

Institut IBM de recherche en valeur commerciale

Gérer les changements... dans un monde du travail toujours changeant

Comment les architectes du changement dirigent et gèrent les changements organisationnels.



Assurer la capacité de changement de l'entreprise et une transformation organisationnelle efficace

L'équipe Talents et changements d'IBM permet aux organisations d'utiliser la science du comportement, les outils de collaboration sociale et l'analytique pour identifier les meilleurs talents, renforcer la mobilisation des employés et gérer le changement transformationnel. Nous aidons les clients à repenser les façons de travailler et à bien gérer la taille, la portée et le rythme des projets de transformation afin de répondre à l'évolution de la demande du marché. Grâce à notre approche pratique et éprouvée du meilleur changement, les leaders peuvent transformer les stratégies et les initiatives en résultats. Notre expérience dans le développement et la fourniture d'une capacité de changement efficace repose sur plus de 10 ans de transformations chez IBM et sur une longue tradition de prestation de solutions Talents et changements pour les clients qui mettent en œuvre un large éventail de changements touchant la stratégie, l'organisation, la culture et l'effectif. Avec des capacités mondiales déployées dans 170 pays, nous contribuons à livrer des résultats soutenus aux entreprises et aux industries à l'échelle internationale.

De Hans-Henrik Jorgensen, Oliver Bruehl et Neele Franke

L'écart entre l'ampleur du changement et la capacité des organisations à le gérer ne cesse de s'élargir. Un certain nombre de facteurs engendrent des difficultés qui obligent les organisations à agir en dehors de leurs champs d'expérience. Comment gèrent-elles ces énormes changements? Donnent-elles aux leaders du changement les moyens d'agir, amènent-elles les employés à discuter des changements ou instaurent-elles une culture qui facilite le changement à l'interne? Y a-t-il des organisations qui se distinguent dans leur capacité de réduire — ou au moins de maintenir — l'écart entre le rythme et le volume des changements, d'une part, et le développement des capacités de gestion du changement, d'autre part? La plus récente étude d'IBM intitulée *Making Change Work*, menée auprès de quelque 1 400 personnes chargées de créer ou de mettre en œuvre des changements dans leur organisation respective, fournit des réponses à ces questions et identifie un groupe d'entreprises — les architectes du changement — qui ont trouvé des façons de gérer les changements dans un monde du travail toujours changeant.

Seulement 20 %	des répondants sont considérés efficaces dans la gestion du changement.
87 %	des répondants indiquent qu'on n'accorde pas assez d'attention à la gestion du changement dans les projets.
Seulement 40 %	des répondants croient qu'ils ont les bonnes compétences en place pour gérer avec succès des projets de changement dans l'avenir.
Seulement 49 %	des organisations tiennent leurs leaders responsables d'une bonne gestion du changement.

Le travail continue d'évoluer

«On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré.»

Albert Einstein¹

Les organisations sont constamment soumises à des perturbations de toutes sortes. Une technologie qui évolue rapidement, un volume de données toujours à la hausse et le besoin croissant d'une intégration mondiale font en sorte qu'il est difficile même pour les entreprises les plus avant-gardistes de suivre l'évolution des changements. Néanmoins, la capacité de prévoir et de gérer un changement profond, et d'en tirer parti, fait souvent la différence entre le leadership d'une entreprise sur le marché et sa disparition. L'histoire regorge d'exemples d'entreprises qui ont dû revoir complètement leur manière de livrer concurrence pour demeurer viable.

Par exemple, une célèbre maison d'édition aux États-Unis est sortie de la faillite après s'être rendu compte que les consommateurs souhaitaient voir leurs héros préférés au grand écran. Elle commença donc à se servir de ses publications comme bancs d'essai pour des histoires et des personnages susceptibles d'être adaptés pour le cinéma et le divertissement numérique. Dans ses efforts remarquables de redressement, la maison d'édition s'est entourée des gens les plus talentueux sur le marché. Le programme de transformation qu'elle a d'abord mis en place au niveau du conseil d'administration a ensuite été déployé à tous les échelons de l'organisation. Aujourd'hui, après avoir frôlé une fin quasi certaine, les offres de la maison d'édition font l'objet d'une forte demande de la part de nombreux producteurs de films réputés. À l'envers de la médaille, l'incapacité à reconnaître et à gérer le changement radical a fait perdre à trop d'organisations leur place à la tête de leur industrie².

Quelle différence y a-t-il entre les entreprises qui réussissent à gérer le changement et celles qui échouent? Comment les entreprises font-elles pour se différencier, et même prospérer, dans un environnement où le travail change constamment? Pour le découvrir, IBM a mené une étude intitulée *Making Change Work* qui examine comment les entreprises gèrent le changement dans ce nouveau contexte soumis à des perturbations. Ce rapport est fondé sur les premiers résultats de l'étude, publiés en 2008, qui ont révélé que les entreprises ne peuvent plus s'attendre à ce que les opérations quotidiennes s'inscrivent dans un modèle statique ou prévisible, interrompu seulement par de brefs changements occasionnels. Le rapport a plutôt fait ressortir que les changements constants deviendraient la nouvelle norme³.

De nos jours, le rythme et l'ampleur des changements ont même dépassé nos attentes. Les perturbations touchent tous les aspects des affaires. Regardons, par exemple, la façon dont le paysage concurrentiel s'est transformé. Dans le passé, les industries étaient perturbées lorsque des rivaux tentaient brusquement de s'emparer d'importantes parties de la chaîne de valeur. Aujourd'hui, plus de 2 chefs de direction sur 5 s'attendent à ce que leur prochaine menace concurrentielle vienne d'organisations à l'extérieur de leur secteur d'activité. Ces nouveaux concurrents ne visent pas seulement à s'accaparer une part de marché; ils bouleversent littéralement les industries⁴. De nombreuses entreprises devront donc revoir la conception organisationnelle et les processus, et changer la façon de penser de leur personnel.

Les chefs de direction dans presque tous les secteurs d'activité ont appris que la capacité de se réinventer constamment repose souvent sur la collaboration. Les clients, les partenaires et les employés qui collaborent peuvent aller plus loin et avancer plus vite dans une ère d'innovations rapides et continues⁵. Certains repoussent ainsi les limites de leur entreprise, assurant la collaboration entre les gens et s'éloignant des modèles hiérarchiques conventionnels⁶. Les employés de la nouvelle génération (la génération Y) sont déjà là. La collaboration, la souplesse et la créativité numériques font partie de leur ADN⁷.

Cependant, la plupart des entreprises n'ont pas encore fait en sorte que leurs employés puissent entrer dans cette nouvelle ère de prestation collaborative. Dans notre étude, 74 % des répondants ont indiqué que les gens dans leur organisation ne sont pas entièrement prêts à s'adapter à un environnement de travail de plus en plus numérique, que ce soit en ligne ou non. En même temps, 88 % des répondants mentionnent qu'une attention toute particulière sera accordée au cours des 5 prochaines années à l'exploitation de nouvelles technologies qui permettent aux organisations d'être davantage axées sur la clientèle. Voilà une importante dichotomie entre la volonté des leaders d'adopter la technologie et la capacité de leurs entreprises à emboîter le pas.

Par-dessus tout, c'est la manière dont les organisations interagissent avec les clients qui compte le plus, et les méthodes et les médias utilisés à cette fin sont de plus en plus complexes. Encouragés par la technologie, les clients d'affaires et les consommateurs ne font plus seulement partie de la conversation; ils dictent les relations et demandent de plus en plus des expériences transparentes dans les nombreux canaux d'interaction. Et ils n'hésitent pas à accorder leur loyauté à une autre entreprise susceptible de mieux répondre à leurs besoins⁸.

L'intégration et le déploiement rapide des technologies, comme l'analytique évoluée, le nuage et l'informatique cognitive, doivent être au cœur des préoccupations des entreprises pour qu'elles puissent élaborer un programme d'affaires axé sur les clients. Pour ce faire, les organisations devront aligner les fonctions de contact client sur celles des affaires internes de manière à se surpasser dans une ère caractérisée par la transparence. De fait, 77 % des organisations confirment qu'un objectif majeur des 5 prochaines années sera de mieux intégrer les processus et les technologies à l'échelle mondiale.

Cette intégration signifie d'énormes changements ainsi qu'un réalignement au sein du groupe de chefs opérationnels. Ces derniers doivent examiner de près comment leurs équipes et eux-mêmes communiquent entre eux. Par exemple, les équipes de mise en marché et des TI devront collaborer dans le cadre du guichet numérique. Les groupes responsables de la chaîne d'approvisionnement, de la mise en marché et des TI devront travailler ensemble à la transformation omnicanal. Les équipes des ressources humaines, des finances et pratiquement toutes les opérations devront s'associer au groupe des TI pour tirer parti des solutions de nuage.

À mesure que les entreprises évoluent vers une infrastructure plus collaborative, l'importance que revêtent les capacités de gestion des changements devrait connaître un revirement considérable, passant des mises en œuvre de TI conventionnelles à des mises en œuvre davantage dictées par les affaires. Par exemple, ces 5 dernières années, les organisations considéraient la transformation de l'entreprise ainsi que l'implantation d'un système ERP et d'autres systèmes TI comme les 3 principales initiatives de transformation.

