stratégie de communication.

Voici un résumé du plan.

**La communication avec la police de Gotham sera organisée en tenant compte des segments d'audience suivants :**

- Le Maire
- Le Bureau administratif
- Les agents sur le terrain

**En mettant en œuvre ce plan de communication, nous visons les résultats suivants :**

- Installation de l'application RipperReport par 90 % des policiers.
- Assurer la protection des RipperDrones par tous les agents de police.
- Équiper 100 % des poubelles dans les bureaux de police de Gotham avec des RipperCaptors.

Grâce à ces changements à venir, GOAL deviendra l'entreprise la plus avancée dans l'utilisation des technologies pour assurer la propreté de la ville.

**Messages clés pour les différents segments :**

Audience	Message
Maire	Des changements sont à venir, et nous comptons sur les maires des forces de police pour encourager leurs équipes à adopter massivement les nouveaux outils et à protéger les infrastructures déployées par GOAL.
Le Bureau administratif	Gotham améliore sa propreté, et vous y participez. Utilisez le RipperTrash dans les bureaux.
Les agents sur le terrain	Vous êtes les gardiens de la sécurité à Gotham. GOAL compte sur vous pour signaler les désordres dans la ville avec RipperReport et protéger les RipperDrones.

**La communication avec la police sera menée à travers les canaux suivants :**

- Événements en direct
- Réunions
- Affiches
- Ressources sur le site web de GOAL

Chaque canal sera mis à jour chaque semaine.

Les événements en direct seront animés par des équipes de communicants.

Les communiqués de presse, les affiches et les ressources sur le site web de GOAL seront réalisés par des équipes de rédacteurs et de designers.

Les affiches seront placées sur tous les panneaux d'affichage des bureaux de police.

Les événements en direct et les réunions se dérouleront dans chaque bureau de police de manière orale et serviront à rappeler l'existence des ressources disponibles sur le site web.

Une adresse email dédiée sera mise en place pour recueillir les retours. Ces emails seront traités quotidiennement afin d'identifier les questions les plus fréquentes et de préparer une réponse adaptée.

Les suggestions seront transmises à l'équipe de mise en œuvre.

## 4 - Citoyens

Pour appliquer ces changements, nous devons faire face à la résistance au changement. Tous les êtres humains préfèrent rester dans leur zone de confort.

### **Pour y remédier, nous devons éduquer les citoyens à ces changements :**

- Expliquer tous les changements aux citoyens
- Expliquer pourquoi ces changements doivent avoir lieu
- Montrer ce que ces changements apporteront aux citoyens
- Mettre en avant les avantages de ces changements

### **Mais maintenant, la question est : comment pouvons-nous prouver cela ?**

- Tout d'abord, nous devons initier une communication marketing dans la ville. Nous pouvons diffuser une publicité sur les écrans publicitaires dans les rues.
- Ensuite, nous pouvons imprimer des flyers et les distribuer dans les boîtes aux lettres des citoyens.
- Enfin, nous pouvons organiser des événements pour démontrer les nouvelles technologies aux citoyens.

Ce dernier point est crucial, car le changement impactera tous les citoyens de la ville. Nous devons communiquer à ce sujet. Tous les citoyens doivent être informés de chaque changement !

Les êtres humains aiment voir des choses concrètes, donc organiser des ateliers pour montrer un exemple concret du changement sera apprécié par la population. Nous devons communiquer sur ces ateliers et organiser ces événements de préférence lorsque la majorité des citoyens ne sont pas au travail.

Malgré toutes les communications, la plupart des critiques viendront d'un pourcentage de citoyens qui ne veulent pas que le système actuel change. Les gens trouveront des arguments conspirationnistes pour attaquer l'idée du changement. Nous devons être vigilants envers ces citoyens et contre-argumenter en démontrant le contraire.

En dépit de notre travail, les changements mettront du temps à être appliqués dans la ville en raison de la lenteur d'apprentissage des citoyens.

## 5 - Plan de communication

Les gens n'aiment pas le changement car il est incertain. Pour eux, cela signifie la possibilité de perdre le contrôle.

C'est pourquoi nous devons éduquer les responsables. Nous devons les rassembler pour nous assurer que tout le monde avance dans la même direction. Du point de vue de la communication, tout le monde doit rester uni et tenir le même discours. La coordination des différentes parties est essentielle.

