

# *Gestion du changement : Déterminez les prérequis pour piloter avec succès une transformation numérique plus humaine*

Salon Connexion

17 avril 2019

Présentateur : Marcel Auclair

# Au programme

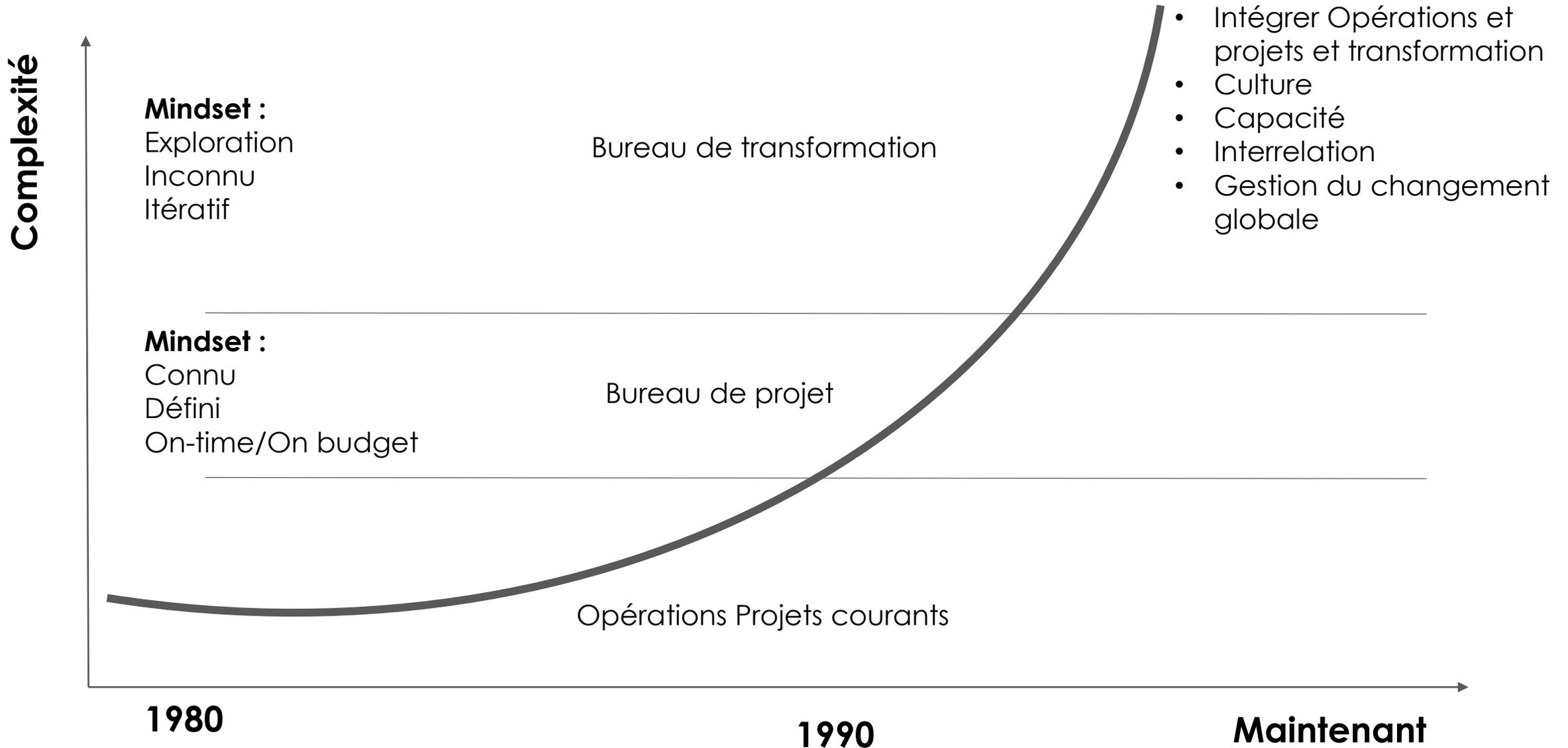
---

- Définir ce qu'est une transformation
- Communiquer vision et objectifs
- Briser les silos
- Développer une culture adaptée à l'ère du numérique



Transformation,  
vous avez dit transformation?

