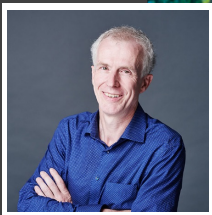


[www.linkedin.com/company/nexum.eu](http://www.linkedin.com/company/nexum.eu)



Vincent Piedboeuf



**Le webinaire débutera à 13h**



Flora Boedt

Développer les compétences en changement  
sur base des rôles

**N**exum

People solutions for business challenges

Développer  
les compétences en changement  
sur base des rôles  
dans le cadre du Change Management  
au niveau de l'entreprise

## Rappel rapide du pourquoi:

L'aptitude au Change Management  
au niveau de l'entreprise:

est un facilitateur essentiel de l'**agilité**

réduit la **saturation** et ses coûts

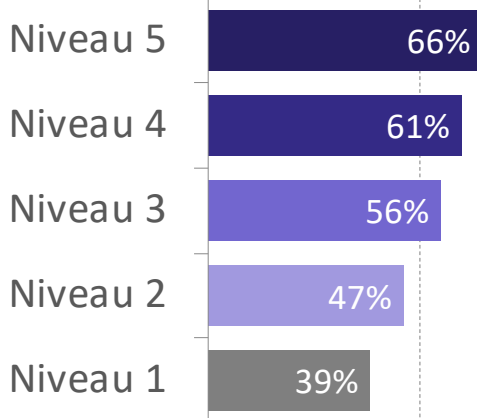
soutient l'exécution de la **stratégie**

apporte un avantage **concurrentiel**

**multiplie** les bénéfices du Change Management

Les organisations qui ont une plus grande maturité en Change Management ont des taux de succès des projets plus élevés.

Taux de succès des projets  
en fonction du niveau de maturité:





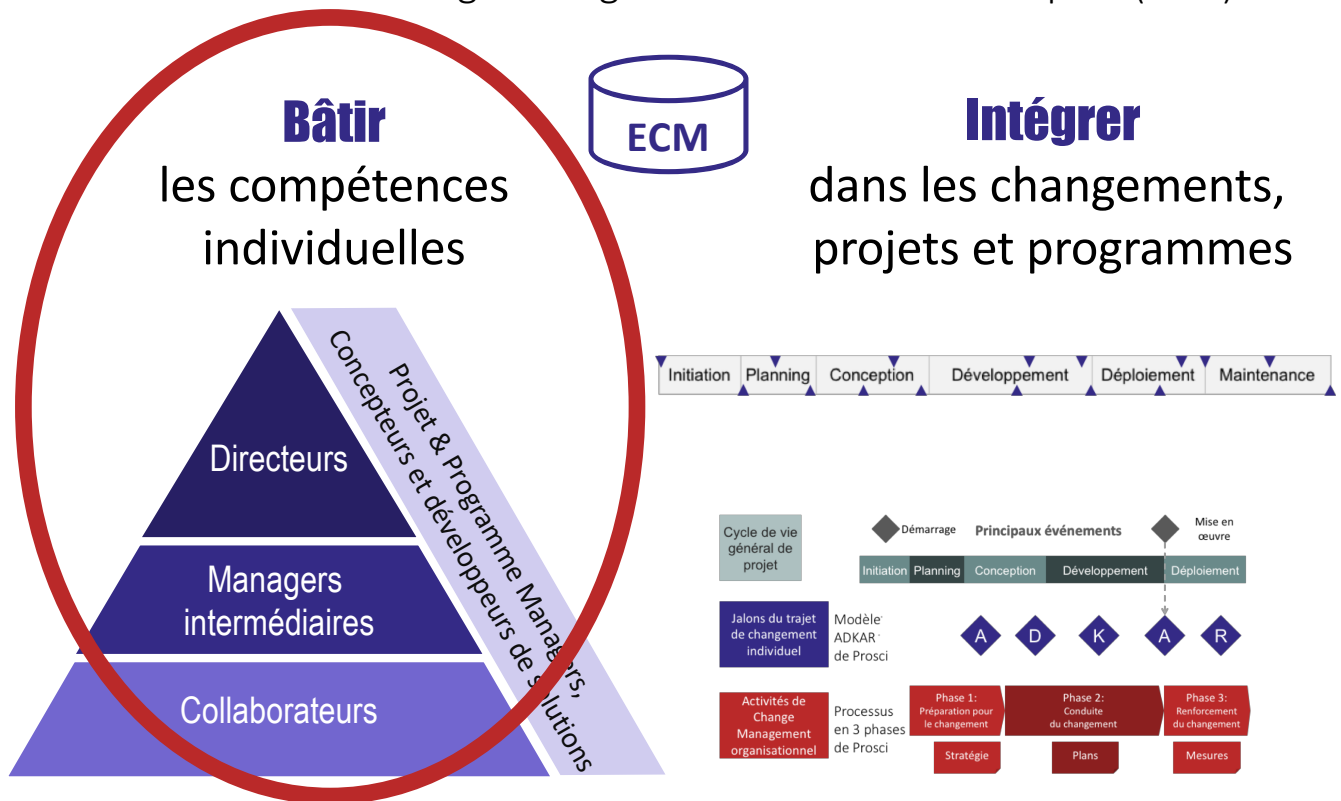
Développer  
les compétences en changement  
sur base des rôles