### **Pour y parvenir, nous utiliserons les canaux de communication suivants :**

- Intranet
- Forum de discussion

### **Il est nécessaire que les employés de la mairie exploitent tous les canaux de communication disponibles pour les citoyens :**

- Forums
- Retours d'informations sur le site de la mairie et celui de GOAL
- Flyers autour des points principaux (gare, centre commercial, mairie)
- Affiches et panneaux publicitaires dans la ville et sur les routes
- Articles dans les médias pour informer les citoyens des étapes principales du changement et de son objectif
- Mise en place d'un site web pour suivre en direct les changements et obtenir des informations quotidiennes sur l'évolution du projet
- Offrir de la documentation sur chaque aspect du changement :
  - Disponible sur le site web
  - Dans chaque boîte aux lettres

Enfin et surtout, nous devons communiquer quotidiennement et aussi souvent que possible pour maintenir l'engagement des citoyens. Afin de garantir le suivi du changement, il est également essentiel de recueillir les retours des citoyens pour obtenir leur point de vue et leur évaluation de la situation.

# Formation

## 1 - Plan de formation pour la gestion

**Il y a généralement 4 étapes qui surviennent lors de la mise en œuvre d'un changement :**

- **Déni** : les parties prenantes refusent d'accepter le changement car elles n'ont pas suffisamment d'informations pour l'adopter pleinement.
- **Résistance** : les parties prenantes, maintenant informées, ont besoin d'aide pour mieux comprendre et amorcer le changement.
- **Exploration** : les parties prenantes ont besoin d'orientation pour connaître leur rôle et leur implication.
- **Engagement** : les parties prenantes ont besoin de reconnaissance et d'encouragement pour continuer à appliquer le changement sur le long terme.

**Pour l'équipe de gestion de la mairie, le plan de formation est divisé comme suit sur une semaine :**

- Réunions (1 jour ½)
- Enseignements (2 jours ½)
- Entretiens (1 jour)

**Chaque partie du plan de formation a un rôle spécifique et offre des résultats différents :**

- Réunions permettent aux managers d'apprendre des informations sur le changement :
  - Détails du changement
  - Objectifs du changement
  - Rôles des parties prenantes
  - Calendrier du changement
  - Soutien des responsables du changement
- Enseignements permettent aux managers d'apprendre :
  - Comment former les autres et spécifiquement leur équipe
  - Les meilleures pratiques pour prévenir la résistance au changement des parties prenantes
  - Comment expliquer les rôles des parties prenantes et ce qui est attendu d'elles
  - Comment aider à améliorer l'esprit d'équipe et maintenir l'engagement de l'équipe
- Entretiens permettent aux managers de :
  - Obtenir un soutien sur des points spécifiques
  - S'assurer que les informations sont parfaitement claires et comprises



### Communication générale :

L'équipe de gestion doit comprendre l'importance cruciale de la communication dans le cadre du changement. En tant que décideurs de la mairie, leur engagement et leur adhésion au changement se refléteront sur tous les employés.

Les éléments suivants sont au cœur du plan de communication :

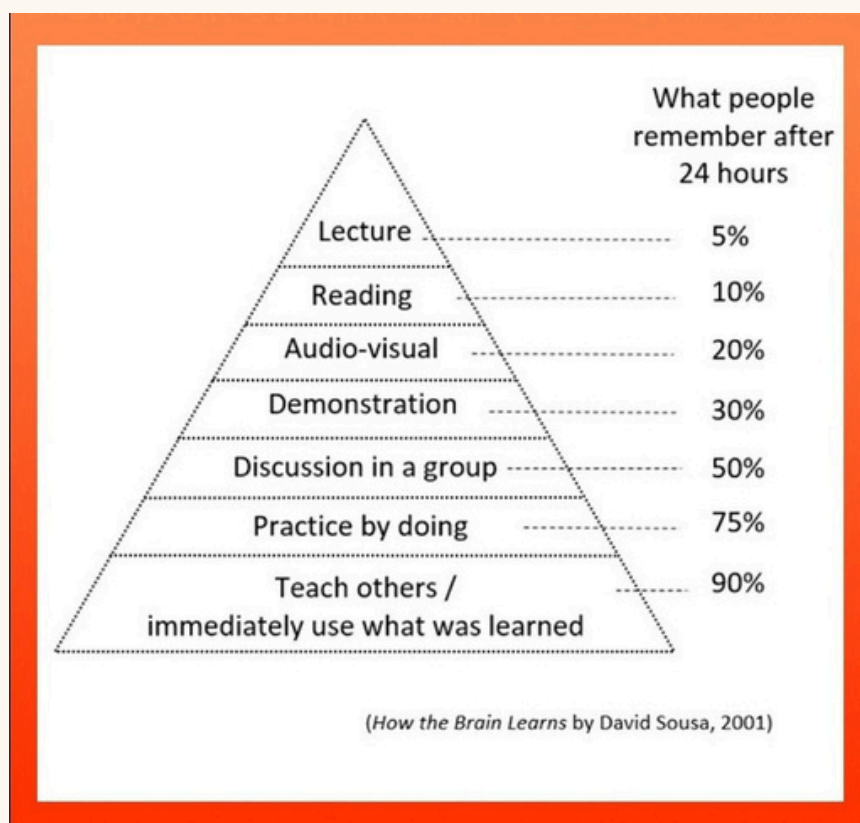
- La communication doit circuler facilement entre les parties prenantes.
- L'utilisation de supports de communication appropriés est encouragée.
- Obtenir des retours est essentiel pour s'adapter.
- Montrer l'exemple en adoptant le changement.
- La communication interne est primordiale.