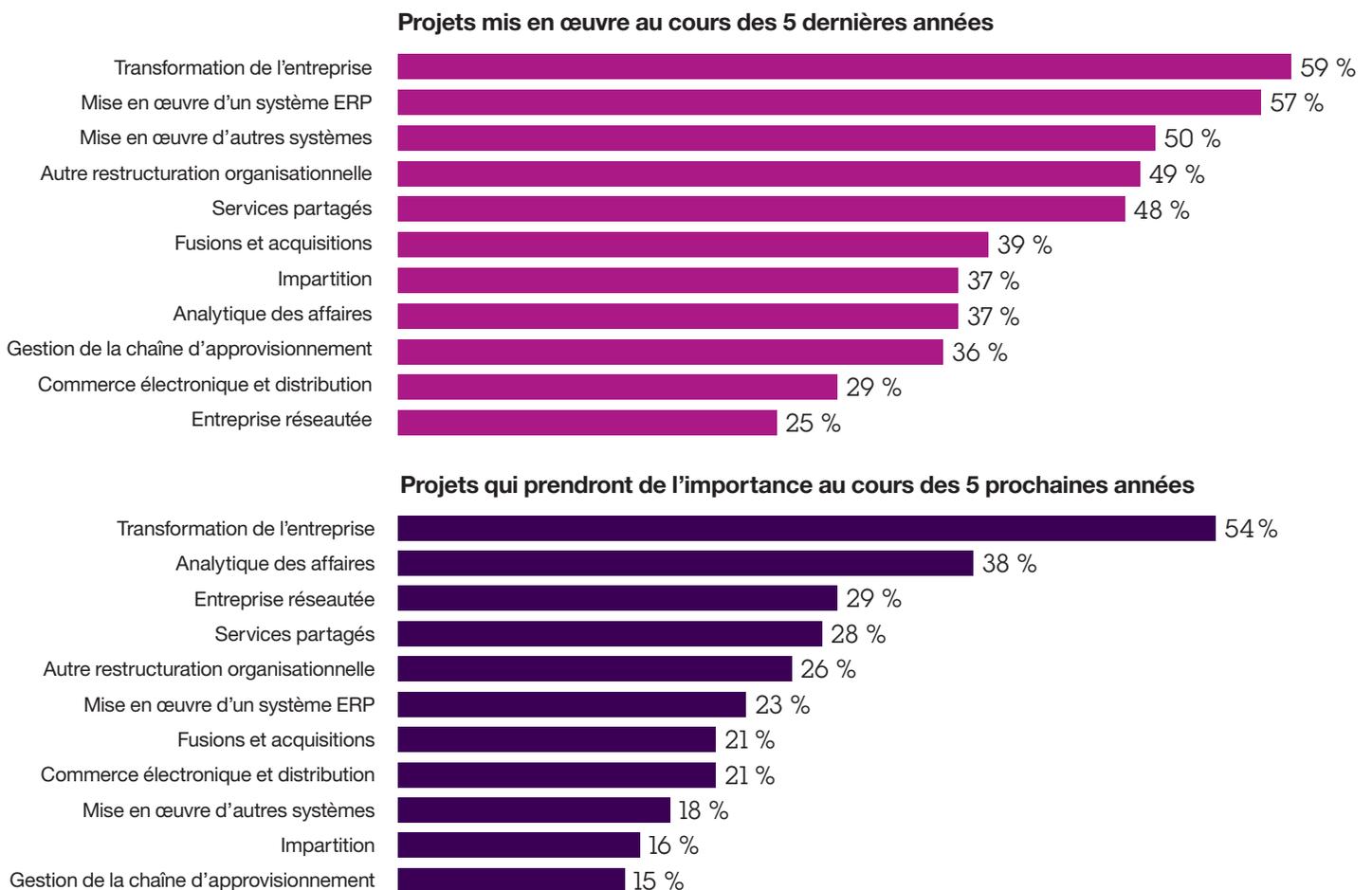


Figure 1 : La transformation de l'entreprise demeure prioritaire, mais l'analytique des affaires et l'entreprise réseautée devraient prendre de l'importance au cours des 5 prochaines années.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Lorsqu'on a demandé aux répondants de sélectionner les projets qui devraient prendre plus d'importance au cours des 5 prochaines années, la transformation de l'entreprise est demeurée en tête de liste (voir la figure 1). Venaient ensuite l'analytique des affaires et l'entreprise réseautée.

Comment les entreprises qui réussissent gèrent-elles les inévitables défis du changement? Y en a-t-il qui s'adaptent rapidement et parviennent à contenir l'écart entre le rythme et l'ampleur des changements et leur capacité à les gérer? Si oui, comment ces entreprises font-elles pour créer et mettre en œuvre des projets fructueux dans un environnement dynamique, concurrentiel et dicté par un marché mondial, des clients exigeants, une technologie en évolution et un volume de données qui ne cesse d'augmenter?

Méthodologie de l'étude

Pour découvrir comment les entreprises perçoivent les défis du changement dans le climat des affaires d'aujourd'hui et identifier celles qui ont développé les capacités de s'adapter rapidement au changement, le groupe-conseil en gestion des changements organisationnels IBM et l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale ont mené une seconde étude *Making Change Work*. Entre septembre 2013 et février 2014, 1 390 entrevues et sondages en ligne ont été effectués.

Rôles

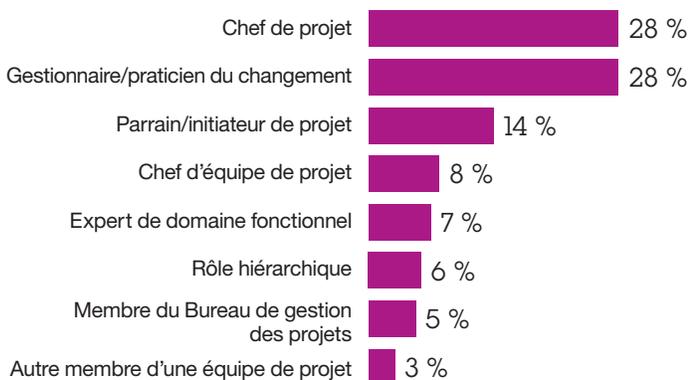


Figure 2 : La plus récente étude intitulée *Making Change Work* est fondée sur l'analyse de 1 390 répondants provenant de 48 pays et de plus de 20 industries.

Remarque : Le total des pourcentages peut ne pas correspondre à 100 % en raison de l'arrondissement.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Les répondants représentaient 48 pays, plus de 20 industries, et des personnes chargées de concevoir, de créer ou de mettre en œuvre le changement dans leurs organisations respectives (voir la figure 2).

Architectes du changement

L'étude menée auprès de quelque 1 400 professionnels révèle comment les organisations, particulièrement les plus performantes, gèrent efficacement le changement dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Même si les entreprises ont accru leurs capacités de gestion des changements au fil des ans, le rythme des transformations élargit l'écart entre le besoin et la capacité. Dans notre étude, nous considérons seulement les 20 % d'entreprises qui arrivent en tête comme ayant très bien réussi dans ce domaine. Nous les appelons des «architectes du changement». Elles ont indiqué qu'au moins 75 % de leurs projets étaient une réussite totale; ainsi, un minimum de 3 projets sur 4 ont atteint tous les objectifs prédéfinis (voir la figure 3)⁹. Parmi les entreprises les moins performantes, 35 % peuvent être considérées comme ayant moyennement réussi. Les autres, soit 45 % des répondants, représentent des organisations dont le succès se situe sous la moyenne.

D'après votre expérience, évaluez le taux de succès moyen des projets dans votre organisation.

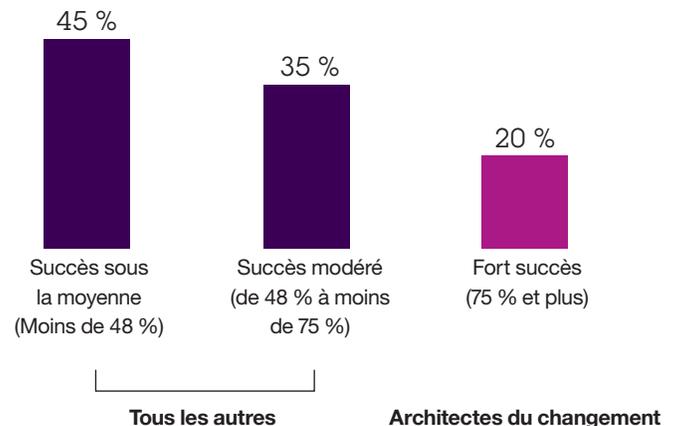


Figure 3 : Les architectes du changement obtiennent constamment des résultats fructueux, dépassant souvent et largement leurs pairs moins performants.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Les architectes du changement se préparent à tirer parti du tourbillon des changements touchant à tous les aspects de l'entreprise. Ils sont plus efficaces pour gérer les projets de façon dynamique. Comparativement à la moyenne de notre sondage, les architectes du changement ont à leur actif au moins 56 % plus de projets qui ont été une réussite totale. Pour arriver à ces résultats, ils se mettent souvent dans un état de transformation continue. Ce sont eux qui conçoivent les modèles que les autres doivent maîtriser pour demeurer concurrentiels dans un monde de plus en plus complexe.

Dans le présent rapport, nous examinerons ce que les architectes du changement font différemment pour gérer efficacement le changement dans leurs organisations. En analysant les réponses au sondage, nous avons découvert que les architectes

du changement adhèrent à trois impératifs qui leur permettent de mener à bien les changements :

- **Ils dirigent à tous les niveaux;**
- **Ils apportent des changements qui comptent;**
- **Ils solidifient les bases.**

Pour devenir architecte du changement, il faut intégrer à l'échelle de l'entreprise les trois éléments essentiels de la gestion du changement. En gros, c'est la capacité de s'adapter aux changements rapides et abondants qui doit être incorporée dans la culture de l'entreprise. Dans les pages suivantes, nous jetons un coup d'œil à la manière dont les architectes du changement abordent ces éléments essentiels et fournissent aux autres une feuille de route à suivre.

Trois éléments essentiels pour devenir un architecte du changement



«On ne change jamais les choses en s'opposant à la réalité. Pour changer quelque chose, il faut développer un nouveau modèle qui rend désuet le modèle existant.»

Richard Buckminster Fuller, *Operating Manual for Spaceship Earth*¹⁰



Diriger à tous les niveaux

Le changement est une constante avec laquelle chaque entreprise doit composer. Pourtant, peu d'entreprises parviennent à bien gérer le changement. Selon notre étude, cela s'explique par le fait que la plupart des entreprises ne développent pas une culture axée sur le changement. Favoriser la réussite d'un changement commence en haut de l'échelle et englobe toute l'organisation — le parrainage de la haute direction, la responsabilisation des cadres intermédiaires et une culture d'entreprise globale qui encourage le changement à tous les niveaux de l'organisation (voir la figure 4).

