



PMI's

PULSE of the
PROFESSION[®]

In-Depth Report

PERMETTRE

LE

**CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL**

via des initiatives
stratégiques

SYNTHÈSE DIRECTORIALE

Les initiatives de changement sont à la fois coûteuses et chronophages, et à ce titre, impactent considérablement la motivation d'une organisation sur la voie de la réussite. Et près de la moitié d'entre elles échouent. En réalité, le changement est inévitable. Les organisations doivent trouver un moyen d'adapter et de pérenniser tout changement. Comme souligné dans le document *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*, PMI considère la gestion du changement comme une capacité organisationnelle essentielle qui se répercute sur l'ensemble et à l'échelle de la gestion des programmes, des projets et des portefeuilles. L'ensemble du changement stratégique au sein des organisations est mis en œuvre via des programmes et des projets. Les organisations qui réussissent orchestrent le changement en gérant efficacement leurs projets et programmes.¹

Par leur nature même, les projets et les programmes génèrent du changement. Pour réussir la mise en œuvre d'une stratégie organisationnelle, les entreprises ont besoin de chefs de projet et de responsables de programme dotés des compétences nécessaires pour piloter le changement, tout en s'assurant que ledit changement est stratégiquement aligné sur les objectifs métier. La réussite ou l'échec d'une initiative de changement ne tient pas simplement aux tâches de lancement, planification, surveillance, exécution et évaluation du projet qui induira le changement. Il ou elle implique la préparation de votre organisation à une transformation, en s'assurant de l'adhésion des parties prenantes, de l'implication des sponsors exécutifs, pour prôner et soutenir le changement, et ce avant, pendant et après sa mise en œuvre.

Ce rapport approfondi fournit des éclaircissements tirés d'une étude PMI de 2014 conduite auprès de praticiens de la gestion de projet expérimentés du monde entier. Il a pour but d'aider les organisations à identifier les secteurs dans lesquels elles sont susceptibles de mettre en place une gestion du changement plus efficace et plus efficiente, et de développer des compétences afin de réussir à mettre en œuvre et à pérenniser un changement. Le changement est inévitable et les organisations qui le gèrent efficacement se démarquent de la concurrence.

Auteurs :

Tricia S. Cabrey | Amy
Haughey

Contributions :

Terry Cooke-Davies, PhD

PERSPECTIVE : LES AVANTAGES STRATÉGIQUES DU CHANGEMENT

par Terry Cooke-Davies, PhD

Il n'est pas facile de gérer des projets et des programmes qui impliquent un changement comportemental important. Parmi tous les types de projets distincts, ceux-là sont les plus enclins au retard (particulièrement s'ils sont complexes et de grande envergure)² et les moins prompts à concrétiser les aspects de la portée liés au changement comportemental.³

Pourtant, dans l'environnement commercial actuel, avec des modèles métier en flux, à l'instar des produits et des services, il est pratiquement impossible aux organisations de mettre en œuvre les stratégies pour lesquelles elles ont opté sans passer par des types d'initiatives stratégiques requérant des changements culturels et comportementaux substantiels. Il n'est pas surprenant qu'un récent rapport de l'Economist Intelligence Unit identifie le fait que "l'organisation manque de compétences en gestion du changement" comme le motif d'échec des initiatives stratégiques le plus fréquemment cité.⁴

Bien sûr, il ne s'agit pas d'en déduire que les pratiques de gestion des projets et des programmes ne fonctionnent pas dans le cadre d'initiatives stratégiques, mais plutôt que des compétences, des capacités et des pratiques *supplémentaires* doivent être intégrées aux pratiques *standard* de gestion de projets/programmes. Et ces pratiques gagneront le cœur et l'intelligence de ceux qui doivent se comporter différemment pour que les initiatives concrétisent et pérennisent leurs avantages stratégiques. Un consensus élargi indique que des capacités de gestion du changement supplémentaires sont nécessaires, tant chez les consultants qui soutiennent des initiatives de changement stratégique (tels que BCG, IBM et PwC) que chez des universitaires (tels que John Kotter).

Tout comportement est fortement influencé par son contexte : les facteurs tels que la culture, la récompense, l'incitation et la norme établie jouent tous un rôle considérable. En d'autres termes, lorsqu'il s'agit d'initiatives de changement, gérer le contexte devient essentiel. D'autre part, le changement de comportement implique de faire les choses différemment afin qu'une attention particulière soit également portée aux tâches d'un projet spécifiquement dédiées à l'implication des parties prenantes et des employés, et la communication avec ces derniers. Les spécialistes de domaines tels que la psychologie organisationnelle et industrielle, et le déploiement organisationnel, s'impliqueront plus efficacement dès le début de l'initiative. Ils pourront ainsi développer des programmes de gestion des changements intégrés à ladite initiative.