## 2 - Plan de formation

Lors d'un changement, les employés doivent être formés à l'utilisation de nouvelles applications et de nouveaux processus. Cela demandera du temps et de l'argent, mais c'est une nécessité absolue pour garantir le succès.

Pour cela, une équipe de support sera constituée. Cette équipe sera composée des employés les plus expérimentés, possédant de solides compétences techniques. Elle sera appelée l'équipe SME (Experts en Matière Spécifique). Leur tâche sera de comprendre et de s'approprier les nouveaux outils, puis de concevoir de nouveaux processus pour réviser ou redéfinir les méthodes de travail actuelles et futures.

Cependant, cette équipe n'est pas composée de formateurs professionnels. C'est là qu'interviennent les coaches.



Selon *How the Brain Learns* de David Sousa, la pratique et l'enseignement aux autres sont les meilleures façons d'apprendre quelque chose. Ce que nous proposons, c'est de combiner tous ces éléments. Une équipe de coachs développera des processus pour aider les EEM à animer des sessions de formation, en s'appuyant sur les méthodologies des EEM de Life Cycle Engineering et de Life Cycle Institute, en suivant cet exemple de plan :

**LO:**

1. **Définir** les rôles et responsabilités impliqués dans le processus de réception.
2. **Décrire** les éléments d'une expérience sécurisée sur un quai de chargement.
3. **Identifier** le destinataire de l'envoi et le point de livraison.

**Matériel**

1. Carte du processus de réception
2. Photo d'un quai de chargement non sécurisé
3. Exemple de documentation d'expédition
4. Plan de l'installation

**Activités**

**LO#1:**

Parcourir la carte du processus avec la classe. Demander aux participants de mettre en évidence les étapes où ils sont listés comme « R » (Responsable) ou « E » (Exécutant) dans la matrice des responsabilités pour le processus.

*Matériel #1*

**LO#2:**

Projeter une photo d'un quai de chargement non sécurisé. Demander aux participants de décrire ce qui est dangereux sur la photo et ce qui pourrait rendre le quai plus adapté pour recevoir un envoi.

*Matériel #2*

**LO#3:**

Séparez les participants en groupes ou en binômes. Chaque groupe ou binôme reçoit un exemple de documentation d'expédition. Il peut y avoir plusieurs exemples différents pour que les groupes les examinent. Les participants doivent répondre aux questions suivantes :

- Cette expédition est-elle destinée au site ? Comment le savez-vous ?
- Cette expédition doit-elle être déchargée dans le magasin ? Comment le savez-vous ?
- Quelle est la localisation de l'expédition ? Où se trouve cet emplacement dans l'installation ?

*Matériel #3,4*

**Processus**

- Les groupes ou binômes partagent leurs observations et réponses avec le reste de la classe.
- Brainstorming : élaborer une liste des actions que le personnel de l'entrepôt peut entreprendre pour maintenir le quai de chargement sûr et libre d'obstacles pour les livraisons.

