



## Les 7 étapes vers la Transformation Organisationnelle

Concrétiser efficacement votre  
stratégie grâce au travail collaboratif



Dr Gero Decker,  
Fondateur &  
Directeur Général

La réelle transformation organisationnelle n'est pas un projet d'une étape. Il s'agit d'un cycle continu qui exige l'adhésion des employés et leur engagement tout au long de l'initiative. Pour vous assurer des bienfaits à long terme de tout ce travail de transformation, vous avez besoin de canaliser la sagesse de tous les employés de votre organisation.

*Gero Decker*

## Synthèse

De nombreuses organisations confondent la transformation organisationnelle avec l'amélioration continue de leurs processus métier. Il est d'ailleurs risqué de voir tout processus de transformation comme une simple étape supplémentaire de l'amélioration continue. En effet, une initiative d'amélioration peut pousser les organisations à bâcler les étapes, alors qu'elle devrait les aider à repenser leurs processus.

Que l'on soit motivé par le besoin d'adaptation aux avancées technologiques, la volonté de protéger son organisation face aux concurrents ou encore simplement l'envie de changer de cap, de grands changements s'imposent. Il est possible que la voie empruntée ne soit

pas celle qui vous mène à vos objectifs. Il est temps de remettre en question vos stratégies et méthodes de changement.

Dans tout marché, le rythme, le volume, la complexité et les coûts du changement représentent autant des complications que des opportunités. Si vous ajoutez à cela la pression des organismes de régulation et les risques liés à la conformité, une grande majorité des organisations va chercher à mieux allier la stratégie à l'opérationnel. Ces organisations chercheront à respecter la conformité tout en devenant de plus en plus agiles. Ainsi, la transformation ne peut plus être vue sous l'angle d'une activité occasionnelle, mais comme une initiative qui a besoin de régularité.

Penchons-nous sur le cas des détaillants, qui ont, en réponse aux boutiques en ligne, abandonné leurs boutiques physiques et lancé leur site de vente en ligne pour s'adapter à la concurrence. Ils s'aperçoivent désormais que ces boutiques de vente en ligne proposent également de la vente en magasin. Ils doivent donc à nouveau s'adapter à la concurrence, mais comment ? Doivent-ils réouvrir leurs magasins, garder leur modèle 100 % en ligne ou encore lancer des partenariats avec ces concurrents "internet et magasin" ? Il n'y a évidemment aucune réponse simple ; le changement est une initiative difficile à orchestrer.

