ANALYSE D'IMPACTS EN TROIS NIVEAUX

Prévoir les impacts du changement en intégrant les principes agiles

Lorsqu'on se propose d'implanter un changement, le pourcentage de succès est directement lié au taux d'adhésion des personnes touchées par le projet !

C'est pourquoi il est essentiel d'utiliser une approche efficace pour gérer l'aspect humain des changements. Trop souvent toutefois, cette lourde tâche repose sur les épaules d'une seule personne désignée à cette fin.

Et si on démocratisait la gestion du changement ? Si on la partageait avec l'ensemble des acteurs d'une transformation : gestionnaires, équipe de projet, ambassadeurs, personnes directement impactées, etc. ? N'est-ce pas la responsabilité de tous, après tout ?

C'est d'autant plus vrai qu'à l'ère du numérique, vos employés se sentent trop souvent dépassés par la vitesse à laquelle les technologies évoluent, par la multitude de changements qui les bousculent et par l'effort que tout ceci leur demande pour s'ajuster. Il est alors évident qu'à elle seule une ressource en gestion du changement ne pourrait pas avoir un impact suffisamment significatif.

Pas étonnant que les outils traditionnels de gestion du changement tendent à disparaître au profit de techniques d'accompagnement plus agiles et collaboratives. L'analyse d'impacts ne date pas d'hier. Traditionnellement, elle prenait souvent la forme d'un fichier Excel complexe élaboré et maintenu par une seule personne.

Dans cette fiche outil, nous vous présentons une alternative qui se veut participative et interactive au bénéfice de tous. L'analyse y est divisée en trois niveaux de plus en plus détaillés. Ces étapes progressives constituent une manière efficace de gérer les impacts de la transformation numérique ou de toute autre transformation organisationnelle.

L'approche permet d'obtenir rapidement de petits succès et d'effectuer des ajustements constants aux réalités du terrain. Elle simplifie le processus de gestion du changement en le maintenant constamment centré sur les besoins des parties prenantes et sur le dialogue avec celles-ci.

Résultats

- Responsabilisation des intervenants au bon niveau de la gestion du changement en les impliquant plus fréquemment.
- Économie de temps et d'argent en évitant la surplanification (juste à temps, juste assez).
- Économies concernant la formation et la communication puisque les acteurs clés du projet s'approprient les changements de façon incrémentale, au fur et à mesure.
- Identification et suivi des risques facilités par l'implication des destinataires du changement dans la recherche et la mise en œuvre de solutions.
- Développement des valeurs humaines de la culture agile grâce aux ateliers participatifs basés sur le dialogue et la création de valeur.

Conditions de succès

- Avant de commencer, développer auprès de la haute direction la réflexion stratégique d'accompagnement de l'humain, pour accroître la crédibilité.
- Instaurer les bases d'une culture organisationnelle agile (droit à l'erreur, questionner le statu quo) en misant sur le savoir-être plutôt que le savoir-faire.
- S'assurer que le promoteur de projet soit un leader bienveillant qui inspire l'équipe à atteindre l'objectif commun tout en lui laissant la liberté d'action.
- Intégrer l'agilité dans d'autres disciplines de l'organisation (gestion de projets, gestion de produits, etc.)
- Coconstruire l'analyse d'impacts en collaboration avec les parties prenantes pour favoriser l'émergence d'ambassadeurs naturels du changement.
- S'assurer que la gestion des impacts soit clairement transposée au niveau opérationnel et fournir les ressources et le soutien requis tout au long de la transformation.

MÉTHODE

Avec une méthode traditionnelle, on tenterait, dès le début du projet, de faire une analyse d'impacts exhaustive et détaillée. Voilà qui est fastidieux et qui risque de devenir désuet rapidement !

En s'inspirant des principes agiles, on utilise plutôt trois outils itératifs, collaboratifs et à niveau de détail progressivement plus précis. Ainsi, on fait face au fur et à mesure aux défis posés par la réalité du changement.

Basés entre autres sur l'hexagone de Burlton (voir les références à la fin de cette fiche), les outils proposés sont utilisés en atelier (virtuel ou en salle physique). On peut donc facilement les intégrer à un comité de pilotage ou à un atelier de travail dans un projet.

La beauté de la chose est qu'il n'est aucunement nécessaire de produire un document récapitulatif suite à l'exercice : tout se fait pendant la rencontre. Un document post-atelier, on le sait bien, a tendance à accumuler de la poussière et à tomber en désuétude. En travaillant sur le vif, on reste mieux centré sur les besoins évolutifs du client et de l'utilisateur final (personnes directement impactées par le changement). Cela oblige en outre à faire preuve de synthèse et à prioriser pendant l'atelier.

