

## Micro case study

Gestion efficace du changement après une évolution majeure de logiciel : méfiez-vous des managers clés !

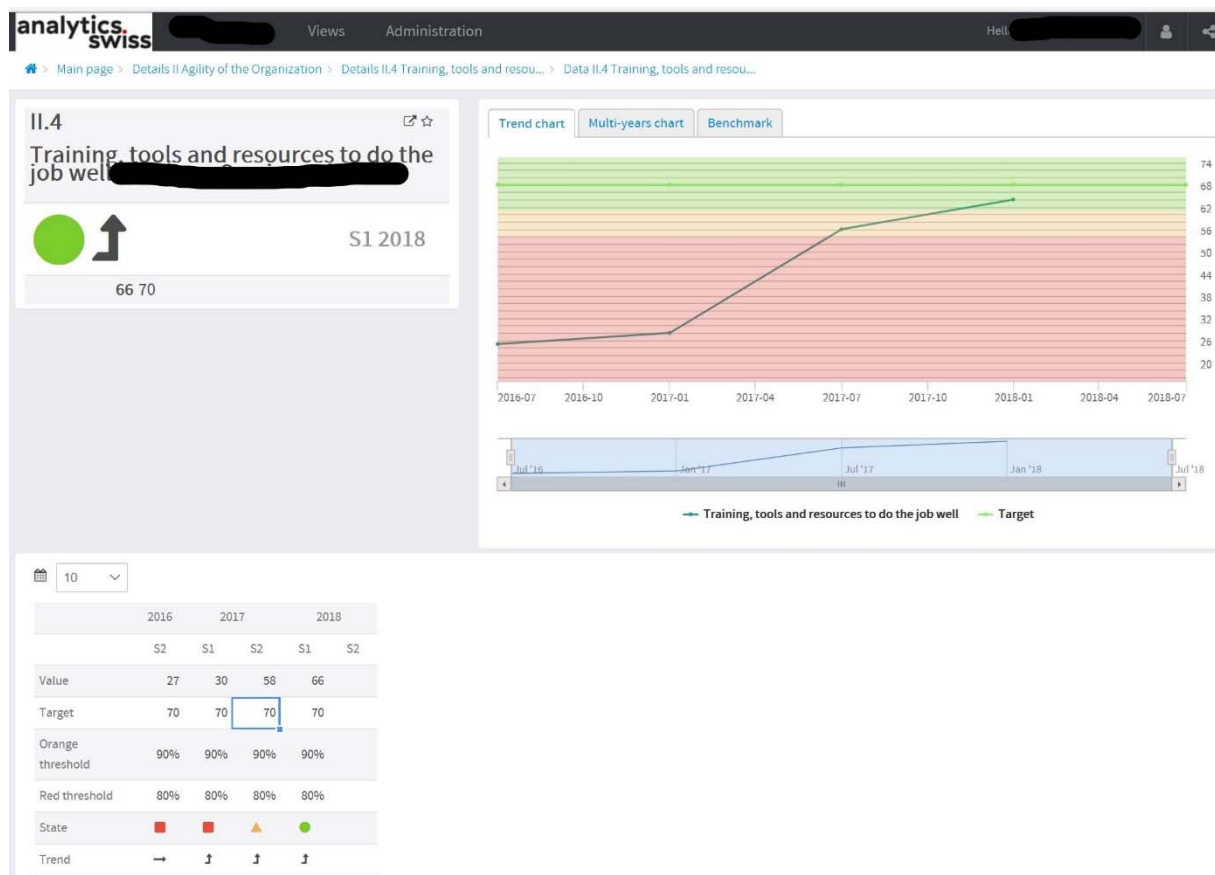
### Le problème

Avec 400 ETP, cette société fournit des services externalisés en Europe. Elle utilisait un logiciel personnalisé vieux de 15 ans couvrant tous les besoins de l'entreprise. La société a finalement décidé de mettre en place un nouveau logiciel. Ils ont alloué 10 millions de CHF à un fournisseur. Après 2 ans, la V1 a été publiée.