dans le cadre du Change Management  
au niveau de l'entreprise

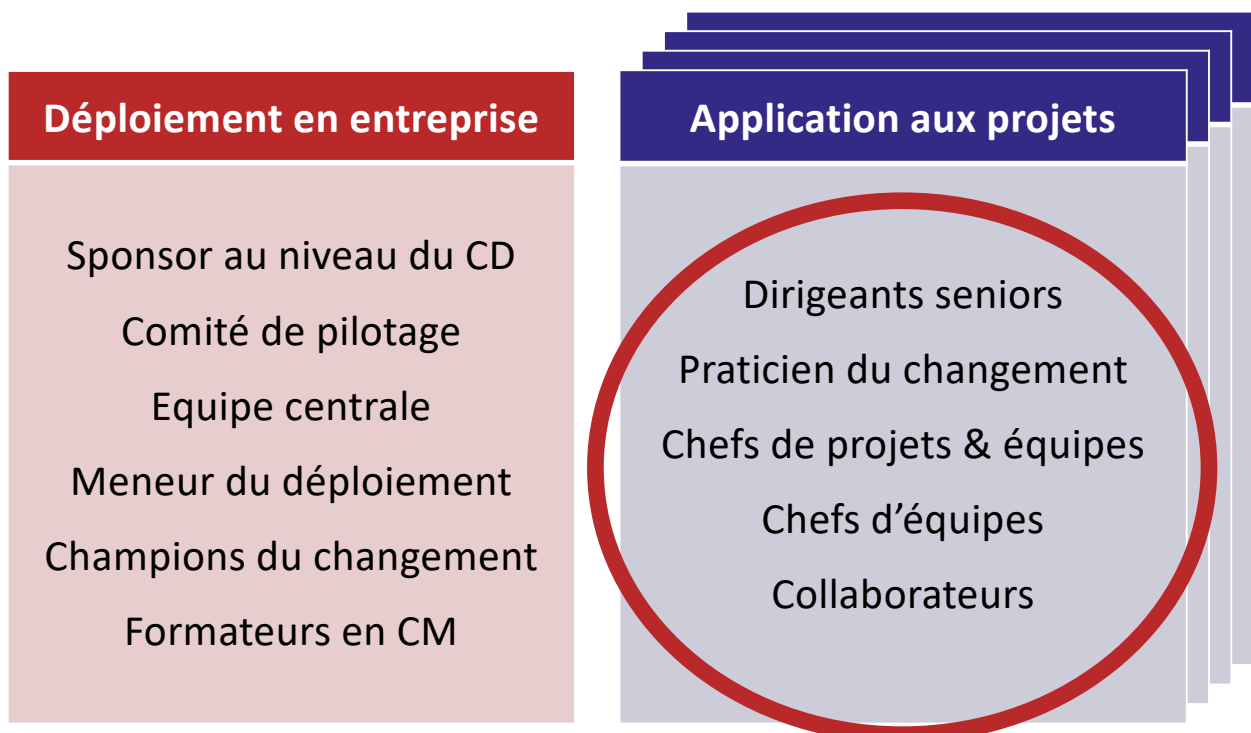
Développer les compétences en Change Management sur base des rôles  
dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)



## Développer les compétences en Change Management sur base des rôles dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)



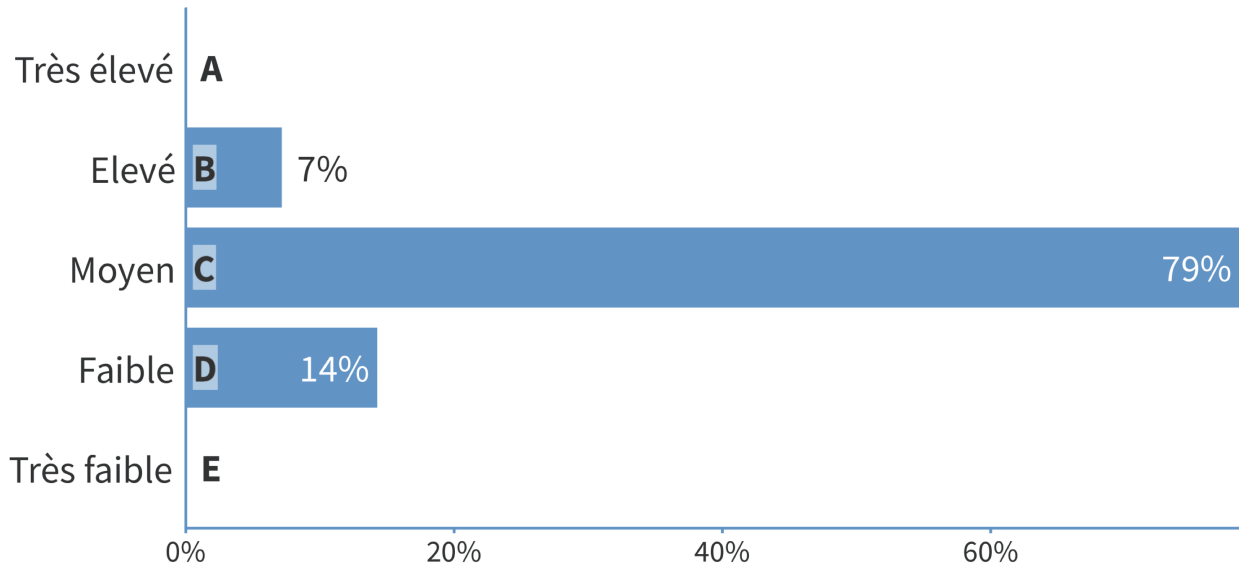
## Développer les compétences en Change Management sur base des rôles dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)



## Quel est votre niveau d'influence sur le développement de compétences individuelles en changement au sein de votre entreprise ?

