



cutting through complexity™

La conduite du changement Novembre 2010

26 November 2010
Bostjan Bogataj

- 1. Introduction**
- 2. Les apports de la conduite du changement**
- 3. Les concepts de la conduite du changement**
- 4. La mise en œuvre de la conduite du changement**
- 5. Le processus de conduite du changement**

Introduction

- Le changement fait partie de la vie courante des affaires.
- Le changement est nécessaire pour améliorer les prestations et réduire les coûts.
- Tout changement crée des difficultés
- L'utilisation de méthodes et processus standardisés dans la conduite du changement (CM) garantit que tous les changements sont pris en compte de manière efficace et rapide, afin de minimiser leur impact.
- “Chaque changement n’est pas forcément une amélioration, mais toute amélioration crée un changement” (ITIL)

Les apports de la gestion du changement

- Accroître la visibilité et la communication du changement pour les services fonctionnels et support.
- Améliorer l'évaluation des risques et des conséquences
- Réduire les réactions hostiles au changement
- Mieux évaluer le coût des changements proposés avant qu'ils soient engagés.
- Accroître la productivité des utilisateurs -en diminuant les perturbations du service et en élevant sa qualité.
- Accroître la productivité des agents concernés - en diminuant le besoin de modification du planning des tâches pour faire face aux urgences.
- Augmenter la capacité à absorber des changements importants.

Les concepts de la gestion du changement

- Deux concepts majeurs: Fiabilité et continuité
- Fiabilité – concerne la fiabilité des changements (exactitude, exhaustivité, ponctualité, exclusivité et traçabilité)
 - Exactitude – les changements réalisés sont en accord avec les objectifs
 - Exhaustivité – tous les changements prévus sont pris en compte et seulement eux.
 - Ponctualité – tous les changements demandés sont traités dans les délais (de façon à assurer la continuité des affaires)
 - Exclusivité – seuls les changements prévus sont mis en œuvre
 - Traçabilité – la direction peut vérifier a posteriori que les changements respectent les règles ci-dessus
- Continuité – le risque de perturbation de l'activité est sous contrôle

La mise en œuvre de la conduite du changement

La mise en œuvre de la conduite du changement :

- Etablir la point de départ (photographie de l'état des lieux)
- Prévoir la documentation et identifier un lieu unique pour sa gestion
- Fixer les rôles et responsabilités
- Arrêter le dispositif de supervision

Fixer le point de départ

- Beaucoup de sociétés ont déjà engagé pour partie des processus de changement.
- Les points de changement doivent être définis - Un point de changement est l'objet sur lequel porte le changement.
- Les points de changement comprennent le hardware, le software, les services et aussi la documentation écrite des règles, procédures, fichiers et restitutions.
- Les critères pour identifier les points de changements doivent être fixés en amont et effectivement utilisés dans la phase de sélection
- Les critères de sélection utilisés doivent inclure :
 - une analyse critique au regard du risque, de la sécurité et des objectifs de l'institution;
 - Une évaluation de l'état des outils de conception et de développement;
 - les questions d'interface avec les autres systèmes ;
 - les questions logistiques et de maintenance.

Fixer le point de départ – suite.

- Chaque point de changement doit être individualisé :
- Le plan de classement doit prendre en compte les conventions de codification et permettre la gestion des:
 - Relations hiérarchiques entre les différents points de changement;
 - Relations entre les points de changement et la documentation;
 - Relations entre les documents et les changements ;
 - Autres besoins de documentation.

Prévoir la documentation et identifier un lieu unique pour sa gestion

- Un site unique et centralisé pour gérer la documentation
- Toute la documentation relative aux points de changement doit être centralisée dans ce site unique