Aspects les plus importants de la réussite d'un changement

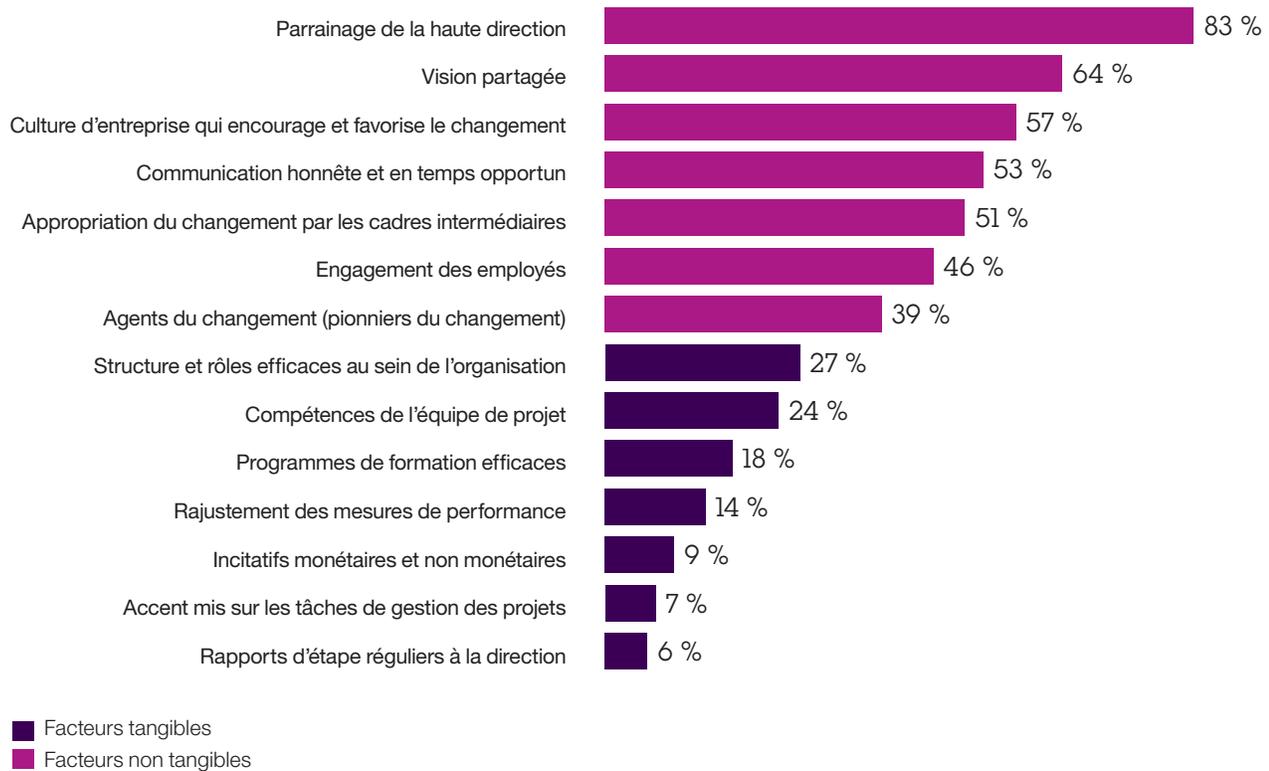


Figure 4 : Pour les entreprises, le parrainage de la haute direction constitue l'aspect le plus important de la réussite d'un changement.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Devenir un architecte du changement constitue en soi un changement organisationnel majeur — cela exige la direction d'un changement de façons de penser et de comportements dans toute l'organisation. L'analyse des conclusions de l'étude a fait ressortir trois caractéristiques clés qui permettent aux leaders de favoriser le changement à l'échelle de l'entreprise (voir la figure 5) :

1. Servir de modèle à l'échelle de l'organisation.
2. Mobiliser les employés au moyen d'arguments convaincants en faveur du changement.
3. Responsabiliser les leaders du changement nouveaux et passionnés, à tous les échelons de l'organisation.

1. Servir de modèle à l'échelle de l'organisation

Pour assurer le succès d'un projet, il faut que les hauts dirigeants puissent agir comme leaders du changement, comme l'ont indiqué 73 % de nos répondants. Ils doivent incarner des modèles à suivre et servir d'exemples crédibles

et significatifs de ce qu'on attend des autres en matière de gestion et d'adoption du changement.

Cependant, seulement 66 % des répondants indiquent que leurs hauts dirigeants sont en mesure d'agir comme des leaders du changement. Pour les architectes du changement, ce résultat passe à 77 % (voir la figure 6). On observe un écart encore plus considérable en ce qui a trait à la capacité des cadres intermédiaires à agir comme des leaders du changement. Ils jouent en première ligne un rôle clé de différenciation et doivent établir, à tous les niveaux de l'entreprise, une façon de penser orientée vers le changement. Même si les chefs opérationnels définissent la stratégie, ce sont les cadres intermédiaires qui doivent en faciliter l'exécution. Pourtant, pas même la moitié des répondants affirment que les cadres intermédiaires sont en mesure de favoriser le changement. Même chez les architectes du changement, seulement 62 % le pensent.

Moyens les plus efficaces pour changer les attitudes et les comportements

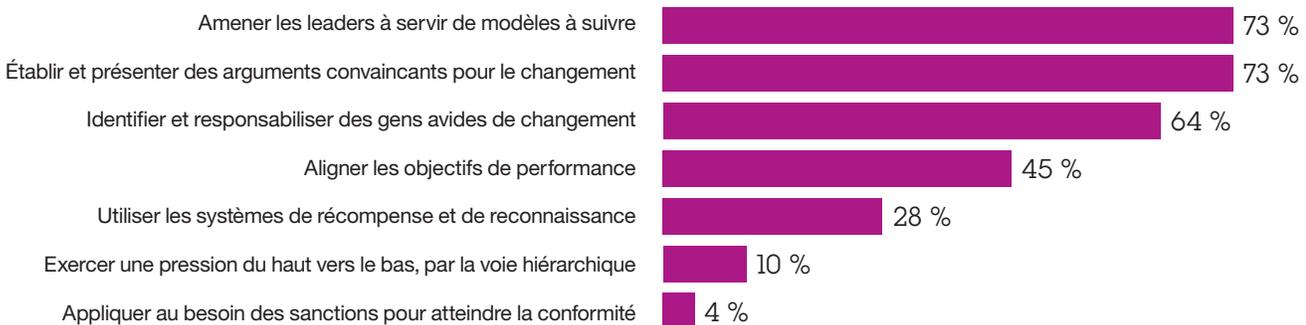


Figure 5 : Amener les leaders à servir de modèles à suivre, et établir et présenter des arguments convaincants pour le changement sont considérés comme les deux moyens les plus efficaces pour changer les attitudes et les comportements au sein de l'organisation.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

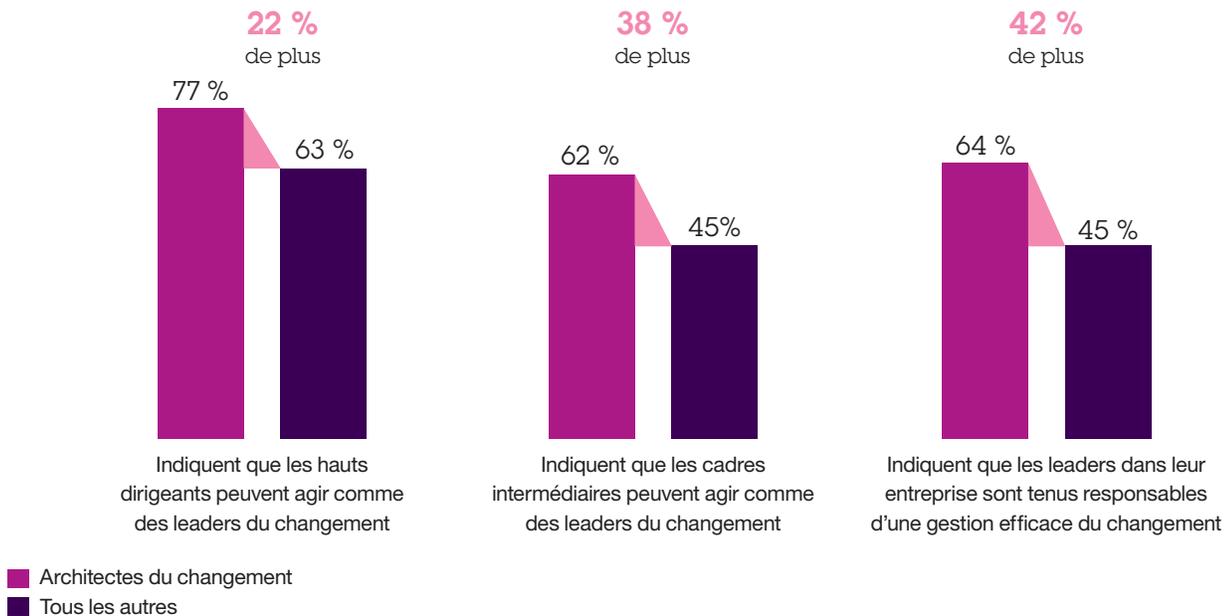


Figure 6 : Les architectes du changement peuvent davantage aider les hauts dirigeants et les cadres intermédiaires à agir comme des leaders du changement. Ils sont également plus susceptibles de tenir leurs leaders responsables de la gestion du changement.

Remarque : L'augmentation relative du pourcentage est indiquée.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Le changement doit devenir une responsabilité personnelle, que ce soit pour les hauts dirigeants ou les cadres intermédiaires. En fait, lorsqu'on a demandé aux répondants d'identifier l'approche la plus efficace pour que les leaders puissent agir comme leaders du changement, la plupart d'entre eux (65 %) ont indiqué que les activités de leadership du changement et le développement des compétences doivent être intégrés aux objectifs personnels et aux plans de développement. Une majorité des répondants ont également parlé de la nécessité d'un programme d'encadrement qui comprendrait les éléments clés de la gestion du changement, de la façon de mobiliser divers groupes cibles de manière continue et en tout temps durant le processus de changement, et de la façon d'obtenir l'engagement des employés à tous les niveaux.

Les leaders qui contribuent à mener à bien le changement doivent être tenus responsables de la bonne marche de l'entreprise. Pourtant, seulement 49 % des organisations interrogées dans notre étude tiennent leurs leaders responsables d'une gestion efficace du changement. Comme le dit

un expert du changement au Canada, «la majorité des leaders est tenue responsable de l'échéancier et du budget pour les projets et les mises en œuvre, mais pas pour les transitions et les transformations». Les architectes du changement obtiennent de meilleurs résultats, avec 64 % qui exigent des comptes de leurs leaders.

2. Mobiliser les employés au moyen d'arguments convaincants en faveur du changement

Les architectes du changement se démarquent en faisant constamment appel aux employés durant le processus de changement. À l'ère des communications fondées sur la technologie et la responsabilisation personnelle, se concentrer uniquement sur la communication unidirectionnelle et descendante ne suffit pas à rallier tous les employés de l'organisation. Même si la communication du haut vers le bas, par voie hiérarchique, demeure un facteur essentiel au changement, le style de communication doit encourager le dialogue à tous les échelons pour assurer la réussite des projets.

Pourtant, dans notre étude, 74 % des organisations indiquent qu'elles utilisent principalement une approche de communication descendante pour annoncer les changements, offrant peu ou pas de canaux de rétroaction pour les employés (voir la figure 7). Un pourcentage beaucoup plus faible d'organisations (18 %) ont mis en place de nombreux canaux institutionnalisés de rétroaction, et quelques-unes seulement (8 %) encouragent, au moyen d'outils de collaboration, le dialogue dans tous les secteurs de l'organisation.

