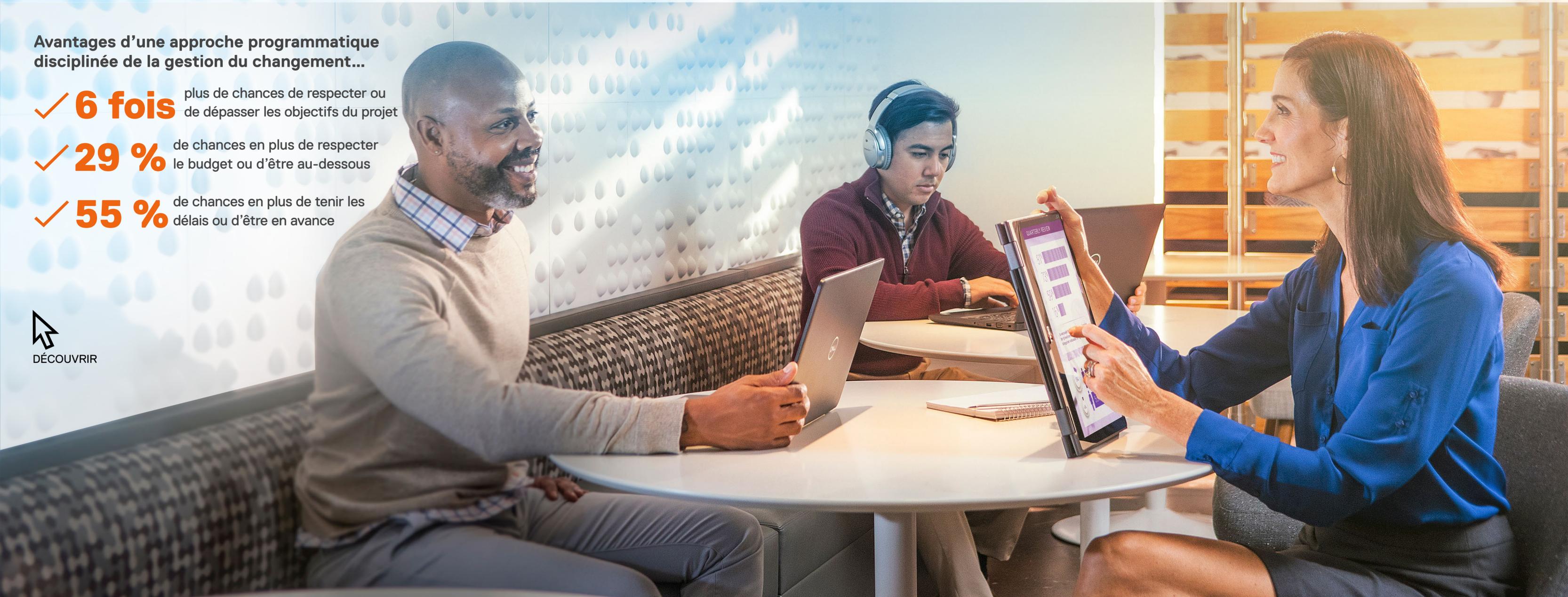


Adopter une **approche personnalisée** de l'aspect humain du changement technologique

Avantages d'une approche programmatique disciplinée de la gestion du changement...

- ✓ **6 fois** plus de chances de respecter ou de dépasser les objectifs du projet
- ✓ **29 %** de chances en plus de respecter le budget ou d'être au-dessous
- ✓ **55 %** de chances en plus de tenir les délais ou d'être en avance


DÉCOUVRIR



Comblers le fossé

De nouveaux modes de travail sont apparus, de nouveaux types de collaborateurs ont émergé et certains postes ont évolué. Les attentes en matière d'expériences sur le lieu de travail sont plus élevées. Le monde est devenu numérique et les collaborateurs s'attendent à ce que les organisations suivent le rythme. La plupart d'entre eux sont habitués à disposer d'applications, de données et d'outils puissants sur leurs appareils personnels et s'attendent à pouvoir profiter d'expériences identiques ou supérieures au travail.

Aujourd'hui, les organisations regroupent plus de générations que jamais : les baby-boomers et les générations X, Y (millennials) et Z. La plus jeune, la génération Z (lisez [La génération Z arrive](#) pour en savoir plus sur ces nouveaux collaborateurs), a grandi à l'ère du numérique. 80 % des jeunes actifs de la génération Z indiquent que les technologies de pointe sont un facteur déterminant lorsqu'ils choisissent où travailler. Avec un si grand nombre de générations de collaborateurs travaillant en parallèle, il est logique que l'adoption des technologies diffère au sein des groupes. Dans l'étude, [Realizing 2030 – A Divided Vision for the Future](#), 61 % des leaders interrogés

ont indiqué qu'ils étaient confrontés à un manque de compétences, à l'absence de coopération de la part des collaborateurs et à leur résistance au changement.