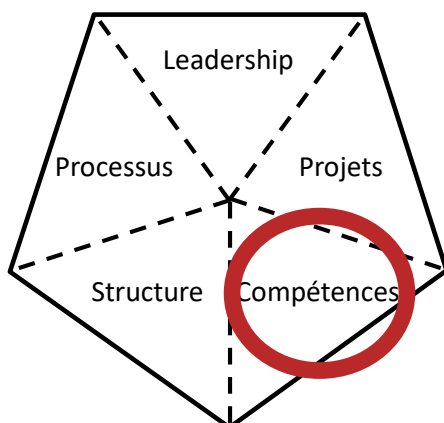
Respond at [PolleEv.com/nexum](https://PolleEv.com/nexum)

Text **NEXUM** to **+32 460 20 00 56** once to join, then **A, B, C, D, or E**



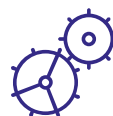
## Développer les compétences en Change Management sur base des rôles dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)

### Carte stratégique du CME de Prosci®



#### Leadership

p.ex. sponsor, comité de pilotage, évaluations du Change Management



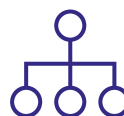
#### Projets

p.ex. pilotes, équipes, départements, régions, initiations



#### Compétences

p.ex. qui doit savoir quoi? Formation, coaching, outils



#### Structure

p.ex. empreinte organisationnelle, CMO, réseaux, rôles



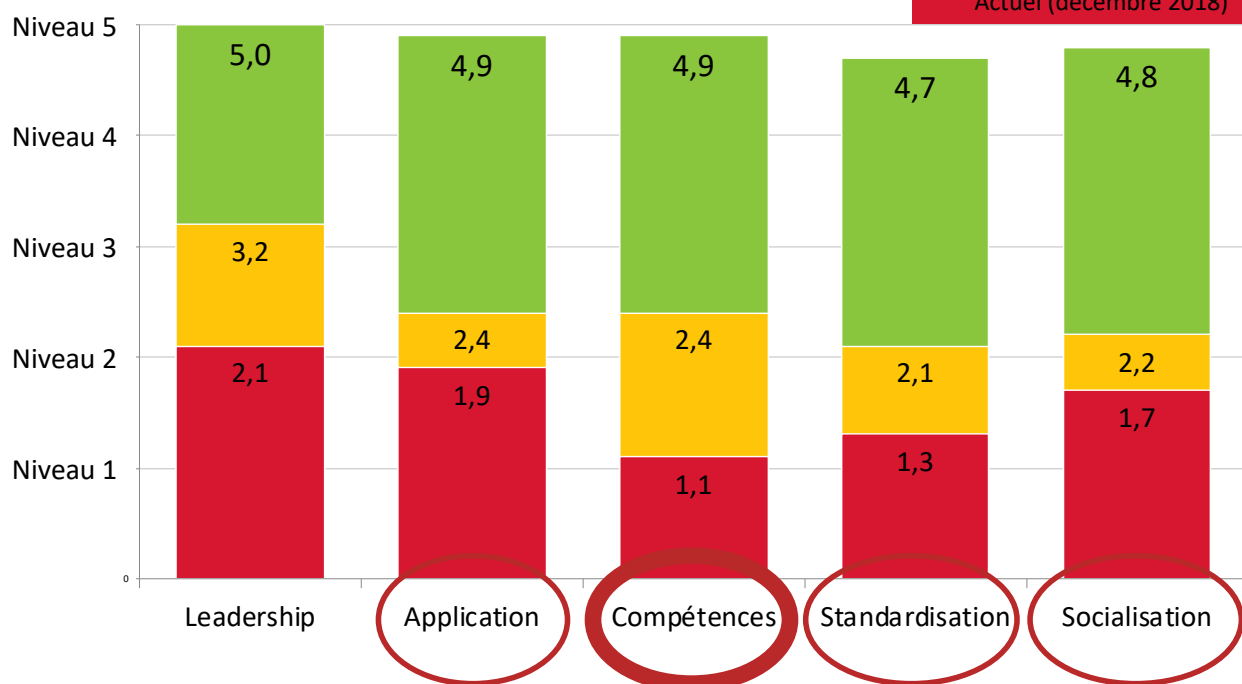
#### Processus

p.ex. lancement de projet, gestion de la performance, amélioration



## Développer les compétences en Change Management sur base des rôles dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)

### Modèle de maturité en Change Management de Prosci



## Apprentissages principaux:

1. Le développement des compétences individuelles en changement sur base des rôles est un aspect essentiel de l'accroissement de l'aptitude au changement d'une entreprise.
2. Mais ce n'est pas la seule chose (besoin d'une approche holistique).
3. Le développement de l'aptitude au changement d'une entreprise est un parcours et doit être géré comme un projet et un changement.