Il n'est pas surprenant que l'approche adoptée par les architectes du changement soit différente. Ils ne se contentent pas d'envoyer des annonces ou de parler de temps à autre à leurs employés. Ils sont plus susceptibles que d'autres organisations, et ce, dans une proportion de 50 %, de tirer parti de nombreux canaux de communication et de rechercher la collaboration au sein de toute l'organisation. Dans ces entreprises, les leaders écoutent, sollicitent les commentaires et agissent sur la base de ce qu'ils apprennent. Un répondant a résumé la situation en ces termes : «Nous devons bâtir un véritable réseau de changement et commencer à réfléchir à la notion d'agent de changement virtuel. Le fait de libérer du temps pour que les gens puissent créer un réseau virtuel de changement et y participer permet de fonctionner en mode continu plutôt qu'en mode projet par projet.»

Communication des changements dans les organisations

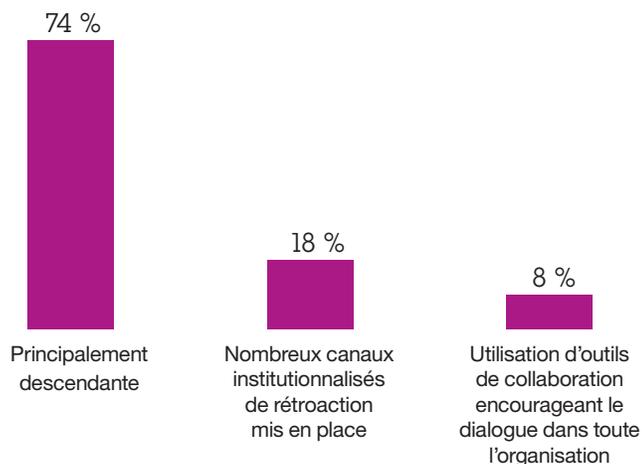


Figure 7 : La communication des changements s'effectue principalement du haut vers le bas encore aujourd'hui.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM.

Les outils sociaux et la collaboration revêtent une importance de plus en plus grande dans la gestion du changement et la mobilisation des employés. Il existe pourtant un écart important entre ceux qui reconnaissent l'importance des nouvelles formes de communication dans la mobilisation des employés et ceux qui les utilisent vraiment. Dans nos entretiens, 73 % des répondants ont convenu que les médias sociaux et les outils de collaboration permettent aux employés de participer davantage aux initiatives de changement, et 59 % reconnaissent que ces outils accélèrent l'adoption des changements (voir la figure 8).

L'utilisation appropriée de ces techniques et outils novateurs requiert de nouvelles compétences et des capacités de leadership. Les architectes du changement sont davantage susceptibles d'utiliser les outils sociaux et les technologies, et de les intégrer aux capacités de base. Ils adoptent des approches sociales non seulement pour mieux communiquer avec leurs clients, mais aussi pour apporter des changements au sein de leur organisation. En un mot, ils progressent rapidement vers une transformation plus vaste et plus essentielle de leur façon de travailler¹¹. Cette sphère de communication collaborative est un levier prometteur pour la mobilisation des employés, mais cela n'aidera pas à surmonter une stratégie de communication des changements généralement mal gérée.

Nouveaux outils de communication

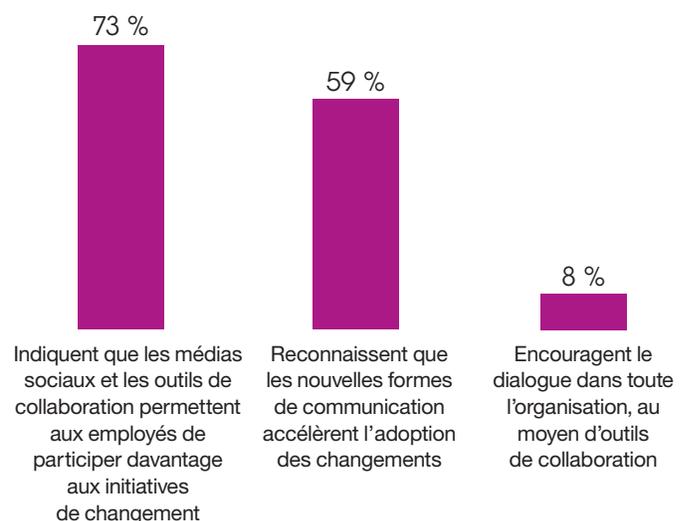


Figure 8 : Les outils sociaux et la collaboration gagnent de plus en plus de terrain.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM.

Comme le disait un expert canadien en changement : «Cela peut aider considérablement à accélérer l'adoption des changements, mais seulement si on l'utilise de façon intelligente. Pour fixer un objectif clair et harmonisé, il faut élaborer un plan avant que tout le monde passe aux réseaux sociaux.»

Il devient donc indispensable que les leaders puissent utiliser activement la technologie numérique et de nouvelles formes de communication pour favoriser la mobilisation. Parmi les répondants, 65 % ont indiqué comme priorité absolue la nécessité pour les leaders de s'engager activement dans la sphère numérique pour accélérer l'adoption des pratiques en matière de changement. Suivait de près (61 %) le besoin de sensibiliser tous les employés de l'entreprise à l'impact des activités sociales et de collaboration.

Toutefois, engager la conversation ne suffit pas; écouter les suggestions des employés, les examiner et y donner suite, voilà les moteurs de réussite des projets. Parmi les architectes du changement — ceux qui incarnent le mieux d'excellentes pratiques de communication — 71 % examinent les suggestions des employés et y donnent suite. C'est 37 % de plus que toutes les autres organisations (voir la figure 9).

3. Responsabiliser des leaders du changement nouveaux et passionnés, à tous les échelons de l'organisation

Outre les leaders en position d'autorité officielle, il est de plus en plus important de renforcer le nouveau leadership du changement à tous les niveaux de l'entreprise. Des milliers de personnes dans l'organisation peuvent suivre les responsables de communautés d'intérêt et les leaders d'opinion des réseaux formels et informels. Ces responsables et leaders d'opinion peuvent influencer davantage les façons de penser et les comportements des employés que peuvent le faire de nombreux cadres supérieurs. Les nouveaux leaders sont, par définition, proches des activités quotidiennes. Ils peuvent mieux comprendre les impacts des changements et les expliquer à leurs abonnés que les personnes qui livrent des messages par voie hiérarchique. Comme l'a fait observer un professionnel du changement en France qui a participé à notre étude : «Faites des personnes concernées des acteurs du changement, en les aidant à faire avancer les choses dans la bonne direction.» Un répondant du Royaume-Uni a ajouté : «Recrutez les bons leaders, puis donnez-leur les moyens de faire leur travail.»

Les suggestions des employés sont examinées et suivies

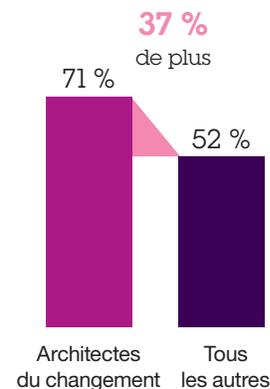


Figure 9 : Les architectes du changement se démarquent dans l'examen et l'application des suggestions des employés.

Remarque : L'augmentation relative du pourcentage est indiquée.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Ce n'est plus à une poignée de hauts dirigeants d'amorcer et de créer un dialogue. On assiste à l'émergence du leadership — la révolution numérique, combinée avec de nouvelles façons de travailler, permet à chacun des employés de diriger le changement — que ce soit de manière ascendante, descendante ou latérale.

Résumé

De nouvelles exigences claires s'appliquent au rôle de leadership qui doit être élargi en incluant :

- l'obligation de rendre compte des activités de leadership en matière de changement et des résultats dans le contexte commercial global;
- la responsabilité de l'engagement actif des employés, incluant la sphère numérique;
- la capacité de diriger de manière inclusive en assurant le leadership du changement à tous les niveaux.



Apporter des changements qui comptent

L'une des responsabilités cruciales de la haute direction consiste à définir clairement pourquoi il est indispensable pour l'organisation de gérer activement les changements. Les gestionnaires doivent également s'assurer que tous les employés de l'entreprise comprennent bien les activités et les avantages d'un programme de gestion des changements.

Dans notre étude, 87 % des répondants ont indiqué qu'on ne met pas assez l'accent, à l'heure actuelle, sur la gestion des changements dans les projets importants. Et la majorité des organisations investit seulement 5 % ou moins du total des budgets de projets dans les activités de gestion des changements des projets clés (voir la figure 10)¹², ce qui est beaucoup moins que le minimum requis (11 %) pour assurer des changements efficaces, comme le soulignaient des organisations lors de notre étude précédente.

Pourquoi y a-t-il un tel écart entre les ressources financières affectées et celles dont on a réellement besoin pour gérer efficacement les changements? Les répondants désignent 5 obstacles spécifiques qui empêchent les organisations d'explorer activement de nouvelles capacités de changement. Le coût figure au bas de la liste :

Affectation budgétaire : gestion des changements et gestion des projets

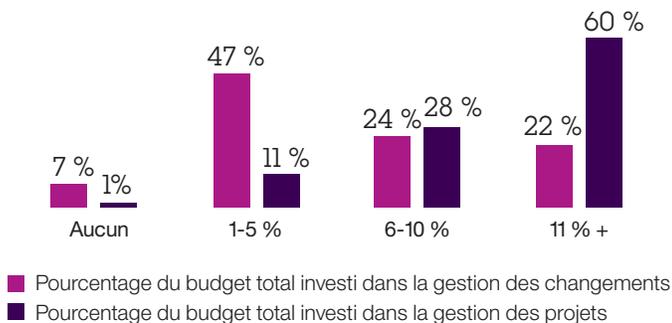


Figure 10 : La majorité des organisations investit seulement 5 % ou moins du total des budgets de projets dans les activités de gestion des changements des projets clés.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

1. **Les avantages de la gestion des changements ne sont pas clairs (69 %) :** La proposition de valeur pour la gestion des changements manque de clarté pour de nombreuses organisations. Qu'est-ce qu'une gestion efficace des changements apporte à l'organisation? Comment une gestion efficace des changements peut-elle accroître le taux de succès des projets? Et comment l'organisation peut-elle évaluer les résultats d'une gestion efficace des changements? Pour répondre à ces incertitudes, il faut définir au départ des critères précis de succès des changements et les évaluer par rapport aux résultats des projets.
2. **Les activités de gestion des changements ne sont pas claires (53 %) :** Les activités aléatoires ou ponctuelles de gestion des changements qui varient d'un projet à l'autre apportent aux entreprises des avantages constants qui sont limités. Les activités de changement ne sont pas comprises, ni visibles ni tangibles. Par conséquent, un ensemble d'activités de base devrait être défini, au sein de l'organisation, pour chaque projet crucial sur le plan stratégique. Il ne suffit pas de faire place au changement en tant que concept. Des mesures concernant la gestion des changements devraient être intégrées spécifiquement à l'ensemble des plans de projets.
3. **Le rôle du professionnel du changement n'est pas clair (49 %) :** Il arrive souvent que les projets n'aboutissent pas à des résultats optimaux parce que les membres de l'équipe n'ont pas de vue d'ensemble de la manière dont les rôles interagissent entre eux ou des activités spécifiques nécessaires. Une nette démarcation des responsabilités doit être établie à l'échelle de l'organisation pour que les employés comprennent le rôle et les tâches clairement définies du professionnel du changement ainsi que la synergie entre chacun des rôles liés au changement.
4. **Il manque des ressources qualifiées en gestion des changements (43 %) :** De nombreuses organisations souhaitent apporter des changements, mais n'ont pas les capacités de transformer leur désir en réalité. Par conséquent, des employés n'ayant pas la formation adéquate se voient confier des responsabilités de mise en œuvre qui dépassent leur niveau de compétences. Pour faire face au changement de manière appropriée, les entreprises doivent veiller au développement rapide des compétences des professionnels du changement et à la mise en place des capacités de changement à l'échelle de l'organisation.