# Complexité de la gestion de projets en transformation



# Principaux types de transformations numériques

---



Systemes Cloud



Intelligence artificielle



Mobilité



Réseaux



Internet des objets



Plateformes de collaboration



Industrie 4.0



Big Data



Impression 3D



Véhicules autonomes



Robotique avancée



Réseaux sociaux

# Impacts d'une transformation numérique

## Nouveaux mindsets

- Pensée transversale
- Travail au-delà des équipes traditionnelles
- Travail en collaboration
  - Multi-secteurs, multi-expertises, multi-pays, multi-niveaux
- Travail en itération
- Rapidité, temps réel
- Standardisation, uniformisation
- Visibilité sur la performance



Nouvelles connaissances

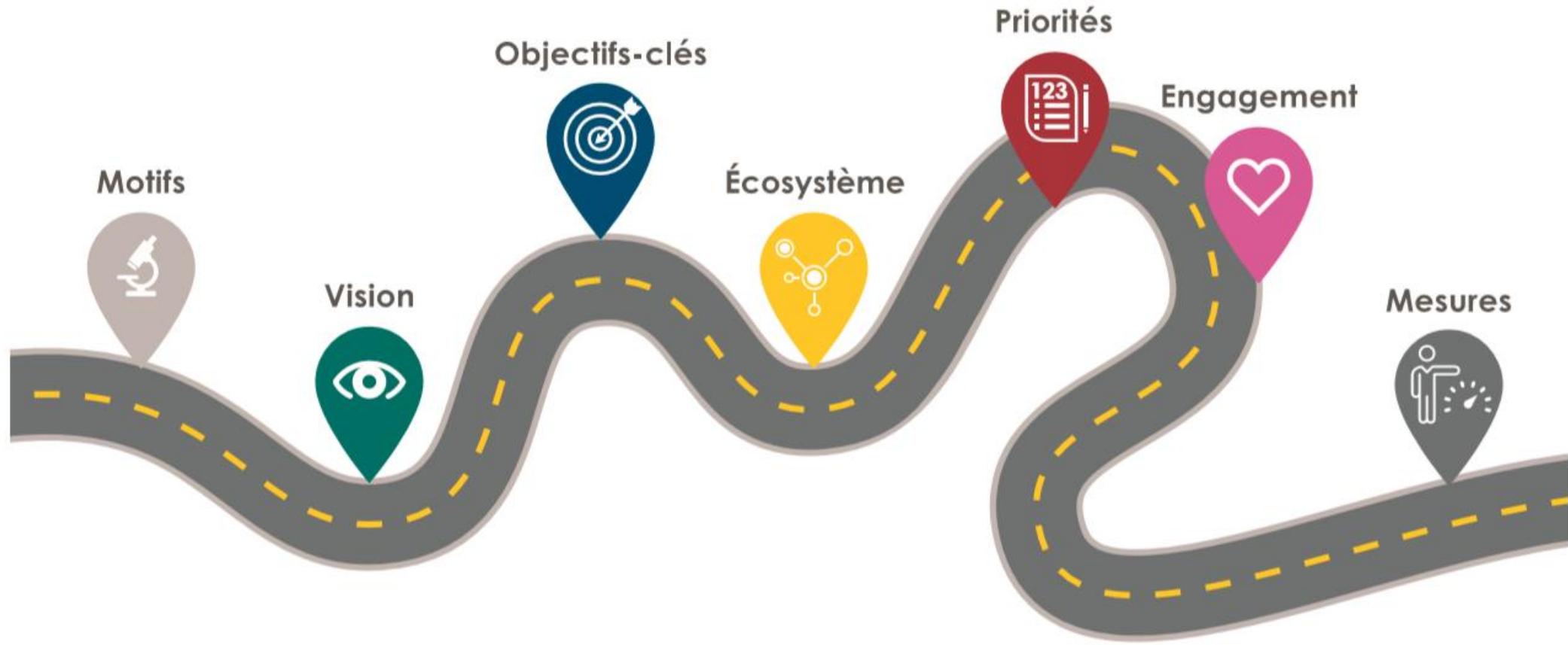
Nouvelles habiletés

Nouvelles tâches

Nouvelle organisation du travail

Élimination de postes traditionnels

# Parcours de transformation FLEX



## Discussion en petits groupes :

- Expliquez à vos collègues pourquoi votre transformation est nécessaire
- Vérifiez dans quelle mesure les motifs de votre transformation sont :
  - Définis?
  - Partagés?
  - Compris?