# Développer les compétences en changement sur base des rôles dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise

Développer les compétences en Change Management sur base des rôles  
dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)

## **Rôles clés pour la facilitation du changement**



Cadres dirigeants



Praticiens du chgt



Equipes de projets



Managers



Collaborateurs

## **Responsabilités en contexte de changement**

Sponsoriser efficacement le changement (ABC)

Apporter de la structure et faciliter

Concevoir et développer pour l'adoption et l'utilisation

Soutenir efficacement les collaborateurs (CLARC)

S'engager, adopter et utiliser le changement



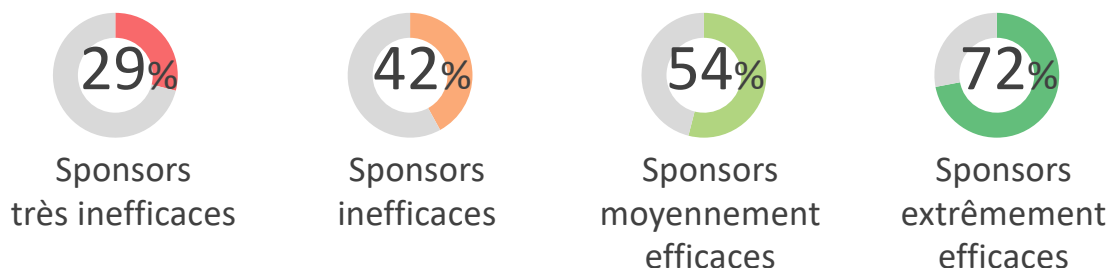
## Cadres dirigeants

Dans les 10 études de Prosci,  
le **sponsorship actif et visible**  
par les cadres dirigeants  
a été le contributeur au succès **#1**

2017	2007
2015	2005
2013	2003
2011	2000
2009	1998

### Le sponsorship est en corrélation avec le succès des projets

Pourcentage des projets qui ont atteint ou surpassé les objectifs, en fonction de l'efficacité du sponsor



Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2016 edition

© Prosci. All Rights Reserved.

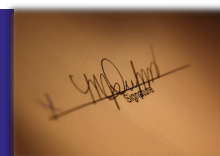
**Prosci**

15



## Cadres dirigeants

Il ne s'agit pas uniquement de signer des  
bons de commande et des chartes de projet



**Actif** et visible  
dans sa participation  
tout au long du projet



**Bâtit** une coalition  
de sponsorship  
avec ses pairs  
et les managers



**Communique**  
directement avec  
les employés

Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2016 edition

© Prosci. All Rights Reserved.

**Prosci**

16

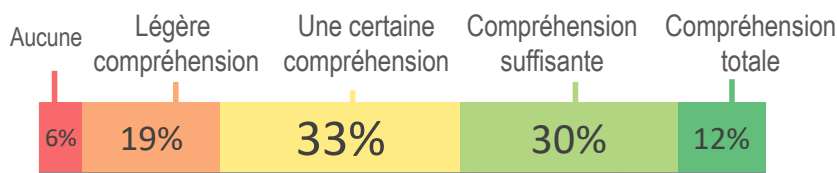




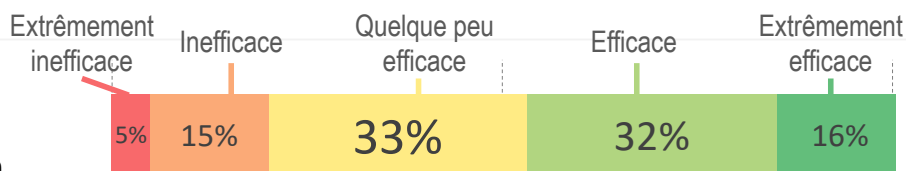
## Cadres dirigeants

58%

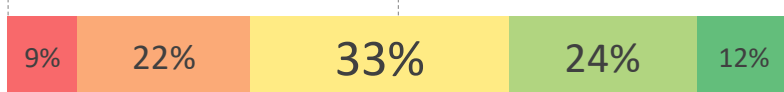
ont une compréhension insuffisante de leur rôle de sponsor



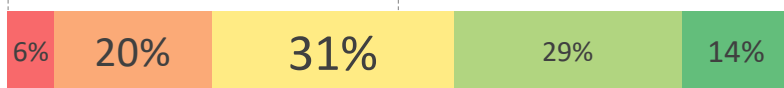
**A**ctif et visible dans sa participation



**B**âtit une coalition de soutien



**C**ommunique directement avec les employés



Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2016 edition

© Prosci. All Rights Reserved.

**Prosci**

17



## Cadres dirigeants

1

Positionnez-vous pour le succès du sponsorship

2

Positionnez vos projets pour le succès stratégique

3

Positionnez votre entreprise pour le succès du changement

### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Comprendre comment du CM efficace améliore les résultats de l'entreprise
- Comprendre le rôle des dirigeants en tant que sponsors du changement
- Evaluer votre portefeuille de changement actuel afin d'identifier les risques techniques et humains
- Evaluer votre propre niveau de compétence en sponsorship et pilotage de changements stratégiques
- Vous positionner vous-mêmes et vos projets en vue d'atteindre la réussite stratégique attendue
- Obtenir un feedback de votre rôle en tant que sponsor de la part d'un coach et consultant senior

© Prosci. All Rights Reserved.