Le cabinet Gartner a identifié un écart de [dextérité numérique](#) par rapport au rythme du changement technologique et l'éventuel manque d'ambition et/ou de capacité des collaborateurs concernant l'utilisation de ces nouvelles fonctionnalités. Nous recommandons au département informatique de prendre les devants pour combler ce fossé de dextérité numérique en coordination avec les ressources humaines, les installations, les communications internes et d'autres équipes. Pour réussir, il faut d'abord comprendre les collaborateurs et gérer l'aspect humain du changement. L'objectif est de fournir des solutions technologiques qui améliorent la façon dont les collaborateurs veulent travailler et qui les aident à être plus productifs. Pour que les collaborateurs adhèrent au changement et adoptent une nouvelle façon de travailler, l'idéal est d'approcher ces questions de manière structurée.



DÉCOUVRIR

Comblers le fossé

80 %

des jeunes actifs de la génération Z indiquent que les technologies de pointe sont un facteur déterminant lorsqu'ils choisissent où travailler

61 %

des leaders interrogés ont indiqué qu'ils étaient confrontés à un manque de compétences, à l'absence de coopération de la part des collaborateurs et à leur résistance au changement.

Comprendre ses collaborateurs



DÉCOUVRIR

Comprendre ses collaborateurs

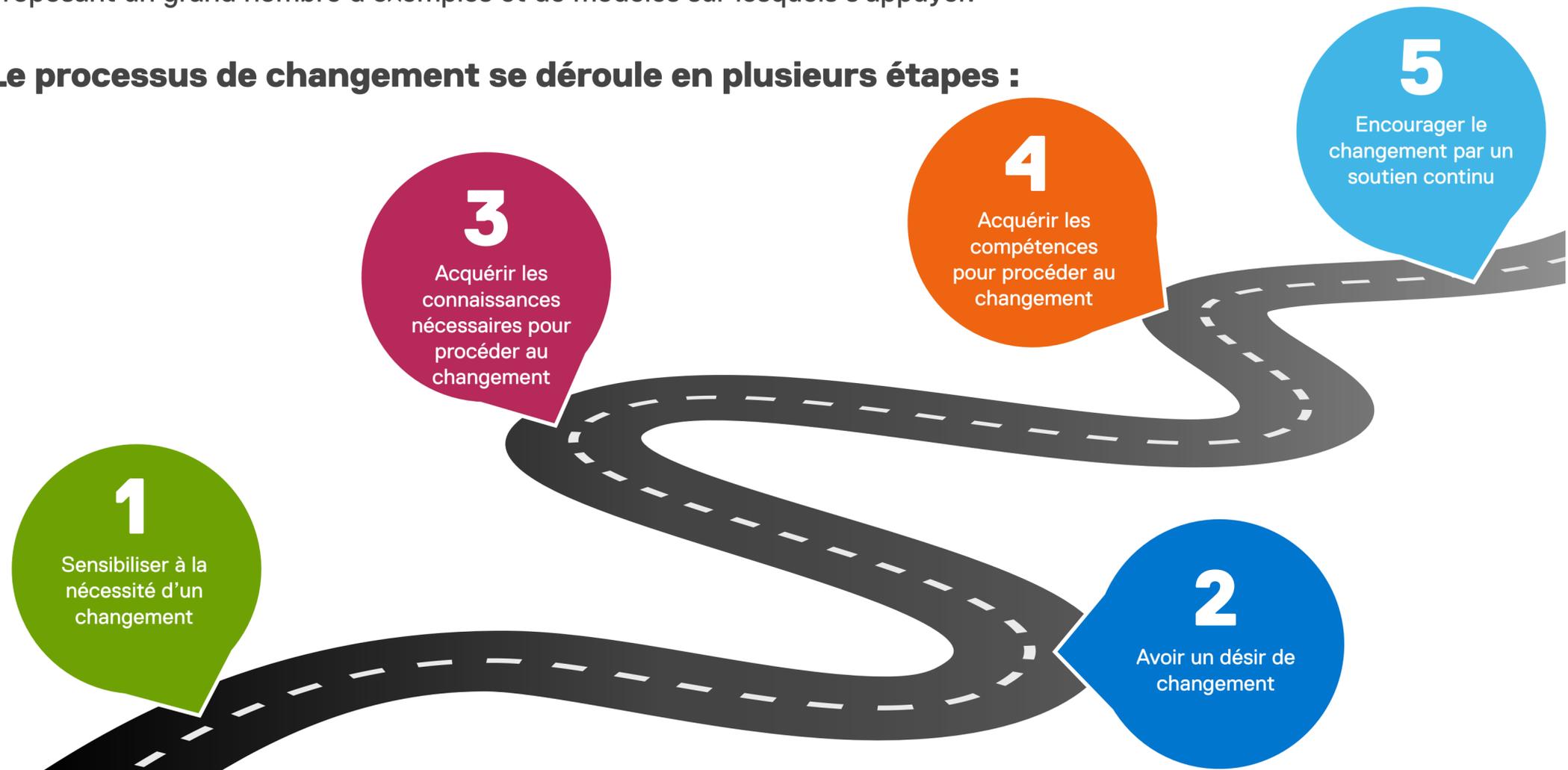
Sur le lieu de travail numérique, les typologies d'utilisateurs et les données de profil des collaborateurs sont essentielles pour comprendre ces derniers. Une fois que vous les cernerez bien, vous pourrez créer des expériences personnalisées avec le contenu, les applications, les données et les appareils appropriés pour proposer un accès en tout lieu et à tout moment. Plus largement, il s'agit pour l'équipe informatique d'adopter un état d'esprit centré sur les collaborateurs et d'aligner les services, le support et les solutions informatiques sur les besoins de l'entreprise. Forte de ces connaissances, votre organisation sera mieux équipée pour gérer l'aspect humain du changement et obtenir le soutien des services informatiques. Cela aura notamment un impact sur la rapidité d'adoption des nouvelles technologies, car vous comprendrez mieux les avantages que les collaborateurs pourront en retirer. Pour en savoir plus sur notre point de vue sur les typologies d'utilisateurs, [cliquez ici](#).