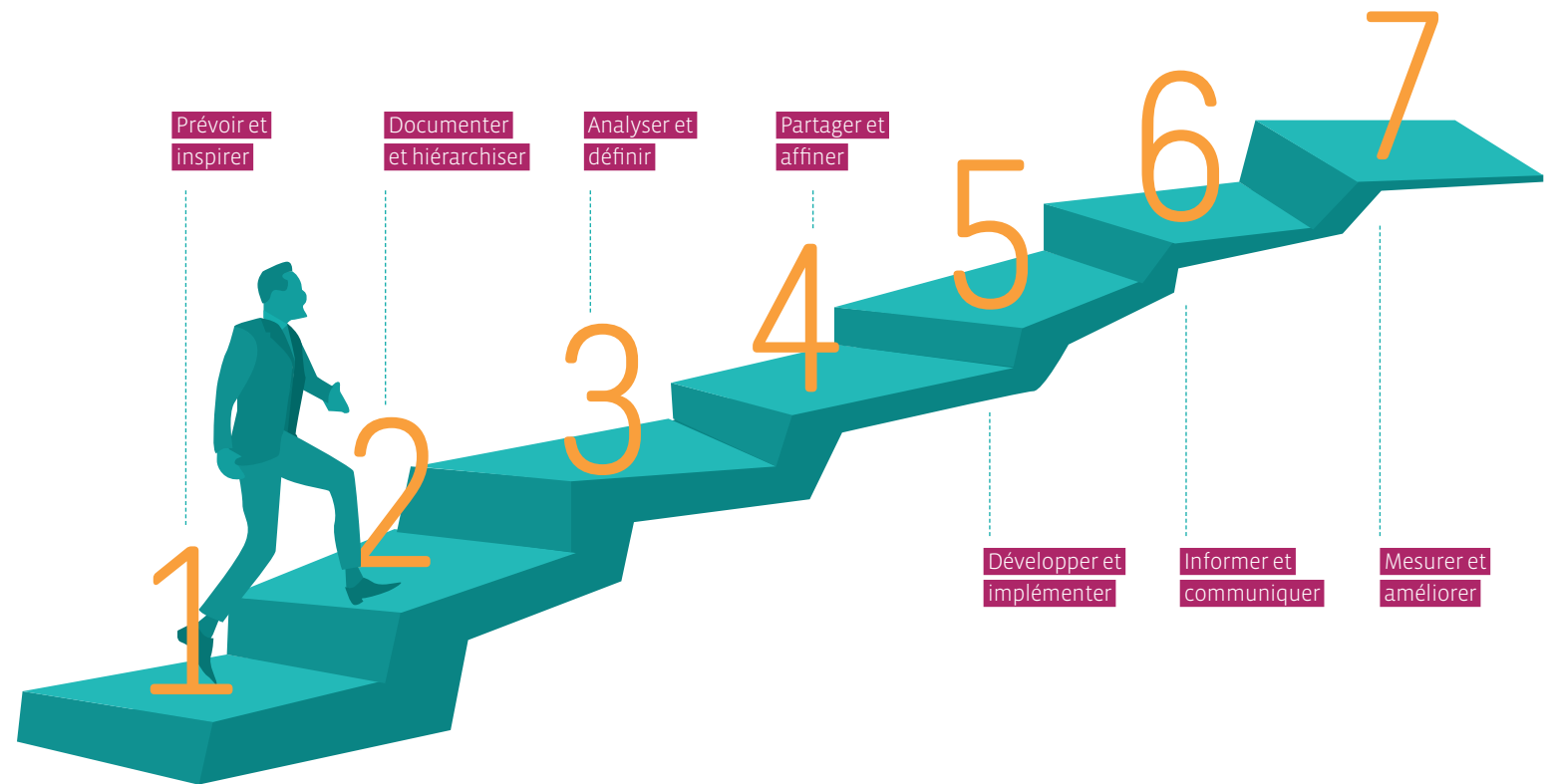
D'ailleurs ces détaillants ne sont pas les seuls concernés. Le secteur bancaire, des assu-

rances ou encore hospitalier sont autant d'industries qui doivent s'adapter rapidement à des marchés changeants. On y retrouve d'ailleurs l'une des principales difficultés : le changement est considéré comme un projet unique, voire une activité occasionnelle. La plupart des organisations ont ainsi échoué à créer une réelle dynamique de transformation.

La création de ce modèle en 7 étapes a donc été motivée par le besoin d'une réponse normalisée et adaptée à ces différents défis. Ce modèle répond à une initiative de transformation à court et à long terme.

# Les 7 étapes de la transformation organisationnelle

Le but de cette approche en 7 étapes est de fournir un guide pour soutenir votre initiative de transformation au sein de votre organisation. Notre but n'est donc pas de vous procurer un manuel d'instructions détaillées, car chaque projet de transformation est unique. Nous ne présentons pas non plus un modèle rigide, mais une suite logique d'étapes qui repose sur notre propre expérience et celle de nos clients. Elle vous aidera à mettre en place vos projets de transformation et à atteindre les objectifs que vous avez fixés.



À mesure que vous découvrirez ces étapes, vous noterez qu'elles sont axées sur les résultats. À la lecture d'un manuel ou d'un guide, on s'aperçoit que l'accent est souvent mis sur l'activité plutôt que le résultat. Ce manque de vision du résultat, et donc de valeur ajoutée, mène forcément à l'échec toute analyse ou projet de planification.

Nous vous recommandons donc, pour chaque étape, de prendre en considération les résultats suggérés ainsi que les mesures proposées, avant de vous demander quels mécanismes vous avez déjà utilisés et qui pourraient être améliorés. Gardez cependant une vision globale de votre organisation. La quasi-totalité des étapes présentent un fort aspect collaboratif et s'appuient

sur le partage des connaissances. Nous savons tous que la réticence au changement et l'inaction sont des conséquences du manque d'implication des parties prenantes. Ainsi, avec ces différentes étapes, nous concentrons volontairement sur l'engagement général de votre organisation.

