Comment favoriser l’adoption du numérique dans le cadre de la transformation numérique sans submerger les employés

Points clés

- Les déploiements technologiques échouent le plus souvent à cause de problèmes humains, non de problèmes logiciels.
- Les collaborateurs sont dépassés lorsque la conduite du changement est mal cadencée.
- Une formation qui arrive trop tard et couvre trop peu crée un dangereux déficit de confiance au moment du go-live.
- Un apprentissage basé sur les rôles et piloté par la simulation bâtit la compétence avant que les collaborateurs n’accèdent au système en production.
- Le soutien à la performance après le go-live est ce qui distingue les programmes qui maintiennent l’adoption de ceux qui s’enlisent.
- Mesurer les taux d’achèvement plutôt que le comportement d’adoption réel est l’une des erreurs les plus courantes et les plus coûteuses.

Introduction

Voici une chose qui n’est pas assez dite dans les discussions au sein des comités de direction sur la transformation numérique : la technologie est rarement la partie la plus difficile.

Ce qui est difficile, c’est de demander aux gens de changer fondamentalement leur façon de travailler, d’apprendre des systèmes entièrement nouveaux et de maintenir leur production stable, le tout pendant que le sol se dérobe sous leurs pieds. La plupart des programmes de transformation sont conçus autour du déploiement technologique. Le côté humain reçoit moins d’attention, moins de budget et moins de temps qu’il ne le mérite.

Et c’est généralement là que les choses tournent mal.

Les entreprises investissent chaque année des milliards dans des systèmes ERP, des plateformes CRM, des migrations vers le cloud et des outils d’IA. Nombre de ces projets ne tiennent pas leurs promesses. Non parce que le logiciel a échoué. Mais parce que les personnes qui étaient censées l’utiliser n’y sont jamais parvenues.

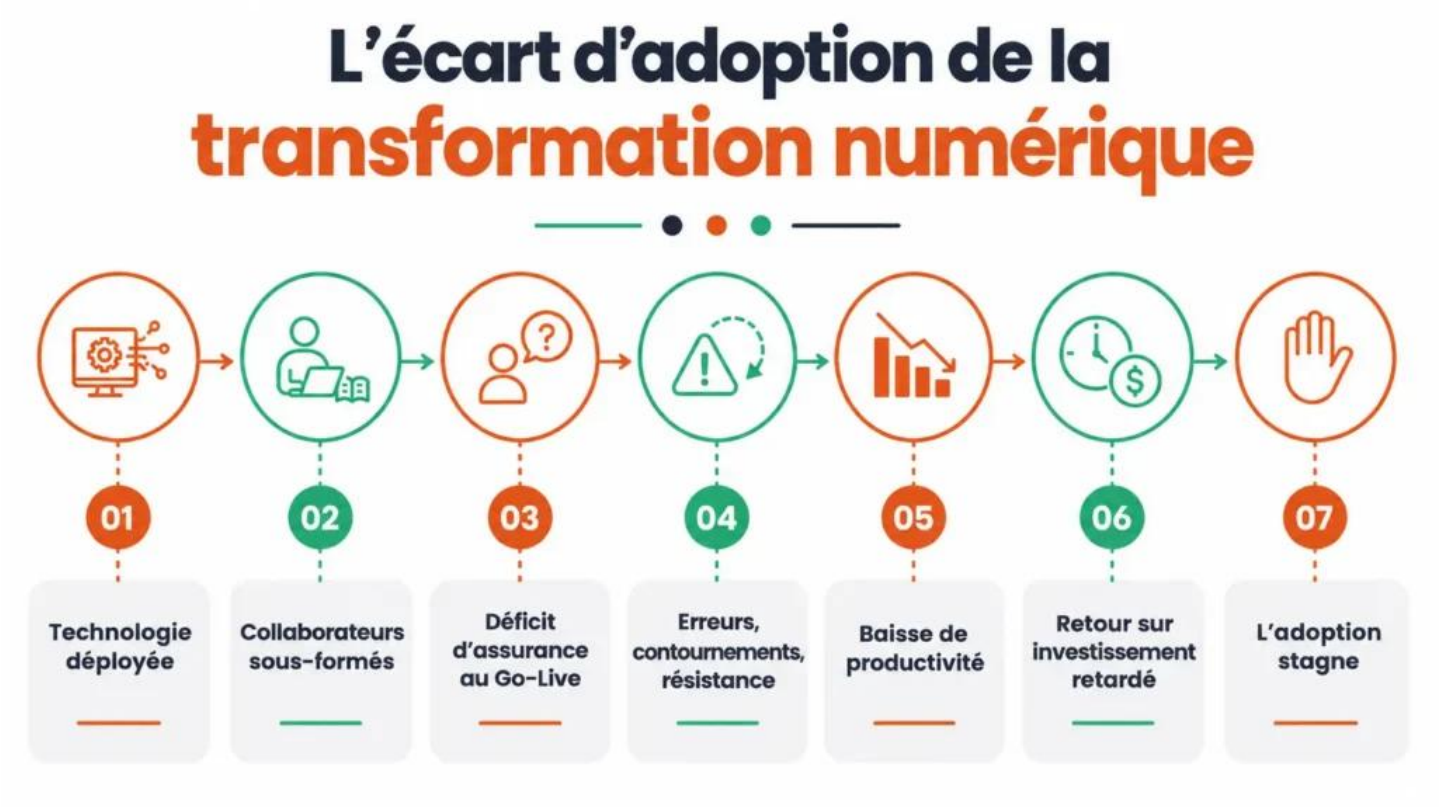
Il existe une façon d’envisager cela qui recadre tout le défi. L’adoption numérique pendant la transformation numérique est fondamentalement une initiative humaine. Elle a simplement tendance à se présenter déguisée en projet technologique.

