



SIGHTLINE GROUP

A M O B I M

Le BIM et les processus de construction digitalisés, comment limiter les résistances aux changements et développer l'engagement de vos collaborateurs dans votre démarche de transformation ?

Depuis une dizaine d'années j'accompagne des entreprises de différentes tailles dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de transition et/ou de transformation digitale. L'objectif de cet article est de partager avec vous quelques clés de compréhension et vous permettre d'éviter les écueils rencontrés par de nombreuses entreprises.

La digitalisation d'un processus de production, d'une manière générale, impacte l'ensemble de la chaîne de valeurs d'une activité. La vision et la mission de l'entreprise se trouvent challengées à la lumière des potentialités offertes par de nouveaux outils et modes de collaboration. Dans la grande majorité des situations observées, les dirigeants d'entreprises se saisissent de la valeur ajoutée des démarches digitales pour faire évoluer leur stratégie d'entreprise ou rompre avec un modèle historique en créant une nouvelle vision. Très souvent, cette réflexion est sous-tendue par l'identification de leviers de croissance et/ou d'optimisation et par la possibilité d'intégrer une approche systémique fonctionnelle et organisationnelle efficiente ; l'industrialisation des processus métiers étant souvent fortement corrélée à un besoin de fiabilisation des indicateurs d'analyses, d'évaluations et de contrôle des performances collectives.

Lors de différentes missions, j'ai observé une tendance nettement marquée entre d'une part, les démarches qui favorisent l'adhésion et l'engagement des équipes ; et de l'autre, celles qui participent à fédérer des résistances, rendre le changement contre-productif, douloureux humainement et souvent bien plus onéreux....

Les marqueurs des projets aboutissant à un échec s'articulent souvent autour des mêmes frustrations chez les collaborateurs, je propose de partager avec vous les plus fréquemment rencontrés.





SIGHTLINE GROUP

A M O B I M

Phénomène 1. Absence de vision partagée

L'annonce du plan de transition ou de transformation est souvent diffusée par le top management et relayée par des managers de proximité qui ont rarement été impliqués dans l'élaboration du mode opératoire desdits changements. Cette approche verticale, plutôt descendante, participe à nourrir un sentiment de frustration chez des interlocuteurs qui ont un pouvoir d'influence sur les équipes opérationnelles et par conséquent aussi un pouvoir de nuisance.

L'adhésion de l'ensemble de l'équipe managériale étant un préalable indispensable pour développer l'adhésion du collectif lors d'un changement, la participation du management intermédiaire et de proximité dans la co-construction du mode opératoire sera un puissant levier d'adhésion et ainsi d'engagement des équipes.





SIGHTLINE GROUP

A M O B I M

Phénomène 2. Absence de sens « Métier »

L'initiation d'une stratégie de changement débute par une phase de diagnostic, une observation purement analytique des fonctions et de l'organisation des opérations au sein de l'entreprise est réalisée. Lors de cette étape le management de proximité est consulté, en revanche les équipes opérationnelles sont rarement interrogées en direct. Cette approche envoie donc un signal négatif, cette « absence de considération » va participer, entre autres, à créer les fondations des premières résistances. Ces fondations seront nourries par deux sentiments, d'une part un renforcement de la perception de distance entre les services opérationnels et les services de direction et d'autre part, symboliquement prouver l'incapacité du management à comprendre les contraintes subies par ces métiers quotidiennement. Par la suite de nouveaux outils logiciels seront déployés et c'est à ce moment précis, celui où les équipes se verront « imposer » l'utilisation de ces nouveaux outils que le processus de cristallisation des résistances va opérer. Les conditions seront réunies pour mettre en échec la conduite du projet de changement et anéantir les dernières probabilités d'adhésion.

Pour éviter cette situation lors de la phase de diagnostic il est indispensable de s'employer à mettre en œuvre un dispositif de communication destiné à informer les équipes des actions en cours. Idéalement, inviter vos collaborateurs volontaires à participer à des ateliers de réflexion, de retours d'expériences, de tests des solutions logiciels ; faites de vos collaborateurs de réelles parties prenantes du changement et développez une culture du collaboratif. En ce qui concerne le volet logiciel, ce qui permet de retirer le plus grand bénéfice de la technologie c'est quand celle-ci est au service des métiers et non l'inverse. En vous employant à fédérer vos équipes autour du projet de changement, vous vous assurez d'augmenter votre taux d'adhésion et par conséquent à favoriser l'émulation du collectif.

Phénomène 3. Perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise

L'absence d'implication combinée à l'incompréhension de la pertinence des métiers des changements engagés, entraînent chez les collaborateurs un sentiment d'exclusion qui conduit à une perte de motivation. En considérant qu'un des enjeux du collaboratif est de décloisonner les interactions entre les différents métiers de l'entreprise, les effets de bord d'une non-adhésion partagée pourront provoquer des dommages collatéraux importants notamment humains et économiques.

Pour conclure, une démarche verticale et descendante n'est pas pertinente pour mettre en œuvre une stratégie de transformation digitale efficace et pour engager vos collaborateurs dans cette nouvelle identité d'entreprise. La cocréation, qu'il s'agisse du volet métier, outil ou culture, est un facteur clé du succès de votre projet de changement. Il est nécessaire de garder à l'esprit que ce sont d'abord les Hommes et les Femmes de l'Entreprise qui s'approprient et croient aux bénéfices partagés d'un changement pour lui donner vie et souvent en faire succès !

Flora Jean Baptiste
Directrice générale
SIGHTLINE GROUP