L'outil proposé ici repose sur une analyse à trois niveaux. Gardez cependant en tête que vous pouvez éclater cet outil autant que bon vous semble, selon le contexte et les enjeux de votre transformation. L'objectif premier est de s'assurer que la gestion des impacts demeure itérative et collaborative tout au long du projet.

Pour les besoins de l'explication, nous utiliserons l'exemple d'une compagnie d'assurance qui a décidé d'implanter un logiciel de relation client communément appelé « CRM ». Le nouveau logiciel permettra de remplacer la solution maison utilisée depuis des années. Imaginez que vous êtes un membre de l'équipe projet contribuant à implanter la solution et que vous vous situez du côté « affaires » de l'organisation (ce rôle est assuré plus spécifiquement par les vice-présidents marketing, ventes et service client).

Pour commencer, quelques informations de départ sur la compagnie d'assurance.

Elle applique depuis dix ans une stratégie de croissance par acquisitions. Elle a de ce fait effectué de nombreuses restructurations pour optimiser la structure et les coûts. En outre, elle œuvre dans un marché très compétitif en phase de maturité. Par ailleurs, l'engagement des employés y est assez élevé malgré le changement continu.

Les parties prenantes du projet d'implantation du CRM sont : le service à la clientèle et des ventes, le service de l'indemnisation, le service du marketing et les clients eux-mêmes.

1. Analyser les impacts à haut niveau (niveau 1)

En tant que personne contribuant à implanter un CRM pour la compagnie d'assurance, vous avez donc un projet de changement ou de transformation à étudier et vous voulez en connaître les impacts (typiquement, vous avez entre les mains ce qu'on appelle un « plan de projet »).

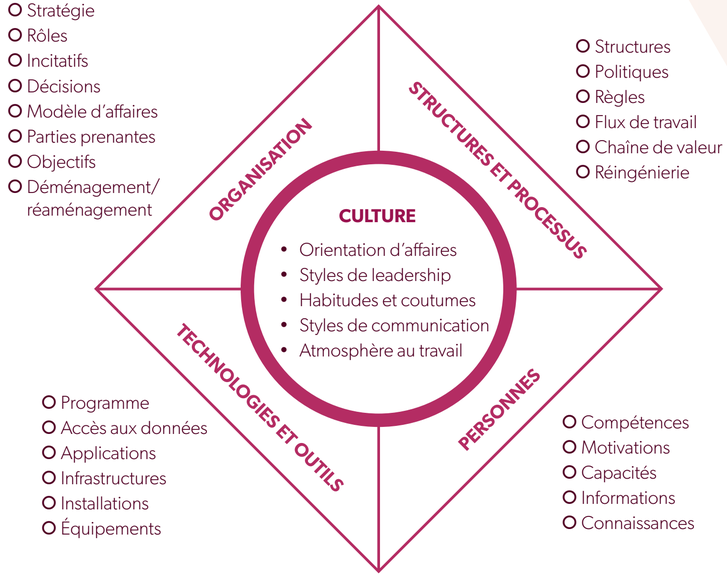
Pour cette première étape, vous allez vous concentrer sur les impacts du projet sur l'organisation, ce qu'on appelle les impacts à haut niveau.

Votre tâche est double :

- vous assurer que les acteurs clés du projet ont une compréhension commune de l'ampleur des impacts du changement et/ou de la transformation ;
- identifier toutes les parties prenantes au projet.

Avant de réunir les acteurs clés, vous allez leur faire parvenir le diagramme ci-après.

Modèle de départ pour l'analyse des impacts



LÉGENDE
Impact majeur
Impact moyen
Impact mineur

Le losange ci-dessus présente les cinq thèmes. La culture (thème et sous-thèmes) occupe le centre.
Les autres sous-thèmes figurent tout autour vis-à-vis de leur thème correspondant.
Libre à vous d'adapter les sous-thèmes à votre situation particulière pour vous donner une terminologie propre à votre réalité organisationnelle.

Vous avez remarqué que le diagramme de la page précédente comporte cinq thèmes inscrits dans un grand losange :

- culture ;
- organisation ;
- structures et processus ;
- technologies et outils ;
- personnes.

Selon une étude de PWC publiée en 2019, 70 % des enjeux de transformation agile en organisation étaient de nature culturelle. Cela illustre bien pourquoi la culture se trouve au cœur de l'outil.