Il est toujours surprenant d'observer les initiatives de transformation du secteur bancaire ou du tourisme. Les équipes marketing et stratégiques s'empressent de faire appel à des analystes externes, voire à leurs clients, alors que ces deux industries en particulier ont à disposition une source interne d'informations pertinentes : leurs employés. Les vôtres utilisent certainement les

produits ou services que vous cherchez à mieux comprendre. Vos employés peuvent sans doute également vous en apprendre beaucoup sur les méthodes de vos concurrents et probablement vous donner des idées de transformation. Nous ne vous suggérons pas de ne jamais faire appel à des avis extérieurs, mais n'oubliez pas que vous bénéficiez de nombreuses connaissances collectives au sein de votre organisation.

De nombreux sondages et notamment celui mené par Gallup (article en anglais) montrent que peu d'employés se sentent impliqués dans leur organisation. Ainsi, l'index-Gallup démontre qu'en 2016 aux États-Unis 68% des employés ne sentent pas impliqués. Le taux augmente même à 87% dans le

monde entier. Évidemment, les conséquences sur la productivité sont très lourdes. Avec nos sept étapes vers la transformation organisationnelle, vous verrez comment diminuer ce pourcentage au sein de votre propre organisation. Grâce à un plus grand nombre d'employés concernés par les objectifs, votre initiative de transformation aura le vent en poupe. Vos employés apporteront leurs propres idées et expériences, ce qui fera avancer toute l'organisation.

À travers ces 7 étapes, vous ne serez pas amené à vous demander si vous avez déjà lu cela quelque part, mais bien à vous demander si cette méthode est différente de la vôtre. C'est en identifiant les différences que l'on apprend à se transformer.



Une vision claire ; de la motivation et de la volonté pour mener à bien une initiative.

## Prévoir et inspirer

Atteindre un objectif requiert deux conditions : une vision claire du but et une réelle volonté d'y arriver. Avant de lancer votre initiative de transformation, vos équipes doivent avoir des objectifs clairement établis, savoir ce que vous attendez d'elles et surtout les raisons de ces objectifs.

Pour que tout le monde se sente concerné par cette initiative, vous pouvez utiliser des outils qui vous accompagneront dans votre projet de transformation, avec lesquels vous pourrez identifier les menaces, risques et opportunités. Il ne s'agit cependant que d'une partie de la tâche qui vous attend. Afin d'expliquer le bien-fondé d'une transformation et de créer une certaine émulation à travers toute l'organisation, vous devez

au préalable bien réfléchir à comment impliquer les différents groupes de personnes concernées avec le bon niveau d'information.

Fort heureusement, nous ne sommes plus limités aux réunions en personne et aux longs échanges d'e-mail. Des solutions qui créent un espace de partage et de travail collaboratif existent. Vous êtes ainsi capable d'accélérer le processus de discussion, tout en bénéficiant de l'expérience de votre organisation.

L'objectif de cette étape est donc de développer une vision globale de l'avenir de votre organisation, qui inspire tous les employés et les engage dans cette initiative de transformation.

# Documenter et prioriser

Créer des modèles de processus cibles clairs et orientés vers les objectifs est une étape essentielle pour définir un cap et le but d'une initiative. De nombreuses initiatives ont échoué du fait d'un manque de connaissances et d'informations pour les parties prenantes. Avec cette étape, vous modéliserez la première version de votre processus cible. Cette modélisation sera modifiée et améliorée au fil des discussions, échanges d'idées et retours d'expérience. Commencer par modéliser votre processus cible vous permettra de ne pas perdre du temps à documenter des processus obsolètes ou non pertinents.

La collaboration est également un aspect essentiel lors de la modélisation de vos processus. Il ne s'agit pas d'une tâche à confier à une seule personne mais plutôt d'un travail d'équipe entre toutes les parties prenantes à travers les départements et la hiérarchie. Ainsi, le rôle et les tâches de chacun sont mieux définis, et le travail gagne en efficacité.

