

Change Management Project - Intro

Les acteurs du projet

SWAG

Service de gestion des déchets de Gotham. Met en place un transition vers une nouveau système de collecte des déchets. Ces décisions ont déjà été prise en amont.

Change management team (nous)

Equipé chargée d'orchestrer de la mise en place de la transformation digitale de SWAG. Notre rôle est de faciliter cette mise en place en anticipant tous les problèmes qui pourrait subvenir en proposant des solutions efficaces.

Les phases du projet

- A. Pré projet
- B. Pendant projet
- C. Post projet

Les décisions prises

1. Mise en place d'un Time Manager
2. Camions équipés d'une puce GPS
3. Employé équipé d'une tablette pour faire les retours
4. Surveillance par drones des quartiers
5. Poubelles connectées
6. Mise en place d'un SAV pour les reports de problèmes
7. Rapport mensuel sur les performances

Analyse d'un cas d'échec en Change Management

Etude de cas - Metropolis Traffic Plan

Objectif: Lister, classer et analyser les problèmes qu'on peut rencontrer lors de la gestion de la mise en place de changements dans une organisation.

Acteurs

La ville de Metropolis

A essayer de mettre en place des changements pour réduire le fort trafic dans le centre ville de Metropolis.

Les employés

Les citoyens (utilisateurs)

Les retours:

- Pas de systèmes efficaces de collectes de feedback
- Les équipes pas assez informé et convaincu de l'utilité des changements n'ont pas suivi et conduit le changement en interne
- Informations pas adapté en fonction de la cible; la même pour tous.
- Informations pas diffusées régulièrement sur des canaux différents
- Les employés pas assez éclairé sur les tenants et les aboutissements de ces changements ont résisté à leur mise en place
- Pas de visibilité sur la time-line des changements
- Manque de formation sur les nouveaux outils, trop compliqué, les utilisateurs se sont découragés.
- Période de changement chaotique, inefficace et stressante.
- Après la mise en place des changements; utilisateurs trouvent que la situation est pire qu'avant.
- Aucune gestion des revendications et plaintes des employés et utilisateur. Pas de médiation mise en place.
- Pas de documentation des cas de réussite; Décourage ceux qui était prêt à essayer de le changement.

Retour du top management

- N'a pas réussi à communiquer une vision claire pour driver les équipe
- Manque d'un point de vue globale sur la situation; trop occupé par les détails
- N'a pas réussi à fédérer les équipes autour du projet
- N'a pas su anticiper les éventuels obstacles au changement qui se sont accumulés et qui ont fini par les conduire à l'échec

- Pas de petites victoires à court terme mise en avant; motivation des équipes fini par s'épuiser dans un long processus de changement
- Pas d'effort pour ancrer les changement dans la culture d'entreprise

Retour du middle management pour la réussite:

- Tenter de maintenir un moral des équipes haut pendant cette phase de transition
- Planification et assignation des tâches doit être efficace
- Les employés doivent être formé à utiliser des nouvelles technologies, et le choix de ces nouvelles technologies doivent être démontré et bien compris.
- Les employés doivent être informé de la façon la plus claire possible. Ils doivent se sentir parti prenante du changement.

Résumé

La mise en place de changement au sein d'une organisation est un processus complexe, qui fait intervenir beaucoup d'acteurs et dont il est nécessaire de pouvoir prévenir les différents barrages pouvant subvenir pour parvenir au resultat escompté.

Communiquer une vision de claire sur les bénéfices de ces changements est essentiel. Tous les acteurs doivent être guidé par cette vision qui leur permet d'accepter la mise en place de nouveaux process et de nouveaux outils. Si ce n'est pas le cas, la réticence au changement sera un obstacle qui viendra freiner cette transformation.

Pour se faire il est nécessaire de mettre ne place une stratégie efficace de communication pour diffuser cette information de la façon la plus claire et la plus précise possible. Aussi bien sur le fond que sur la forme, l'information doit être communiqué de façon différentes selon l'acteur qu'elle cible: employé, manager ou citoyens.

Il est aussi important de maintenir la moral des équipes et des utilisateurs au plus haut pendant cette transition. Cela passe par la mise en avant et la documentation des petites victoires et des premier bénéfices de ces changements. La transformation est processus long, il faut le faire étapes par étapes, en communiquant clairement la timeline de ces étapes et en permettant à ceux toucher par cette transformation de pouvoir se repérer dans cette transition.