Chacun de ces cinq thèmes est décliné en une série de sous-thèmes présentés tout autour du losange, sauf pour la culture, qui joue un rôle central. Il est à noter que ces sous-thèmes ne sont pas coulés dans le béton : ils peuvent être adaptés à votre réalité organisationnelle ou à la nature de votre projet ou produit.

On ajoute ensuite, à droite du losange, une légende des impacts avec un code couleur selon que l'impact est majeur (bleu foncé), moyen (bleu pâle) ou mineur (gris).

Dans un premier temps, avant la tenue de l'atelier, vous allez demander aux acteurs clés d'utiliser le code couleur afin d'identifier le niveau d'impact pour chacun des sous-thèmes. Pour éviter de se faire influencer lors de la rencontre, il est essentiel que les participants fassent cette réflexion avant la tenue de l'atelier. Rappelons qu'il s'agit ici des impacts du projet de transformation sur l'organisation.

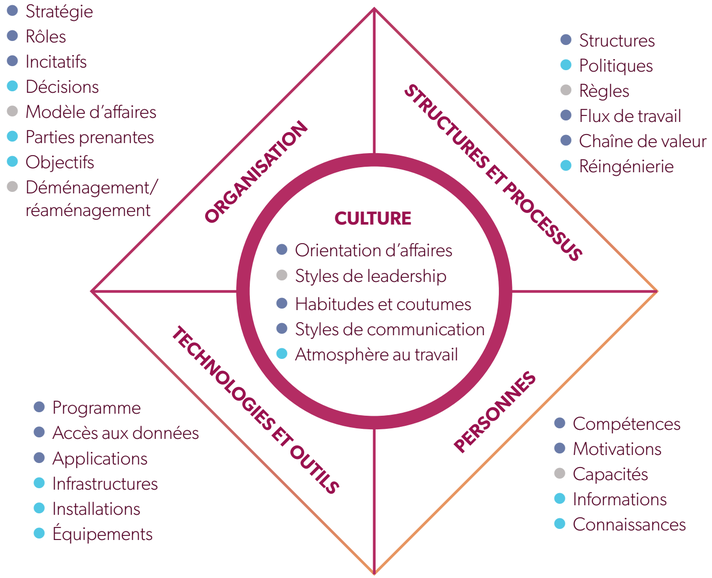
Une fois que tous les acteurs clés auront procédé pour leur part à l'évaluation des impacts sur l'organisation, vous pourrez les réunir dans une session de travail d'une durée d'une à trois heures.

Par exemple, pour le thème « culture », un acteur clé estime que le nouveau projet ne changera absolument pas les styles de leadership de l'organisation. Par contre, il aura un énorme impact sur les habitudes et coutumes et changera quelque peu l'atmosphère au travail. Il prendra donc en note ces trois niveaux d'impact (mineur, majeur et moyen) pour chacun des sous-thèmes relatifs à l'organisation prise dans son ensemble.

L'objet de la réunion est de mettre en commun l'évaluation des impacts par chacun des acteurs et d'arriver à un consensus. Une fois ce consensus obtenu, vous aurez en main le diagramme ci-dessous, où chaque sous-thème est précédé d'une pastille dont la couleur correspond au contenu de la légende.

Il est important par ailleurs d'établir pour l'atelier un climat favorable à la collaboration, aux échanges constructifs et à la divergence des points de vue. C'est par le choc des idées que vous arriverez à une vue d'ensemble plus exacte des tenants et aboutissants réels du changement ou de la transformation à venir.

Contrairement aux outils traditionnels, le vert, le jaune et le rouge ne sont pas utilisés puisque ces couleurs sont souvent associées à des impacts positifs ou négatifs. Ce qui importe en fait est le *degré d'importance* de l'impact. Par exemple, gagner le gros lot serait bleu foncé, car cet événement génère un impact majeur qui altère complètement la réalité du destinataire du changement, même si celui-ci est positif.



