



Prosci

Pouvez-vous vous permettre
que votre *changement échoue* ?

Nous sommes Prosci. Un changement bien fait, dès le premier coup.

Quel est le véritable coût d'un changement raté ?

Le changement s'accélère en termes de rythme, de complexité et de criticité pour la réussite de votre organisation. Mais ce qui distingue les organisations résilientes, ce n'est pas leur capacité à prédire le changement, mais leur aptitude à y répondre avec agilité et détermination.

Les projets de transformation numérique, autrefois planifiés sur plusieurs années, sont désormais compressés en quelques mois. Les environnements de travail continuent d'évoluer, les organisations cherchant à équilibrer la flexibilité du télétravail avec l'innovation collaborative. L'IA a bouleversé tous les aspects de l'organisation, de la façon dont nous travaillons à ce que nous vendons. Parallèlement, l'incertitude économique, les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement mondiales et la pénurie de talents ajoutent des couches supplémentaires de complexité.

Un changement mal géré, ce n'est pas juste un échec de processus.

- C'est du chiffre d'affaires perdu
- C'est du désengagement des employés.
- C'est la perte de clients.
- C'est un risque de réputation.
- C'est du temps et de l'argent gaspillés.

Franchement, c'est plus que ce que toute organisation peut se permettre.

Alors pourquoi la gestion du changement est-elle souvent considérée comme une simple case à cocher ? Ou réduite à la communication et à la formation ? Ou encore confiée à un seul praticien du changement au lieu des dirigeants, des responsables d'équipe et des équipes transverses ?

Un changement bien fait est essentiel à la réussite d'une organisation agile et tournée vers l'avenir. Une organisation capable de naviguer dans des turbulences économiques rapides tout en préservant ses marges et ses résultats.



Les organisations prêtes au changement sont équipées, du niveau exécutif jusqu'aux premières lignes, des connaissances et compétences nécessaires pour réussir le changement. Elles disposent d'un avantage concurrentiel sur leurs homologues. Elles sont :

7x

plus susceptibles de réussir leurs initiatives critiques.

4.6x

plus susceptibles de respecter ou devancer les délais.

1.4x

plus susceptibles de rester dans le budget ou en dessous.

Cela signifie qu'elles ont plus de probabilités d'obtenir un retour sur investissement immédiat en veillant à ce que les individus adoptent et utilisent le changement.

Les changements qui empêchent les dirigeants de dormir la nuit

Les dirigeants d'aujourd'hui ont besoin de stratégies efficaces pour naviguer dans le changement, prévenir et atténuer la résistance, et atteindre leurs objectifs

Les recherches mettent en évidence l'ampleur et l'intensité des défis qui transforment le paysage des affaires :

Surcharge de transformations stratégiques

76 % des employés participent à trois transformations actives ou plus, et il est raisonnable de supposer que ce chiffre n'a pas diminué ces dernières années. Vous jonglez entre transformations numériques, restructurations opérationnelles et adaptation du modèle économique, tout en maintenant la continuité. Ce volume de changements crée des risques d'exécution, des contraintes de ressources et de la fatigue chez les employés.

Difficultés d'adaptation du personnel

Deux tiers des employés déclarent avoir vécu des changements plus importants au travail l'an dernier par rapport à l'année précédente, et un employé sur trois se sent sous pression pour être plus productif. Parallèlement, la volonté de soutenir le changement organisationnel est passée de 74 % des employés en 2016 à seulement **43 %** en 2022. Vos équipes peinent avec les modèles de travail hybrides, tandis que les recherches montrent que **72 %** des dirigeants citent l'incapacité à s'adapter aux nouvelles compétences comme le principal obstacle à la transformation.

Incertitude économique et perturbations géopolitiques

23 % des employeurs mondiaux ont signalé que l'augmentation des restrictions commerciales et des investissements, ainsi que les changements dans les subventions gouvernementales et les politiques industrielles, modifient leur mode de fonctionnement. De plus, 34 % des organisations interrogées anticipent que la fragmentation géoéconomique croissante et les tensions géopolitiques nécessiteront une transformation du modèle économique dans l'année à venir.

Perturbation par l'IA et accélération technologique

Le Forum économique mondial prévoit qu'à l'horizon 2030, l'IA et les technologies de traitement de l'information créeront plus de **11 millions d'emplois** ; cependant, 9 millions d'emplois seront supprimés durant la même période. Les dirigeants d'entreprise doivent trouver un équilibre entre l'adoption rapide de l'IA pour un avantage concurrentiel et les besoins massifs de requalification et d'adaptation culturelle que cela implique.

Pression concurrentielle

42 % des PDG estiment que leur organisation ne sera pas économiquement viable dans dix ans sans une transformation significative du modèle économique. Par ailleurs, **75 %** des investisseurs considèrent désormais la performance en matière d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance (ESG) comme un critère essentiel dans leurs décisions d'investissement, ajoutant une dimension supplémentaire à votre agenda de transformation.