Se concentrer sur l'adoption et la gestion du changement pour obtenir des avantages sur le long terme

La transition vers un nouveau modèle économique implique un changement culturel pour l'organisation. Le changement est adopté par des individus et l'adoption du changement est une expérience personnelle. Optez pour une approche du changement organisationnel disciplinée et axée sur les typologies d'utilisateurs dans le but de combler le fossé de la dextérité numérique et d'optimiser la rapidité, l'adoption et la durabilité de la transformation des modes de travail. Concentrez-vous sur les facteurs humains de motivation, de capacité, de contexte et de performances au niveau individuel, des équipes et organisationnel.

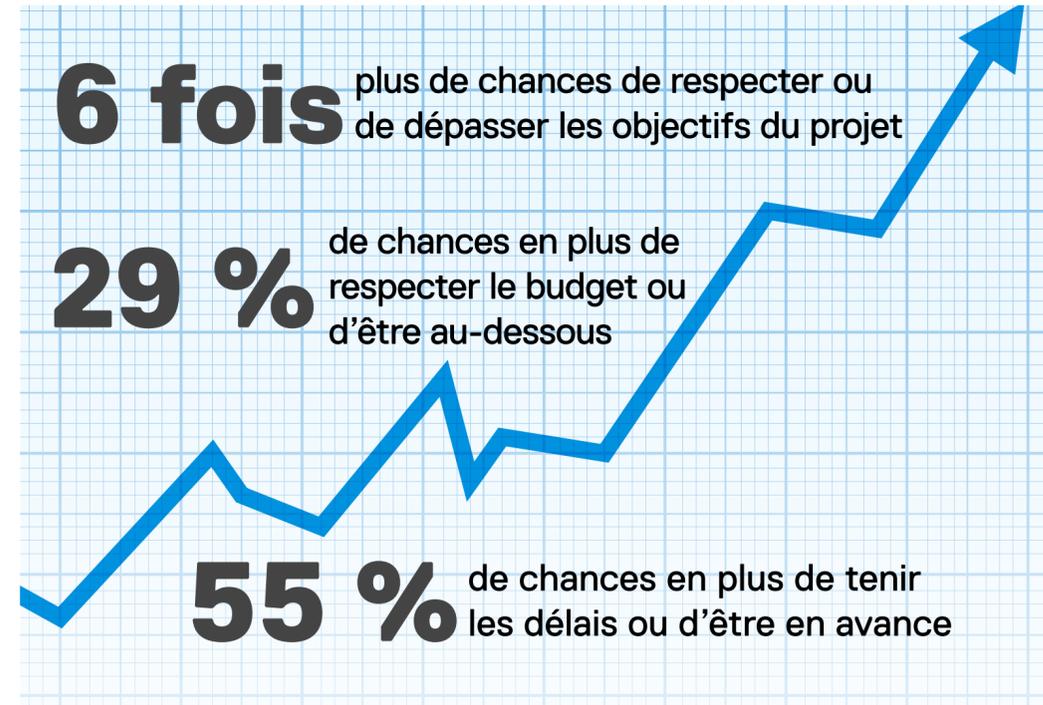
Trop souvent, les organisations investissent dans des plates-formes technologiques, puis constatent que les collaborateurs les utilisent peu. Les méthodes traditionnelles (formation et annonces via e-mail) ne sont pas suffisantes pour améliorer les chances de réussite et la « création de valeur pour l'entreprise ». Les stratégies d'adoption efficaces se concentrent sur une approche proactive visant à aider les collaborateurs à passer de l'ancienne à la nouvelle façon de travailler en leur proposant un grand nombre d'exemples et de modèles sur lesquels s'appuyer.