On demande aux employés de travailler différemment, de collaborer différemment et d’abandonner des processus qui leur sont devenus une seconde nature depuis des années. On attend d’eux qu’ils fassent tout cela tout en continuant à produire des résultats. Lorsque cette

transition est précipitée, mal soutenue ou mal séquencée, le résultat est quelque chose que les responsables de la transformation ne nomment pas toujours directement : le décrochage.

Les personnes submergées ne se font pas les champions des nouveaux systèmes. Elles trouvent des contournements. Elles retournent à leurs anciennes habitudes. Elles créent une friction qui s'accumule discrètement jusqu'à ce que les chiffres d'adoption racontent une histoire que personne ne veut présenter en comité de pilotage.

Cet article est écrit pour les personnes chargées d'empêcher ce résultat. Les DSI, les DRH, les responsables L&D et les responsables de la transformation qui savent que le volet technologique est géré et qui tentent de résoudre la question plus difficile de savoir comment faire traverser le changement aux personnes sans les épuiser dans l'organisation.



D'où vient le sentiment d'être dépassé chez les collaborateurs ?

C'est rarement un seul changement. C'en est plusieurs à la fois.

Imaginez un responsable des opérations de niveau intermédiaire, six mois après le début d'un grand programme de transformation. Son entreprise déploie un nouvel ERP. Le CRM est mis à niveau simultanément. Une refonte des processus est en cours dans son service. La structure organisationnelle a changé il y a deux mois. Et les politiques de travail hybride sont encore en cours d'élaboration.

Pris individuellement, chacun de ces changements serait gérable s'il était accompagné du temps et du soutien nécessaires. Mais ensemble, ils s'additionnent et peuvent rapidement devenir difficiles à gérer.

Cet effet d'accumulation est quelque chose que les programmes de transformation sous-

estiment systématiquement. Les employés ne vivent pas le changement comme une séquence bien ordonnée d'événements. Ils absorbent plusieurs perturbations à la fois, souvent sans assez de temps pour se stabiliser entre elles. La technologie se déploie plus vite que les gens ne peuvent suivre. C'est dans cet écart que vit la submersion.