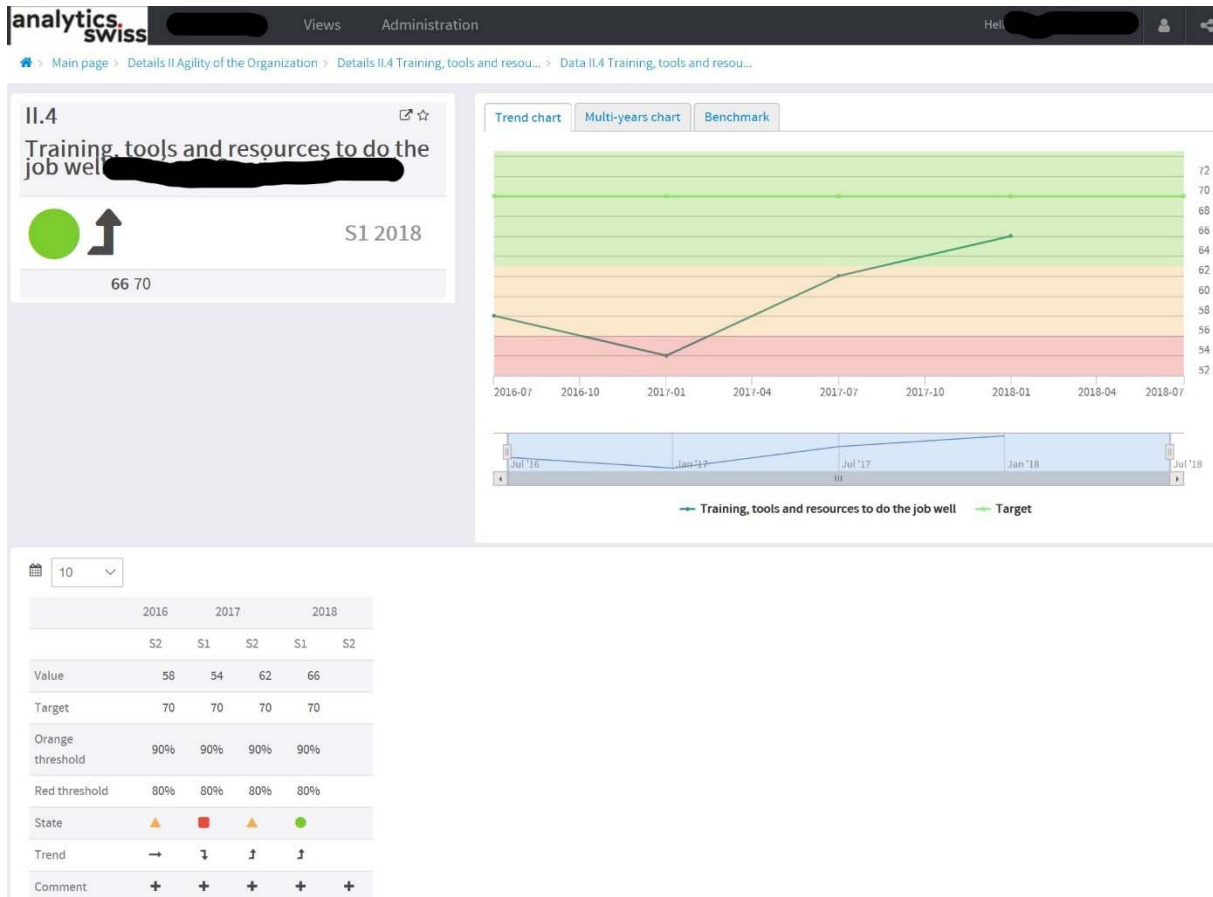
Malheureusement, la productivité a considérablement chuté, ce qui a entraîné des retards de livraison et, par conséquent, de graves problèmes de trésorerie.

SHAKE Consulting a été sollicité pour aider à identifier les causes et à mettre en œuvre des solutions. Bien sûr, les causes étaient multiples, mais dans cet article, nous voulons mettre l'accent sur un aspect particulier que nous ne soupçonnions pas.

Comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous, le premier sondage a révélé un grave manque de formation dans l'une des unités d'affaires les plus vitales.



Le management, qui était responsable de la formation avant la mise en service, nous avait assuré que le problème était lié au logiciel et non à la formation. Il est intéressant de noter que nous avons pu comparer cet indicateur à la deuxième plus grande unité opérationnelle et avons constaté une différence énorme (58% par rapport à 27% dans la première unité opérationnelle), comme indiqué ci-dessous.



### Les enseignements :

Le management de la première unité opérationnelle s'est initialement opposée à la mise à niveau logicielle car elle craignait les changements qu'elle entraînerait dans les flux de travail et dans les habitudes des collaborateurs. Ils n'ont donc pas pris le processus de formation au sérieux. Selon les commentaires de l'enquête, les sessions de formation étaient démotivantes, sommaires et le matériel de formation inutile.

### La solution:

Au vu des résultats, nous avons suggéré de créer un groupe de travail composé d'employés internes et externes. Ce groupe de travail avait deux objectifs principaux:

1. Assister les employés sur leur lieu de travail afin d'accroître leur productivité
2. Former le plus rapidement et le plus efficacement possible tous les membres de l'unité afin d'accroître le niveau de compétence de manière durable

Cette approche était évidemment en dehors du champ de la culture d'entreprise mais notre client a finalement accepté de nous donner le feu vert. Le recrutement, la formation et l'organisation de ce groupe de travail ont pris près de deux mois. Trois mois après le premier sondage, les sessions de formation ont commencé. Nous avons pu constater une légère amélioration de l'indicateur (27% à 30%) avec la deuxième enquête. Lors de la troisième enquête, l'indicateur était passé à 58%, ce qui démontrait l'efficacité du groupe de travail.

Les résultats étaient non seulement évidents dans le tableau de bord, mais également sur le terrain. Le temps de traitement a diminué de 227% au moment de la troisième enquête, ce qui a également eu un impact positif sur le niveau de trésorerie.

### **Conclusions:**

Le facteur humain, dans ce cas une résistance passive de la part de l'équipe de direction de la BU, peut conduire à une défaillance majeure d'un projet informatique de 10 millions de francs. Il est donc important de garder un œil sur les principaux managers qui étaient au début des opposants au projet. Ils peuvent être classés en deux groupes:

1. Ils sont vraiment convaincus et soutiennent maintenant le projet et prennent leur rôle au sérieux
2. Ils prétendent avoir adhéré au projet mais s'y attaquent en secret, insidieusement

En général, vous devriez consacrer 80% de votre temps à faire en sorte à ce que les équipes adhèrent au changement, sans jamais abandonner les 20% de contrôle nécessaire pour vous assurer que les actions clés sont prises mises en œuvre sérieusement.

Nous avons pu également constater qu'une enquête régulière, avec des indicateurs spécifiques, est un outil précieux pour prendre les bonnes décisions et suivre les résultats. De plus, des solutions innovantes sont souvent nécessaires pour conduire efficacement le changement, même s'ils s'écartent de la culture de l'entreprise en place.