D'après **Jeanne Kwong Bickford, Partenaire et Directrice générale du Boston Consulting Group**, au lancement d'une initiative stratégique, une pratique optimale consiste à élaborer un plan de gestion des changements délibéré et structuré, qui aura pour objectif de toucher le cœur et l'intelligence des employés à tous les échelons de la hiérarchie organisationnelle. L'aspect "intelligence" comprend, entre autres, le traitement des éléments contextuels qui renforcent les comportements désirés (par exemple, des éléments de mesure, une rémunération incitative, des responsabilités et une structure organisationnelles, des forums de gestion). L'aspect "cœurs" comprend l'alignement des dirigeants, qui parlent alors d'une seule voie, une aide aux parties prenantes pour comprendre ce que signifie le changement dans leur cas, et la préservation de l'engouement au fil du temps face aux inévitables défis en fonctionnement réel.

Ce dernier jeu d'activités se compose de processus sociaux comptant l'implication de tous les groupes de parties prenantes dans l'établissement du dossier de changement ("Pourquoi cette organisation doit-elle changer ?"), dans l'élaboration du "récit du changement" (que signifie ce changement pour mon équipe et moi-même, et comment puis-je y contribuer au mieux ?) et dans une participation à la planification des étapes ultérieures de l'initiative stratégique. Et ces processus peuvent parfaitement inclure une aide apportée à l'organisation pour identifier des indicateurs "diffus" prépondérants qui déterminent si le changement a l'effet escompté ; effet qui, au final, induit des bénéfices métier attendus.

Contrairement à de nombreux autres types de programmes, ces programmes d'implication ne sont pas linéaires, mais itératifs par nature. Ils posent ainsi leurs propres défis, spécifiques aux planificateurs de projets. Ils offrent par ailleurs un retour d'informations bidirectionnel, et se révèlent particulièrement précieux lorsqu'ils sont menés dans les toutes premières étapes de l'initiative, car ils permettent alors aux "champions du changement" d'émerger, et offrent des indications précoces sur le travail complémentaire susceptible d'être nécessaire pour influencer le cœur et l'intelligence de groupes de parties prenantes spécifiques.

Cette étude fournit des preuves importantes et de nouveaux éclaircissements quant au besoin d'intégrer ces facteurs "diffus" à des processus de livraison de projet efficaces, afin d'induire les avantages stratégiques attendus du changement.

Peu d'organisations gèrent efficacement leurs initiatives stratégiques.

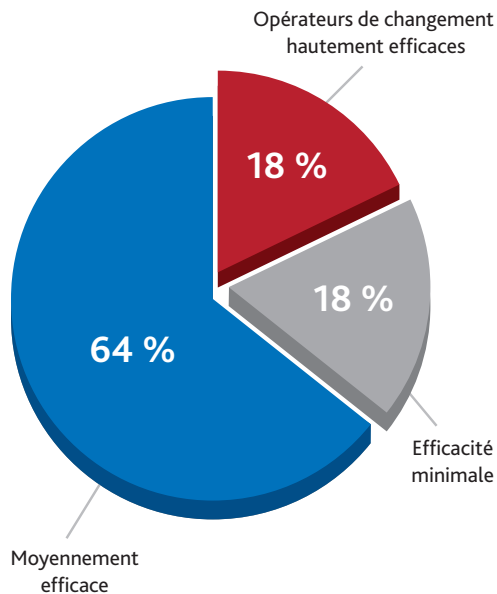


Figure 1 : Efficacité de la gestion des changements organisationnels.

149 millions USD

Montant **perdu** pour cause de performances de projet médiocres, pour chaque milliard USD investi dans une initiative stratégique

Figure 2 : Par des performances de projet médiocres, les organisations perdent 149 millions USD pour chaque milliard USD investi dans une initiative stratégique.

LA NÉCESSITÉ D'UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE

Selon le document *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*, la gestion des changements consiste en une approche exhaustive, structurée et cyclique de la transition d'individus, de groupes et d'organisations d'un état courant vers un état futur **avec des avantages métier attendus**. Le processus de changement commence au niveau des leaders chargés d'élaborer une stratégie organisationnelle, puis s'ensuit la mise en place d'une initiative axée sur cette stratégie. Cette initiative stratégique est formulée sous forme de réaction directe à un changement dans l'environnement métier. **Par nature, les initiatives stratégiques - projets et programmes - induisent un changement dans l'organisation**. Le document *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* définit les initiatives stratégiques comme des "ensembles de programmes et projets discrétionnaires, de durée finie, situés en dehors des activités opérationnelles quotidiennes de l'organisation, et conçus pour aider celle-ci à atteindre ses objectifs de performance."⁵

Dans l'environnement volatile actuel, et du fait de l'accélération du rythme des changements, les organisations qui réussissent leurs initiatives stratégiques réalisent des économies accrues et sont en position avantageuses vis-à-vis de la concurrence. "On parle beaucoup aujourd'hui de la gestion du changement. En effet, les organisations évoluent dans un environnement bien plus dynamique que par le passé", explique notre collègue fondateur de PMI, Michel Thiry, partenaire dirigeant de Valense Ltd. "L'économie évolue au niveau mondial. Les cultures basculent. Nous passons d'une approche métier occidentale à la culture de pays qui affichent un développement accéléré."