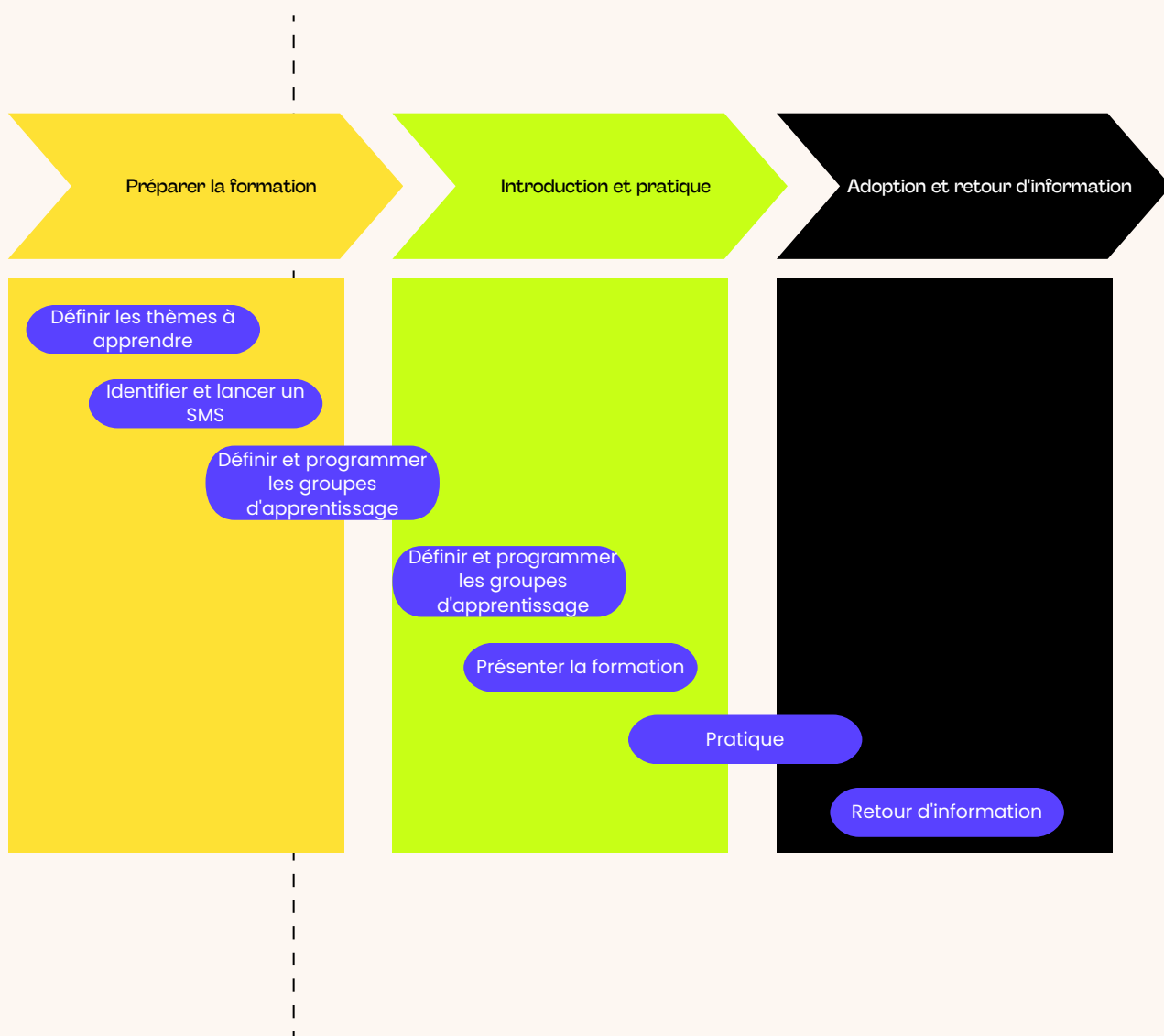
**Temps**  
20min

Chaque EEM sera en mesure de diriger une session de formation de manière autonome avec l'aide des coachs. Les sessions de formation ne doivent pas être figées. Elles doivent rester flexibles afin de pouvoir s'adapter à la situation ou au public si nécessaire. Par la suite, les EEM resteront disponibles pour répondre aux questions de leurs collègues en cas de problèmes particuliers.