5. La gestion des changements coûte trop cher (26 %) :

L'acquisition de nouvelles ressources, l'adoption de méthodologies et d'outils novateurs et l'investissement dans la formation peuvent entraîner des dépenses importantes. Cependant, la question des coûts trop élevés arrive loin derrière les autres obstacles à la gestion efficace des changements. D'un point de vue financier, l'incapacité ou le refus d'investir dans la gestion active des changements peut, à long terme, se révéler beaucoup plus coûteux. Comme il a été mentionné précédemment, l'équivalent des architectes du changement dans notre étude de 2008 a investi au moins 11 % du budget total des projets dans les activités de changement. Pourtant, seulement 22 % des entreprises dans notre nouvelle étude ont indiqué qu'elles avaient investi ce montant ou plus¹³.

En ce qui concerne les projets réussis que les répondants ont mentionnés (avantages obtenus comme prévu ou résultats supérieurs), 76 % incluent leurs activités de gestion des changements dans les plans de projets globaux, ce qui représente 33 % de plus que ceux qui obtiennent des résultats décevants (voir la figure 11)¹⁴. Ces organisations réussissent à mieux définir les activités, à les relier au contexte de l'entreprise et à désigner des responsables de l'exécution.

Résultats obtenus lorsque les activités de gestion des changements sont incorporées au début du plan de projet

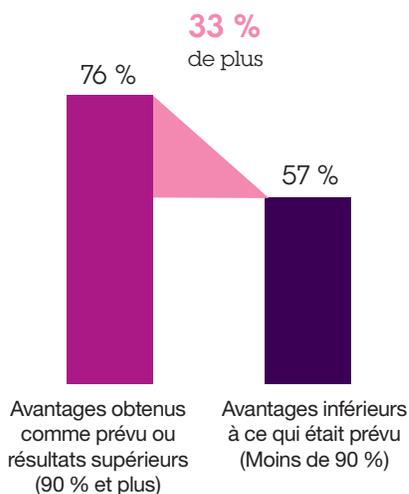


Figure 11 : Les résultats sont plus élevés lorsque les activités de gestion des changements sont incorporées dès le début dans le plan global du projet.

Remarque : L'augmentation relative du pourcentage est indiquée.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Toutefois, mettre en place des activités, des rôles et des responsabilités et les faire connaître aux autres ne suffisent pas.

Les professionnels du changement et d'autres responsables du changement doivent avoir le pouvoir et la capacité de faire le nécessaire pour mener à bien les changements. Ils doivent s'assurer que les progrès réalisés en matière de changement figurent parmi les objectifs des parraineurs exécutifs. Parmi les organisations de notre étude, 77 % ayant obtenu les avantages prévus ou supérieurs montrent aux parraineurs exécutifs des résultats tangibles en matière de gestion des changements, ce qui représente 35 % de plus que celles dont les projets se sont traduits par des avantages inférieurs à ce qui était prévu. Les entreprises dont les projets sont couronnés de succès réussissent mieux à livrer des résultats tangibles et à garder à l'avant-scène les progrès réalisés en matière de changement.

Pour que les avantages soient clairs, des critères de réussite pour les progrès des changements doivent être définis, approuvés et utilisés à des fins d'évaluation. L'amélioration des critères de réussite et le suivi des progrès sont des leviers essentiels pour obtenir les avantages prévus ou des résultats supérieurs. De plus, 78 % des répondants ont indiqué que les progrès étaient évalués par rapport à des objectifs prédéfinis. Mais par rapport à quoi sont-ils mesurés en réalité?

Les répondants ont principalement évalué les progrès de leurs projets par rapport à des jalons (89 %) et selon l'état du projet par champ de travail (71 %). En revanche, les entreprises qui ont obtenu les avantages prévus ou des résultats supérieurs étaient davantage portées à évaluer les progrès par rapport aux éléments suivants (voir la figure 12) :

- L'adoption de compétences et de comportements (57 % plus souvent que toutes les autres).
- La compréhension des avantages organisationnels (52 % plus souvent).
- L'engagement à l'égard du rôle personnel et du besoin de changement (50 % plus souvent).
- Le niveau de soutien de la haute direction (39 % plus souvent).

Résumé

L'organisation dans son ensemble doit bien comprendre le rôle, les activités et les avantages de la gestion des changements. Une des responsabilités fondamentales des hauts dirigeants est d'établir le bon contexte organisationnel en apportant de changements qui comptent. Ils doivent créer cette vision, renforcer les avantages et intégrer la gestion des changements à la culture de l'entreprise.

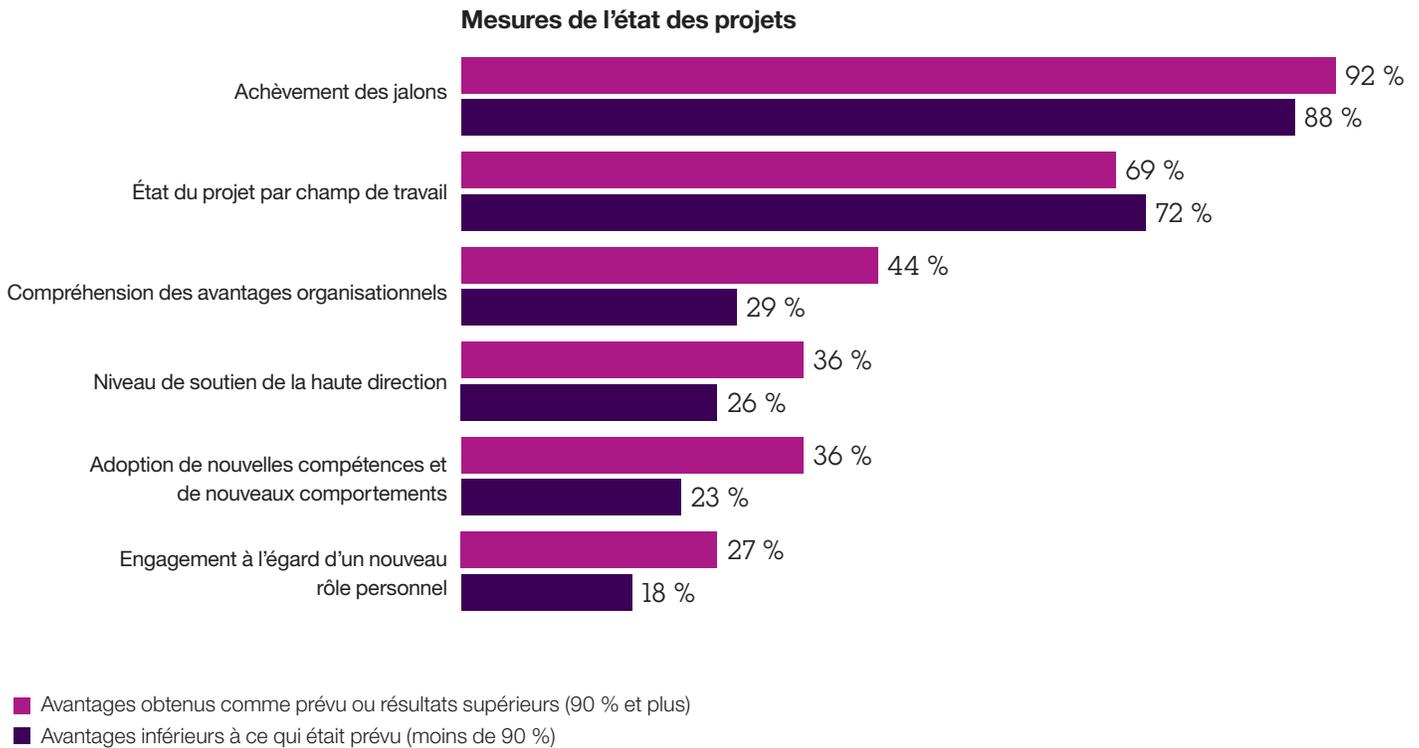


Figure 12 : La plupart des organisations évaluent l'état des projets selon l'achèvement des jalons. Les projets fructueux mettent davantage l'accent sur les critères de réussite pour les progrès des changements dans leurs mesures.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM



Solidifier les bases

Même si le rythme et l'ampleur des changements continuent de s'accroître, les facteurs non tangibles, comme la culture d'entreprise et la complexité sous-estimée, pèsent lourd dans les défis liés à la mise en œuvre d'une panoplie d'initiatives de changement et de transformation. Dans notre plus récente étude, les répondants considèrent que les facteurs tangibles, notamment le manque de ressources, le changement de processus et le changement des systèmes TI, représentent des défis de plus en plus importants (voir la figure 13)¹⁵.

Comme les orientations futures des organisations sont déterminées par les possibilités technologiques qu'offre l'ère numérique, il n'est pas étonnant que les changements touchant les TI et les processus constituent des défis croissants. Et les gestionnaires — particulièrement les cadres intermédiaires — sont coincés par des programmes de changement exigeants qui, dans bien des cas, partagent des ressources avec les activités courantes de l'entreprise. Et on s'attend à ce que tout cela s'inscrive dans un contexte de culture d'entreprise qui, au départ, n'est pas souvent favorable au changement. En d'autres mots, les facteurs non tangibles posent toujours des difficultés, mais les défis liés aux facteurs tangibles sont de plus en plus grands.