Le processus de changement se déroule en plusieurs étapes :



Adopter une approche proactive pour stimuler l'adoption et gérer le changement

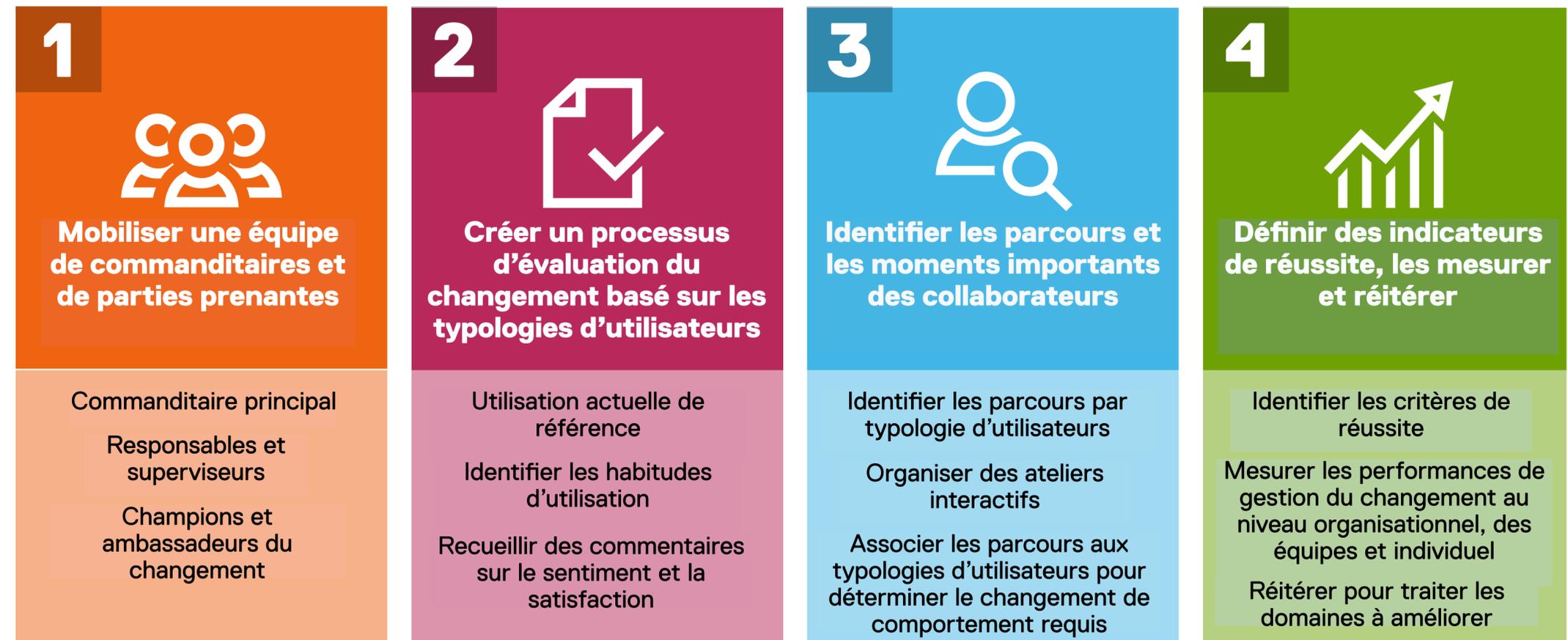
Les avantages d'une approche programmatique disciplinée de la gestion du changement sont clairs et tangibles. Les [données de l'analyse comparative Prosci 2018](#) ont révélé que les initiatives menées dans le cadre d'excellents programmes de gestion du changement présentaient les avantages suivants :