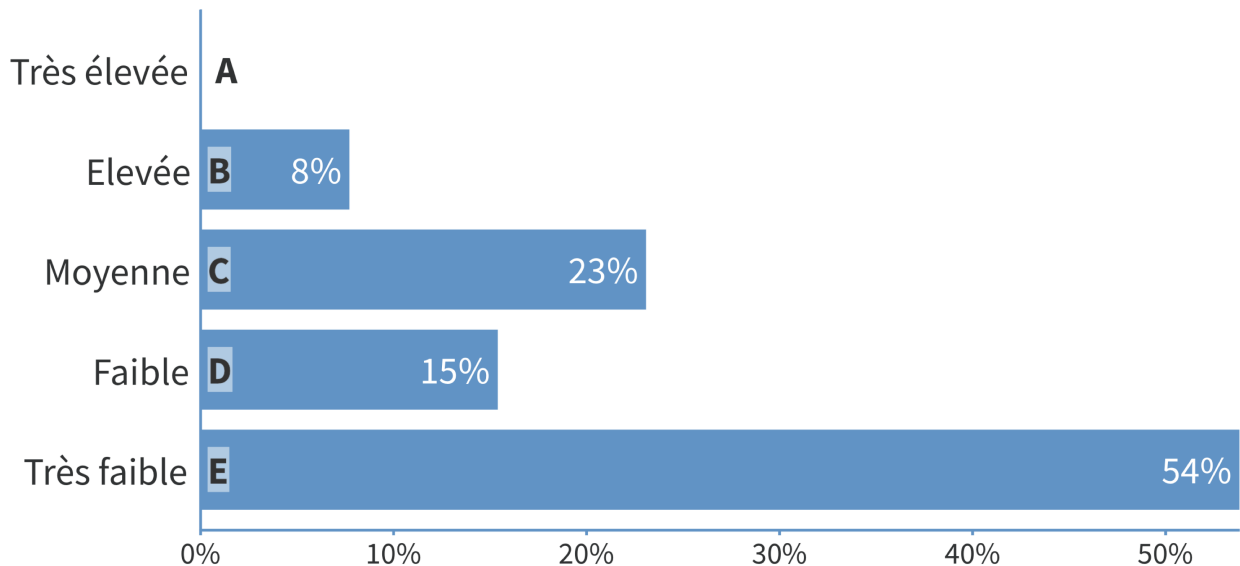
**Prosci**

18

## Evaluez la demande de formation en Change Management pour les directeurs dans votre entreprise.

🖥️ Respond at **PollEv.com/nexum**

📱 Text **NEXUM** to **+32 460 20 00 56** once to join, then **A, B, C, D, or E**

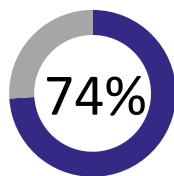


© Prosci. All Rights Reserved.

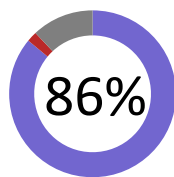
**Prosci**

19

## ☀️ Praticiens du changement



des participants à  
l'étude étaient certifiés  
en Change Management



ont recommandé que  
d'autres se certifient  
(seulement 2% ont dit non)

### Apport de la certification:

1. Acquérir une approche structurée
2. Développer les compétences et la crédibilité
3. Accéder à des outils communs et universels
4. Augmenter la probabilité d'obtenir les effets souhaités

Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2016 edition

© Prosci. All Rights Reserved.

**Prosci**

20

# Praticiens du changement

Jour 1  
 Pourquoi le CM  
 Retour sur investissement du CM  
 ADKAR  
 7 concepts du changement  
 Préparation: évaluer la disposition au changement

Jour 2  
 Préparation: créer la structure d'équipe  
 Préparation: évaluation des sponsors  
 Conduite: communication  
 Conduite: sponsorship

\* Présentations


Jour 3  
 Conduite: coaching, formation et gestion des résistances  
 Renforcement: vue d'ensemble  
 Examen  
 Certification

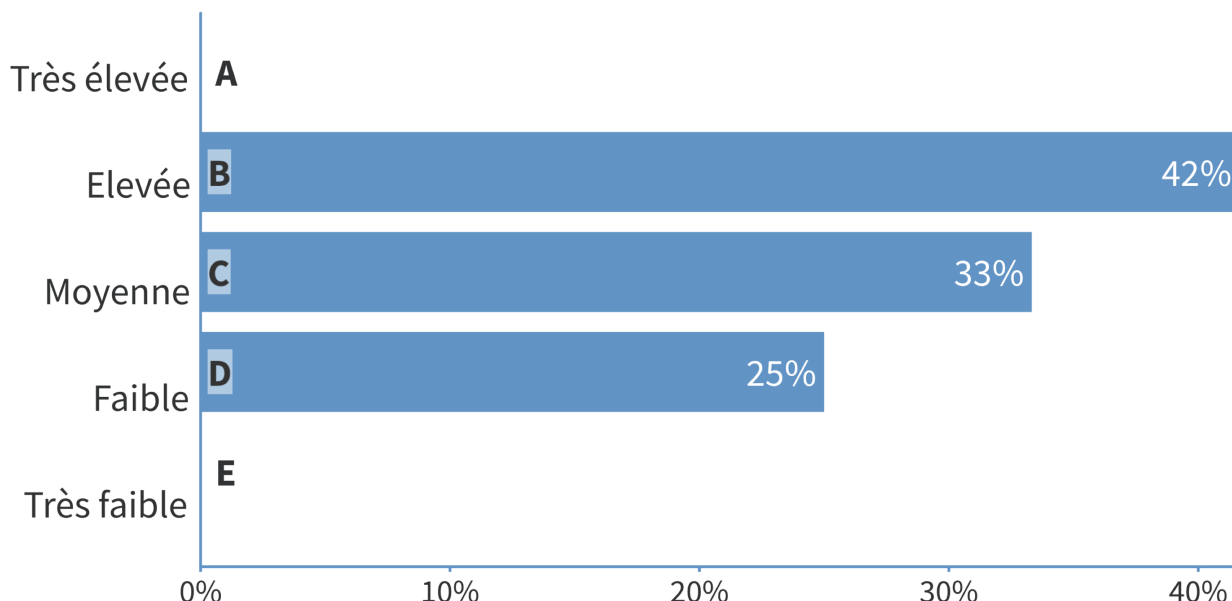
## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Comprendre à quel point une conduite efficace du changement améliore les résultats de l'organisation
- Expliquer la valeur de la conduite du changement à vos pairs et supérieurs
- Apprendre à appliquer le modèle ADKAR de Prosci afin de faciliter le changement individuel
- Appliquer le processus Prosci en 3 phases à un projet réel, ce qui vous permettra d'évaluer la disposition au changement, d'identifier les groupes concernés et d'élaborer une stratégie holistique pour influencer les transitions individuelles
- Repartir avec un plan de conduite du changement et une ébauche de présentation aux dirigeants sur le cas étudié
- Obtenir une certification en méthodologie de conduite du changement de Prosci et avoir accès à la méthodologie et aux outils Prosci en la matière