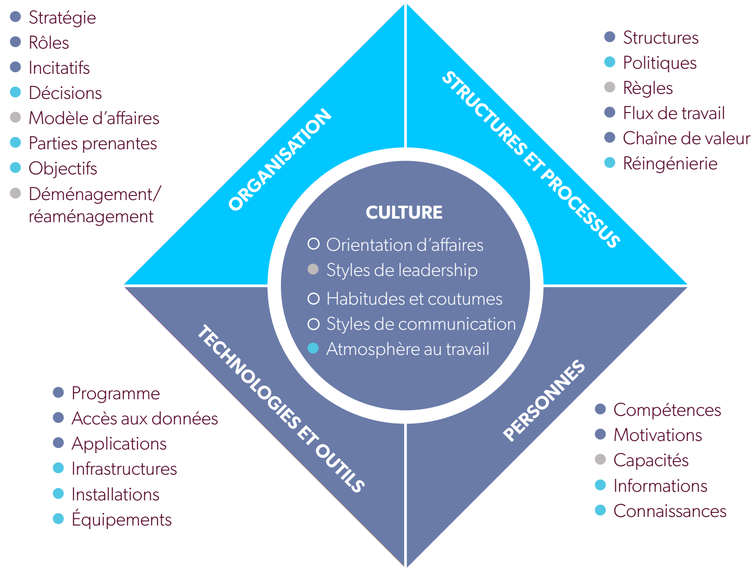
LÉGENDE	
●	**Impact majeur**
●	**Impact moyen**
●	**Impact mineur**

Les participants se sont entendus sur le niveau d'impact de chacun des sous-thèmes. Les pastilles bleu foncé, bleu pâle et grises indiquent le résultat de leur travail.

Maintenant qu'un consensus a été obtenu sur l'impact de chaque sous-thème, les acteurs clés sont invités à utiliser cette réflexion pour évaluer chacun des thèmes proprement dits. Le résultat apparaîtra à l'intérieur du losange. Chaque thème recevra un fond dont la couleur est basée sur les mêmes critères que pour les sous-thèmes : impact majeur, moyen ou mineur. La couleur retenue représentera pour ainsi dire la « moyenne » du poids des différents impacts. Il est donc à noter qu'il est tout à fait possible qu'un seul sous-thème ait un impact majeur, mais que celui-ci possède suffisamment d'importance pour influencer à lui seul le choix de couleur du thème.

Analyse des impacts de haut niveau (niveau 1)
Évaluation des thèmes

Mise à jour :	Approuvé par :	En date du :
26/08/2020	Nom : Mélissa Lebon	31/08/2020
	Titre : VP Marketing et ventes	



LÉGENDE	
●	**Impact majeur**
●	**Impact moyen**
●	**Impact mineur**

L'évaluation des sous-thèmes a permis de déterminer le niveau d'impact des cinq thèmes, comme en font foi les couleurs de fond contenues dans le losange. Nous avons maintenant un portrait complet des impacts de haut niveau pour le plan de projet à l'étude.

On voit dans le losange de notre exemple à gauche que les impacts les plus importants (bleu foncé) pour notre compagnie d'assurance concernent les personnes et la technologie. Il faut également ne pas sous-estimer les changements de culture organisationnelle requis. Cela veut dire qu'il faut impliquer les TI en amont et que la participation des parties prenantes sera un élément clé dans la réussite du projet. En ce qui concerne la culture, il faudra considérer quelles habitudes et coutumes doivent être révisées pour maximiser l'utilisation et la pertinence des informations du CRM.

Comme le dit le nom de cette étape, cette première analyse des impacts demeure à haut niveau, mais permet déjà de se mettre en action. Toutefois, comme on veut volontairement ratisser large afin d'identifier les bonnes parties prenantes à impliquer pour la suite, il faut éviter à ce stade-ci de tomber dans les détails et les plans d'action.

2. Analyser les impacts par thème (niveau 2)

Maintenant que les acteurs clés ont évalué les impacts concernant les sous-thèmes et les thèmes pour l'ensemble de l'organisation (impacts à haut niveau), vous pouvez passer à une analyse plus fine. Il s'agit ici d'obtenir une vue plus complète des impacts et des enjeux.

Pour cela, vous allez tenir un atelier de travail de deux à quatre heures, selon l'une des trois modalités suivantes ci-après.

1. Avec l'équipe projet et quelques gestionnaires ou acteurs clés.
2. Avec les participants de l'étape 1.
3. Avec un échantillon représentatif de tous les groupes de destinataires.

Peu importe laquelle des trois méthodes ci-dessus vous utiliserez, vous allez présenter aux participants la matrice ci-contre, en prenant bien soin d'expliquer que le travail sera basé sur le dialogue entre les collaborateurs. Avant l'atelier, vous demanderez aux participants de récolter les informations requises auprès de leurs équipes respectives.