Complexité de l'intégration

86 % des initiatives de fusions et acquisitions n'apportent pas la valeur attendue, l'intégration culturelle et opérationnelle étant citées comme les principales raisons. Parallèlement, la numérisation stimule les opérations de fusion-acquisition, avec des transactions technologiques, comme l'investissement de Microsoft dans OpenAI, représentant **un cinquième** de l'activité globale en 2023.

Évolution réglementaire

Thomas Reuters rapporte en moyenne **234** alertes et mises à jour réglementaires internationales par jour ces dernières années. Les exigences de conformité deviennent plus strictes et complexes dans toutes les régions, créant des couches supplémentaires de changements organisationnels nécessaires.

Prosci : Votre *avantage concurrentiel* pour réussir vos transformations

Face à ces défis, une vérité essentielle se dégage : la différence entre une transformation réussie et une transformation ratée ne repose que rarement sur la solution technique elle-même. Les projets qui échouent ou dont le retour sur investissement (ROI) stagne le font parce qu'ils n'ont pas pris en compte le volet humain du changement.

La mise en œuvre la plus sophistiquée d'un système ERP, la plateforme digitale la plus innovante ou la restructuration la mieux planifiée échoueront sans les éléments essentiels de la gestion du changement : des stratégies intentionnelles et structurées qui permettent aux individus de s'adapter et d'adopter de nouvelles façons de travailler.

Les organisations préfèrent l'approche Prosci parce que nous livrons systématiquement des résultats pour nos clients.

- Avec plus de 25 ans d'étude sur les individus et le changement, nous avons une compréhension unique de la manière dont les personnes et les organisations prospèrent à travers la transformation.
- En tant que créateurs du modèle ADKAR® utilisé mondialement, nous avons développé une méthodologie éprouvée, cohérente et reproductible pour la gestion du changement organisationnel.
- Notre philosophie consiste à renforcer l'expertise et l'autonomie de nos clients, afin de développer leurs capacités, et non leur dépendance.

Les projets avec une gestion du changement insuffisante atteignent leurs objectifs de succès seulement 15 % du temps. En revanche, ceux avec une excellente gestion du changement ont 93 % de probabilités de réussir.

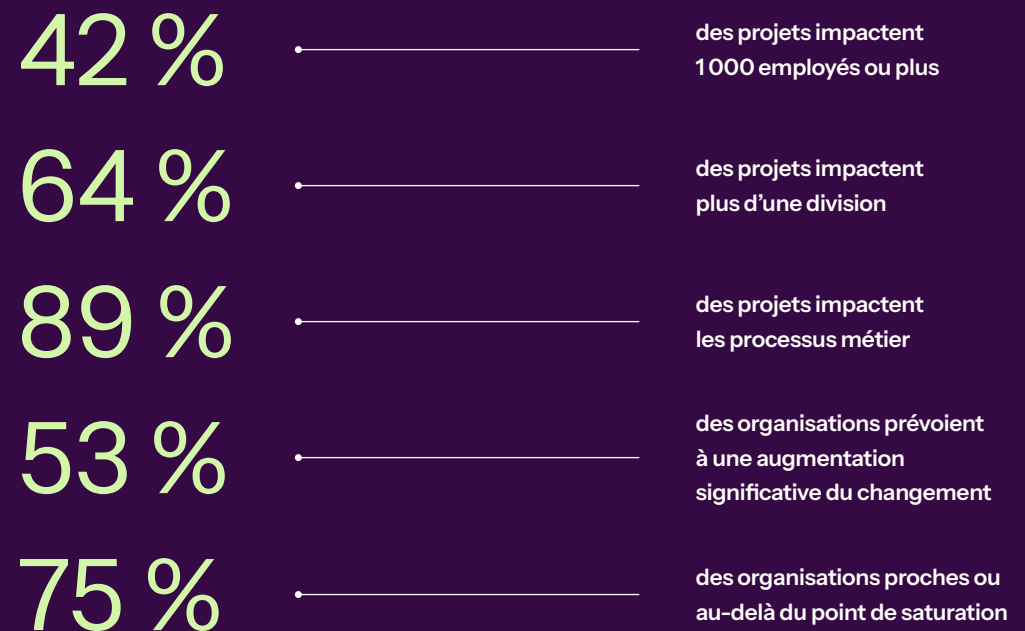
Source : Meilleures pratiques de gestion du changement – 12e édition (Prosci, 2023)

Prenez un moment pour y réfléchir : vous êtes-vous posé ces questions concernant votre défi de transformation actuel ?