Les étapes à suivre pour adopter une approche de gestion du changement axée sur les typologies d'utilisateurs sont :

- 1. Mobiliser** une équipe de commanditaires et de parties prenantes
- 2. Créer** un processus d'évaluation du changement basé sur les typologies d'utilisateurs
- 3. Identifier** les parcours et les moments importants des collaborateurs
- 4. Définir** des indicateurs de réussite, les mesurer et réitérer

Cadre pour une approche de gestion du changement axée sur les typologies d'utilisateurs



Adopter une approche proactive pour stimuler l'adoption et gérer le changement



Mobiliser une équipe de commanditaires et de parties prenantes

Des membres de la direction (dont l'impact sera proportionnel à la position hiérarchique) et des parties prenantes clés devront participer activement à votre programme officiel d'adoption et de gestion du changement. Communiquez clairement les engagements attendus en termes de temps et de responsabilités pour chaque groupe et assurez-vous d'avoir leur soutien. En général, nous recommandons aux organisations de former au moins trois groupes au sein de l'équipe de coalition des commanditaires :

SOUTENIR

Le **commanditaire principal** est un cadre qui se fait l'avocat du futur mode de fonctionnement des collaborateurs. Il donne le ton et motive le reste de l'équipe des parties prenantes.

GUIDER

Les **responsables et les superviseurs** représentent l'équipe de gestion de premier ordre, qui va stimuler le changement au sein du personnel et participer activement à toutes les activités du programme d'adoption et de gestion du changement. L'idéal est qu'il s'agisse de représentants des divisions concernées.

MOTIVER

Les **champions du changement et les ambassadeurs** sont les homologues clés des collaborateurs, servant de défenseurs et de référents au cours du changement.

Adopter une approche proactive pour stimuler l'adoption et gérer le changement



Créer un processus d'évaluation du changement basé sur les typologies d'utilisateurs

Le fait de savoir comment les collaborateurs travaillent actuellement fournit un point de référence pour mesurer les progrès et pour évaluer l'adoption de nouveaux services.

Afin de procéder correctement aux recherches et à la définition des typologies d'utilisateurs de votre organisation, nous vous recommandons d'utiliser un large éventail d'outils et de techniques capables de fournir des preuves basées sur des données des comportements et des habitudes d'utilisation des collaborateurs. Par exemple, les outils qui collectent des données sur les appareils informatiques de chaque collaborateur vont faire ressortir des styles de travail et vous permettre de réaliser des sondages/enquêtes rapides directement auprès des collaborateurs pour recueillir des commentaires sur leur sentiment et leur satisfaction. Dans le domaine de la gestion des services informatiques, nous recommandons d'utiliser les modules/fonctionnalités de plates-formes comme ServiceNow pour extraire des données de ticket, de catalogue et de CMDB afin d'identifier des possibilités de réduire la fréquence des problèmes courants rencontrés par les collaborateurs. Dans le domaine de la collaboration et de la productivité, bon nombre des outils et plates-formes hérités ne fournissent pas de données d'utilisation adéquates. Par conséquent, des approches plus manuelles pourront s'avérer nécessaires. Cependant, une fois que vos collaborateurs auront commencé à utiliser Office 365, nous vous recommandons d'exploiter les données d'analytique des collaborateurs et du personnel pour comprendre comment les individus et les équipes travaillent et pour mesurer l'adoption de technologies

spécifiques. Vous pourrez ainsi déterminer, par exemple, à quelle fréquence les collaborateurs envoient des pièces jointes par e-mail ou utilisent des solutions de partage modernes comme OneDrive ou Teams.

Outre la collecte de données, nous vous suggérons d'effectuer des observations côté bureau et d'interroger les collaborateurs pour mieux les classer en typologies d'utilisateurs. Au final, l'objectif est de comprendre leurs difficultés et leurs habitudes d'utilisation pour les classer en typologies d'utilisateurs et commencer à identifier des parcours utilisateur spécifiques à cibler pour les améliorer à l'aide de votre programme d'adoption et de gestion du changement.

Il est important de disposer de ces données de base sur les typologies d'utilisateurs pour pouvoir mesurer et suivre les progrès. Elles serviront à déterminer si les collaborateurs adoptent les nouvelles solutions et vous aideront à définir certains des critères de réussite de l'initiative de changement. Le suivi de ces données par typologie d'utilisateurs vous fournira des informations pour résoudre les problèmes de résistance, apporter le soutien nécessaire et prendre des mesures correctives au niveau de chaque groupe.