La matrice est divisée en cinq rangées et cinq colonnes. Les rangées portent la couleur correspondant aux choix effectués à l'étape précédente. L'exemple que nous montrons dans cette fiche outil ne comporte pas de thèmes à impact mineur (couleur grise). Cela ne veut pas dire que vous ne verrez jamais ce niveau d'impact dans vos travaux, mais il est vrai que cela est plus rare dans les projets de grande envergure. Les participants orienteront vos réflexions !

Analyse des impacts par thème (niveau 2)
Matrice à remplir par les acteurs clés

Mise à jour :	Approuvé par :	En date du :
jj/mm/aaa	Nom :	jj/mm/aaaa
	Titre :	

LÉGENDE
Impact majeur
Impact moyen
Impact mineur

THÈMES SOUS-THÈMES	IMPACTS	ENJEUX	PARTIES PRENANTES	PLAN DE TRANSITION
Organisation Stratégie, rôles, incitatifs, décisions, modèle d'affaires, parties prenantes, objectifs, déménagement/ réaménagement				
Structures et processus Structures, politiques, règles, flux de travail, chaîne de valeur, réingénierie				
Personnes Compétences, motivation, capacités, information, connaissances				
Technologie et outils Programme, accès aux données, applications, infrastructures, installations, équipements				
Culture Orientation d'affaires, styles de leadership, habitudes et coutumes, styles de communication, climat				

Voici un exemple de matrice qui sera donnée à remplir par les acteurs clés de la compagnie d'assurance. Notez que les rangées sont colorées en fonction des choix effectués à l'étape 1. Portez attention aux en-têtes de colonnes.

La première colonne de la matrice ci-contre reprend tous les thèmes et sous-thèmes analysés à l'étape 1, mais avec une terminologie adaptée au projet. Le travail va donc porter majoritairement sur les quatre colonnes suivantes.

COLONNE « IMPACTS »

Les participants savent que chaque sous-thème est plus ou moins impacté par le projet à l'étude. Il s'agit maintenant de donner plus de précisions sur ce qui va être impacté.

Par exemple, si l'impact pour un des sous-thèmes entraîne une nouvelle posture de rôle-conseil pour le service client, on le mentionnera dans la colonne « Impacts », vis-à-vis de la case « Personnes ».

COLONNE « ENJEUX »

Dans cette colonne, les participants vont examiner les enjeux soulevés par chacun des thèmes et sous-thèmes, autrement dit les questions apparues, certains éléments de contexte, les obstacles, etc.

Par exemple, il se peut que le projet ait à composer avec une démobilisation des équipes. On l'indiquera alors dans la colonne « Enjeux », vis-à-vis de la case « Culture ».

COLONNE « PARTIES PRENANTES »

Il s'agit ici d'indiquer toutes les parties prenantes impactées directement ou indirectement par le projet.

Par exemple, on peut s'attendre à ce que la haute direction soit une partie prenante du thème « organisation » et qu'il en soit de même du service des ressources humaines en ce qui concerne le thème « Culture ».

COLONNE « PLAN DE TRANSITION »

Reste la dernière colonne, où l'on va indiquer les grandes orientations du plan visant à faciliter la transition vers la situation désirée. Les éléments de cette colonne devront ensuite être priorisés et assignés à des gens imputables de leur mise en œuvre. Ils seront par la suite intégrés au plan de projet.

Par exemple, pour le thème « Culture », nous pourrions avoir « embauche de nouveaux profils de service client et formation des employés actuels ».

Analyse des impacts par thème (niveau 2)
Matrice remplie par les acteurs clés

Mise à jour :	Approuvé par :	En date du :
14/09/2020	Nom : Mélissa Lebon	17/09/2020
	Titre : VP Marketing et ventes	