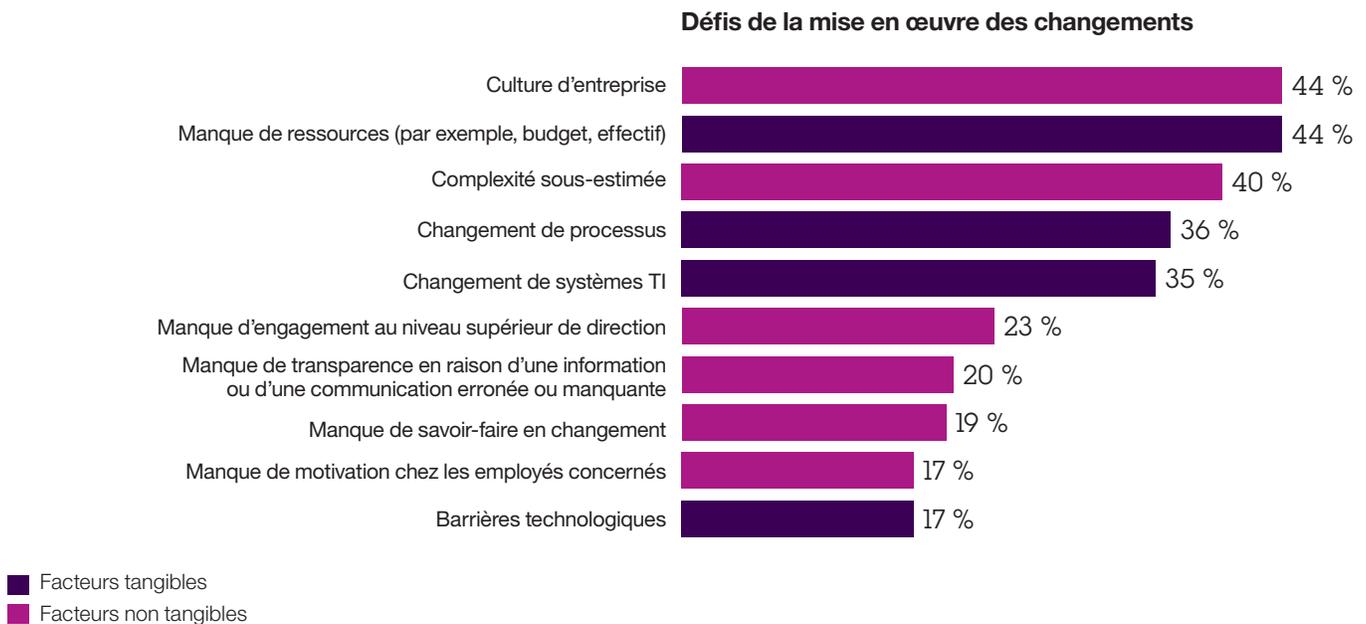


Figure 13 : La culture d'entreprise, le manque de ressources et la complexité sous-estimée sont considérés comme les plus grands défis dans la mise en œuvre des changements.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Pour faire face aux défis de mise en œuvre des changements, les hauts dirigeants devraient responsabiliser les professionnels du changement hautement qualifiés qui pourront ensuite accélérer le développement des capacités de changement à l'échelle de l'entreprise. Ces professionnels intègrent le changement à la culture. Selon notre étude, 84 % des entreprises affectent à leurs projets 50 % ou plus de ressources internes chargées de gérer le changement. Pourtant, la grande majorité des répondants (77 %) indique que les experts dans leurs organisations ne comptent en moyenne que 6 ans ou moins d'expérience en gestion des changements. De plus, seulement 40 % mentionnent qu'ils ont les bonnes compétences en place pour bien gérer les projets de changement dans l'avenir. Il subsiste donc un écart puisque la demande en capacités de changement dépasse les efforts des organisations pour y répondre; la course pour les capacités de changement est lancée!

La demande vise donc à la fois le perfectionnement rapide des compétences des professionnels du changement et le développement de connaissances et de compétences internes

générales, ainsi qu'une façon de penser à l'égard d'une gestion efficace du changement. Les entreprises ne peuvent pas gérer le rythme et l'ampleur croissants des changements d'aujourd'hui en réinventant des activités et des rôles *ad hoc* ou sur la base de projets distincts. Les architectes du changement savent cela. Ils officialisent l'expertise en matière de changement et développent systématiquement des capacités de changement à l'échelle de l'entreprise. Au cours des 6 dernières années, l'utilisation de méthodes officielles de gestion de changement dans les projets a augmenté en moyenne de 24 à 45 %. Pour les architectes du changement, cela passe à 55 % (voir la figure 14)¹⁶.

En outre, des rôles, des cheminements de carrière, des descriptions de poste et des objectifs de perfectionnement officiels facilitent le développement de professionnels du changement efficaces. Pour y arriver, des plans de développement personnel doivent être mis en place et inclure les activités et les compétences de base requises pour exécuter avec succès les activités de changement de l'entreprise et habiliter d'autres rôles liés au changement.

Utilisation d'une méthode officielle de gestion du changement

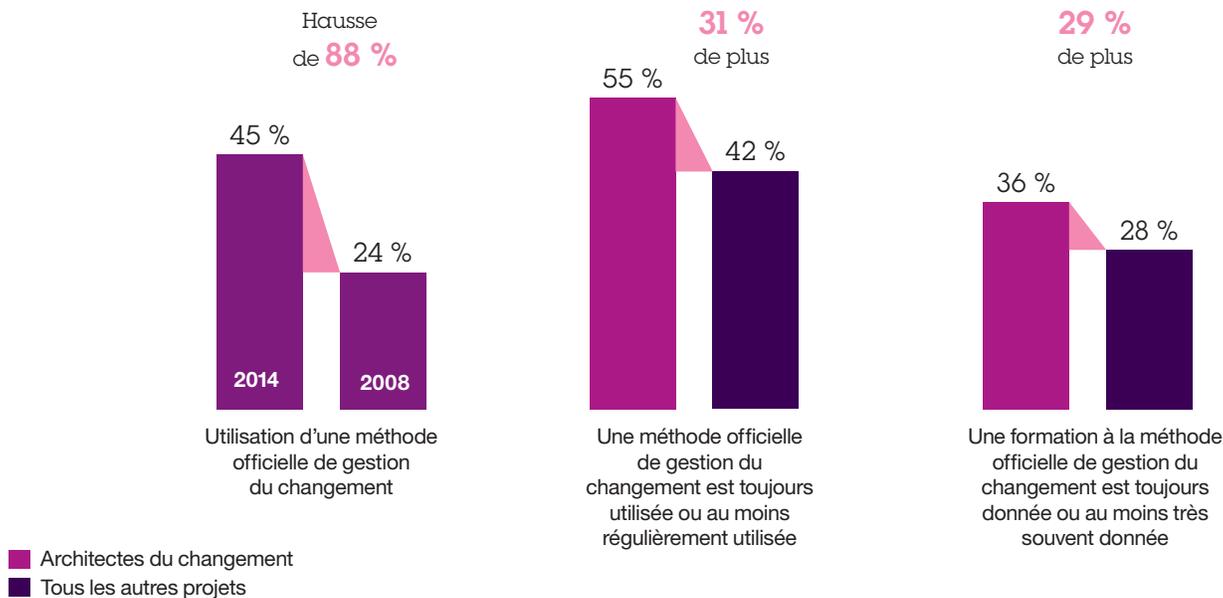


Figure 14 : L'utilisation d'une méthode officielle de gestion du changement a augmenté considérablement depuis l'étude *Making Change Work* menée en 2008.

Remarque : L'augmentation relative du pourcentage est indiquée.

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Soixante pour cent des entreprises dans notre étude ont confirmé l'existence d'un cheminement de carrière officiel pour les gestionnaires de projet, comparativement à seulement 25 % pour les professionnels du changement. La mise en place d'un cheminement de carrière officiel pour les gestionnaires de projet n'est pas reconnue comme un facteur clé de différenciation pour le succès; cela vise plutôt à éviter un rendement insatisfaisant. Les architectes du changement mettent en lumière un gage de succès qui les distingue dans ce domaine : ils établissent un cheminement de carrière officiel pour les professionnels du changement dans une proportion de 42 % de plus que d'autres entreprises.

Afin de solidifier systématiquement les bases à l'échelle de l'entreprise, les architectes du changement coordonnent également de manière centralisée leur discipline de changement officielle. Il est clair qu'une coordination centrale est nécessaire pour assurer l'uniformité des méthodes, des formations sur le changement, du développement de carrière, de la réutilisation des actifs, des connaissances à l'échelle de l'entreprise et du partage des meilleures pratiques.

Un cadre central de référence et de connaissances devrait être établi et offrir la possibilité d'être adapté à des applications, à une capacité et à des types de projets spécifiques. Il ne s'agit pas d'une alliance géographique, mais plutôt d'une consolidation de l'expertise, des connaissances institutionnelles, des meilleures pratiques, des objectifs de rendement et des cheminements de carrière. Comparativement aux autres, les architectes du changement ont des capacités de gestion du changement beaucoup plus consolidées — 33 % pour les architectes du changement, et 24 % pour tous les autres.

Résumé

Établir une discipline du changement en officialisant l'expertise en la matière, en développant systématiquement des capacités de changement à l'échelle de l'entreprise et en centralisant les efforts et les équipes de gestion du changement aide les organisations à bien solidifier les bases du changement à long terme.

Le voyage commence

«C'est au début que le changement est le plus ardu; puis en mi-parcours, c'est là qu'il dérange le plus, et à la fin, il est à son meilleur.»

Robin S. Sharma, auteur¹⁷

Devenir architecte du changement permet à une entreprise de réduire — ou au moins de maintenir — l'écart entre le rythme et l'ampleur des changements, d'une part, et le développement des capacités de gestion des changements, d'autre part. Les entreprises sont constamment soumises à des perturbations, comme nous l'avons déjà mentionné. En dépit du fait que beaucoup d'entreprises possèdent un solide savoir-faire pour mener à bien le changement, elles ne se sont pas améliorées au chapitre de sa gestion active ou de son exécution. La seule façon de combler l'écart en matière de capacités de changement est de connaître la nature de cet écart! Les entreprises doivent reconnaître les dimensions de l'écart et avoir une vision claire des étapes à suivre pour le combler. Pour ce faire, elles doivent intégrer le changement au tissu organisationnel en mettant en œuvre les trois éléments essentiels du changement : diriger à tous les niveaux, apporter des changements qui comptent et solidifier les bases.

Pour déterminer où se situent généralement les écarts et tracer une voie à suivre, une équipe de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale a analysé la manière dont les entreprises ont répondu aux questions de notre étude. Les entreprises ont été regroupées selon leurs capacités de gestion du changement existantes et leur capacité à obtenir les résultats prévus ou des résultats supérieurs¹⁸. Cela a permis de découvrir que les entreprises progressent à travers 5 niveaux de maturité distincts (voir la figure 15).