# Caractéristiques d'une vision efficace

- Simple. Claire. Facile à retenir.
  - Éviter les visions qui essaient de tout dire et dont personne ne se souvient
- Tenir en quelques mots
- Illustrer un but difficilement atteignable, mais qui réaliste sur un horizon d'environ trois années :
  - un marché à percer, à dominer;
  - un produit distinctif à mettre en marché;
  - une culture à mettre en place (ex. : centrée sur le client, innovation, agilité, collaboration);
  - une structure simplifiée, axée sur une seule entreprise vs plusieurs entités ou divisions.
- Être inspirante, faire appel aux émotions, donner un sens.



# Communiquer vision et objectifs

## Énoncé de vision de la transformation

Orientation 1	Orientation 2	Orientation 3
Objectifs - An-1	Actions prioritaires 1 <sup>er</sup> trimestre	
Objectif 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Action 1</li><li>• Action 2</li><li>• Action 3</li></ul>	
Objectif 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Action 1</li><li>• Action 2</li><li>• Action 3</li></ul>	
Objectif 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Action 1</li><li>• Action 2</li><li>• Action 3</li></ul>	

## Discussion en petits groupes :

- Partagez avec vos collègues la vision de votre transformation.
- Dans quelle mesure la vision de votre transformation est :
  - Définie?
  - Partagée?
  - Comprise?



# Qu'en est-il avec votre comité de direction ?

<b>Membres de la direction</b>	<b>Comprend la logique de la vision</b> 	<b>Est convaincu de la vision</b> 	<b>Modèle la vision par ses actions</b> 
PDG			
Vice-président, Finances			
Vice-présidente, Ressources humaines			
Vice-président, Opérations			
Vice-présidente, Ventes et marketing			
Vice-président, Technologies de l'information			



Comment  
supprimer les  
silos?

# Étude de **Google** sur les équipes ultra-performantes

- Analyse de 180 équipes
- Entrevues avec des centaines d'employés
- Trouver la recette pour composer une équipe de rêve



# Savoir créer un espace commun de collaboration

## Prenons le match des étoiles de la LNH à titre d'exemple



Ma réalité.  
Mon équipe.  
Ma ville.



Ma réalité.  
Mon équipe.  
Ma ville.



Défi premier du coach :  
établir un climat et des  
règles pour que ces  
étoiles jouent ensemble  
un soir.



Ma réalité.  
Mon équipe.  
Ma ville.



Ma réalité.  
Mon équipe.  
Ma ville.

# Qu'en est-il avec votre comité de direction ?

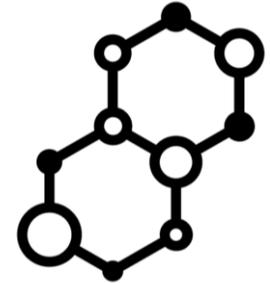


## Objectifs

Établir et partager  
des objectifs communs

## Écosystèmes

Mettre en place des  
éléments structurants



## Comportements

Déterminer les  
comportements attendus et  
engager la conversation  
lorsque ceux-ci ne sont pas  
respectés

## États d'esprit

Déterminer l'état d'esprit  
attendu et engager la  
conversation lorsque celui-ci  
n'est pas respecté



# État d'esprit

---

## Zone verte

État d'esprit qui propulse la collaboration

Se faire confiance Oser se montrer vulnérable	Se rendre imputables	Les erreurs sont des occasions d'apprentissage.
Se protéger	Chercher des excuses	Chercher des coupables, pas de tolérance à l'erreur