LÉGENDE
Impact majeur
Impact moyen
Impact mineur

THÈMES SOUS-THÈMES	IMPACTS	ENJEUX	PARTIES PRENANTES	PLAN DE TRANSITION
Organisation Stratégie, rôles, incitatifs, décisions, modèle d'affaires, parties prenantes, objectifs, déménagement/réaménagement	• Révision du modèle d'affaires • Nouvelle méthode de gouvernance	1. Incohérence entre les objectifs d'affaires et les primes de rendement 2. Désuétude du modèle d'affaires 3. Rôles administratifs moins en demande, car moins de saisies manuelles	• Haute direction • Fonctions administratives • Conseillers au service à la clientèle • Experts en sinistres au service de l'indemnisation	1. Objectifs d'affaires à harmoniser aux récompenses incitatives 2. Révision du modèle d'affaires pour assurer la cohérence 3. Révision de la distribution de la charge de travail
Structures et processus Structures, politiques, règles, flux de travail, chaîne de valeur, réingénierie	• Modifications dans plusieurs processus et dans la chaîne de valeur • Révision de la ou des structures requises • Automatisation de tâches • Révision de la documentation	1. Problèmes de service client 2. Manque d'efficacité et peu d'indicateurs de suivi	• Conseillers au service à la clientèle • Experts en sinistres au service de l'indemnisation • Marketing • Équipe de formation	1. Expérience client à redéfinir afin de maximiser la création de valeur 2. Réingénierie des processus avec des indicateurs de mesure et des propriétaires de processus imputables
Personnes Compétences, motivation, capacités, information, connaissances	• Nouvelle posture de rôle-conseil pour le service client • Accès au portefeuille du client • Capacité de mesurer et suivre les résultats des conseillers • Élimination de certaines tâches	1. Passage requis d'un service de proximité familier (avec un conseiller attitré) à un service uniformisé mais personnalisé (avec un groupe de conseillers collaboratifs) 2. Faible taux de ventes croisées	• Conseillers au service à la clientèle • Experts en sinistres au service de l'indemnisation • Marketing	1. Définir les compétences valorisées et les rôles et responsabilités selon l'expérience client attendue 2. Élaborer un parcours de formations CRM, produits et techniques de vente, le tout orienté expérience client
Technologie et outils Programme, accès aux données, applications, infrastructures, installations, équipements	• Nouveau système de gestion des relations client (CRM) • Lien avec les autres logiciels • Données par produit qui ciblent les opportunités d'affaires	1. L'accès aux données en temps réel change le rôle des gestionnaires dans la gestion de la performance 2. Compétences technologiques variables d'un employé à l'autre	• Département des technologies • Conseillers au service à la clientèle • Experts en sinistres au service de l'indemnisation • Marketing	1. Faire un ménage des données actuelles avant le transfert. Assurer une méthode d'analyse des données et faire un plan de mitigation 2. Sonder les employés sur leur utilisation des TI (connaissances et niveau de confort) et planifier les formations requises
Culture Orientation d'affaires, styles de leadership, habitudes et coutumes, styles de communication, climat	• Besoin de transparence • Collaboration • Information en temps réel • Impacts sur le temps réel : souci du détail	1. Nouveaux profils de vendeurs et d'experts en sinistres requis 2. Silos organisationnels, absence de culture de collaboration et de synergie entres les entités organisationnelles 3. Démobilisation des équipes	• Haute direction • Conseillers au service à la clientèle • Experts en sinistres au service de l'indemnisation • Ressources humaines	1. Embauche de nouveaux profils de service client et formation des employés actuels 2. Dans chaque département, impliquer des participants au projet et créer un réseau d'ambassadeurs avec communication bidirectionnelle 3. Valoriser le rôle de soutien au changement des gestionnaires intermédiaires

Voici un exemple de matrice remplie par les participants de la compagnie d'assurance afin de dégager, pour chaque thème de notre exemple, les impacts de niveau 2, les enjeux, la désignation des parties prenantes et les éléments du plan de transition.

3. Analyser les impacts par partie prenante (niveau 3)

Grâce aux deux ateliers collaboratifs précédents, vous avez :

- ciblé les impacts principaux du changement (niveau 1 et niveau 2) ;
- fait ressortir certaines parties prenantes et leurs besoins afin de favoriser leur adoption et leur adaptation au changement ;
- dégagé des pistes d'action pour accompagner les employés.

Cette troisième étape concerne justement ces parties prenantes et peut être réalisée pour chacune d'elles. En gros, vous allez leur poser trois questions :

- « où sommes-nous ? » (situation initiale) ;
- « où voulons-nous être ? » (situation ciblée) ;
- « comment s'expliquent les écarts entre les deux ? » (l'écart).

Pour cela, vous allez utiliser une matrice mettant ces trois questions en relation avec nos cinq thèmes.

Les réponses seront obtenues au moyen d'un atelier d'environ une ou deux heures avec le gestionnaire de l'équipe et un groupe représentatif des parties prenantes impactées. Mais avant l'atelier, vous aurez pris soin de leur communiquer l'analyse à haut niveau réalisée à l'étape 1 et de leur annoncer les thèmes qui seront approfondis avec eux. Toujours avant l'atelier, invitez-les à amorcer avec leur équipe une réflexion sur le contenu présenté.