Adopter une approche proactive pour stimuler l'adoption et gérer le changement



Identifier les parcours utilisateur prioritaires

Chaque collaborateur vit des moments clés, c'est-à-dire des instants où il va se sentir bien et productif, par opposition à d'autres où il aura l'impression qu'on lui met des bâtons dans les roues et qu'il n'avance pas. Dans l'idéal, l'objectif est de retracer les parcours utilisateur qui mènent à ces moments importants et de déterminer comment vos initiatives technologiques amélioreront l'expérience du collaborateur. Cela vous permettra de savoir où et comment cibler votre programme d'adoption et de gestion du changement afin d'optimiser les résultats.

Comment identifier les moments qui comptent ? Nous vous recommandons de procéder à des entretiens d'observation pour détecter les éventuels moments clés, puis d'utiliser le format de l'atelier avec plusieurs représentants d'une typologie d'utilisateurs spécifique pour définir les priorités. Les questions à poser dépendront du type de changement. Pour les projets Office 365, par exemple, voici quelques sujets clés à prendre en compte :

- Quels sont les principaux défis de communication et de collaboration avec les équipes virtuelles ?
- Comment les réunions se déroulent-elles actuellement ? Comment ce processus pourra-t-il être amélioré par une plateforme plus moderne ?
- Quels sont les défis actuellement rencontrés lors de l'exécution des projets ?
- Comment la collaboration sur les documents s'organise-t-elle actuellement ? Quelles sont les difficultés ?

D'après les réponses recueillies au cours de ces ateliers, les moments importants et les parcours utilisateur correspondants seront liés à chaque typologie d'utilisateurs afin de déterminer les changements de comportement nécessaires, ainsi que les compétences et connaissances requises, les processus et technologies propices, et les mesures qui permettront de déterminer si le changement a bel et bien été opéré. Ces éléments serviront de composants sous-jacents pour élaborer des programmes d'adoption et de gestion du changement efficaces.

Certains parcours utilisateur seront probablement communs à plusieurs typologies d'utilisateurs, mais l'approche que vous adopterez pour favoriser les comportements souhaités pourra être différente pour chacune d'elles. Par exemple, si vous essayez de limiter les pièces jointes aux e-mails et de stimuler l'utilisation d'outils de partage de fichiers modernes, vous utiliserez deux approches différentes pour un collaborateur en déplacement (en ciblant l'utilisation de l'application mobile OneDrive) et pour un collaborateur sédentaire (en ciblant l'utilisation de la version OneDrive pour ordinateur de bureau).

Adopter une approche proactive pour stimuler l'adoption et gérer le changement



Vous ne savez pas par où commencer ?

Pour vous aider à identifier les moments importants et les parcours utilisateur, nous vous proposons d'utiliser cet exemple de cadre servant à mapper une typologie d'utilisateurs et un parcours utilisateur à un moment clé :

Typologie d'utilisateurs
(le public cible)



Par exemple, un collaborateur du...
marketing produit

Objectif
(ce que je veux faire)



Je veux...
rendre accessible au plus grand nombre une version unique de la présentation marketing au lieu d'avoir à gérer plusieurs versions par e-mail.

Parcours utilisateur
(Application spécifique de la nouvelle solution technologique)



Utilisation...
d'un site Microsoft Teams pour stocker et partager une version unique d'une présentation marketing sur laquelle mon équipe peut collaborer en utilisant la co-édition dans Word et PowerPoint.

Moment clé
(Mesure de la réussite de la solution)



La réussite, c'est quand...
mon équipe marketing crée des supports plus rapidement, ce qui lui donne plus de temps pour élaborer des campagnes commerciales.

Adopter une approche proactive pour stimuler l'adoption et gérer le changement



Définir des indicateurs de réussite, les mesurer et réitérer

Au cours des premières réunions avec les parties prenantes, convenez avec elles d'objectifs et de critères précis de réussite. Il doit s'agir de critères tangibles et mesurables qui peuvent être utilisés pendant l'exécution pour suivre les progrès et déterminer le degré de réussite de votre programme d'adoption et de gestion du changement. Mesurer l'aspect humain du changement est essentiel à toute initiative de changement. 40 % des participants aux recherches menées par Prosci déclarent qu'ils doivent rendre compte de l'efficacité de la gestion du changement dans leurs projets.