La formation arrive généralement trop tard et couvre trop peu

Prenez le temps d'examiner où se situe la formation dans la plupart des budgets et calendriers de transformation. Elle est généralement traitée comme une activité en aval, quelque chose à planifier une fois le système presque prêt, avec les ressources qui restent une fois couverts les coûts de conseil en implémentation et de licences.

Les conséquences de cette approche sont prévisibles.

Les employés reçoivent une formation qui arrive trop près du go-live pour être correctement assimilée. Le contenu est assez générique pour s'appliquer à tous et assez spécifique pour personne. Les sessions sont écourtées parce qu'il y a une pression pour minimiser la perturbation de l'activité.

On ne peut pas préparer quelqu'un à un système d'entreprise complexe en une journée. Peut-être même pas en une semaine. Ce que les employés retirent d'une telle formation, c'est de la sensibilisation. Ce qu'ils n'ont pas, c'est de la confiance. Puis le go-live arrive, et une performance immédiate est attendue. C'est le moment où la submersion devient visible.

La résistance n'est généralement pas ce à quoi elle ressemble

Lorsque les employés résistent à un nouveau système, l'instinct dans certaines organisations est de lire cela comme un problème humain. De la négativité. Un manque d'implication. Une résistance au changement.

Il vaut la peine de regarder de plus près avant de tirer cette conclusion.

Dans la plupart des cas, la résistance est une expression de l'incertitude. Les gens résistent aux systèmes qu'ils ne comprennent pas assez bien pour les utiliser avec confiance. Ils résistent aux processus où ils ont peur de commettre une erreur aux conséquences réelles. Ce n'est pas de l'entêtement. C'est une réponse raisonnable au fait qu'on leur demande de performer dans un environnement où ils ne se sentent pas encore compétents.

Le modèle ADKAR est utile ici. La plupart des organisations investissent raisonnablement bien dans la construction de l'Awareness (prise de conscience) et du Desire (désir). Les gens comprennent pourquoi le changement se produit. Ils y croient peut-être même. Mais le Knowledge (savoir), l'Ability (capacité) et le Reinforcement (renforcement) sont là où l'investissement s'avère souvent insuffisant. Comprendre le « pourquoi » n'aide pas quelqu'un à accomplir un workflow sous pression le troisième jour du go-live.

C'est la compétence qui réduit la résistance. Pas plus de communication sur la vision.

Découvrez pourquoi les investissements dans les logiciels ne génèrent pas de valeur ajoutée et comment la transition numérique permet de combler ce déficit.

Télécharger maintenant

Un cadre en cinq étapes pour piloter l’adoption numérique pendant la transformation numérique

De bons résultats d’adoption n’arrivent pas par hasard. Les organisations qui les atteignent de manière constante ont tendance à suivre une approche structurée, qui traite l’adoption comme une progression plutôt que comme un moment unique.

Étape 1 : La communication doit venir avant la formation

Cela semble évident. C’est constamment enfreint.

Annoncer un nouveau système et réserver immédiatement des sessions de formation met les employés en position d’apprendre quelque chose avant de comprendre pourquoi c’est important. Ce séquencement ne fonctionne pas bien pour les êtres humains.

Les gens ont besoin de contexte avant de pouvoir assimiler des instructions. Pourquoi ce changement se produit-il ? Quel problème résout-il ? Qu’est-ce que cela signifie pour la façon dont je fais mon travail spécifiquement ? Quel soutien est disponible ?

Ce ne sont pas des questions déraisonnables. Ce sont les questions que chaque employé porte discrètement en lui. Si la formation arrive avant que des réponses claires ne soient apportées à ces questions, une part importante de l’apprentissage ne prendra pas.

Une communication dédiée devrait idéalement commencer quatre à six semaines avant le début de la formation formelle. Et elle devrait être adaptée. Un message sur la transformation qui parle à une équipe d’entrepôt résonne très différemment d’un message écrit pour la finance ou le service client. Les gens s’engagent dans le changement lorsqu’ils peuvent se voir dans l’histoire racontée.

