



Prosci

Calculer le retour sur investissement (ROI) de la gestion du changement

Comment quantifier la valeur apportée par la gestion du changement sur vos projets



En tant que praticien du changement expérimenté, vous savez que le succès du changement n'est pas le fruit du hasard : il est mesurable, intentionnel et directement lié aux résultats organisationnels. Pourtant, démontrer la valeur tangible de la gestion du changement auprès des dirigeants et des acteurs clés reste souvent un défi majeur.

La plupart des initiatives de changement sont confrontées à une question cruciale :

Quelle part des bénéfices de votre projet dépend de l'adoption et de l'utilisation efficace du changement par les personnes concernées ?

Pour les mises en œuvre technologiques, les optimisations de processus et les transformations à l'échelle de l'organisation, cette valeur « dépendante des personnes » représente souvent **50 à 80 %** du retour sur investissement total attendu.

Cadre : relier la gestion du changement aux résultats organisationnels

Les recherches menées par Prosci montrent que les projets bénéficiant d'une excellente gestion du changement ont **7 fois plus de chances d'atteindre leurs objectifs** que ceux dont la gestion du changement est médiocre. Pour quantifier cette valeur, nous devons changer de perspective :

Au lieu de demander « Quel est le retour sur investissement de la gestion du changement ? » nous devons nous demander « Quelle part des bénéfices du projet dépend de l'adoption et de l'utilisation par les employés ? »

Calculer la contribution des avantages liés aux personnes

Pour calculer le retour sur investissement de la gestion du changement, suivez ce cadre :

1. Identifiez les avantages totaux attendus du projet

Documentez la valeur totale de l'analyse de rentabilité (par exemple, 1,3 million d'euros pour l'optimisation d'un processus)

2. Déterminer les bénéfices dépendants de l'adoption

Posez la question cruciale : « **Quels seraient les bénéfices si l'adoption et l'utilisation étaient de 0 % ?** » (par exemple, seulement 350 000 euros seraient réalisés sans l'adoption par les collaborateurs)

3. Calculer la contribution des bénéfices liés aux personnes

$$\text{Contribution des bénéfices liés aux personnes} = \text{Bénéfices attendus du projet (référence de l'analyse de rentabilité)} - \text{Bénéfices attendus du projet (si adoption et utilisation = 0)}$$

4. Déterminer le coefficient des bénéfices liés aux personnes

$$\text{Coefficient des bénéfices liés aux personnes} = \frac{\text{Contribution des bénéfices liés aux personnes}}{\text{Bénéfices attendus du projet}}$$

5. Quantifier la valeur de la gestion du changement

Multipliez le coefficient par les bénéfices attendus pour démontrer la valeur apportée par la gestion du changement

Exemple : projet d'optimisation des processus

Indicateur	Valeur
Bénéfices attendus du projet	1 300 000 €
Bénéfices si l'adoption/l'utilisation = 0	350 000 €
Contribution des bénéfices liés aux personnes	950 000 €
Coefficient des bénéfices liés aux personnes	73 %

Cette analyse révèle que **73% de la valeur attendue dépend de l'adoption et de l'utilisation efficace des nouveaux processus par les employés** — un argument convaincant pour investir dans une gestion du changement structurée.

Trois facteurs qui influent sur le retour sur investissement de la gestion du changement

L'impact de la gestion du changement varie selon les initiatives.

Tenez compte de ces facteurs lorsque vous analysez votre projet spécifique :

1. Ampleur de l'impact ::


- Combien d'employés sont impactés ?
- Combien de sites sont concernés ?
- Combien d'aspects du travail vont changer ?

2. Écart par rapport au statu quo :

- S'agit-il d'un changement progressif ou d'une transformation perturbatrice ?
- En quoi la situation future diffère-t-elle des opérations actuelles ?
- S'agit-il d'un ajustement familier ou d'un domaine totalement nouveau ?

3. Préparation culturelle :

- Quelle est l'histoire de l'organisation en matière de changement ?
- Quelle est la capacité de changement actuelle ?
- Quel est le niveau actuel de saturation du changement ?