Toutefois, dans la réalité, très peu d'organisations parviennent à gérer ces initiatives stratégiques pour tenir le rythme d'une économie mondiale volatile. Notre recherche indique que seuls 18 pour cent des organisations font état d'une efficacité élevée en matière de gestion du changement (celles que nous appelons "Opérateurs de changement" ; voir la figure 1).

Dans notre rapport *Pulse of the Profession : Le coût élevé des faibles performances* de 2014, nous soulignons le fait que les organisations perdent 109 millions USD pour chaque milliard USD investi sur l'ensemble des projets, et ce du fait de performances de projet médiocres.⁶ Mais si l'on examine spécifiquement ces initiatives stratégiques, les organisations rapportent que seuls 52 pour cent d'entre elles réussissent. L'échec des initiatives stratégiques présente une incidence considérablement plus importante : pour chaque milliard USD dépensé, 149 millions USD sont perdus, soit près de 15 pour cent (voir la figure 2).

Les principales raisons de l'échec des organisations - et de leurs pertes financières - sont une communication insuffisante et un manque de leadership (figure 3).

Toutefois, les organisations hautement efficaces en matière de gestion des changements - les Opérateurs de changement - intègrent certaines pratiques qu'elles considèrent importantes pour la réussite des initiatives stratégiques :

- Disposer de jalons et d'éléments de mesure bien définis
- Impliquer les cadres directoriaux dans le changement
- Établir et communiquer une responsabilité et une appropriation concrètes
- Recourir à des pratiques de gestion du changement normalisées
- Impliquer les sponsors exécutifs

Il n'est pas surprenant que ces pratiques soient rarement utilisées au sein des organisations qui sont peu efficaces en matière de gestion du changement (figure 4).

Un nombre considérablement plus élevé d'opérateurs de changement se concentrent sur certaines pratiques de gestion du changement organisationnel.

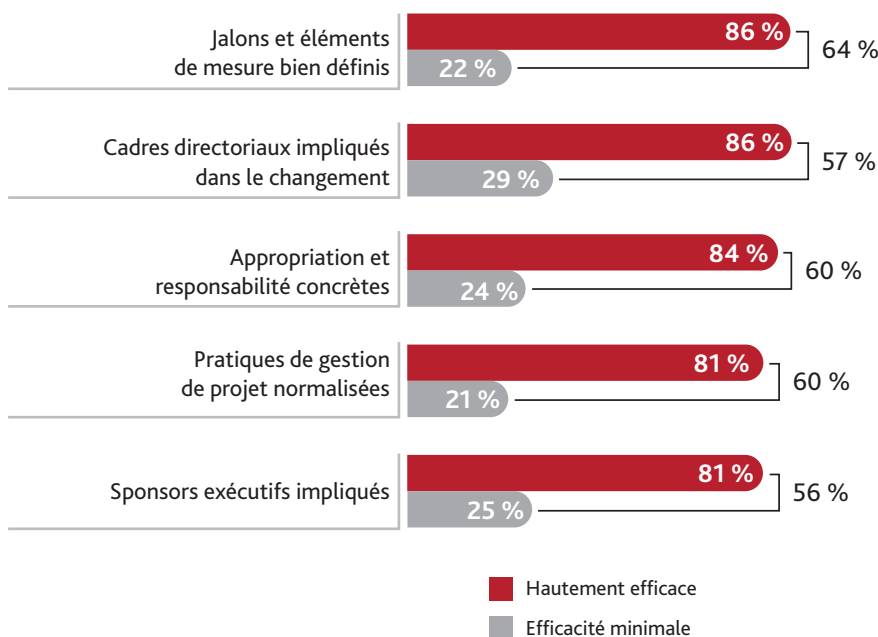


Figure 4 : Pratiques fréquentes des opérateurs de changement.

Causes principales de l'échec d'un changement organisationnel



Figure 3

Une recherche de l'Economist Intelligence Unit étaye ces conclusions : les principales raisons de l'échec des initiatives de changement correspondent à une carence en jalons clairement définis, un manque d'implication des cadres directoriaux et une communication médiocre.⁷ Les opérateurs de changement utilisent fréquemment les pratiques qu'ils jugent importantes pour ne pas subir ces échecs.

Mais si elles restent importantes et fréquemment utilisées par les opérateurs de changement, toutes ces pratiques ne suffisent pas. Il est également essentiel d'en communiquer efficacement les résultats à l'échelle de l'organisation. Par exemple, si la définition de jalons et d'éléments de mesure constitue une première étape essentielle, une communication de l'impact de l'initiative à l'échelle de l'organisation est tout aussi essentielle. Les données révèlent que créer un plan de communication efficace, faire appliquer ce plan dans les règles de l'art, et identifier, mesurer et communiquer les avantages attendus du changement constituent des facteurs clé essentiels à toute organisation qui se veut efficace en matière de gestion du changement (figure 5).