Évoluer à travers les stades de gestion efficace du changement

«Les grands hommes qui ont réussi utilisent leur imagination... Ils savent prévoir et se créent une image mentale, puis ils matérialisent cette image dans tous ses détails, comblant les lacunes, apportant des ajouts et modifiant certains aspects ici et là, mais par-dessus ils bâtissent sans relâche.»

Robert Collier, auteur¹⁹

Les 5 stades de maturité en gestion du changement (informel, émergence, officialisation, adaptation et intégration) comprennent chacun un ensemble de capacités et de caractéristiques qui doivent être développées avant de passer au stade suivant. À mesure qu'une entreprise passe d'un stade de maturité au suivant, elle ajoute des capacités et des caractéristiques à sa feuille de route. Et les compétences qui ont été développées précédemment sont perfectionnées. Cela devient un cycle continu de croissance et de développement.

Les entreprises n'amorcent pas toutes le processus de gestion du changement à partir du même point de départ. C'est le niveau actuel de maturité en matière de gestion du changement qui détermine le point de départ. Cependant, peu importe d'où l'on part, le fait d'avancer à un rythme soutenu et prédéfini en adoptant une approche commune simplifie le processus.

Les 5 stades de maturité sont les suivants :

1. Stade informel

Les entreprises au premier niveau de maturité en matière de changement peuvent suivre une approche structurée en gestion de projet. Cependant, pour la gestion du changement, elles comptent principalement sur les hauts dirigeants pour agir comme des leaders du changement. Ces entreprises ont tendance à ne pas utiliser une approche commune ou standard pour gérer les changements organisationnels, pas plus qu'elles n'appliquent les leçons apprises des projets précédents. Par conséquent, elles se tournent souvent vers des ressources externes pour les méthodes et les compétences, et commencent tout juste à reconnaître les médias sociaux et les outils de collaboration comme des moyens de faire participer les employés aux initiatives de changement.

Pour passer au stade suivant, les entreprises doivent inclure des critères propres au changement dans les mesures du progrès des projets et faire participer les leaders aux principes de base de la gestion du changement, en intégrant des compétences de leadership du changement aux objectifs personnels et aux plans de développement.

2. Stade d'émergence

Les entreprises ayant des capacités émergentes de gestion du changement commencent à étendre leur gestion de projet pour intégrer des mesures propres au changement à l'état du projet. Cependant, la plupart de ces entreprises n'utilisent toujours pas une méthode officielle de gestion du changement, pas plus qu'elles n'offrent de formation connexe; en fait, leur capacité de changement commence à peine à évoluer. Ces entreprises enseignent à leurs leaders les principes de base de la gestion du changement et mettent de plus en plus l'accent sur des compétences de leadership du changement dans les objectifs personnels et les plans de développement. Elles ont aussi une meilleure compréhension des médias sociaux et des outils de collaboration utilisés à des fins de mobilisation des employés.

La mise en œuvre de méthodes de gestion du changement et le développement de leaders qualifiés qui peuvent favoriser, auprès de différents intervenants, la volonté de changement, conduisent notamment au stade suivant.

3. Stade d'officialisation

Les entreprises qui officialisent les capacités de changement ont mis en place une méthode standard et appliquent des activités et des outils cohérents de gestion du changement à un plus grand nombre de projets. Toutefois, elles ne disposent toujours pas d'une approche systémique pour développer des capacités de changement à l'échelle de l'entreprise. Pour mettre en place une approche plus officielle en matière de changement organisationnel, les leaders doivent acquérir des compétences qui leur permettent de créer une volonté de changement auprès de différents intervenants. À ce stade, les entreprises mettent l'accent sur l'application des capacités de gestion du changement à des projets spécifiques. Les ressources nécessaires peuvent provenir de l'interne ou de l'externe.

Pour passer au stade suivant, ces entreprises doivent assurer la responsabilisation de tous les leaders afin de stimuler le changement à tous les niveaux, plus particulièrement celui des cadres intermédiaires, et créer des capacités de changement coordonnées de manière centralisée. Une formation sur les méthodes officielles de gestion du changement devrait être systématiquement offerte à toutes les personnes qui occupent des fonctions liées au changement.

4. Stade d'adaptation

Les entreprises ayant un niveau de maturité axé sur l'adaptation de leurs capacités de changement offrent une formation officielle en gestion du changement à toutes les personnes concernées. Elles coordonnent les efforts de changement de façon centralisée afin d'assurer l'application d'une discipline standard du changement à l'échelle de l'entreprise, et ce, dans un cadre de transformation de projets. À ce stade, les entreprises commencent à tenir systématiquement les leaders à tous les niveaux responsables de la gestion efficace des changements. Au lieu de compter uniquement sur la haute direction, ces entreprises veillent aussi tout particulièrement à faire en sorte que les cadres intermédiaires puissent agir comme des leaders du changement. Elles reconnaissent également l'importance des médias sociaux et des outils de collaboration dans la mobilisation des employés.

Pour passer au stade suivant, les entreprises doivent développer systématiquement des capacités de changement, établir un budget consacré à la gestion du changement et officialiser les activités de gestion du changement de manière à les intégrer constamment à tous les plans de projets.

5. Stade d'intégration

Au plus haut niveau de maturité, les entreprises investissent constamment dans les activités de gestion du changement et les intègrent aux budgets et aux plans des programmes et des projets; elles mettent aussi en application des méthodes et des outils officiels, surveillent régulièrement l'efficacité des programmes et évaluent l'adoption des changements. À ce stade, les entreprises perfectionnent systématiquement les compétences de tous les rôles liés au changement en offrant une formation officielle de gestion du changement.

Les capacités de changement sont largement accessibles afin de pouvoir gérer le changement avec souplesse dans un cadre diversifié de transformation. Ces entreprises ont intégré la gestion et l'adoption du changement à la culture de l'entreprise dans l'ensemble. L'agilité en matière de changement est omniprésente dans les mentalités, les comportements et les façons de travailler de leurs leaders, gestionnaires et employés. Au chapitre de la gestion du changement, à quel stade de maturité se situe votre entreprise?

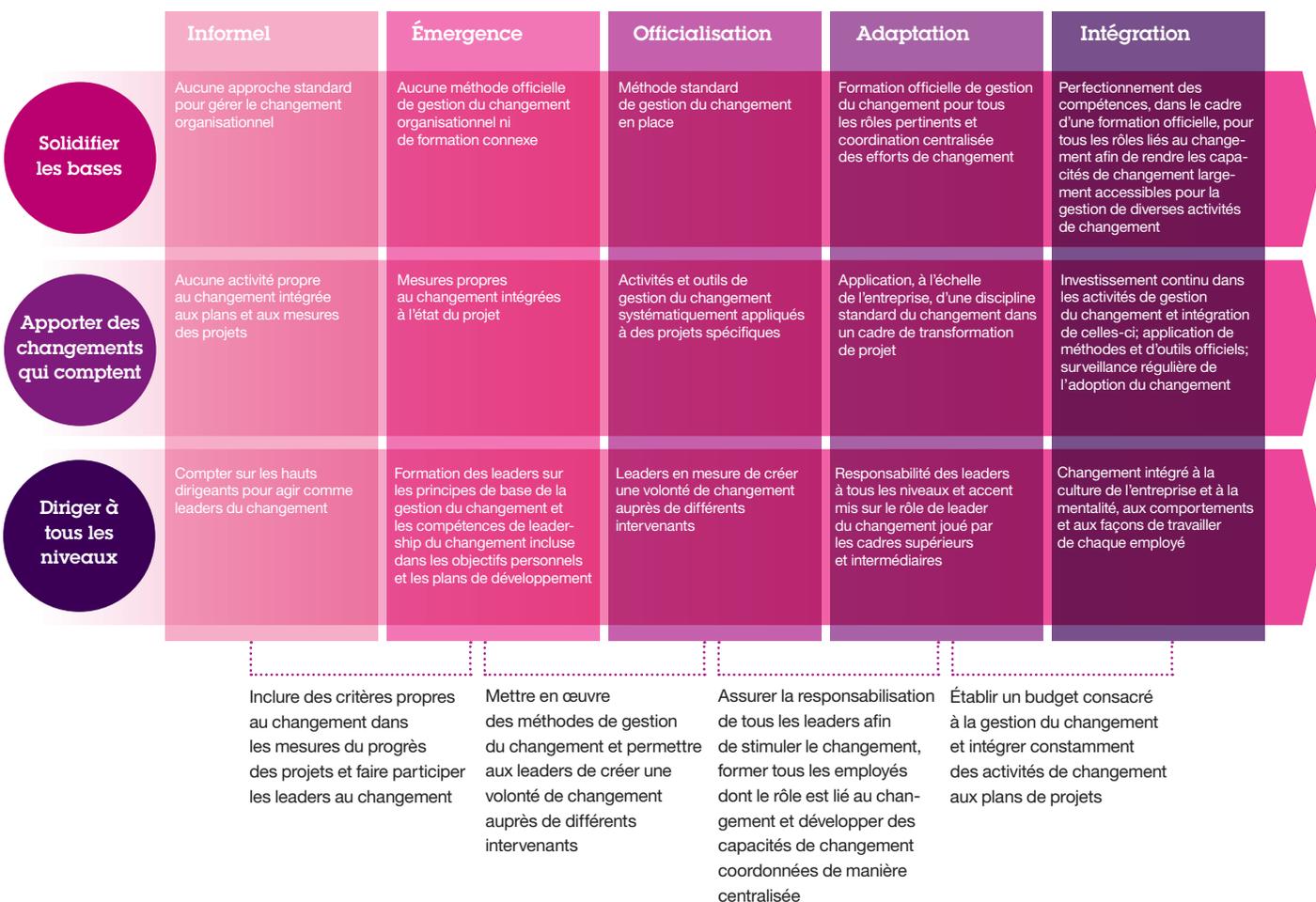


Figure 15 : Les 5 stades de maturité de la gestion du changement

Source : Gestion des changements organisationnels IBM

Les questions ci-dessous vous aideront à démarrer une réflexion et à déterminer les étapes suivantes.

Diriger à tous les niveaux

- Les leaders comprennent-ils l'importance que représente le leadership du changement dans les projets et servent-ils de modèle au quotidien?
- Les activités de leadership du changement sont-elles incluses dans les objectifs personnels?
- Les leaders tirent-ils profit des technologies de collaboration pour engager des discussions sur le changement dans votre entreprise?

