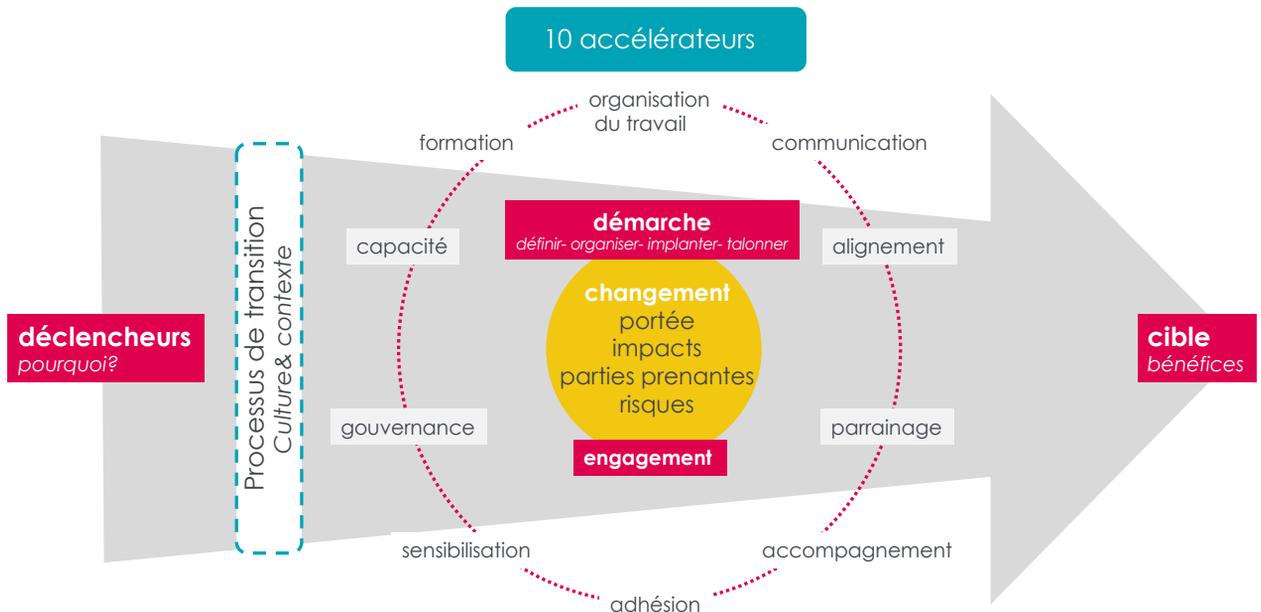


# Introduction au modèle DO-IT<sup>mc</sup>



## Brève description des meilleures pratiques en gestion du changement

**Tout d'abord, il faut bien définir :**

- **Le déclencheurs** (pourquoi?) : Comprendre les raisons pour lesquelles il faut réaliser un changement constitue 80% de l'adhésion. Il faut donc bien circonscrire le contexte dans lequel s'inscrit le changement pour établir le **pourquoi** du changement.

- **Une cible claire liée à des objectifs et bénéfiques à réaliser** : Une cible claire, des moyens pour atteindre les objectifs, des mesures pour suivre les bénéfiques permettront de prendre des décisions éclairées et d'atteindre les bénéfiques plus rapidement.

## Ensuite il faut clairement circonscrire son **changement** :

- **Définir la portée** avec précision et la gérer par rapport à sa contribution aux bénéficiaires, et non seulement par rapport aux coûts et délais. Démontrer la valeur ajoutée des changements plus rapidement en fractionnant la portée en jalons plus courts.
- **Gérer les parties prenantes** du début à la fin. Il faut bien comprendre **qui** sont les groupes touchés par le changement et ceux qui auront une influence sur son dénouement. Il est important d'analyser **en continu** les positions des parties prenantes par rapport au changement proposé pour adapter les stratégies en conséquence.
- **Analyser les impacts** non seulement sur la technologie mais aussi sur les personnes. Il faut comprendre le niveau d'impact de façon globale (processus, rôles et responsabilités, charges de travail, etc.) pour chaque groupe de parties prenantes et considérer les impacts d'autres initiatives sur ce groupe. C'est la base pour définir une stratégie du changement appropriée.
- **Analyser et gérer les risques à l'intégration du projet**. Créer un registre des risques **d'intégration** en parallèle au registre des risques du projet afin de bien cibler les risques à la réussite de la transition et non seulement les risques à la livraison des projets dans les coûts, les délais et la portée établis. En assurer le suivi.