Dans l'atelier proprement dit, vous allez utiliser l'outil ci-contre.

Analyse des impacts par partie prenante (niveau 3)
Matrice à remplir par chaque partie prenante

Mise à jour :	Approuvé par :	En date du :
jj/mm/aaa	Nom :	jj/mm/aaaa
	Titre :	

LÉGENDE
Impact majeur
Impact moyen
Impact mineur

PARTIE PRENANTE ANALYSÉE	ORGANISATION	STRUCTURES ET PROCESSUS	PERSONNES	TECHNOLOGIES ET OUTILS	CULTURE
Où sommes-nous ?					
Où voulons-nous être ?					
Comment s'expliquent les écarts entre les deux ?					

☐ Avez-vous intégré des actions dans le plan de projet pour minimiser les impacts négatifs ?

☐ Avez-vous maximisé les impacts positifs ou simplement préparé les individus aux impacts à venir ?

Voici un exemple de matrice que chacune des parties prenantes désignées à l'étape précédente va remplir en répondant aux trois questions de la première colonne. Voyez comment le code couleur continue de s'appliquer.

Comme vous voyez dans la matrice, vous avez à gauche nos trois questions et en regard chacun des cinq thèmes de l'analyse d'impacts. Examinons cela d'un peu plus près.

OÙ SOMMES-NOUS ?

Il s'agit de prendre chacun des cinq thèmes (organisation / structures et processus / personnes / technologies et outils / culture) et d'analyser la situation actuelle avec ses éléments positifs (+) et ses éléments à améliorer (-).

OÙ VOULONS-NOUS ÊTRE ?

Ici, vous allez reprendre de nouveau les thèmes afin d'évaluer quelle serait la situation désirée pour l'organisation selon le niveau de maturité recherché.

COMMENT S'EXPLIQUENT LES ÉCARTS ENTRE LES DEUX ?

Toujours en fonction de chaque thème, il s'agit ici d'identifier les facteurs qui expliquent l'écart entre où nous sommes et où nous voulons être. Ces facteurs peuvent être quantitatifs (ex. nombre de livraisons) ou qualitatifs (ex. manque de clarté des objectifs), mais ils vont permettre de suivre la progression par la suite.

COMMENT PASSER À L'ACTION POUR CRÉER UN IMPACT ?

Ici, vous allez identifier les leviers d'action plus précis qui permettront aux responsables du projet de diminuer ou d'enrayer les écarts notés et de maximiser les impacts positifs.

Vous vous dites sûrement : « mais cette question n'est pas dans la matrice ! ». C'est voulu. L'idée est de documenter ces actions *à même le plan de projet* (nous parlons ici du plan préalablement établi pour réaliser un changement et dont vous analysez les impacts avec le présent outil – dans notre exemple, il s'agit de l'implantation d'un CRM). Autrement, elles risquent d'être oubliées ou d'être vues comme la responsabilité des gens attitrés à la gestion du changement. Pour démocratiser ces initiatives et les partager à tous les acteurs clés, il faut absolument éviter de faire un plan de gestion du changement parallèle au plan de projet lui-même. Ce que l'on cherche à accomplir, c'est d'impliquer en amont toutes les parties prenantes, dont les leaders transformationnels.

Le livrable final sera une diapositive par partie prenante qui sera présentée au comité de pilotage du projet (voir étape 4). Cet exercice permettra de cibler les actions prioritaires auxquelles consacrer des efforts pour créer de la valeur auprès des groupes impactés.

Analyse des impacts par partie prenante (niveau 3)
Matrice remplie par une partie prenante

Mise à jour :	Approuvé par :	En date du :
21/10/2020	Nom : Mélissa Lebon Titre : VP Marketing et ventes	30/10/2020