Il faut d'assurer véritablement que les projets et produits mis en place soit soutenu dans l'organisation, aussi bien par les employés que par les usagés.

Enfin il faut véritablement convaincre des avantages de ces changements et de l'utilisation de nouveaux outils. Cela passe par des formations et réunion d'information qui ont pour but d'éclairer sur la vision, les enjeux et finalité de cette transformation.

Etape 1: Identifier le besoin de changement

SWOT

Analyse SWOT: strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

L'analyse SWOT est un outils qui permet à une organisation de pouvoir analyser ses forces, ses faiblesses et de pouvoir à partir de cela déceler les opportunités mais également les dangers qui la guettent. A partir de cette analyse globale, l'organisation va pouvoir identifier les changements nécessaire à sa croissance dans le futur. C'est donc la première étape du cycle du changement.

StackHolders Map

StackHolders Mapping: un outils de représentation qui décrit toutes les parties prenante d'une organisation vis à vis d'un produit ou d'un projet. A la différence des Shareholders, qui eux sont intéressé par les performance et les résultats des stocks (actions) d'une organisation, les StackHolders sont ceux intéressé par la performance et les résultats d'un produit ou d'un projet.

2 types de Stackholders: interne / externe

Important de classer ces Stackholders par Power / Interest

4 bénéfices:

- Identifier les stackholders les plus important
- Focus sur ces acteurs important
- Pouvoir concentrer les ressources sur les points important
- Avoir un plan bien établi de la stratégie à mettre en place

4 étapes:

- Brainstorming sur tous les stackholders autour du projet
- Essayer de les grouper par catégorie
- Les classer par ordre d'importance selon Power / Interest
- Communiquer avec les stackholders en fonction de leur importance (être stratégique)

Design Plan

Communiquer efficacement au sein de l'organisation les bénéfices de ces changements

Ancrer dans la culture d'entreprise ces changements.

Encourager l'adoption de ces changements à tous les niveaux de la hiérarchie.

Avoir un plan bien établi qui présente la stratégie d'adoption de ces changements.

Coaching Plan

Il est important d'engager véritablement les managers dans ces changements. Les employés auront tendance à accepter et d'adapter plus facilement au changement si il voit leur manager ou superviseur direct accepter également positivement ces changements. Ce sont les managers qui doivent former et encourager leurs employés directement. Il faut éviter d'avoir à faire appel à des parties tierces pour faire passer ces messages car cela perd énormément en impact, les employés préfèrent avoir à faire à leur supérieur direct.

Un des rôles les plus importantes dans la conduite et la réussite de la mise en place de changements dans une organisation est celui des managers et des superviseurs.

5 rôles tâches importantes:

- Communiquer directement sur le changements avec ses subordonnées
- Supporter activement le changement au sein de l'organisation afin de montrer l'exemple
- Coach ses employés sur les changements
- Supporter et faire des retours à la team projet
- Identifier les possibles résistances au changement dans l'organisation

SOLUTIONS POSSIBLES

Au vu de l'importance du rôle des managers dans la conduite et la réussite de la mise en place des changements dans une organisation, il est important de les convaincre eux en amont et de les former efficacement à pouvoir répondre à toutes les questions des employés sur le pourquoi et le comment de ces changements. Les employés doivent pouvoir se sentir soutenu dans cette transition et le manager doit pouvoir répondre à leur questions et à leurs inquiétudes sur ces changements.

Notre rôle à nous au sein de l'équipe de la change management team est de faire des points régulier avec le middle management pour **s'assurer qu'ils sont armés pour répondre à toutes ces questions et les former à y répondre le plus efficacement si besoin.**

L'autre point important est d'engager ces managers dans cette transition vers le changement. Les manager doivent être la figure de proue de ce changement, ils doivent le supporter activement pour ensuite pouvoir communiquer cet engagement à leur employés. Pour se faire, **il faut engager massivement les moyens dans ce but**, ce sont eux les stackholders les plus important de l'organisation.

Il est également nécessaire de faire des points régulier avec ces managers pour qu'ils nous fassent remonter les retours des employés sur la mise en place de ces changements, les améliorations possible et les points bloquants à leur adoption. Ils doivent **faire le lien** entre les employés et la project team.