Étape 2 : Organiser l’apprentissage autour des rôles, non des systèmes

Les fournisseurs de technologie forment les gens sur des modules. Cela a du sens pour le fournisseur. Cela a rarement du sens pour l’apprenant.

Un comptable fournisseurs n’a pas besoin d’une visite complète du système financier. Il doit savoir comment traiter une facture. Un conseiller du service client n’a pas besoin de comprendre toute l’architecture du CRM. Il doit gérer les trois ou quatre workflows qui occuperont la majeure partie de sa journée.

Lorsque la formation est organisée autour de la façon dont le système est construit plutôt qu’autour de la façon dont les gens travaillent réellement, les employés absorbent des informations sans application immédiate. Elles s’effacent. Pendant ce temps, le savoir dont ils ont le plus besoin est enfoui dans un module générique.

L’apprentissage basé sur les rôles corrige cela. Ce n’est pas une idée compliquée, mais elle exige de résister à la voie de la moindre résistance, qui consiste généralement à déployer un seul programme de formation pour tous et à considérer la tâche comme accomplie.

Approche traditionnelle Approche basée sur les rôles Les modules du système d’abord Les workflows d’abord Approche uniforme Adaptée par rôle Cadrage technique Cadrage opérationnel Transfert d’information Construction de la compétence

Étape 3 : Les gens ont besoin de s’exercer avant de passer en production

C’est probablement le changement le plus impactant qu’une organisation puisse opérer, et c’est aussi celui qui est le plus souvent écarté en raison de la pression du calendrier.

Le modèle standard consiste à former les gens puis à les envoyer dans le système réel. Le problème est que le système réel est là où les erreurs ont des conséquences réelles. Les données sont corrompues. Les transactions sont comptabilisées avec des erreurs. Les clients sont affectés. Cette pression ne crée pas un bon environnement d’apprentissage. Elle crée de l’anxiété, qui interfère activement avec la performance.

L’implémentation SAP de Npower est un point de référence utile. Ils devaient faire passer environ 4 500 employés à une nouvelle façon de travailler sans interrompre les opérations. Plutôt que de concentrer la formation à la fin du cycle d’implémentation, ils ont bâti des expériences d’apprentissage qui permettaient aux employés de s’exercer dans des simulations réalistes avant le lancement. Le système dans lequel ils s’exerçaient ressemblait et se comportait comme le vrai. Les erreurs qu’ils faisaient n’avaient pas d’importance.

Les résultats étaient mesurables :

- Le temps d’onboarding a chuté de 50 pour cent
- Les besoins en personnel de formation ont baissé de 80 pour cent
- Le programme a généré environ 3 millions de £ d’économies

Ce qui a rendu cela possible, ce n’était pas un budget de formation plus important. C’était un meilleur séquencement et un environnement de pratique plus réaliste.

L’apprentissage basé sur la simulation, où les employés interagissent avec une réplique du système réel, est de plus en plus la façon dont les programmes de transformation sérieux résolvent ce problème. La technologie de clonage d’Assima rend cela possible en créant des simulations logicielles hyperréalistes qui reflètent les environnements réels, permettant aux employés de bâtir une véritable compétence avant le go-live sans aucun risque pour les systèmes de production.

Étape 4 : Le soutien doit se poursuivre après le go-live

L’achèvement de la formation n’est pas la ligne d’arrivée. C’est plutôt le coup de feu du départ.

Les employés peuvent sortir de la formation en assez bonne forme. Trois semaines plus tard, ils rencontrent un workflow qu’ils n’ont vu qu’une seule fois. Les étapes ne sont pas totalement claires. Le système ne pardonne pas. Alors ils s’arrêtent, cherchent de la documentation, demandent à un collègue ou ouvrent un ticket. Cette interruption brise la concentration, prend du temps et se produit des dizaines de fois par jour à travers une large population d’utilisateurs.