Favoriser la connaissance collective lors de cette étape présente deux avantages. Tout d'abord, vous prenez en compte toutes les situations et les commentaires qu'elles suscitent. N'oubliez pas que les équipes opérationnelles sont celles qui ont le plus de connaissances sur le travail effectué. Ensuite, vous favorisez le sentiment d'implication et d'engagement des employés qui soutiennent alors votre initiative. Cette étape ne devrait pas être effectuée derrière les portes fermées du bureau de la direction, mais plutôt en équipe pour faciliter la participation et l'échange d'idées.

La modélisation de vos processus vous permet également d'évaluer vos priorités et de former un plan d'action quant à l'approche à choisir concernant votre transformation. Le résultat de cette étape n'est donc pas une modélisation gravée dans le marbre, mais plutôt une conceptualisation de vos idées et de vos priorités.



Générer des processus  
actuels et cibles, obtenir  
des commentaires et  
suggestions.

# Analyser et définir

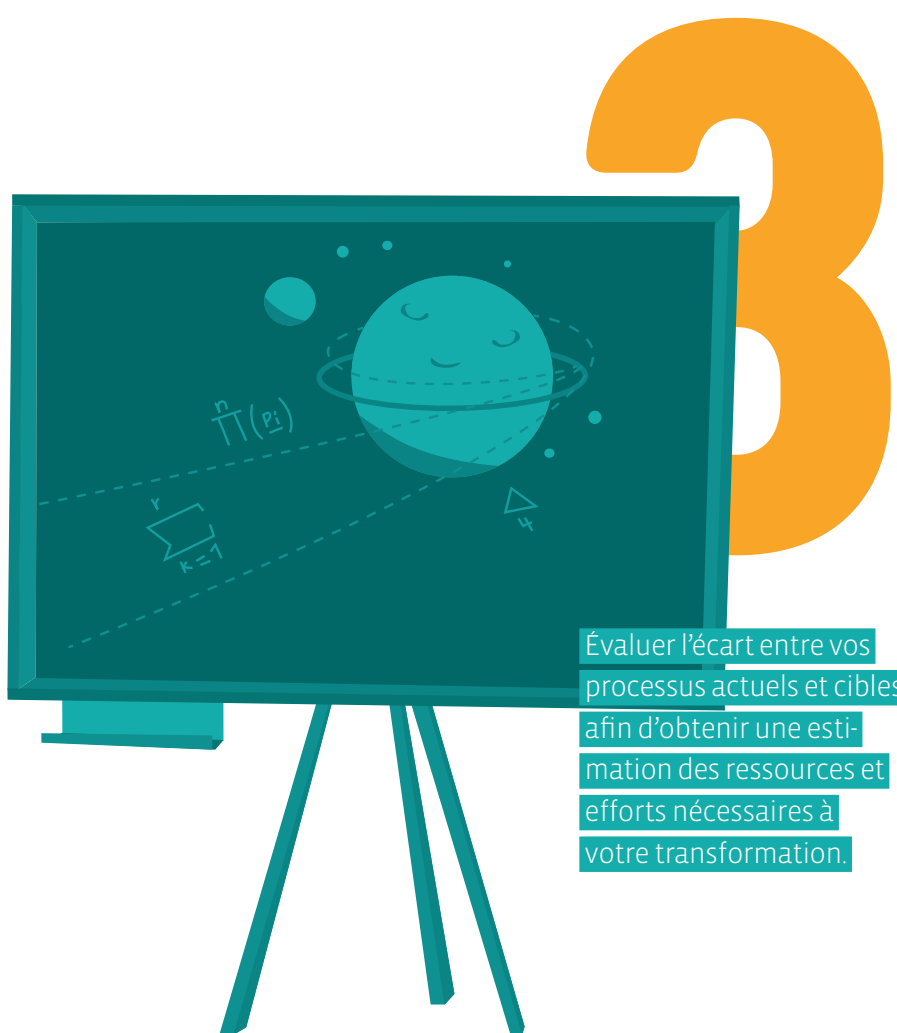
Il s'agit de la première étape avec une action ciblée. Elle nécessite une analyse d'écart entre votre processus actuel et votre processus cible. Elle vous demandera ensuite de prendre des mesures concrètes pour combler ces écarts.