Apporter des changements qui comptent

- Les leaders affectent-ils des ressources aux activités de changement organisationnel dans le cadre des projets et des initiatives?
- Votre entreprise évalue-t-elle l'adoption du changement? (par exemple, l'adoption des compétences/comportements, la compréhension des avantages organisationnels, l'engagement envers le rôle personnel et la nécessité d'un changement, le niveau de soutien de la haute direction)?
- Les leaders intègrent-ils des activités de gestion du changement au système de gestion (par l'entremise d'évaluations des initiatives de changement ou d'activités de changement ponctuelles, par exemple)?

Solidifier les bases

- Les leaders, les gestionnaires et les employés ont-ils suffisamment de capacités de changement organisationnel pour gérer les défis en adaptant des méthodes et des outils communs à des situations précises?
 - Dans quelle mesure peut-on dire que votre capacité de changement organisationnel est consolidée et organisée de manière centralisée?
 - Dans quelle mesure le perfectionnement individuel des professionnels du changement est-il encouragé par le biais du développement personnel systématique ou même renforcé par un cadre de développement de carrière?
-

Pour en apprendre davantage sur cette étude de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, veuillez nous écrire à l'adresse iibv@us.ibm.com. Pour obtenir le catalogue de nos études, allez à ibm.com/iibv (É.-U.).

Vous pouvez accéder aux rapports de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale sur votre tablette en téléchargeant l'application «IBM IBV» gratuite pour iPad ou Android.

À propos des auteurs

Hans-Henrik (H.H.) Jorgensen est chef mondial de la gestion des changements organisationnels chez IBM. Au cours des 20 dernières années, il a dirigé de nombreux projets dans le domaine des services-conseils en gestion et en stratégie dans les Amériques, en Europe et en Asie. M. Jorgensen a largement contribué à mener à bien l'élaboration de la méthode empirique du meilleur changement et des études *Making Change Work*. On peut lui écrire à hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com.

Oliver Bruehl, M. Sc., est conseiller principal au sein du groupe-conseil IBM en gestion de stratégie et d'analytique. Son expertise clé réside dans la livraison de programmes de leadership et de parrainage pour l'adoption de changements organisationnels efficaces. M. Bruehl a dirigé plusieurs équipes de programme, principalement dans le domaine des services-conseils en gestion et de la stratégie technologique en Europe et en Amérique du Sud. On peut lui écrire à l'adresse oliver.bruehl@de.ibm.com.

Neele Franke, M. A., est conseillère principale au sein du groupe-conseil IBM en gestion de stratégie et d'analytique. Elle possède un vaste savoir-faire dans le domaine des services-conseils en gestion et en communication des changements stratégiques, ainsi qu'une expérience considérable dans la gestion d'équipes de projet dans toute l'Europe. M^{me} Franke a reçu de nombreuses récompenses pour ses recherches universitaires portant sur l'expertise en communication et l'interaction organisationnelle. On peut lui écrire à neele.franke@de.ibm.com.

Collaborateurs

Maria-Paz Barrientos, vice-présidente et associée, Stratégie et analytique, centre de compétences mondial en talents et changements

Kinithi Sturtevant, vice-présidente et associée, Stratégie et analytique, centre de compétences mondial en talents et changements

Eric Lesser, directeur en chef de la recherche, Institut IBM de recherche en valeur commerciale

Remerciements

Shanker Ramamurthy, Tina Marron-Partridge, Marc Chapman, Dave Lubowe, Peter Korsten

Toby Barnard, Lisianne Heil, Katja B. Jensen, Andrea Kaiser, Jovana Konopka, Elisa Naetsch, Ronny Schüritz, Anja Spsychalski, Stephanie Veit, Annelies Visser, Lizzy Zwiers

Ignacio Crespo Agudo, Hilary Bland, Silke Boyd, Iris Brueckner, Svetlana Y. Bryukhova, Gordon Busch, Fredrik Collstrand, Barbara Crawford, Eric Denkhoff, Siddhartha Dev, Katja Engeler, Melanie Eskelinen, Lori Feller, Silvia Di Girolamo, Michael Hanna, Eui Sook Huh, Janne Jalava, Jayme Johnson, Peter Johnston, Toru Kaneko, Sanna Kesioja, Christine Knittl, Cristiane D'Addio De Moura, William J. Needham, Johan Risberg, Marloes Roelands, Sumanta Deb, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Max Theseira, Thierry Viegas, Tao Xia, Erina Yang, Shi Rong Zhang

Steven Ballou, Kristin Biron, Kathleen Martin, Jim Phillips

Personnes-ressources

À l'échelle mondiale

Tina Marron-Partridge, tina.marron-partridge@uk.ibm.com

Amérique du Nord

Barbara Lombardo, barbara.j.lombardo@us.ibm.com

Brésil et Amérique latine

Subodh Rajadhyaksha, subodh.raj@br.ibm.com

Europe, Moyen-Orient et Afrique

Andi Britt, andi.britt@uk.ibm.com

Asie/Pacifique

Simon Thomas, simont@sg.ibm.com

Chine élargie

Steven W. Davidson, steven.davidson@hk1.ibm.com

Japon

Toru Kaneko, kanekot@jp.ibm.com

Institut IBM de recherche en valeur commerciale

Les Services d'affaires mondiaux IBM, par l'entremise de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, conçoivent des perspectives stratégiques basées sur les faits à l'intention des cadres supérieurs, qui traitent d'enjeux vitaux dans les secteurs public et privé. Ce rapport à l'intention de la haute direction repose sur une étude approfondie effectuée par l'équipe de recherche de l'Institut. Il fait partie de l'engagement permanent des Services d'affaires mondiaux IBM de fournir des analyses et des points de vue qui aident les entreprises à générer une valeur commerciale. Vous pouvez communiquer avec l'auteur ou envoyer un courriel à l'adresse iibv@us.ibm.com pour obtenir plus d'information.

Références

1. Citation d'Einstein. *Thinkexist.com*. http://thinkexist.com/quotation/we_can_t_solve_problems_by_using_the_same_kind_of/15633.html
2. Analyse de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, fondée sur de l'information accessible au public.
3. Jorgensen, Hans-Henrik, Lawrence Owen et Andreas Neus. *Making Change Work*, Institut IBM de recherche en valeur commerciale, octobre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
4. *Réinventer les règles de l'interaction : Perspectives du chef de la direction tirées de l'étude mondiale d'IBM auprès des chefs opérationnels*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, novembre 2013. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03579USEN&attachment=GBE03579USEN.PDF
5. Cortada, James, Eric Lesser et Peter J. Korsten. *L'entreprise socialement réseautée : Comment tirer parti du réseautage social*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, novembre 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
6. Jorgensen, Hans-Henrik, Lawrence Owen et Andreas Neus. *Making Change Work*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, octobre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
7. *Ibid.*
8. Pulieri, Jill, Kali Klena et Laura Van Tine. *Greater expectations: Consumers are asking for tomorrow, today*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, mars 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>
9. En moyenne, les répondants ont indiqué que 48 % des projets menés dans leurs entreprises sont une réussite totale, c'est-à-dire que tous les objectifs prédéfinis ont été atteints. Par ailleurs, 38 % des projets n'ont réussi que partiellement, ce qui signifie que les objectifs fixés ont été atteints, mais pas dans les délais prescrits; enfin, 14 % des projets ont été interrompus ou ont échoué. Si l'on prend 48 %, soit le taux moyen des projets qui ont été une réussite totale, et qu'on ajoute un écart type de 27 %, on obtient un seuil de 75 %. Ainsi, toutes les entreprises ayant un taux de 75 % ou plus de projets qui ont été un véritable succès sont considérées comme ayant très bien réussi.
10. Fuller, R. Buckminster. *Operating Manual for Spaceship Earth*. Lars Muller Publishers, 15 juillet 2008.
11. Cortada, James, Eric Lesser et Peter J. Korsten. *L'entreprise socialement réseautée : Comment tirer du réseautage social*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, novembre 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
12. Jorgensen, Hans-Henrik, Lawrence Owen et Andreas Neus. *Making Change Work*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, octobre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
13. *Ibid.* Un niveau minimum d'investissement de 11 % dans le changement est nécessaire pour être considéré comme un maître du changement.
14. Considérant ici des facteurs cruciaux de différenciation dans les projets de référence clés, le succès est évalué selon le rapport entre les avantages obtenus et les avantages prévus. Avantages inférieurs à ce qui était prévu (< 90 %), avantages supérieurs à ce qui était prévu (> = 90 %).
15. Jorgensen, Hans-Henrik, Lawrence Owen et Andreas Neus. *Making Change Work*. Institut IBM de recherche en valeur commerciale, octobre 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
16. *Ibid.*
17. Sharma, Robin. *The Leader Who Had No Title: A Modern Fable on Real Success in Business and in Life*. Free Press, 28 décembre 2010.
18. Pour déterminer comment les entreprises progressent selon le modèle de maturité en gestion de changement, une équipe de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale a effectué une analyse de grappes en utilisant une échelle de réponses pour regrouper les entreprises selon leur niveau de compétence. Cette solution consistait d'abord à déterminer le nombre de grappes associé aux répondants de notre sondage, puis à répartir ceux-ci dans des groupes semblables selon leurs réponses. Cinq stades ont ainsi été identifiés : informel, émergence, officialisation, adaptation et intégration.
19. *Quotations Book*. Quotationsbook.com <http://quotationsbook.com/quote/20399/>



© Copyright IBM Corporation, 2014
© Copyright IBM Canada Ltée, 2014

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

Produit au Canada
14-10

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation, enregistrées dans de nombreux pays. D'autres noms de produit et de service peuvent être des marques de commerce d'IBM ou de tiers. La liste à jour des marques IBM est disponible sur le Web sous «Copyright and trademark information» à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Toute l'information contenue dans ce document est à jour à la première date de publication et peut être modifiée par IBM en tout temps. Les offres ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM fait affaire.

LES RENSEIGNEMENTS CONTENUS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIS «TELS QUELS», SANS AUCUNE GARANTIE, EXPRESSE OU IMPLICITE, Y COMPRIS TOUTE GARANTIE RELATIVE À LA QUALITÉ MARCHANDE, À LA CONVENANCE À UN USAGE PARTICULIER ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION DE NON-CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis selon les modalités des contrats.

Le présent rapport est fourni à titre d'indications générales seulement. Il n'est pas destiné à se substituer à une recherche détaillée ou au jugement d'un professionnel. IBM ne sera pas tenue responsable de quelque perte que ce soit subie par toute organisation ou personne qui se fie à cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de sources tierces, et IBM ne fait pas de vérifications ou de validations indépendantes de ces données. Les résultats découlant de l'utilisation de telles données sont fournis «tels quels», et IBM ne fait aucune assertion et n'offre aucune garantie, explicite ou implicite.



Veillez recycler.