L’effet cumulé de tous ces petits points de friction est significatif. Il ralentit la productivité, fait grimper les coûts de support et érode la confiance dans le système au moment précis où la confiance est la plus nécessaire.

Le soutien à la performance est la solution pratique. Non pas une autre session de formation, mais une aide intégrée au flux de travail. Des infobulles et guidages in-app, une aide contextuelle, des ressources de connaissances consultables, des guides pas-à-pas interactifs qui

apparaissent lorsqu'un employé en a besoin plutôt que lorsqu'un formateur les programme.

L'objectif se déplace quand on l'envisage ainsi. Il ne s'agit pas de créer des employés qui ont mémorisé chaque processus. Il s'agit de créer des employés qui savent comment trouver ce dont ils ont besoin quand ils en ont besoin, et qui peuvent accomplir leur travail sans avoir à tout garder en tête.

Les organisations qui intègrent cette couche dans leurs programmes de transformation voient la différence dans les volumes de tickets de support, dans les courbes de productivité et dans la façon dont les employés parlent du système six mois après le go-live.

Étape 5 : Cessez de mesurer l'achèvement et commencez à mesurer l'adoption

Les taux taux de complétion des formations sont faciles à rapporter. Ils sont aussi un indicateur assez faible de savoir si quelque chose d'utile s'est produit.

Un employé peut suivre chaque module obligatoire et rester complètement perdu dans le système réel. L'achèvement vous dit qu'une formation a eu lieu. Il ne vous dit pas si les gens peuvent réellement faire leur travail dans le nouvel environnement.

Ce que la plupart des programmes mesurent Ce qui indique réellement l'adoption Taux de complétion des modules Taux d'achèvement des workflows Chiffres de présence Délai jusqu'à la productivité Heures de formation dispensées Volume de tickets de support Scores d'évaluation Niveaux de confiance des utilisateurs Niveau d'assiduité Impact sur la performance de l'entreprise

Si une équipe affiche des taux d'achèvement parfaits mais génère deux fois plus de tickets de support que prévu, quelque chose ne va pas. Peut-être que la formation ne correspondait pas aux workflows. Peut-être que la pratique était insuffisante. Peut-être que le soutien après le go-live est absent. Les données indiquent là où l'intervention doit avoir lieu, mais seulement si vous collectez les bonnes données.

Les cinq choses qui tuent discrètement l'adoption numérique

Celles-ci apparaissent sous une forme ou une autre dans presque tous les programmes de transformation qui peinent.

- Empiler trop de changements à la fois. Les gens peuvent gérer une perturbation importante. Ils peinent avec de multiples perturbations simultanées. Dans la mesure du possible, séquencez les changements majeurs avec assez d'espacement pour que les gens se stabilisent avant que le suivant n'arrive.

- Former tout le monde de la même façon. Une formation générique crée des résultats génériques. Un apprentissage spécifique au rôle produit des gens qui peuvent réellement accomplir leur travail spécifique.

- Sauter la pratique. Connaître un processus et être capable de l'exécuter sous pression sont deux choses différentes. Les employés ont besoin de répétition avant le go-live, pas seulement d'exposition.

- Retirer le soutien après le lancement. La période immédiatement après le go-live est

celle où les employés ont le plus besoin d’aide. C’est souvent celle où le moins est disponible.

- Traiter l’achèvement comme un succès. La complétion n’est qu’un indicateur d’effort (ou un moyen), l’adoption réelle est le résultat final. Mesurer le premier tout en ignorant le second signifie que la plupart des problèmes d’adoption sont découverts trop tard.

La formation au service de la conduite du changement : l'alignement ADKAR

1	Prise de conscience	→	Communication
2	Volonté	→	Implication de la direction
3	Connaissance	→	Formation par rôle
4	Capacité	→	Pratique par simulation (Assima)
5	Renforcement	→	Aide à la performance

Réflexions finales

Les programmes de transformation ont tendance à être évalués sur le fait que la technologie est passée en production dans les délais et le budget. Ce sont des mesures légitimes. Elles ne sont tout simplement pas suffisantes.