L'identification et l'analyse des écarts peut également vous aider à définir de nouvelles compétences et à modifier votre parcours client pour faciliter la compréhension collective des changements à apporter. En plus d'une conception claire des points d'amélioration de la satisfaction client, une cartographie du parcours client assure une transformation transparente, orientée client et réaliste.

En concrétisant votre stratégie grâce à la modélisation des processus et du parcours client, il est crucial que vous connaissiez les variations de vos processus, identifiées lors de l'étape 2. Même si ces écarts peuvent disparaître de vos nouvelles modélisations, ils mettent en lumière des informations non négligeables.

La quantité et la qualité des informations sur les processus actuels obtenues grâce aux retours de vos employés, vous permettront de définir clairement le but, les moyens et le budget de vos processus cibles. Ainsi, la plupart des organisations ont déjà à disposition une mine d'informations pour leurs analyses, mais savoir les exploiter est un autre problème. Il s'avère très utile de regarder de plus près les différentes possibilités d'optimisation de ces données collectées depuis vos processus métier. Par ailleurs, cela ne demandera pas beaucoup de temps à votre IT, puisque des solutions d'extraction de données existent déjà.

Continuez l'analyse de vos processus avec les parties prenantes jusqu'à ce que les écarts disparaissent. Vous pourriez bien être étonné des résultats des analyses de vos processus internes. Découvrez de nouvelles opportunités et intégrez-les à vos modélisations. Vous vous débarrasserez ainsi de cette pensée : "C'est comme cela que nous avons toujours fait !"



Évaluer l'écart entre vos processus actuels et cibles, afin d'obtenir une estimation des ressources et efforts nécessaires à votre transformation.