Les projets ayant un impact plus large, s'éloignant davantage du statu quo et dont la préparation organisationnelle est moindre auront des coefficients de bénéfice liés aux personnes plus élevés, **représentant souvent de l'ordre de 60 à 80 % de la valeur totale.**

Obtenir l'adhésion des acteurs clés : élaborer votre analyse de rentabilité

Les données à collecter

Pour élaborer une analyse de rentabilité convaincante, recueillez les données clés suivantes auprès des chefs de projet et des cadres supérieurs :

1. Bénéfices attendus du projet (analyse de rentabilité de référence)
2. Bénéfices en cas de non-adoption (valeur « purement technique »)
3. Coûts liés à la gestion du changement (ressources, outils, formation)
4. Échéancier de mise en œuvre avec et sans gestion structurée du changement
5. Données historiques issues d'initiatives similaires précédentes

La participation des dirigeants à cette discussion apporte une valeur qui va au-delà des chiffres : elle sensibilise à l'importance de la gestion du changement et crée un soutien essentiel pour votre approche.

Trois façons de présenter votre argumentaire

1. Approche d'atténuation des risques

Présentez la gestion du changement comme une protection contre l'échec :

- « Sans une gestion du changement efficace, nous risquons de ne réaliser que 27 % des bénéfices attendus, qui s'élèvent à 1,3 million d'euros. »
- « Notre investissement de X euros dans la gestion du changement ne représente que Y % de la valeur à risque (950 000 euros). »

2. Approche axée sur l'accélération des bénéfices

Mettez l'accent sur la rapidité de la rentabilisation :

- « Une gestion structurée du changement peut réduire le temps d'adoption de X mois. »
- « Accélérer l'adoption de X mois permet de générer Y euros de bénéfices supplémentaires. »
- « Chaque semaine d'adoption plus rapide génère environ Z euros de valeur. »

3. Approche axée sur l'optimisation des ressources

Mettez l'accent sur l'efficacité et la réduction des coûts de support :

- « Une gestion efficace du changement réduit le nombre de tickets d'assistance de X %. »
- « Une formation et une communication proactives permettent d'économiser environ X euros en coûts de support. »
- « La réduction des retouches et des corrections permet d'économiser environ Y euros par mois. »



Concrétiser les résultats : au-delà des chiffres

Si les calculs de retour sur investissement constituent la base, complétez votre analyse de rentabilité avec :

1. **Des données de référence** provenant d'organisations similaires ou des standards sectoriels
2. **Des témoignages et des études de cas** issus d'initiatives couronnées de succès
3. **Des outils visuels** tels que des tableaux de bord indiquant les taux d'adoption au fil du temps
4. **Des cartes thermiques** illustrant l'impact du changement et l'allocation des ressources

Optimisez le retour sur investissement de votre gestion du changement grâce aux solutions pour les organisations Prosci

Pour réussir un changement, il ne suffit pas de faire des calculs, il faut aussi adopter la bonne approche, les bons outils et les bonnes capacités. Les solutions pour les organisations Prosci sont conçues pour aider les praticiens du changement comme vous à tirer pleinement parti de vos projets en optimisant le retour sur investissement de la gestion du changement.

Notre approche globale pour les organisations comprend :

- **Des services de conseil** qui fournissent des conseils d'experts pour vos transformations les plus complexes
- **Une formation en entreprise** qui renforce la capacité de changement à tous les niveaux de votre organisation
- **Des solutions de licence** qui vous offrent la flexibilité nécessaire pour adapter des méthodologies éprouvées
- **Des outils numériques avancés** tels que **Proxima** et **Kaiya™** qui rationalisent la mise en œuvre et la mesure



Lorsque vous êtes prêt à passer de la gestion du changement projet par projet à la mise en place d'une véritable capacité de changement au niveau de l'organisation, Prosci vous fournit la méthodologie fondée sur la recherche et l'accompagnement complet dont vous avez besoin pour obtenir des résultats constants.

Prêt à libérer tout le potentiel de vos initiatives de changement ?

Contactez Prosci pour découvrir comment nos solutions pour les organisations peuvent vous aider à optimiser votre retour sur investissement et à développer une capacité de changement durable au sein de votre organisation.

Des questions ?
[Contactez-nous](#)
pour en savoir plus.

© Prosci, Inc. Tous droits réservés.

Suivez-nous :  

Visitez prosci.com/fr
pour en savoir plus

Prosci