Les mesures doivent couvrir quatre catégories :

1. Les performances organisationnelles
2. Les performances des équipes
3. Les performances individuelles
4. Les performances de la gestion du changement

Créez un tableau de bord suivant l'adoption et mesurant l'utilisation au fil du temps afin de vous assurer que la trajectoire du changement atteint les résultats escomptés. Mettez en place un processus continu de collecte de commentaires et d'analyse des résultats. Il est important de procéder à une itération rapide pour que la collecte, l'analyse et les mesures correctives aient lieu pendant que le changement s'opère. La surveillance et la création de rapports sur l'utilisation permettent de démontrer les niveaux d'adoption globaux et les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires.



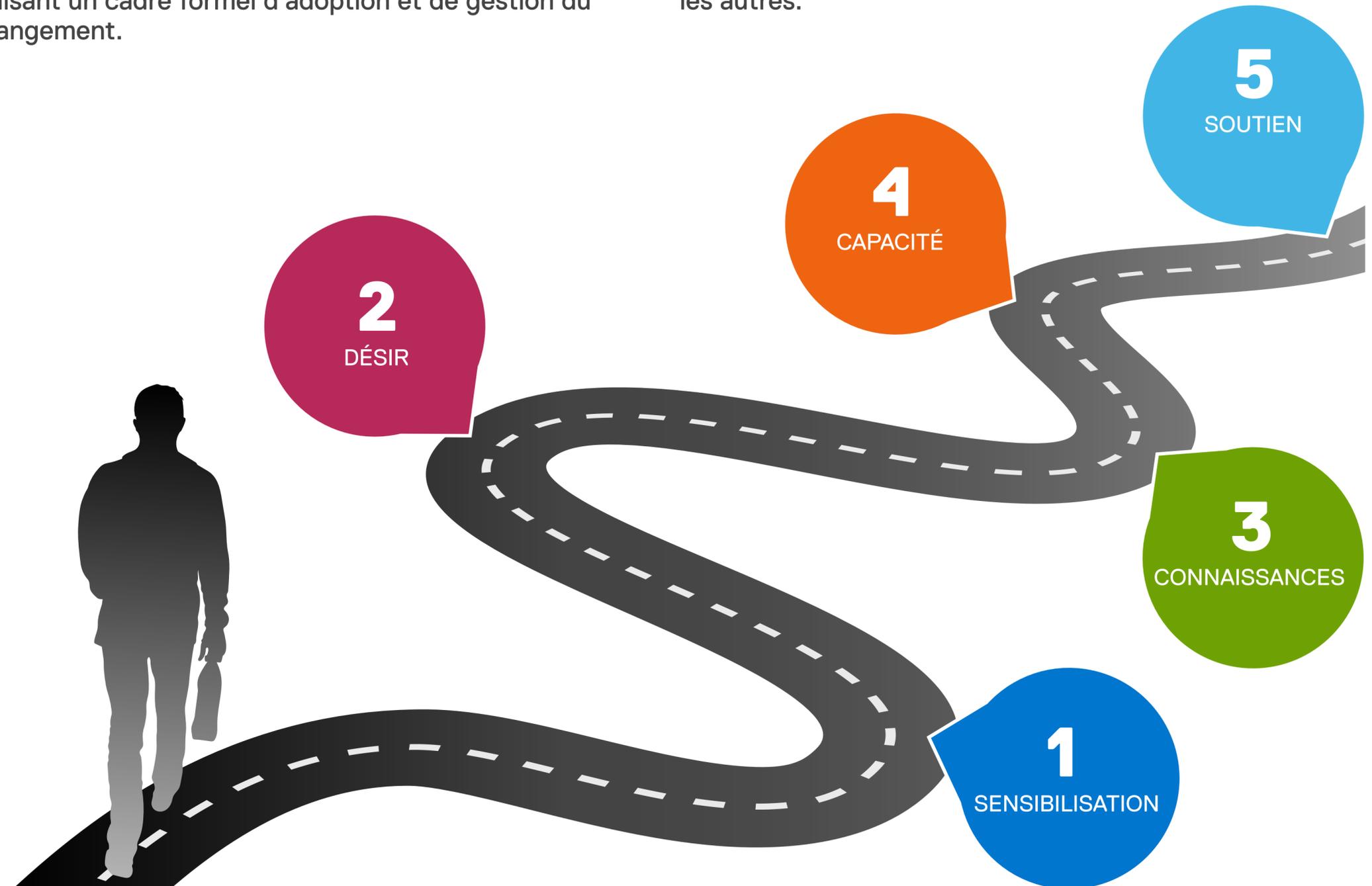
Le cycle des commentaires liés au changement

Exécuter le programme d'adoption et de gestion du changement



Lorsque vous aurez établi une stratégie et un calendrier de lancement, défini les typologies d'utilisateurs de votre personnel, et identifié les moments clés et les parcours utilisateur, vous pourrez élaborer un programme en utilisant un cadre formel d'adoption et de gestion du changement.