La communication est essentielle à une gestion des changements organisationnels efficace.

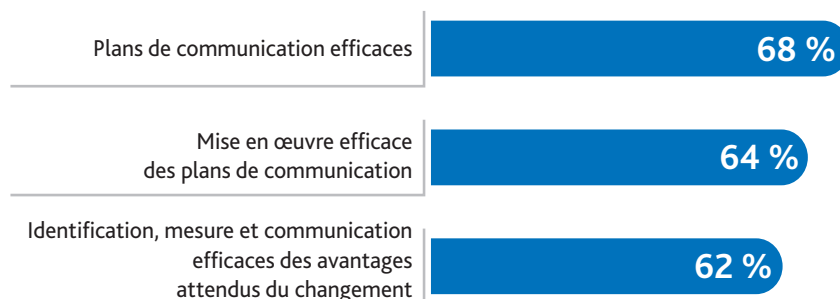


Figure 5 : Facteurs d'une gestion du changement organisationnel efficace.

L'avantage d'une communication efficace est pointé dans le document PMI *Rapport approfondi Pulse of the Profession : le rôle essentiel de la communication* qui révèle que de nombreuses organisations ne parviennent pas à communiquer efficacement les avantages métier des initiatives stratégiques aux parties prenantes à tous les niveaux d'un projet. La recherche de PMI sur le rôle de la communication révèle que la moitié des projets ayant échoué sont liés à une communication inefficace.⁸ Aussi, l'importance de communiquer l'alignement d'une initiative stratégique sur la stratégie organisationnelle ne doit pas être négligée.

OPÉRER UN CHANGEMENT DURABLE

Les données de notre sondage montrent que les opérateurs de changement voient - par rapport aux organisations moins performantes en matière de gestion des changements organisationnels - deux fois plus d'initiatives de changement stratégique atteindre leurs objectifs d'origine, et se dérouler selon l'échéancier et le budget (figure 6).

Cette réussite provient d'opérateurs de changement qui affichent des pratiques spécifiques permettant de mettre en œuvre et de pérenniser le changement :

- pratiques de gestion des projets et des programmes normalisées ;
- sponsors impliqués qui rallient activement la direction pour s'impliquer dans le changement ;
- gestion des personnels à travers le changement.

Des pratiques de gestion des projets et des programmes normalisées

Les opérateurs de changement instaillent la culture et l'état d'esprit de la gestion des projets et des programmes nécessaires à la réussite d'initiatives stratégiques.

Notre recherche révèle que 86 pour cent d'entre eux recourent systématiquement ou fréquemment à des pratiques de gestion des projets/programmes normalisées afin de mettre en œuvre un changement organisationnel, chiffre à comparer aux seuls 12 pour cent de leurs homologues moins adeptes de ces procédés (figure 7). Ainsi, les opérateurs de changement sont plus enclins à recourir à des initiatives stratégiques normalisées en matière de gestion de projets, ce que confirment leurs résultats.

Les opérateurs du changement recourent probablement sept fois plus souvent à des pratiques de gestion de projet normalisées dans le cadre d'initiatives stratégiques.

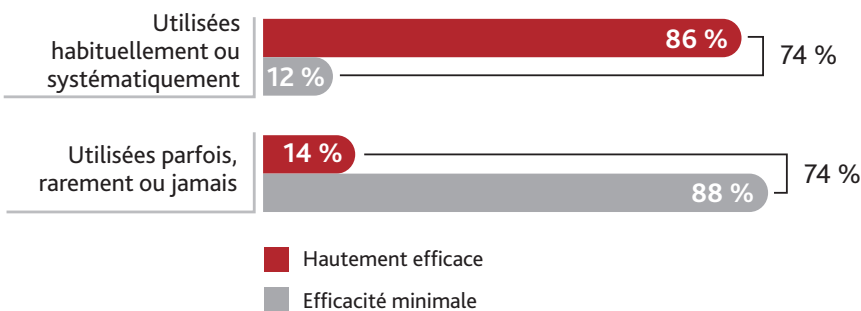


Figure 7 : Fréquence d'utilisation de pratiques de gestion de projet normalisées pour mettre en œuvre un changement organisationnel.

Les initiatives stratégiques des opérateurs du changement fonctionnent mieux.