LÉGENDE
Impact majeur
Impact moyen
Impact mineur

PARTIE PRENANTE ANALYSÉE	ORGANISATION	STRUCTURES ET PROCESSUS	PERSONNES	TECHNOLOGIES ET OUTILS	CULTURE
Où sommes-nous ?	(-) Faible utilisation des données qui limite l'intelligence d'affaires (-) Enjeux de compétitivité	(-) Haut taux d'erreurs dans les envois et retour très faible (-) Liste manuelle extraite chaque mois	(+) Plusieurs postes administratifs d'employés fidèles à l'équipe (-) Surcharge de travail (-) Enjeux de rétention	(+) Système maison très personnalisé au domaine (-) Saisies multiples, redondantes et manuelles	(+) Identité forte et volonté de changer pour se moderniser (-) Silos organisationnels omniprésents entre les entités en relation client
Où voulons-nous être ?	(+) Expérience client transversale aux fonctions de l'organisation (+) Suivi de la performance en temps réel et ajustement de la stratégie de façon itérative	(+) Automatisation planifiée des campagnes d'envoi (+) Génération de liste en temps réel des ventes quotidiennes (+) Gain en efficacité	(+) Personnalisation des envois et contacts au client aux moments charnières de son cycle de vie (+) Profils de compétences spécialisés et stratégiques	(+) Historique du cycle de vie des clients en temps réel (+) Calcul du RSI traçable des campagnes promotionnelles	(+) Style de leadership plus participatif (+) Esprit compétitif aiguisé (+) Fierté du service offert
Comment s'expliquent les écarts entre les deux ?	Transformation numérique en cours dans l'ensemble de l'organisation	Développement des compétences numériques nécessaire, parcours de formation à compléter d'ici 12 mois	Nouveaux profils de spécialistes en numérique et stratégie de recrutement	Peu de personnalisation possible, car frais de développement et d'entretien trop élevés	Orientation client à implanter Canaux de communication à ouvrir et à fluidifier entre les entités en relation client

[X] Avez-vous intégré des actions dans le plan de projet pour minimiser les impacts négatifs ?

[X] Avez-vous maximisé les impacts positifs ou simplement préparé les individus aux impacts à venir ?

En tant que partie prenante, le service du Marketing a répondu aux trois questions de la première colonne. Toutes les autres parties prenantes devront faire le même exercice. Le résultat global constituera l'analyse des impacts de niveau 3.

4. Synthétiser les impacts et les présenter

L'analyse effectuée dans les ateliers de l'étape 3 a produit une série d'impacts pour chacune des parties prenantes. Le moment est venu de :

- compiler les impacts identifiés ;
- les synthétiser ;
- les présenter au comité de pilotage ;
- s'assurer d'avoir les bons plans d'action intégrés dans le plan de projet.

Les décisions seront ainsi plus faciles à prendre, car les bons acteurs clés seront impliqués et la stratégie de soutien sera bien adaptée.

Afin de maximiser l'adoption, un élément important est de développer un réseau d'ambassadeurs représentant les différentes entités de l'organisation pour maximiser la collaboration et les chances de succès du projet. En les impliquant tout au long du processus, on se trouve à réduire les besoins de formation et de communication.

En bref

L'aspect humain est trop souvent négligé lors de l'exécution des projets. L'analyse d'impacts à trois niveaux est un outil qui permet de dégager, avec les parties prenantes, les impacts d'un projet selon des niveaux progressivement plus détaillés. Cette approche plus agile implique les bons intervenants, au bon niveau, plus fréquemment. Le suivi et la mise à jour des impacts sont alors facilités et permettent de garder une vue claire des enjeux en temps réel. Cela permet d'investir les ressources aux bons endroits pour maximiser la création de valeur au sein du projet et de l'organisation et d'adapter le plan d'action au fur et à mesure selon l'évolution des besoins.

Références

- *Approche A.R.T.* MC *de transformation des organisations*. Consulté le 2020-09-01.
- *The Burlton Hexagon: Segment Definitions*. Consulté le 2020-09-01.
- VIGNEAULT, Claudie, *Succession de transformations multiples : étude sur l'évolution de la dynamique des préoccupations, les interventions souhaitées et les comportements d'adhésion*, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- VIGNEAULT, Claudie, *Change with A.R.T.* ™, conférence donnée dans le cadre de l'ACMP USA le 10 décembre 2019.
- *SAFe 5.0 Framework*. Consulté le 2020-09-01.

Fiche outil rédigée en collaboration avec Claudelle Rochon-Matifat et Claudie Vigneault, de Levio Conseils.

Les modèles inclus dans cette fiche sont la propriété intellectuelle de Levio et de ses filiales. Vous pouvez les utiliser librement dans la gestion de vos projets internes. Pour toute autre utilisation, une autorisation expresse de la part d'un représentant autorisé de Levio sera nécessaire afin de protéger ses droits de propriété.

Valider un premier jet d'analyse, ne serait-ce qu'avec cinq personnes aux profils complémentaires, augmente grandement la possibilité de couvrir tous les impacts importants d'un changement. Ces ateliers collaboratifs deviennent donc rapidement un investissement plus rentable que de passer des jours, voire des semaines, à faire l'exercice seul par soi-même !