## Zone rouge

État d'esprit qui freine la collaboration

# Comportements

---

## Zone verte

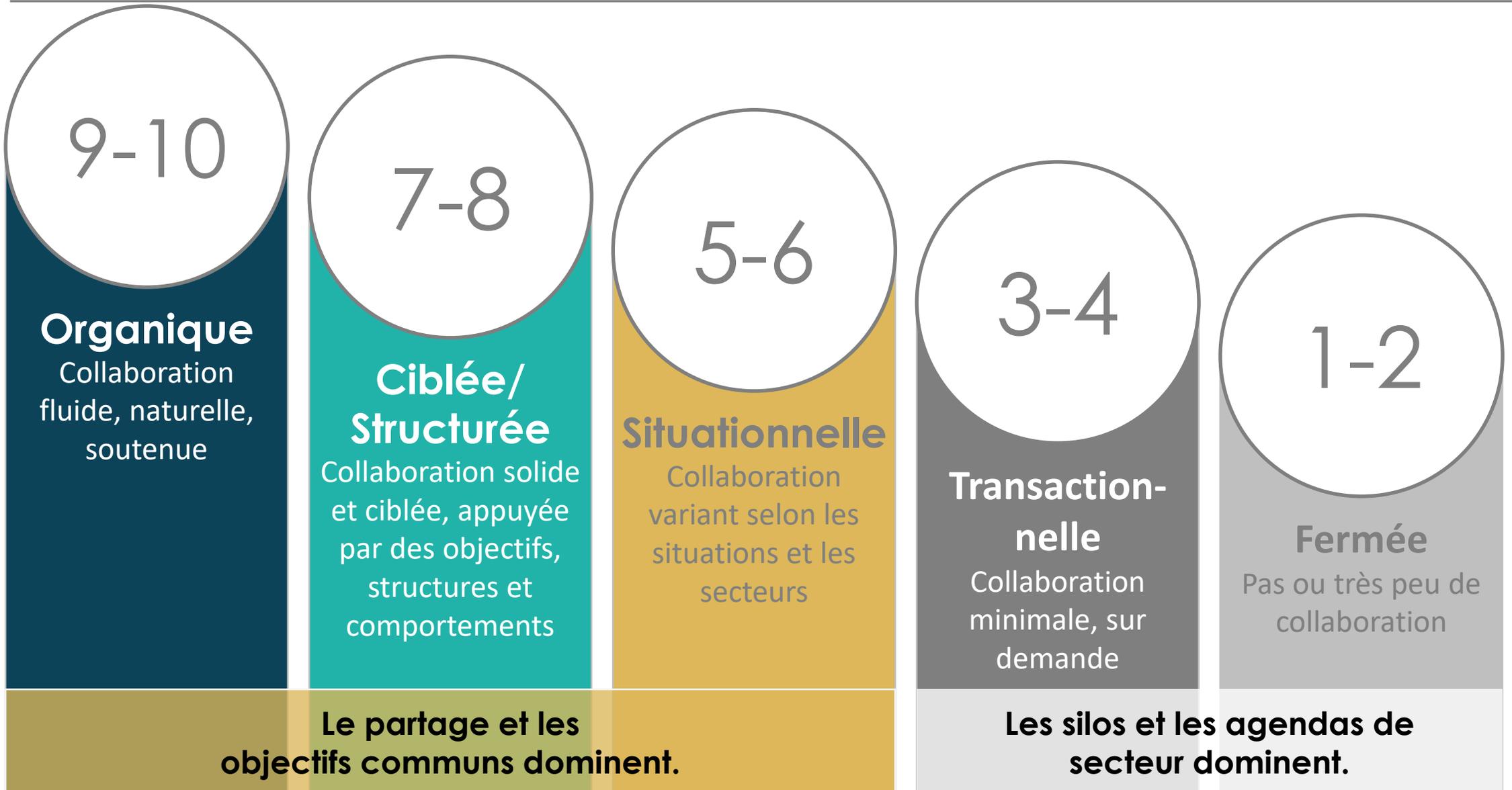
**Comportements** qui propulsent la collaboration

Je partage l'information.	Je suis ouvert à des perspectives différentes de la mienne.	Je porte mon attention sur le problème pour le résoudre.
Je garde l'information pour moi.	J'ai raison.	Je porte mon attention sur la personne (je cherche un coupable).

## Zone rouge

**Comportements** qui freinent la collaboration

# Échelle de la collaboration



## Discussion en petits groupes :

- Vous devez organiser une rencontre de démarrage avec quatre équipes reconnues pour travailler en silo et qui devront travailler ensemble pour assurer le succès de votre transformation.
- Quelles conditions allez-vous mettre en place AVANT, PENDANT et APRÈS la rencontre pour favoriser cette collaboration?





Comment développer une culture  
adaptée à l'ère du numérique?