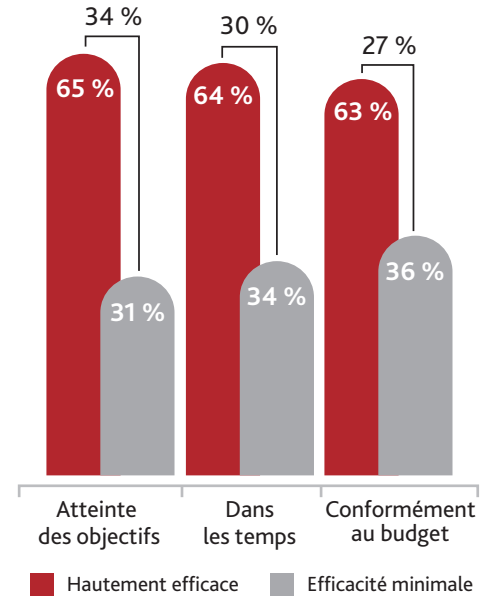


Figure 6 : Les opérateurs de changement réalisent davantage d'initiatives stratégiques qui atteignent leurs objectifs d'origine, et ce conformément au délai et au budget.

Communiquer, diriger et clarifier les orientations et les objectifs, constituent les responsabilités dominantes du sponsor exécutif.

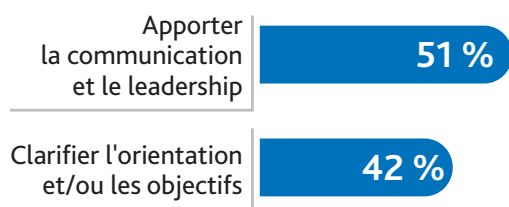


Figure 8 : Responsabilités essentielles des sponsors exécutifs.

De plus, 85 pour cent des opérateurs de changement comprennent et sont en mesure d'exploiter la valeur de la gestion de projet, comparés à leurs homologues moins performants dont seuls 22 pour cent rapportent qu'ils valorisent la contribution de la gestion de projet dans le cadre d'un processus de changement.

En conséquence, les opérateurs de changement sont financièrement plus robustes : 83 pour cent d'entre eux font état de conditions financières solides, comparés aux tout juste 52 pour cent de leurs homologues moins efficaces.

Des sponsors impliqués

Les organisations sont plus efficaces lorsqu'elles exigent une sponsorship de projet active en tant que compétence fondamentale. Selon Harold Sirkin, Perry Keenan et Alan Jackson, "Il arrive parfois que les cadres dirigeants renâclent à soutenir les initiatives. C'est compréhensible ; elles apportent souvent des changements susceptibles d'affecter négativement le poste et la vie des employés. Toutefois, lorsque ces cadres ne communiquent pas la nécessité du changement - et ce qu'il implique pour les employés - ils mettent en danger la réussite de leurs projets."⁹

Un livre blanc commandité par PMI sur le rôle des sponsors dans les phases d'un changement organisationnel stipule clairement que "les sponsors jouent un rôle critique dans l'intégration efficace et l'approche maîtrisée d'une gestion du changement améliorant considérablement les chances de succès de la mise en œuvre des projets. Le sponsor joue un rôle essentiel en assurant une promotion et une focalisation pérennes sur la nature essentielle du projet, et sur son urgence, ainsi qu'en accompagnant les employés et les cadres, et enfin en communiquant un sentiment partagé quant à la nécessité de changer."¹⁰

Les conclusions d'un sondage IBM viennent étayer cet état de fait : plus de 90 pour cent des répondants citent la "sponsorisation par les cadres dirigeants" comme le facteur qui permet la réussite du changement.¹¹

La recherche PMI *Pulse of the Profession* montre qu'il est essentiel de disposer de sponsors actifs qui se joignent aux cadres dirigeants pour motiver le changement. Pour garantir un changement organisationnel réussi, les principales responsabilités du sponsor exécutif consistent à communiquer et à diriger ; responsabilités suivies par la clarification de l'orientation et/ou des objectifs (figure 8).

De plus, pour une mise en œuvre réussie des initiatives de changement, les "projets constituent de plus en plus les moteurs essentiels de la réussite organisationnelle. Il est absolument vital que l'équipe dirigeante s'érige en sponsor capable de comprendre, prôner et prouver réellement les compétences de gestion des changements organisationnels dans le cadre de la gestion de projet."¹²

Notre étude révèle que les deux facteurs prépondérants qui rendent une organisation efficace en matière de gestion du changement sont le soutien des cadres dirigeants (72 pour cent) et l'implication des parties prenantes dans l'initiative (70 pour cent).

Sachant que le manque de leadership est la deuxième plus importante cause d'échec du changement organisationnel (voir la figure 3 en page 5), il est essentiel que les cadres dirigeants s'impliquent pour diriger et gérer le personnel au fil du changement. Selon le document *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*, il est important d'impliquer les employés efficacement dans les initiatives de changement et les prises de décisions organisationnelles. En période de changement, la communication et l'implication des parties prenantes sont plus importantes qu'à l'accoutumée, et peuvent affecter substantiellement le coût et le résultat des efforts de changement. Cadres et employés peuvent envisager le changement différemment : (1) les cadres dirigeants peuvent le considérer comme une opportunité tant sur le plan de l'activité que sur le plan personnel, (2) tandis que les employés voient généralement le changement comme disruptif, intrusif et susceptible d'impliquer une perte. Comprendre ces différents points de vue - et gérer le changement à partir de ceux-ci - garantit à toutes les parties prenantes une transition plus réussie et plus douce.