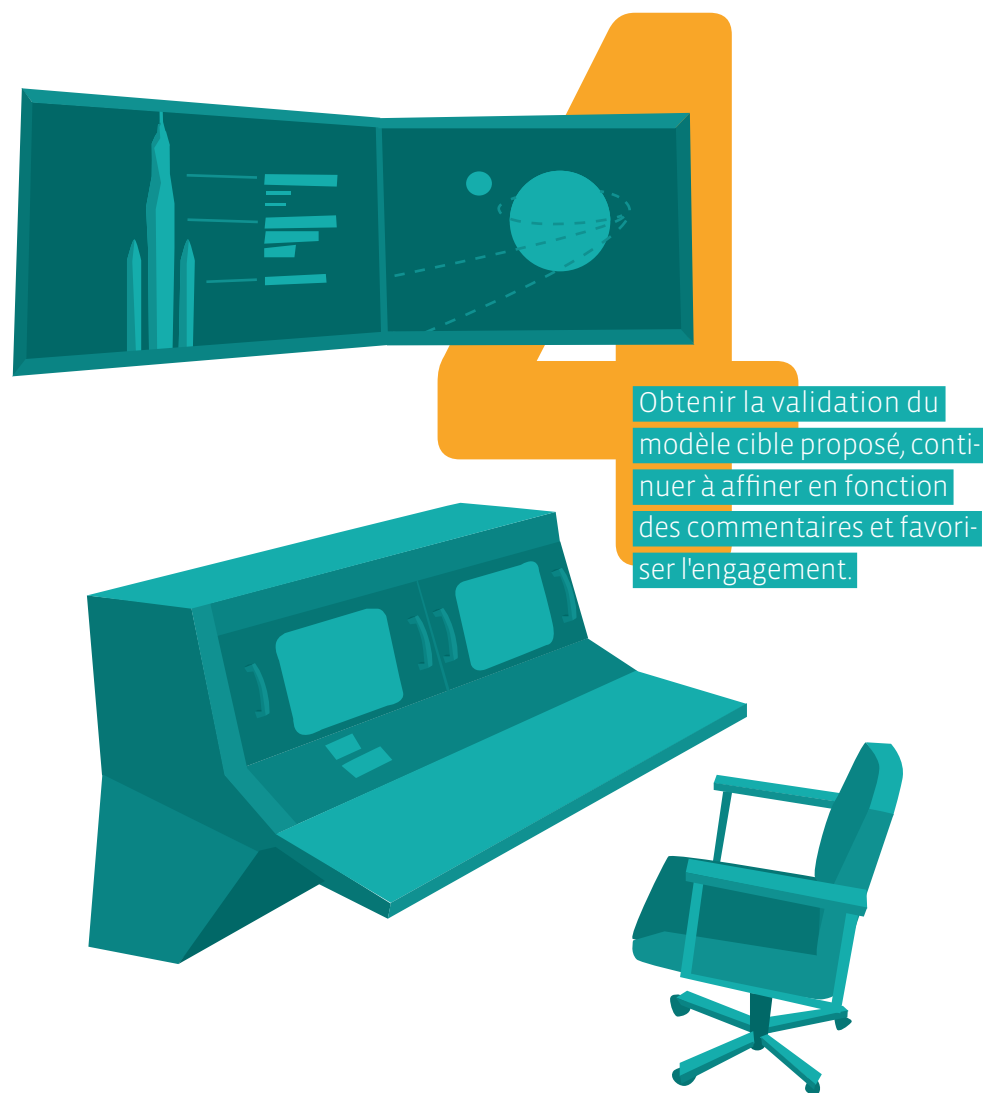
# Partager et affiner


Il revient toujours moins cher de modifier une modélisation plutôt qu'un processus ou système déjà en place. Vous aurez donc compris que le but de cette étape est de souligner l'importance de la l'élaboration. N'hésitez alors pas à faire valider votre modèle auprès de plusieurs personnes et à l'affiner avant de l'implémenter.

À ce moment du processus de transformation, les idées et propositions devraient être largement partagées. Invitez de nombreux collaborateurs à commenter votre modélisation. Le plus important est d'être prêt à y apporter des changements basés sur les retours des autres parties prenantes. Évidemment, cette étape sera largement facilitée si vous utilisez un outil de modélisation qui intègre des fonctionnalités de commentaire, partage et révision. Souvenez-vous que de nombreuses personnes se démotivent lorsqu'elles ont l'impression que leur voix n'est pas entendue.

Il arrive souvent que les personnes pensent que le changement ne tient pas compte de leurs commentaires. Ainsi, même si vous ne pouvez pas considérer toutes les suggestions, mettez en avant les changements qui font suite à des propositions. Votre projet de transformation sera alors supporté par des personnes engagées et motivées par cette initiative. La création d'un échange transparent et ouvert, grâce à des commentaires pris en considération dans la modélisation du processus valorise la participation des employés.

Bien que cela puisse paraître un peu chaotique, voire chronophage, c'est lors de cette étape que vous trouverez les ingrédients secrets pour mener à bien votre transformation. Accordez-y le temps nécessaire, afin de ne pas devoir recommencer l'implémentation de votre processus cible.





Débuter les tâches concrètes pour actualiser des processus existants ou en présenter de nouveaux, répondre aux besoins de l'IT en vue de l'automatisation

## Développer et implémenter

Après avoir terminé la conceptualisation, l'analyse et la validation, il est temps de mettre en œuvre les nouveaux processus et les méthodes de travail. Cette étape peut également être utile à la définition des exigences relatives aux transformations de systèmes ERP.

Nombreux sont les chefs d'entreprise qui ont connu de mauvaises expériences lors d'implémentations de nouveaux systèmes par l'IT. Cependant, en adoptant une approche axée sur la transformation, la plupart des problèmes informatiques qui apparaissent habituellement lors de ces initiatives, peuvent être évités. En effet, cette approche comble le manque de cohérence entre priorités et besoins opérationnels. De nouveau, c'est en favorisant la transparence et la communication que cette étape sera couronnée de succès. Briser les habituels silos organisationnels unifie les équipes, qui avancent alors dans la même direction.

Les différentes exigences sont souvent un point de désaccord des initiatives de transformation qui n'ont pas abouti. Cependant, elles peuvent être requises suite à la création du parcours

client et des processus des étapes 1 à 4 de ce guide, plutôt qu'à une quelconque analyse des besoins. Ainsi, l'IT est directement concerné par les objectifs de l'organisation. Cela facilite les tests de systèmes et la compréhension des tenants et aboutissants pour de meilleurs résultats.