2  
1

# Leviers de transformation d'une culture adaptée au numérique



## Nouveaux *mindsets*

- Pensée transversale
- Travail en collaboration
- Travail en itération
- Standardisation, uniformisation
- Climat de sécurité psychologique



## Nouveaux outils

- Plateformes de collaboration
- Mobilité
- Systèmes infonuagiques



## Nouveaux comportements

- Écouter
- Questionner
- Explorer
- Inviter les autres secteurs
- Encourager les essais
- Apprendre et s'ajuster rapidement



## Espaces de travail

- Ouverts
- Mobiles
- Non-assignés
- Espace de discussions
- Espace de repos



## Accompagnement

- Facilitateur de réseaux
- Éducation
- Développement et renforcement de nouveaux *mindsets* et habiletés



## Ateliers

- Jeux
- Explorations
- Réflexions en équipes
- Formation



## Organisation du travail

- En réseau
- En équipe
- Modulable

## Discussion en petits groupes :

- Identifiez un **levier** que vous pourriez utiliser mieux ou davantage pour développer une culture adaptée à l'ère numérique.
- Identifier **un ou deux comportements** sur lesquels vous pourriez miser pour contribuer à développer une culture adaptée à l'ère numérique. Comment pourriez-vous les renforcer?

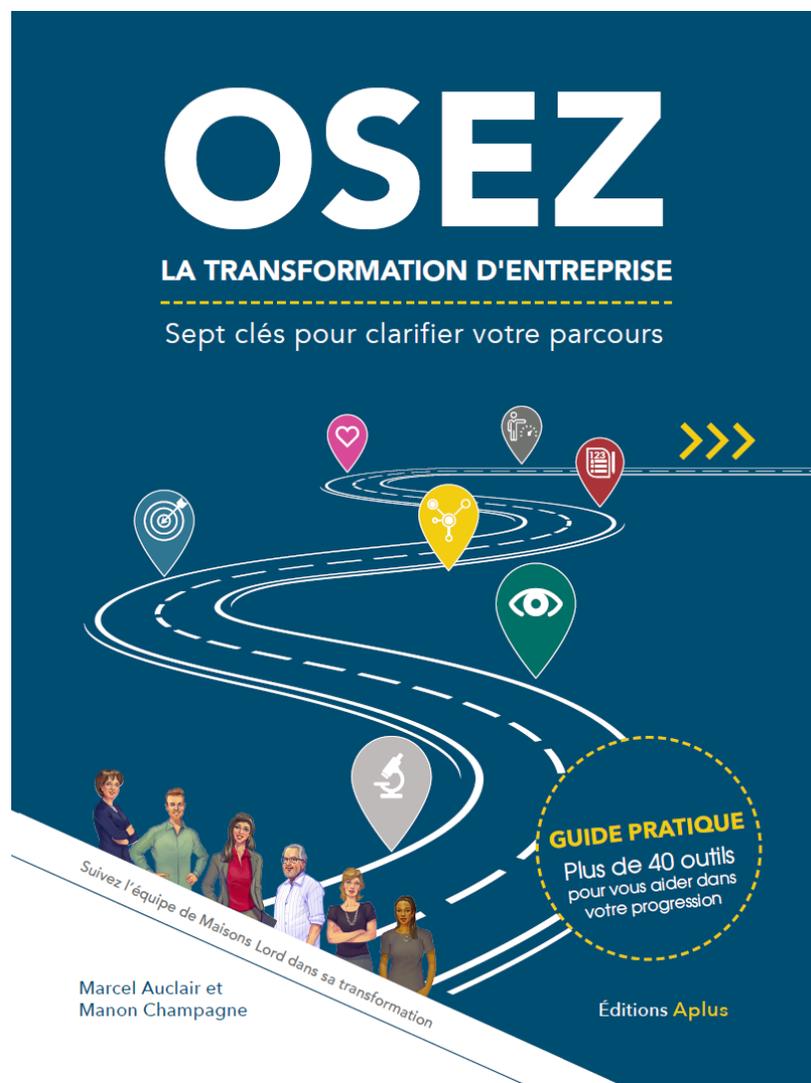


# En conclusion

---

- Transformation = **complexité** beaucoup trop élevée, chaos, exploration, essais
- Une transformation numérique implique de développer de nouveaux **mindsets**, de nouveaux comportements, une nouvelle organisation du travail
- Développer et communiquer des **motifs**, une **vision** et des **objectifs** clairs et inspirants
- **Briser les silos** en insistant sur l'importance de la **sécurité psychologique** et en réunissant les quatre conditions de la collaboration : **objectifs, structures, états d'esprit et comportements**
- Utiliser les **leviers de transformation** numérique

# Pour ne pas en rester là...



- Passez nous voir : kiosque 216.
- Suivez-nous sur les médias sociaux.
- Abonnez-vous à notre infolettre.
- Lisez *Osez la transformation d'entreprise*.



[Aplustransition.com](http://Aplustransition.com)