Après que chaque employé ait été formé aux nouveaux processus et outils, nous mettrons en place de petites formations complémentaires pour renforcer leurs connaissances si certains points sont oubliés ou peu clairs. Enfin, après chaque session de formation, les employés seront invités à remplir un questionnaire. Il est important de recueillir leurs retours afin d'améliorer la qualité des sessions de formation.

*\*EEM : Expert en la matière*

### 3 - Schéma de formation



# Mesure

## Indicateurs d'évaluation de la gestion du changement

Une fois le changement initié et exécuté, il est essentiel de déterminer les mesures à prendre pour atténuer les problèmes potentiels. Nous nécessitons des indicateurs clairs, compréhensibles et accessibles afin que toutes les parties prenantes puissent évaluer l'efficacité du changement.

Avant de détailler les raisons et les méthodes de sélection de métriques spécifiques, voici les métriques et leurs fonctions, classées en trois catégories :

Performance organisationnelle :

- Amélioration des performances
  - Engagement envers le changement
  - Indicateurs de performance clés
  - Efficacité d'exécution
- Performance individuelle :
  - Commentaires des collaborateurs
  - Enquête de satisfaction des collaborateurs
  - Modification du comportement
- Performances de la gestion du changement :
  - Indicateurs de performance clés
  - Efficacité d'exécution
  - Participation et assiduité à la formation.
  - Amélioration des performances.
  - Tests de formation et évaluations de l'efficacité

Ces trois catégories contribuent à évaluer le changement à divers niveaux et, lorsqu'elles sont combinées, fournissent des mesures fiables et précises.

Nous devons :

- Évaluer la transformation au niveau individuel
- Mesurer la transformation au niveau de « l'entreprise »
- Mesurer la variation du niveau d'activité réel
- Démontrer la valeur de l'application de la transformation
- Évaluer le résultat global
- Évaluer les résultats de diverses tâches

# Comment et pourquoi évaluer l'impact d'un changement transformationnel.

Selon le McKinsey Global Institute, « l'exploitation des big data dans le secteur public offre un potentiel considérable ». Cependant, la majorité des organisations, qu'elles soient petites ou grandes, ne les collectent pas.

Les données sont omniprésentes. Il est préférable de rassembler des données inexactes ou non pertinentes que de ne pas en avoir du tout.

Une fois que nous avons accompli cela, nous devons répondre à deux questions qui semblent simples :

Collectons-nous les données appropriées ?

Quelles actions entreprend-on une fois que l'on l'a ?

Ces deux questions peuvent être abordées par une autre, plus générale : qu'est-ce qui revêt le plus d'importance ? C'est à ce niveau que les métriques et les indicateurs clés de performance (KPI) entrent en jeu, offrant des pistes sans toutefois constituer une finalité. Chacun d'entre nous possède une définition personnelle du succès.

C'est pourquoi il est crucial d'engager des discussions avec toutes les parties prenantes afin d'identifier les indicateurs clés de performance qui sont significatifs et qui reflètent les objectifs stratégiques de l'organisation. Ensuite, la phase intéressante peut débuter : concevoir des enquêtes, organiser des groupes de discussion, et analyser les données collectées historiquement, ...

L'objectif fondamental de l'évaluation de l'impact d'un changement transformationnel est de déterminer s'il constitue un succès.

Selon Michael Hammer, ingénieur américain, auteur de plusieurs ouvrages sur le management et ancien professeur d'informatique au Massachusetts Institute of Technology (MIT), 70 % des projets de changement échouent. Cependant, cette affirmation est-elle réellement aussi simpliste ? Et sur quels critères repose cette statistique ?

De nombreux projets de transformation évoluent au fil du temps et se distinguent de ce que les parties prenantes avaient initialement envisagé. Comme l'a souligné Charles Darwin : « Ce ne sont pas les espèces les plus fortes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement. » Pour évaluer le succès, il est essentiel d'adopter un cadre à la fois simple et flexible :

**Diagnostic et  
conception de  
solutions**

**Planification et  
allocation des  
ressources**

**Exécution**

**Réaliser l'État  
de demain**

**Accroître la valeur organisationnelle**

Pour chaque étape, nous répondrons à une série de questions afin d'évaluer notre préparation à progresser vers l'étape suivante.