La question plus difficile, et celle qui détermine si l'investissement rapporte réellement, est de savoir si les employés peuvent utiliser les nouveaux systèmes assez bien pour changer la façon dont le travail se fait. Cette question a une réponse humaine, non une réponse technologique.

Ce que Npower a démontré, c'est que lorsque les organisations prennent au sérieux la préparation des employés, les résultats suivent. Un onboarding plus rapide, une charge de support plus faible, des économies significatives. Ces résultats ne venaient pas d'un meilleur logiciel. Ils venaient d'une meilleure adoption.

Les organisations qui comprennent cela ont tendance à cesser de traiter la formation comme un poste à minimiser et à commencer à la traiter comme un pilier fondamental de la mise en œuvre de la transformation. Elles investissent dans des environnements de pratique réalistes. Elles intègrent le soutien dans le flux de travail. Elles mesurent ce qui leur dit réellement quelque chose d'utile.

Assima aide les entreprises à faire exactement cela. Grâce à l'apprentissage basé sur la simulation, à une technologie de clonage réaliste et à une infrastructure de formation évolutive, Assima donne aux employés l'environnement de pratique dont ils ont besoin pour arriver au go-live confiants plutôt qu'anxieux. Pour les organisations qui prennent au sérieux le fait de faire réellement fonctionner l'adoption numérique pendant la transformation numérique, cette différence compte plus que la plupart des conversations budgétaires ne le reconnaissent.

Et elles se retrouvent avec une main-d'œuvre qui ne se contente pas d'utiliser les nouveaux systèmes. Elle les utilise bien.

Prêt à réduire les risques liés à l'adoption ? Découvrez comment l'apprentissage par simulation proposé par Assima aide les équipes à acquérir de véritables compétences avant la mise en service.

Foire aux questions

Répondons à certaines de vos questions.

Qu'est-ce que l'adoption numérique dans la transformation numérique ?

C'est le processus qui consiste à aider les employés à atteindre une véritable compétence et productivité avec de nouveaux systèmes, non pas simplement à y avoir accès. Un système qui est déployé mais pas réellement adopté ne dégage pas encore la valeur attendue.

Pourquoi les employés résistent-ils à la transformation numérique ?

Généralement parce qu’ils sont incertains, non parce qu’ils y sont opposés. Les employés résistent lorsqu’ils ne se sentent pas assez confiants pourêtre pleinement opérationnels dans le nouvel environnement. Une meilleure préparation tend à réduire la résistance plus efficacement que plus de communication sur la vision.

Comment réduire la submersion pendant une transformation ?

Séquencez les changements avec discernement. Formez par rôle plutôt que par système. Créez des occasions de pratique avant le go-live. Intégrez le soutien dans l’environnement de travail après le lancement. Et communiquez de manières assez spécifiques pour paraître pertinentes aux personnes qui reçoivent le message.

Quel rôle la formation joue-t-elle dans l’adoption numérique ?

Elle comble l’écart entre comprendre pourquoi le changement se produit et être capable de performer en son sein. La prise de conscience est nécessaire mais pas suffisante. La formation bâtit la capacité qui rend l’adoption possible.

Comment les organisations devraient-elles mesurer le succès de l’adoption numérique ?

Les taux d’achèvement des workflows, le délai jusqu’à la productivité, les volumes de tickets de support et les niveaux de confiance des utilisateurs racontent une histoire plus précise que les seuls achèvements de formation. L’adoption se manifeste dans la façon dont les gens travaillent, non dans le fait qu’ils ont assisté à une session.

Pourquoi le soutien à la performance importe-t-il après le go-live ?

Parce que la mémoire est faillible et que les systèmes d’entreprise sont complexes. Les employés doivent pouvoir trouver de l’aide au moment où ils en ont besoin, sans interrompre leur workflow pour aller la chercher. Ce type de soutien intégré maintient l’adoption longtemps après que la formation initiale s’est estompée.