En outre, il n'est plus nécessaire aujourd'hui de systématiquement faire appel à l'IT pour implémenter des processus. En effet, les solutions logicielles actuelles permettent aux utilisateurs métiers d'automatiser leurs propres tâches. Ainsi, chaque cas particulier peut être géré sans l'intervention de l'IT. Permettre aux équipes une compréhension profonde de l'organisation particulière des tâches en vue d'automatiser les workflows, améliore considérablement la vitesse d'exécution, l'efficacité et l'agilité de votre organisation.

Grâce à leur implication dès les premières étapes, il est logique que les équipes aient envie de voir la concrétisation de ces modélisations. Cela aura pour effet d'aligner l'opérationnel et l'IT, ainsi que d'améliorer le travail collaboratif.



# Informer et communiquer

L'initiative de transformation ne portera ses fruits que lorsque l'organisation entière s'adaptera à ces nouveaux comportements. En effet, parallèlement à l'exécution des nouveaux processus, vos équipes seront à même d'adapter leur comportement auprès des clients et fournisseurs, avec qui elles seront en contact.

Cet aspect peut être essentiel pour des industries qui sont en contact avec des clients réguliers, habitués à travailler d'une certaine façon. Il se peut qu'ils soient réticents aux nouvelles méthodes. C'est pourquoi, la façon dont vont interagir vos équipes peut être déterminante dans le succès de votre transformation.

La communication prend alors ici tout son sens. Malgré toutes les meilleures intentions, il est possible que certaines personnes ne se sentent pas impliquées dans ces changements. Cependant, en les appliquant, ces employés auront

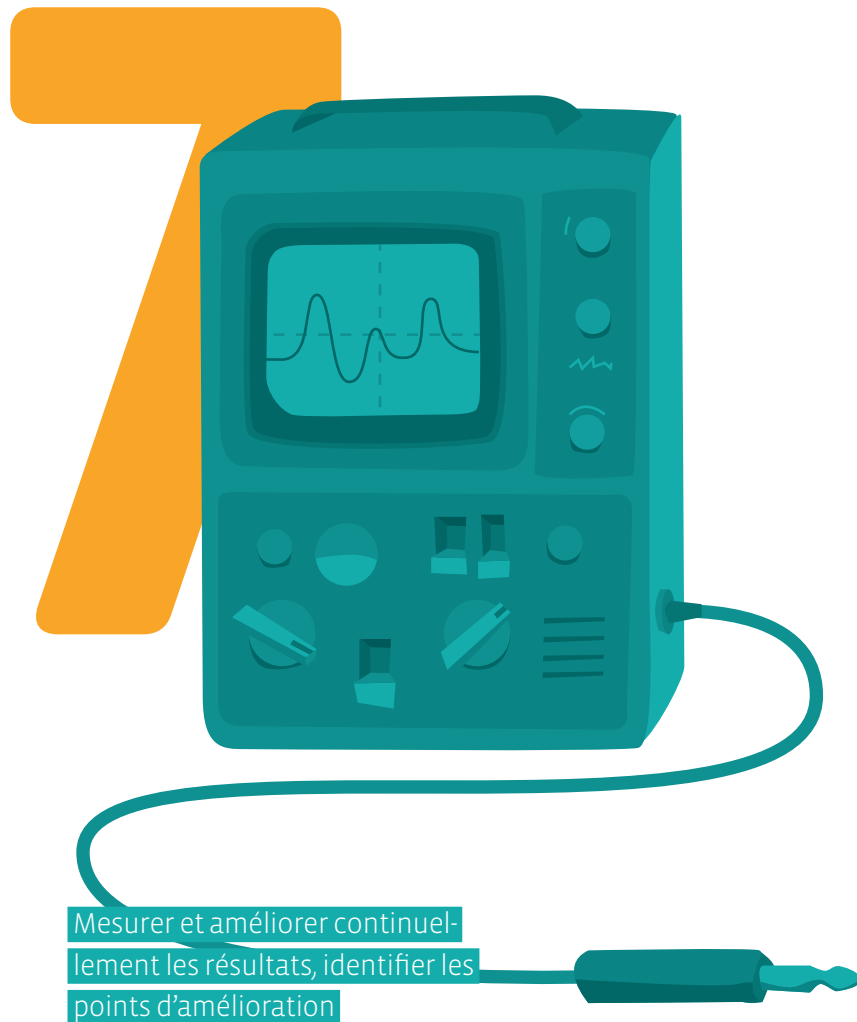
besoin de savoir où trouver les informations pour agir de manière appropriée et comprendre le contexte. C'est pourquoi, vous devez leur mettre à disposition une base de connaissance centralisée.