Scène	Questions
Diagnostic et conception de solutions.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avons-nous décrit le problème de manière claire ?</li><li>• Avons-nous identifié les causes sous-jacentes ?</li><li>• Avons-nous une vision précise de l'état futur ?</li><li>• Avons-nous élaboré une solution globale pour aborder la cause fondamentale ?</li></ul>
Planification et allocation des ressources	<ul style="list-style-type: none"><li>• Notre plan de projet est-il viable ?</li><li>• Avons-nous le niveau adéquat de ressources dotées des compétences appropriées ?</li><li>• Notre approche de projet est-elle flexible et adaptable ?</li><li>• Les membres de l'équipe ont-ils une compréhension claire de leurs rôles et de leurs responsabilités ?</li><li>• Notre plan inclut-il la gestion du changement et les communications ?</li></ul>
Exécution	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exécutons-nous le projet ?</li><li>• Les parties prenantes et les membres de l'équipe projet respectent-ils leurs obligations ?</li><li>• Révisons-nous le plan chaque mois et identifions-nous ce qui fonctionne ou non ?</li><li>• Avons-nous modifié et communiqué le plan que nous méritons ?</li></ul>
Réaliser l'état futur.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constatons-nous un engagement significatif dans l'application de la nouvelle approche ?</li><li>• Observons-nous des preuves de nouveaux comportements ?</li><li>• L'organisation a-t-elle appliqué le nouveau processus de manière cohérente ?</li><li>• Observons-nous des avancées concernant les indicateurs anticipés ?</li></ul>

Le processus nécessite du temps, souvent des années, et requiert un investissement considérable, mais il est essentiel de maintenir son attention sur l'objectif. Toutes les composantes du projet ne seront pas couronnées de succès. Nous tirerons autant d'enseignements de nos réussites que de nos échecs. Une organisation ne doit pas être une entité statique. Elle doit faire preuve de flexibilité et s'adapter à l'environnement et aux évolutions.

# Comment pouvons-nous recueillir les retours des employés ?

Après les modifications, il est essentiel de recueillir les retours de chaque employé affecté par le nouveau système. Pour ce faire, nous devons rassembler des données statistiques sur l'utilisation des informations afin de saisir les évolutions.

Nous devons évaluer si les employés utilisent le nouveau système et recueillir le taux de satisfaction associé.

Ci-après, vous découvrirez les éléments essentiels pour garantir que le nouveau système soit optimal :

Tout d'abord, il est nécessaire d'intégrer une enquête sur chaque page de la nouvelle application. Cette enquête doit être très simple, par exemple avec des smileys. Si l'utilisateur sélectionne un smiley en colère, nous devons lui demander les raisons de son insatisfaction.

Deuxièmement, il est essentiel d'organiser des événements après chaque changement afin d'inviter chaque employé à partager son expérience concernant le nouveau système. Ces événements doivent être attrayants et ne pas être perçus comme une contrainte par les employés. Nous pourrions inclure des activités telles que le bowling.

Nous devons collecter des données sur la productivité. Il est essentiel d'obtenir des informations pour évaluer si le nouveau système répond adéquatement aux exigences. Un changement efficace doit favoriser l'amélioration de la productivité des employés. Si nous n'observons pas d'augmentation de la productivité, les modifications ne sont pas significatives.

De surcroît, nous avons la possibilité de collecter des données auprès des citoyens afin de déterminer si leur administration s'est améliorée suite à ces modifications. Si les citoyens perçoivent une meilleure organisation de leur administration, cela indique que les changements sont bénéfiques.

Il est essentiel de se rappeler que les changements visent à améliorer la qualité du travail et la productivité. Si ces modifications réussissent, les individus seront motivés et désireux d'adopter le nouveau système.

# Célébration des transformations réalisées

Après la mise en œuvre de tout changement par G.O.A.L., il est essentiel de le célébrer par des festivités.

Pour ce faire, nous devons suivre plusieurs étapes. Tout d'abord, il est crucial d'identifier clairement les succès que nous avons obtenus dans le cadre du projet.

Ensuite, nous déterminerons les parties prenantes ayant contribué à chaque succès et leur attribuerons des récompenses pour leurs réalisations. Ces récompenses seront décernées selon des critères spécifiques.

Tout d'abord, le groupe concerné recevra une distinction lors de la prochaine réunion. Par la suite, cette reconnaissance sera rendue publique. Tous les employés de G.O.A.L. ainsi que tous les sponsors seront informés qu'un groupe ou un individu a réussi à atteindre un objectif de changement. La direction et les superviseurs participeront à cette récompense.