Les collaborateurs suivent généralement cinq étapes clés pour opérer un changement : sensibilisation, désir, connaissances, capacité et soutien. Les résultats sont séquentiels, mais s'appuient successivement les uns sur les autres.



Exécuter le programme d'adoption et de gestion du changement

Axé sur les typologies d'utilisateurs

En tenant compte des typologies d'utilisateurs que vous aurez définies et du parcours du changement des collaborateurs, vous devrez élaborer un plan pour chacun des domaines présentés ici à droite.

Lorsque vous créez un programme officiel d'adoption et de gestion du changement, les plans doivent véhiculer l'intérêt de l'adoption du nouveau mode de travail. Les séries d'e-mails et de webinaires d'autrefois ne suffisent plus à communiquer ni à impliquer les collaborateurs. Il faut désormais créer le buzz et susciter l'enthousiasme. Les collaborateurs sont sans cesse bombardés de messages ; il est donc important de trouver des moyens créatifs de communiquer, d'amplifier le buzz et de susciter l'enthousiasme autour des futurs événements (vidéos, affiches, Genius bars, etc.). Attisez l'intérêt de vos collaborateurs en diffusant des campagnes promotionnelles successives. Plus vite ils adopteront la nouvelle façon de travailler, plus l'organisation profitera rapidement du retour sur son investissement technologique.



Le **plan de communication** comprend des communications claires étalées dans le temps et destinées à des groupes ciblés pour les aider à opérer les changements de comportement requis et à progresser.

Le **plan des commanditaires** définit les principales activités et responsabilités de la coalition soutenant le changement.

Le **plan de coaching** décrit comment l'équipe de direction sera soutenue et comment elle impliquera les collaborateurs.

Le **plan de formation** couvre les compétences et les comportements spécifiques que les collaborateurs devront acquérir pour réussir.

Le **plan de gestion de la résistance** fournit les processus et les outils nécessaires à la gestion de la résistance des collaborateurs.

Le **plan de mesure de l'adoption** a deux objectifs : la création d'un tableau de bord permettant de suivre l'adoption et l'utilisation, et l'élaboration et l'exécution d'un processus de collecte de commentaires, d'audit de la conformité et d'analyse des résultats.

Le **plan du réseau de changement** définit les attentes générales envers le réseau des agents du changement.

Le **plan de récompenses et de reconnaissance** fournit une approche formelle pour célébrer la réussite et soutenir le changement.

L'objectif de ces plans est d'aider les collaborateurs à progresser sur le parcours du changement en suivant les étapes présentées ci-dessous.

SENSIBILISATION	DÉSIR	CONNAISSANCES	CAPACITÉ	SOUTIEN
Plan de communication				Plan de communication
Plans des commanditaires et du réseau du changement				Plans des commanditaires et du réseau du changement
Plan de coaching				
		Plan de formation		
	Plan de gestion de la résistance			
		Plan de mesure de l'adoption		
				Plan de récompenses et de reconnaissance

Mappage des plans d'adoption et de gestion du changement au parcours du changement des collaborateurs

Favoriser l'adoption et le changement du point de vue des collaborateurs

Les collaborateurs sont personnellement touchés par les changements technologiques. Ils veulent comprendre ce que ces derniers impliquent, pourquoi s'y intéresser et s'il sera facile d'opérer le changement. Suivre une approche globale et axée sur les typologies d'utilisateurs pour encourager l'adoption permet de mieux cibler, d'adapter et d'améliorer l'efficacité des efforts de sensibilisation, des communications, de la formation, de la gouvernance et des ressources d'aide. Apprenez à connaître précisément les façons dont les différentes typologies d'utilisateurs travaillent actuellement et les futurs modes de travail attendus. Cette sensibilisation permettra aux organisations de concevoir un programme d'adoption et de gestion du changement ciblé pour faire progresser les collaborateurs dans le cycle du changement et obtenir leur coopération afin qu'ils utilisent les nouveaux services avec enthousiasme. Dans l'ensemble, ce modèle axé sur les typologies d'utilisateurs pour l'adoption et la gestion du changement permettra aux organisations d'optimiser leurs investissements technologiques et de mieux profiter des avantages que leur offrent leurs collaborateurs plus productifs.



1



Mobiliser une équipe de commanditaires et de parties prenantes

2



Créer un processus d'évaluation du changement basé sur les typologies d'utilisateurs

3



Identifier les parcours et les moments importants des collaborateurs

4



Définir des indicateurs de réussite, les mesurer et réitérer