Un sponsor actif qui se joint à des dirigeants dans le cadre du changement constitue un atout important pour garantir la réussite organisationnelle. Cette approche garantit des initiatives stratégiques plus réussies, comme en atteste notre recherche. Chez les opérateurs de changement, 66 pour cent des initiatives de changement stratégique impliquent des sponsors exécutifs ; à comparer aux 41 pour cent des autres organisations.

Une gestion des personnels à travers le changement

Si, dans une organisation, la mise en œuvre d'un changement nécessite des pratiques de gestion de programmes/projets normalisées et des sponsors impliqués, la réussite d'initiatives stratégiques dépend également de la gestion des personnels dans le cadre dudit changement. Dans le document *The Change Trifecta: Measuring ROI to Maximize Change Effectiveness*, les services de consultation de PwC - les PwC Advisory Services - insistent sur leur approche de l'intégration d'une gestion des changements réussie : celle-ci repose sur une "gestion des personnels tout au long du processus d'adoption du changement et d'adhésion à celui-ci". Les services de consultation de PwC la considèrent comme le meilleur moyen de garantir l'implication des parties prenantes et l'établissement d'un changement durable.¹³

Il en ressort clairement que, parallèlement à l'adhésion au changement, **la création d'un changement durable** est essentielle. Les opérateurs de changement intègrent une culture et un état d'esprit de la gestion des projets et des programmes visant à toucher "le cœur et l'intelligence" des employés de leurs organisations, comme l'explique la Perspective en page 3.

Les dirigeants doivent sponsoriser et se faire les champions de l'effort de changement, et prouver publiquement leur implication dans celui-ci. Ils doivent véhiculer une vision et des arguments métier clairs et incontestables via un plan de communication robuste.

Les personnels veulent pouvoir donner leur point de vue sur ce qui est bon pour l'organisation, et jouer un rôle actif afin de contribuer à cet objectif : Qui sommes-nous ? Quelle est notre mission ? Pourquoi faisons-nous cela ?

Ces questions conduisent à l'implication. Pourquoi faire ce que nous faisons et comment faire partie de l'aventure. Cette articulation claire du changement constitue les fondations de l'adhésion à celui-ci.

~ **Toni Cusumano**

Responsable de la gestion du changement chez PwC, s'exprimant sur une gestion réussie du changement ; www.pwc.com/us/peopleandchange

Le rapport McKinsey intitulé *Winning Hearts and Minds: The Secrets of Sustaining Change* insiste sur le fait que "la refonte des attitudes et des comportements des employés est tout aussi essentielle à la réussite d'une transformation que la mise en œuvre des changements sur le plan des processus."¹⁴

Notre recherche soutient cette conclusion. Elle révèle en effet que les facteurs importants qui rendent les organisations efficaces en matière de changement sont les suivants :

- Disposer d'une culture qui embrasse le changement (59 pour cent)
- Gérer efficacement les employés tout au long du changement (58 pour cent)

Comparés à leurs homologues moins performants, la grande majorité des opérateurs de changement pérennisent le changement organisationnel en le gérant au moyen de pratiques de gestion des projets/programmes normalisées - comme expliqué ci-dessus - ou en s'assurant que les initiatives sont conduites via un bureau de gestion des projets, ou PMO (Project Management Office) (figure 9).

Les PMO et les pratiques de gestions de projet normalisées sont essentiels à un changement durable.

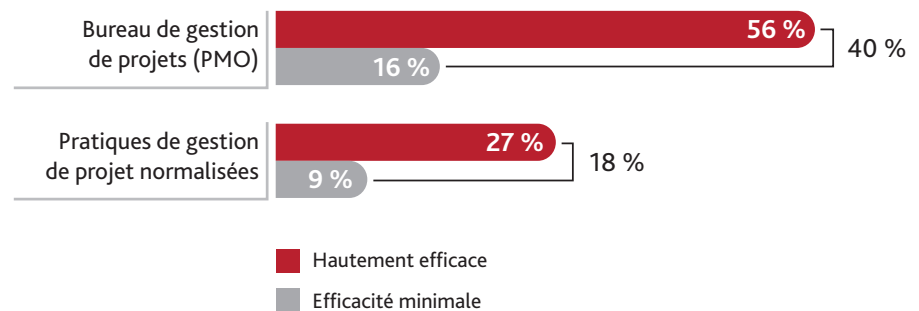


Figure 9 : Gestion des initiatives qui débouchent sur un changement organisationnel durable.

Ce qui soulève inévitablement les questions suivantes : Comment les organisations savent-elles que le changement mis en place est durable ? Quels éléments de mesure leur permettent de déterminer la réussite de leurs initiatives stratégiques ? Nos données indiquent que la satisfaction client (63 pour cent), la diminution des coûts (62 pour cent) et les ventes/profits (50 pour cent) constituent les trois éléments de mesure utilisés de manière routinière pour évaluer le résultat d'un changement organisationnel.