1. À quoi ressemble le succès pour ce changement ?
2. Quel pourcentage du retour sur investissement de ce changement dépend de l'adoption et de la mise en œuvre du changement par les employés ?
3. Quels risques projet sont liés aux réactions émotionnelles et comportementales des personnes concernées par le changement ?
4. Quel pourcentage de votre budget projet est consacré à la gestion du changement ?

Si l'essentiel du retour sur investissement (ROI) du changement que vous pilotez dépend des personnes, la gestion du changement doit être un investissement stratégique, et non une réflexion secondaire.

Des leçons réelles issues de personnes et d'organisations réelles



Source : Meilleures pratiques de gestion de changement – 12e édition (Prosci, 2023)

Les plus grands contributeurs de Prosci au succès du *changement*

Le changement est un processus, pas un événement.

Un changement bien fait ne se limite pas à la communication et à la formation. Envoyer un courriel le lundi pour une formation le mardi et un déploiement le mercredi n'est PAS la manière de préparer et d'équiper les individus pour réussir le changement.

Depuis plus de deux décennies, les recherches de Prosci sont cohérentes et claires. Les dirigeants doivent prioriser sept facteurs pour réussir la transformation dans leur organisation :



- 1. Sponsorship actif et visible de la direction** – Assurez un sponsorship actif et visible à tous les niveaux de leadership.
- 2. Approche structurée de la gestion du changement** – Utilisez une approche structurée de la gestion du changement avec une méthodologie claire et des ressources dédiées.
- 3. Engagement et participation des employés** – Impliquez les acteurs clés tôt et de manière continue, y compris les employés et les responsables d'équipe. Impliquez les équipes impactées dans le processus de changement.
- 4. Communication fréquente et ouverte** – Priorisez une communication fréquente et ouverte sur le changement et ses raisons. Développez un plan de communication complet.
- 5. Intégration et collaboration avec la gestion de projet** – Favorisez une forte intégration et collaboration entre les équipes de gestion de projet et de gestion du changement.
- 6. Ressources dédiées à la gestion du changement** – Allouez des ressources suffisantes et dédiées (personnes, temps, budget) pour toute la durée du projet.
- 7. Implication des responsables d'équipe** – Engagez activement les responsables d'équipe tout au long du processus pour renforcer le soutien et les compétences.



Nos solutions en action

L'équipe des relations investisseurs (IR) de Microsoft réalise une publication des résultats sans faille grâce à Prosci

L'équipe des relations investisseurs (IR) de Microsoft faisait face à un défi critique : passer à une nouvelle plateforme technologique pour la publication des résultats financiers tout en garantissant une exécution parfaite. Les annonces trimestrielles de résultats sont des événements très visibles et à fort enjeu, qui influencent la perception du marché et le cours des actions. L'équipe avait donc besoin d'une approche structurée pour gérer ce changement technique.

L'équipe IR a utilisé la méthodologie de gestion du changement de Prosci pour assurer une transition fluide. Elle a commencé par identifier les acteurs clés, comprendre le processus actuel et cartographier les points potentiels de résistance. Le modèle ADKAR® - Awareness (Sensibilisation), Desire (Volonté), Knowledge (Connaissance), Ability (Capacité), Reinforcement (Renforcement) - a guidé leur stratégie de mise en œuvre.

Microsoft a élaboré des plans de communication complets pour créer la sensibilisation sur la nécessité du changement et susciter la volonté de participer. Ils ont fourni des formations détaillées pour établir la connaissance sur la nouvelle plateforme et organisé des sessions pratiques pour renforcer la capacité. L'équipe a également mis en place des mécanismes de renforcement pour pérenniser le changement.

L'engagement des dirigeants a été crucial pour la réussite. Les responsables IR de Microsoft ont activement soutenu le changement, démontré leur engagement et alloué les ressources nécessaires. Ils ont aussi anticipé les préoccupations et célébré les premières réussites.

Le résultat : une publication des résultats sans faille avec la nouvelle plateforme.

Les résultats clés comprenaient :

- Zéro problème technique lors de l'annonce critique des résultats.
- Amélioration de l'efficacité du processus de publication.
- Collaboration renforcée entre les membres de l'équipe.
- Confiance accrue dans le nouveau système.
- Mise en place de processus de gestion du changement pour les futures mises à jour technologiques.

L'exemple de Microsoft démontre comment l'application des meilleures pratiques Prosci en gestion du changement permet de réduire les risques, même dans des transitions technologiques à fort enjeu où l'échec n'est pas une option.





Réussir la mise en œuvre d'un système ERP *lors d'une fusion*

UKG (Ultimate Kronos Group) a relevé le défi complexe de mettre en place un nouveau système ERP (progiciel de gestion intégré) tout en gérant simultanément une fusion majeure entre Ultimate Software et Kronos. Cette double transformation nécessitait une gestion du changement rigoureuse pour maintenir la continuité des activités.