## Évaluez la demande de formation en Change Management pour les praticiens du changement dans votre entreprise.

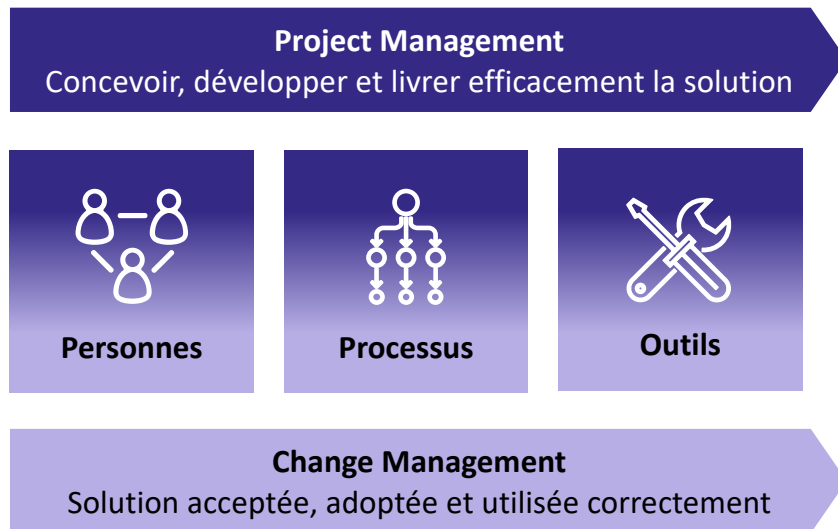
 Respond at **PollEv.com/nexum**

 Text **NEXUM** to **+32 460 20 00 56** once to join, then **A, B, C, D, or E**

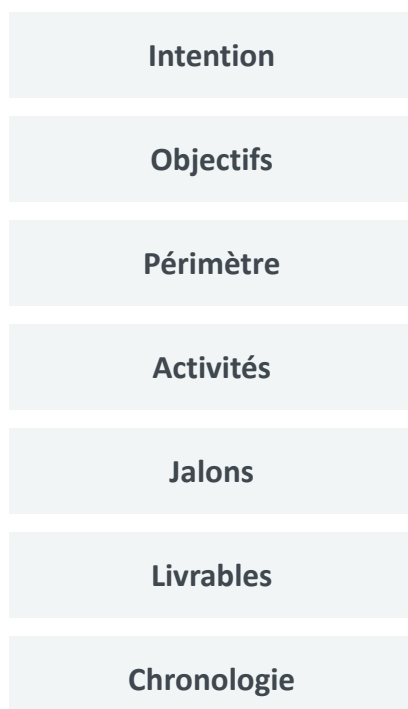




# Equipes de projets



# Equipes de projets



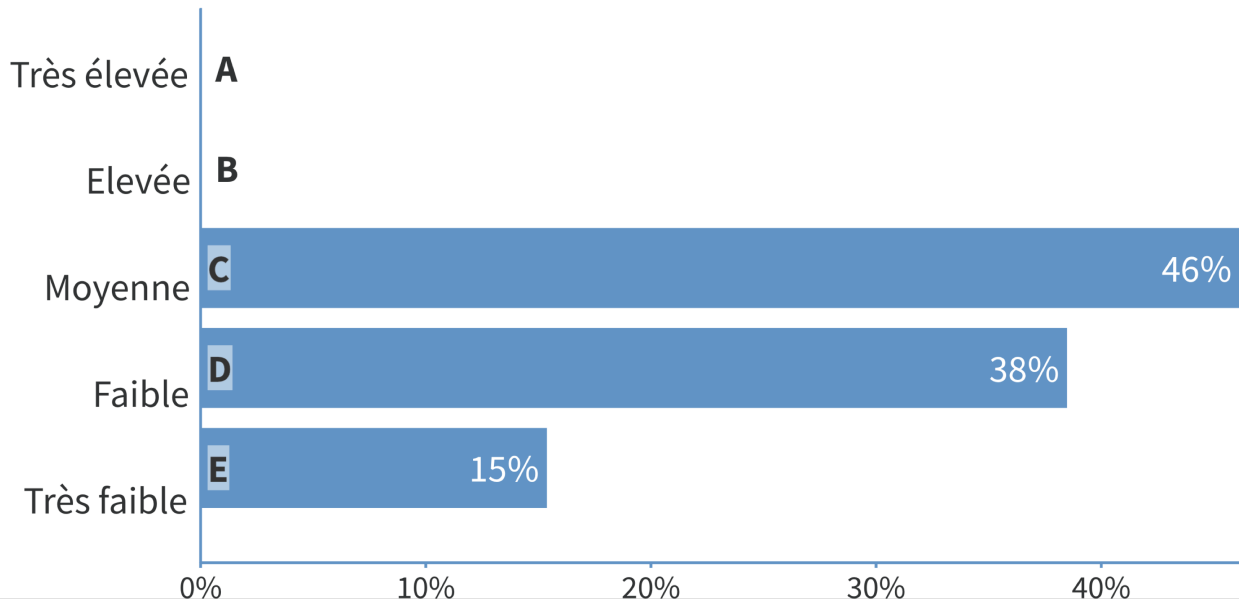
## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Mettre en relation le phénomène d'adoption avec les résultats de leur projet et identifier les groupes de collaborateurs concernés
- Comprendre comment la conduite du changement favorise une meilleure adoption et une meilleure utilisation
- Créer un cadre commun pour réussir en coopération avec les acteurs de la conduite du changement
- Faire correspondre la conduite du changement avec le cycle de vie du projet à l'aide du Plan d'action « Conduite du changement Prosci »
- Apprendre à déceler quand leur projet nécessite une conduite du changement

## Evaluez la demande de formation en Change Management pour les équipes de projet dans votre entreprise.






Respond at [PolleEv.com/nexum](https://PolleEv.com/nexum)

Text **NEXUM** to **+32 460 20 00 56** once to join, then **A, B, C, D, or E**



## Managers

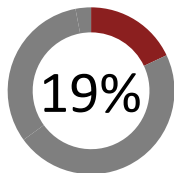
### Chacun des rôles du modèle CLARC mène le changement individuel au travers d'ADKAR

	A	D	K	A	R
 <b>Communicateur</b>	Pourquoi, pourquoi maintenant, impact				
 <b>Liaison</b>					Résultats et feedback
 <b>Ambassadeur</b>		Démontrer son engagement			
 <b>Résistances</b>		Identifier et traiter les causes racine			Célébrer et maintenir
 <b>Coach</b>			Soutenir l'expertise	Soutenir l'exécution	

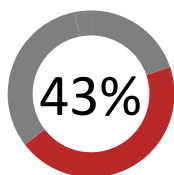