Toutefois, il est important de remarquer que les chefs de projets/ responsables de programmes rapportent que la satisfaction clientèle (58 pour cent) et le moral et la fidélisation du personnel (45 pour cent) sont de loin les éléments de mesure prépondérants *qu'ils* considèrent comme les plus efficaces pour évaluer le résultat d'un changement organisationnel. Selon leur expérience, les ventes/profits et la diminution des coûts viennent loin derrière, à 23 et 20 pour cent respectivement.

Au final, ce constat confirme que les organisations doivent écouter leurs clients et jauger les réactions de leurs employés lorsqu'elles mettent en place un changement durable. En effet, ces facteurs sont essentiels à leur transition d'un état courant vers un état futur.

PERSPECTIVE : PÉRENNISATION DU CHANGEMENT ET CONCRÉTISATION DES AVANTAGES

par Terry Cooke-Davies, PhD

Concrétiser un changement stratégique ne constitue que la moitié de l'opération. L'autre moitié consiste à pérenniser le changement, à le rendre permanent. Ceci afin d'atteindre les avantages stratégiques dont dépend le dossier métier de l'initiative, puis de conserver ces avantages par la suite.

Une fois encore, l'expérience laisse entendre que l'humain demeure la clé, et plus particulièrement les cadres qui régissent les constituants de l'organisation qui devraient bénéficier de l'initiative. Des sondages consécutifs ont identifié l'importance vitale de sponsors impliqués dans la concrétisation des bénéfices,¹⁵ et le présent sondage ne fait pas exception à la règle. Pour le praticien de la gestion de projet, le défi consiste toutefois à déterminer comment pérenniser l'implication des cadres clés, et comment garantir que ces derniers comprennent clairement ce que "sponsoring" signifie, et tout particulièrement comment atteindre l'équilibre entre responsabiliser et motiver les personnels.

La pratique réelle variera probablement en fonction du caractère unique de la culture et du contexte de l'organisation. Toutefois, deux cas de pratique optimale qui ont fonctionné dans des contextes spécifiques illustrent exactement ce que la pérennisation du changement est susceptible d'impliquer.

Le premier exemple concerne l'équipe des cadres dirigeants (équivalente aux postes directoriaux ; directeur marketing, directeur général, directeur financier, etc.) d'un établissement financier du Royaume-Uni. Confrontés à un trop grand nombre d'initiatives stratégiques qui ne parvenaient ni à pérenniser le changement, ni à concrétiser les avantages attendus, le responsable du PMO de l'entreprise et le PDG ont "reformaté" leur revue mensuelle des initiatives stratégiques. Plutôt que de commencer par l'exemple des initiatives en cours, présentées par leurs chefs de projet respectifs, la réunion a commencé par l'examen de l'état des initiatives achevées au cours de l'an passé ou des deux dernières années, en mettant l'accent sur les avantages concrétisés. Par ailleurs, l'examen était présenté par le sponsor exécutif responsable. Ce n'est qu'après avoir examiné les initiatives achevées que l'état des initiatives en cours a été abordé. Cette tactique

a induit un sentiment de responsabilité pérenne chez le cadre en charge, et a garanti que celui-ci ne criait pas victoire trop tôt, particulièrement en détournant l'attention vers le sujet d'actualité suivant.

Le second exemple vient de praticiens de la gestion du changement au Boston Consulting Group. Ceux-ci ont constaté qu'une des clés d'un changement durable consistait à aller au-delà des sponsors exécutifs des initiatives stratégiques, pour impliquer l'équipe dirigeante au sens large dans le changement, souvent en l'étendant aux responsables de niveau médian qui, dans les faits, exploiteront et vivront les résultats des initiatives au quotidien. Dans une banque internationale, les directeurs ont commencé par définir les comportements à la fois souhaités au sein de l'équipe dirigeante elle-même, et axés sur la nouvelle stratégie. Le processus consistait alors en une répercussion étendue aux 500 cadres hiérarchiquement les plus élevés, et s'accompagnait d'ateliers trimestriels récurrents - pour focaliser leur comportement et les résultats correspondants - et de formations périodiques visant à renforcer leurs acquis. Pour que ces nouveaux comportements restent une préoccupation principale, la banque a instauré des communications et des bulletins d'information réguliers, adressés à l'ensemble de l'organisation et abordant l'avancée des initiatives stratégiques, mentionnant entre autres les personnels qui affichaient les nouveaux comportements ciblés.

Ces deux exemples illustrent le besoin général d'impliquer le leadership dans la pérennisation du changement, afin que découlent de l'initiative des avantages stratégiques.