L'organisation a adopté la méthodologie Prosci pour structurer son approche. Elle a commencé par créer un bureau dédié à la gestion du changement organisationnel (ECMO) afin de coordonner les initiatives de changement dans les deux organisations. Cette équipe est devenue le centre névralgique des pratiques et ressources de gestion du changement pendant la transition.

UKG a déployé le modèle ADKAR de Prosci - Awareness (Sensibilisation), Desire (Volonté), Knowledge (Connaissance), Ability (Capacité), Renforcement (Renforcement) - comme cadre de référence. Ils ont réalisé des analyses d'impact pour identifier comment les changements affecteraient les différents départements et rôles. L'équipe de changement a élaboré des plans de communication complets pour répondre aux préoccupations, conçu des programmes de formation personnalisés et développé des supports d'accompagnement pour les responsables d'équipe.

Un facteur clé de succès a été la préparation des responsables d'équipe. UKG a équipé les responsables d'outils pour guider leurs équipes à travers la transition, en reconnaissant que les superviseurs directs ont une influence significative sur l'adoption par les employés.

Les résultats ont été impressionnants : la mise en œuvre de l'ERP s'est déroulée dans les délais malgré la complexité de la fusion. UKG a réussi à intégrer les systèmes financiers des deux organisations tout en maintenant l'efficacité opérationnelle. Les retours des employés ont indiqué un fort taux d'adoption et une perturbation minimale des opérations quotidiennes.

En s'appuyant sur les meilleures pratiques de Prosci en gestion du changement et en se concentrant à la fois sur le volet technique et humain du changement, UKG a livré une mise en œuvre ERP réussie tout en construisant une culture organisationnelle unifiée pendant la fusion.



Matthews

INTERNATIONAL*

Développer une compétence globale en *gestion du changement* avec Prosci

Matthews International, fournisseur mondial de solutions de marque et de technologies industrielles, faisait face à des changements continus dans ses opérations réparties dans plus de 25 pays. Consciente de la nécessité d'une approche structurée, l'organisation s'est associée à Prosci pour développer une capacité de gestion du changement à l'échelle de l'entreprise.

Le parcours a commencé lorsque la direction de Matthews a reconnu que les mises en œuvre technologiques réussissaient techniquement mais échouaient à atteindre les résultats attendus en raison de la résistance humaine. Ils ont créé un bureau formel de gestion du changement (CMO) et choisi la méthodologie Prosci comme approche standard.

Matthews a déployé un plan stratégique de développement des compétences. Ils ont d'abord certifié les membres clés de l'équipe en tant que praticiens Prosci, puis formé systématiquement les chefs de projet et les dirigeants dans les unités commerciales mondiales. Cela a créé un réseau d'agents du changement capables d'appliquer la méthodologie de manière cohérente à l'échelle mondiale.

Le CMO a développé des outils, modèles et processus standardisés, adaptés à la culture et aux besoins de Matthews. Ils ont mis en place des structures de gouvernance claires pour les initiatives de changement et créé un système de mesure pour suivre les indicateurs d'adoption et le succès des projets.

Un facteur clé de réussite a été l'obtention d'un sponsorship solide. Les cadres supérieurs ont activement soutenu la gestion du changement, participé aux formations et alloué les ressources nécessaires. Ils ont constamment communiqué son importance pour atteindre les objectifs stratégiques.

Les résultats ont été transformateurs. Matthews a constaté une amélioration significative des taux d'adoption des nouveaux systèmes et processus, des délais de mise en œuvre plus rapides et un meilleur retour sur investissement (ROI) sur ses initiatives de changement. Les équipes projet ont signalé moins de résistance et un engagement accru des employés.

En adoptant l'approche et les meilleures pratiques Prosci comme compétence organisationnelle, plutôt que de les traiter projet par projet, Matthews International a construit une capacité durable pour naviguer dans les transformations continues de son environnement mondial.

Prosci





À propos *Prosci*

Prosci est un leader mondial des solutions de gestion du changement.

Nos clients font appel à nous lorsqu'ils :

- Font face à des défis plus grands, plus rapides, plus complexes et transversaux.
- En ont assez des cabinets de conseil qui ne les aident pas à développer une capacité interne pour gérer le changement.
- Ont besoin de bien plus qu'un simple plan de communication et de formation.
- Cherchent un partenaire spécialisé, capable de fournir une stratégie de changement robuste et intégrée.
- Veulent créer les conditions de réussite pour leurs projets stratégiques.

Prosci développe des cultures internes prêtes au changement grâce à des méthodologies fondées sur la recherche et orientées vers les résultats. Nos services de conseil experts et notre vaste bibliothèque d'outils et de ressources exploitables en ligne permettent de générer un retour sur investissement mesurable, reproductible et durable à travers la transformation.

Prêt à voir à quoi ressemble "un changement bien fait" dans votre organisation ? Partner with Prosci.

solutions@prosci.com