## Managers

Les managers sont-ils bien préparés pour jouer leur rôle en contexte de changement?



Pas du tout d'accord



Pas d'accord

Les principales lacunes (compétences, aptitudes professionnelles ou outils)

1. Aptitudes en communication
2. Manque de formation en CM
3. Gestion du temps et saturation
4. Compréhension du rôle du manager en contexte de changement
5. Appropriation du changement

Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2018 edition



## Managers

### **Vous préparer au changement**

Comprendre les changements en cours et votre rôle  
Vous adapter au changement qui vous impacte  
Développer vos compétences pour mener le changement

### **Mener les collaborateurs au travers du changement**

Présenter le changement auprès de vos collaborateurs  
Gérer vos collaborateurs lors de la transition  
Renforcer et célébrer les succès

### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

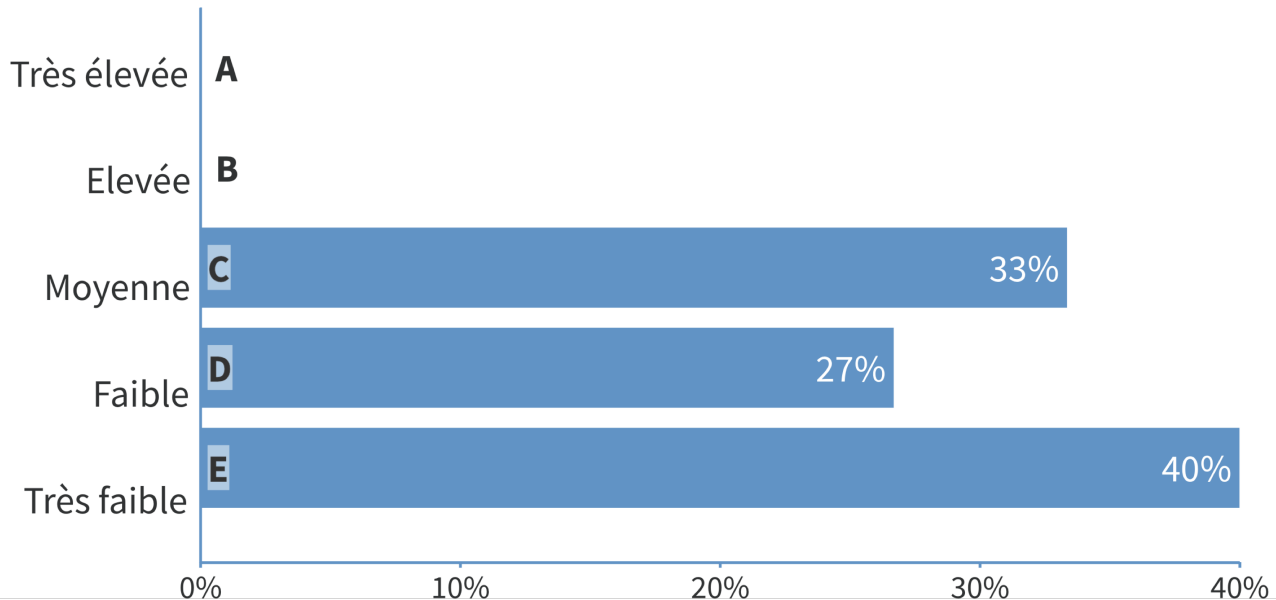
- Comprendre l'impact de la conduite du changement sur les résultats de l'organisation
- Comprendre les aspects fondamentaux de la conduite du changement et le rôle critique que jouent les managers dans le processus de changement
- Apprendre un cadre pratique pour traiter les nombreux changements qui les concernent
- Apprendre à appliquer le modèle ADKAR de Prosci afin de faciliter le changement individuel et d'identifier les raisons pour lesquelles des collaborateurs résistent
- Évaluer un changement actuel qui impacte leur équipe et mettre en pratique les outils fournis par le « Guide de la conduite du changement pour managers »
- Élaborer des plans d'action pour aider les collaborateurs à dépasser leurs réticences et avancer vers l'état futur souhaité