**Puis il faut gérer le processus de transition** en tenant compte de la **culture de l'organisation** et du **contexte actuel** dans lequel opère l'organisation au moment d'implanter son changement. Il s'agit de bien documenter et de comprendre le contexte de l'organisation afin d'adapter les stratégies en conséquence. Tel un rallye, le parcours pour passer de la situation actuelle vers la situation cible comportera son lot d'embûches. Les jalons doivent être bien définis pour assurer le passage le plus harmonieux possible selon les changements.

## Pour ce faire il faut :

- **Se doter d'une démarche commune structurée** pour, d'une part, réaliser les activités prévisibles en gestion du changement à travers l'entreprise, et d'autre part, avoir une vue globale des changements touchant un groupe de parties prenantes. Cette démarche, qu'A+Transition a articulée autour des étapes **Définir – Organiser – Implanter – Talonner**, permet de s'assurer que tous les éléments et les activités essentiels à la réussite de la transition sont considérés et planifiés.
- **Acquérir les habiletés pour gérer les aspects humains du changement** : Gérer en période de changement exige de nouvelles habiletés. Le gestionnaire doit déléguer davantage ses opérations pour consacrer plus de temps à gérer le changement. Avec une connaissance accrue des projets de changement, il pourra réagir plus rapidement aux imprévus ou en éliminer.

## Pour s'aider il y a **10 accélérateurs** qui peuvent servir de leviers pour la transition :

**Certains seront principalement utilisés par les conseillers et agents de changement des équipes :**

**1. Offrir une formation adéquate sur les changements.** Former les employés sur leurs tâches, équipements, fonctionnalités qui sont nouveaux ou modifiés suite aux changements.

**2.Revoir l'organisation du travail.** Définir l'alignement tactique suite aux changements, à savoir : la révision des rôles et responsabilités, tâches, descriptions de poste, compétences requises, structures organisationnelles, etc.

**3.Planifier et soutenir la communication.** Assurer que les communications soient suffisantes, adaptées aux besoins des différentes parties prenantes pour favoriser leur engagement, que les messages soient répétés plus de cinq fois..

**D'autres doivent être considérés principalement par la haute direction :**

**4.Mettre en place une gouvernance du changement.** S'assurer de la mise en place d'une structure de gouvernance décrivant les responsables de chaque instance, les participants, la prise de décision, les mécanismes de suivi, etc. impliquant les dirigeants de l'organisation et du projet. Assurer la représentation des parties prenantes les plus touchées.

**5.Assurer un parrainage actif et visible** de la haute direction jusqu'aux gestionnaires de premier niveau. C'est le facteur de réussite le plus important cité dans toutes les recherches. Si une équipe de projet est essentielle à la réalisation d'un changement, les parrains sont essentiels à la réussite de la transition en gérant l'adhésion en continu.

**6.Évaluer la capacité de l'organisation, des groupes et des individus** à réaliser et intégrer les changements en fonction de toutes les variables les touchant. Les organisations ont tendance à sous-estimer les impacts et à surestimer la capacité. Une capacité mal gérée peut causer l'échec de projets de changement ou démobiliser les individus.

**7.Assurer l'alignement stratégique.** L'alignement stratégique vise à s'assurer que les gestionnaires de tous les niveaux et de toutes les unités ont une compréhension commune des raisons de changer, travaillent vers des objectifs communs et envoient le même message.

**Enfin, d'autres sont principalement du ressort des gestionnaires, de tous les niveaux :**

**8.Faire de la sensibilisation sur le contexte et les changements.** Il faut prendre le temps d'informer les employés sur l'impact des changements **dans leur quotidien**. Ils doivent comprendre l'importance de ce qu'ils doivent faire et bien saisir les conséquences de ne pas le faire, et comprendre les changements aux rôles et responsabilités sur l'ensemble du processus.

**9.Offrir l'accompagnement nécessaire à l'intégration des changements.** Les gestionnaires et les employés, **à tous les niveaux de l'organisation**, ont besoin d'être accompagnés dans l'intégration graduelle des changements qui les touchent. Le rythme, les moyens et les obstacles peuvent varier d'un individu à l'autre et des outils existent pour faciliter cette appropriation.

**10.Gérer l'adhésion** des individus en utilisant les parrains et champions comme levier. L'adhésion se manifeste par l'adoption des attitudes et comportements recherchés. Les individus passent par une série d'émotions, de perceptions et de résistances qui peuvent ralentir l'adhésion. Il ne faut pas les éviter car, bien gérées, les résistances peuvent devenir de puissants leviers.