CONCLUSION

L'échec des projets peut induire des pertes financières colossales pour l'organisation. Toutefois, l'incidence de l'échec d'une initiative stratégique va au-delà du seul critère financier. Lorsqu'une organisation s'engage dans un changement, il est probable que les systèmes, les processus, les fournisseurs, voire éventuellement l'état d'esprit (ou la mission) organisationnel global, soient impactés. L'échec de la mise en place d'un changement durable fait perdre à l'organisation son avantage concurrentiel.

Toutes les organisations traversent des processus de changement. Certaines optent proactivement pour le changement afin de tirer parti d'une croissance et d'opportunités nouvelles ; d'autres sont contraintes d'évoluer rapidement pour rester concurrentielles, voire pour survivre. Les "opérateurs de changement", ces organisations hautement efficaces du point de vue du changement organisationnel, prouvent que les initiatives stratégiques réussissent par les procédés suivants :

- pratiques de gestion des projets et des programmes normalisées ;
- sponsors impliqués qui rejoignent activement la direction pour s'impliquer dans le changement ;
- gestion des personnels à travers le changement.

Une gestion des changements organisationnels réussie nécessite une implication aux fins de transiter de ce qu'est l'organisation vers ce qu'elle souhaite devenir.

Fortes d'un état d'esprit et d'une culture de la gestion de projet, une organisation adepte du processus itératif de changement pourra concrétiser un changement durable sur le long terme. Les opérateurs de changement comprennent la nécessité du changement stratégique : performances de projet médiocres riment avec pertes financières accrues sur les initiatives stratégiques. Et si le changement peut se révéler inévitable dans l'environnement commercial actuel, les éclaircissements qu'apporte ce rapport peuvent aider les dirigeants des organisations à se démarquer de leurs concurrents, et ce sans perdre la confiance de la clientèle, ni mettre en péril le moral et la fidélité des employés.

À PROPOS DE CE RAPPORT

La recherche du rapport approfondi PMI *Pulse of the Profession : Permettre le changement organisationnel via des initiatives stratégiques* a été menée en juillet 2014 auprès de 723 praticiens de la gestion de projet affichant une expérience de cinq ans ou plus, et travaillant sur la période à plein temps à la gestion de projets, programmes ou portefeuilles professionnels.

RÉFÉRENCES

- 1 PMI. *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*. 2013.
- 2 Dinsmore, P. C. and Terry Cooke-Davies. *The Right Projects, Done Right*. San Francisco : Jossey Bass, 2006. 144–145.
- 3 Storm, P. *The Management of Soft Projects*. IPMA, World Congress of Project Management, 1996. Elsevier Applied Science, 803–810.
- 4 Economist Intelligence Unit. *Why Good Strategies Fail: Lessons for the C-Suite*. Juillet 2013.
- 5 Kaplan, Robert and David Norton. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, 103.
- 6 PMI. *Pulse of the Profession®: Le coût élevé des faibles performances*. Janvier 2014.
- 7 Economist Intelligence Unit. *Leaders of Change*. 2011
- 8 PMI. *Rapport approfondi Pulse of the Profession® : le rôle essentiel de la communication*. Mai 2013.
- 9 Sirkin, Harold L., Perry Keenan and Alan Jackson. "The Hard Side of Change Management." *Harvard Business Review*, 163. Octobre 2005.
- 10 Harrington, Dr. H. James and Douglas Nelson. *The Sponsor as the Face of Organizational Change* White Paper. PMI, 2013.
- 11 IBM. *Making Change Work*. 2008.
- 12 Harrington, Dr. H. James and Douglas Nelson. *The Sponsor as the Face of Organizational Change* White Paper. PMI, 2013.
- 13 PriceWaterhouseCoopers. *The Change Trifecta: Measuring ROI to Maximize Change Effectiveness*. 2012.
- 14 Aiken, Carolyn, Dmitry Galper and Scott Keller. *Winning Hearts and Minds: The Secrets of Sustaining Change*. McKinsey & Company.
- 15 See Crawford, L., T. Cooke-Davies, B. Hobbs, L. Labuschagne, K. Remington, and P. Chen (2008). *Situational Sponsorship of Projects and Programmes*. PMI. 90–92.

Pékin | Bengaluru | Bruxelles | Buenos Aires | Dubai | Lelystad | Bombai | New Delhi
Philadelphie | Porto Alegre | Rio de Janeiro | Shenzhen | Singapour | Washington, D.C.

PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse

Project Management Institute
Global Operations Center
14 Campus Blvd
Newtown Square, PA 19073-3299 USA
Téléphone : +1 610 356 4600 | Télécopie : +1 610 356 4647
Courriel : customercare@pmi.org

©2014 Project Management Institute. Tous droits réservés. "PMI", le logo PMI, "Making project management indispensable for business results" et "Pulse of the Profession" sont des marques de Project Management Institute, Inc. Pour obtenir une liste exhaustive des marques PMI, contactez le service juridique de PMI. BRA-103-2014 (03-14)



*Making project management
indispensable for business results.®*