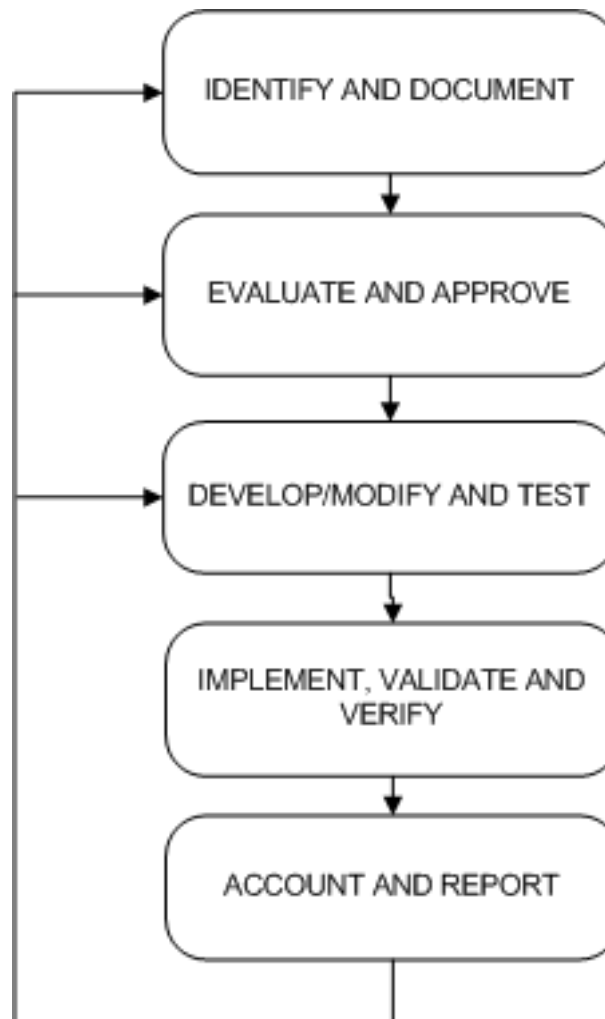
Fixer les tâches et responsabilités

- Tâches et responsabilités doivent être clairement définis
- Une fois définies, les responsabilités doivent être communiquées à chaque acteur en charge de chaque tâche
- Les tâches de recettage, modification, test et mise en œuvre doivent être séparées chaque fois que possible
- Deux tâches majeurs doivent être souligner :
- Le responsable du suivi su changement :
 - Centralise et analyse les demandes de changements
 - Assure le secrétariat des réunions du comité de changement
- Le comité de changement :
 - Evalue les demandes (réunions hebdomadaires)
 - Assure la gouvernance générale du système

Supervision du changement

- Dans un environnement informatisé, un changement peut être défini comme une action qui peut menacer pour la confidentialité, l'intégrité ou la disponibilité de l'information.
- Exemples de changement :
 - Ajout d'un nouveau point de changement
 - Suppression d'un point de changement existant
 - Modification d'un point de changement existant
- Chaque type de changement intégré dans la conduite du changement résulte d'une décision qui doit être étudiée au sein du comité de changement
- Tous les changements doivent être enregistré au niveau central
- Types de changements :
 - Normaux
 - Urgents (n'ont pas besoin d'une approbation avant leur mise en œuvre, néanmoins ils seront soumis à cette procédure ultérieurement)
 - Changements déjà approuvés (revisés et archivés par le comité de changement, ils ne nécessitent pas de processus de conduite du changement)

Recommended Change Management Process - diagram



Procédure de conduite du changement

- Identifier et documenter :
 - Identifier les besoins de changement
 - Formaliser les demandes de changement selon des formulaires standards
- Evaluer et approuver:
 - Evaluer les changements non urgents lors des réunions hebdomadaires du comité de changement
 - Obtenir et archiver les décisions d'approbation/rejet du changement
 - Enregistrer et diffuser le compte-rendu des réunions
 - Enregistrer les changements pour répondre aux besoins de traçabilité
- Développer et tester
 - Préparation à la mise en œuvre du changement dans un environnement test
 - Mettre en œuvre le changement dans un environnement test
 - Préparer sa mise en œuvre si l'expérimentation est réussie
 - Nécessité d'une expérimentation par les utilisateurs et leur approbation

Procédure de conduite du changement – suite.

- Mettre en œuvre, valider, vérifier
 - Mettre en œuvre le changement dans son environnement de production
 - Valider le fait que le changement a été mis en oeuvre tel que prévu
 - Vérifier les effets sur les utilisateurs

- Restituer :
 - Rapports d'achèvement ; mise à jour de la documentation relative aux points de changements à tous les niveaux
 - Périodiquement, rapport à la direction sur l'état des changements approuvés en plus des compte-rendus de réunion