Avec l'implémentation des nouveaux processus, s'il y a bien une chose à retenir, c'est qu'il n'est pas possible de surcommuniquer. Nous vous conseillons de débiter par un plan de communication détaillé, qui présente clairement le message à transmettre, donne la cadence de communication et les différents outils à utiliser. L'e-mail est un moyen peu recommandé, puisqu'il est souvent à peine lu et directement classé.

C'est avec une communication régulière et la mise à disposition d'une source de connaissances centralisée que vous assurerez le succès de votre initiative de transformation.



Des employés satisfaits,  
préparés aux changements  
des processus et systèmes,  
un processus de formation  
approprié



## Mesurer et améliorer

Le succès de votre initiative de transformation ne peut être envisagé que lorsque les premiers résultats se font ressentir. Cependant, lorsque l'on concrétise la stratégie, des différences avec les processus cibles peuvent apparaître. Vous devez alors contrôler les résultats et continuellement les améliorer afin de vous rapprocher de votre objectif.

Il arrive très souvent qu'à la suite d'une implémentation de nouveaux processus les premiers résultats soient en deçà des prévisions. Il ne faut cependant pas associer ces premiers résultats avec un échec. Vos équipes auront besoin de temps pour atteindre les niveaux de productivité souhaités. Elles doivent dans un premier temps s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. Ne vous lancez donc pas immédiatement dans nos nouveaux grands changements. Optez plutôt pour de légers changements basés sur les commentaires de vos équipes.

À ce moment de la dernière étape, vous avez tout intérêt à comparer la conformité et les résultats

de vos processus actuels à ceux des processus cibles. Cette analyse des écarts mettra en lumière des informations parfois surprenantes et qui demanderont une certaine réactivité. Mettre en place une exploitation et une analyse des données réelles de votre organisation vous permettra de soutenir une politique d'amélioration continue et d'éviter de retomber dans de vieilles habitudes.

D'ailleurs, vous n'êtes plus obligé de créer ces analyses en ne partant que de vos connaissances. Aujourd'hui, des solutions modernes existent. Elles vous permettent de continuellement comparer vos résultats par rapport à vos objectifs et affichent des tableaux de bord où toutes les informations sont facilement accessibles. De plus, la communication entre la stratégie et l'opérationnel reste ouverte. Ces solutions s'appuient sur le principe de prise en compte des commentaires et retours de vos collaborateurs, comme dans les étapes précédentes de ce guide.

# Conclusion

Ces 7 étapes ne sont évidemment pas la seule solution à une transformation organisationnelle. Elles ont été cependant créées par des spécialistes expérimentés et basées sur des expériences réussies ou non de transformation d'organisation. Le but de ce guide est de vous présenter le bon état d'esprit et les idées pour piloter votre organisation à travers le complexe mais gratifiant processus de transformation. Nous vous encourageons à adapter ces étapes au contexte de votre organisation, tout en portant une attention particulière aux thèmes fondamentaux de la communication, l'implication, la collaboration et l'analyse des écarts.

Concrétiser efficacement votre stratégie est la pierre angulaire de la transformation. Nous espérons que ce guide vous aidera à prendre les bonnes décisions et répondre de manière efficace aux défis et difficultés que vous rencontrerez en chemin. Apprenez de notre expérience et de celle de nos clients qui ont déjà emprunté cette voie.



Signavio vous accompagne à tout moment dans votre transformation d'entreprise. Pour en savoir plus : inscrivez-vous à un de nos webinaires ou testez signavio gratuitement sur :

[www.signavio.com](http://www.signavio.com)