## Evaluez la demande de formation en Change Management pour les managers dans votre entreprise.

Respond at **PollEv.com/nexum**

Text **NEXUM** to **+32 460 20 00 56** once to join, then **A, B, C, D, or E**

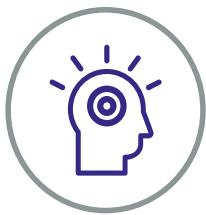


© Prosci. All Rights Reserved.

**Prosci**

29

## Collaborateurs



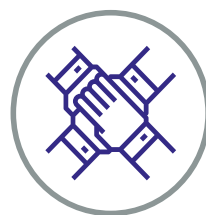
### Etape 1

Comprendre  
le processus  
de changement



### Etape 2

Prendre contrôle  
du changement



### Etape 3

S'engager  
maintenant

#### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Évaluer un changement en cours dans leur environnement professionnel pour prendre conscience des enjeux, comprendre les situations et leur rôle
- Apprendre à utiliser le modèle ADKAR de Prosci pour identifier leurs points de résistance
- Élaborer des stratégies proactives pour surmonter leur propre résistance
- Prendre confiance et devenir autonomes dans le processus de changement au lieu de se positionner en victimes
- Découvrir comment communiquer à propos d'un changement d'une manière productive et proactive

© Prosci. All Rights Reserved.

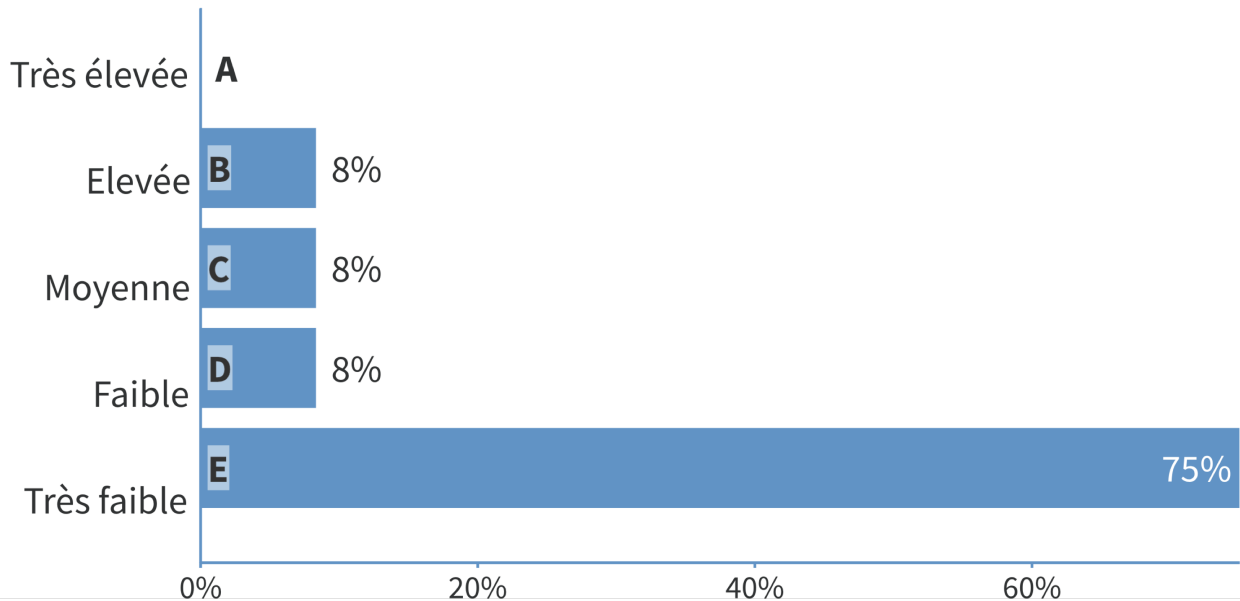
**Prosci**

30

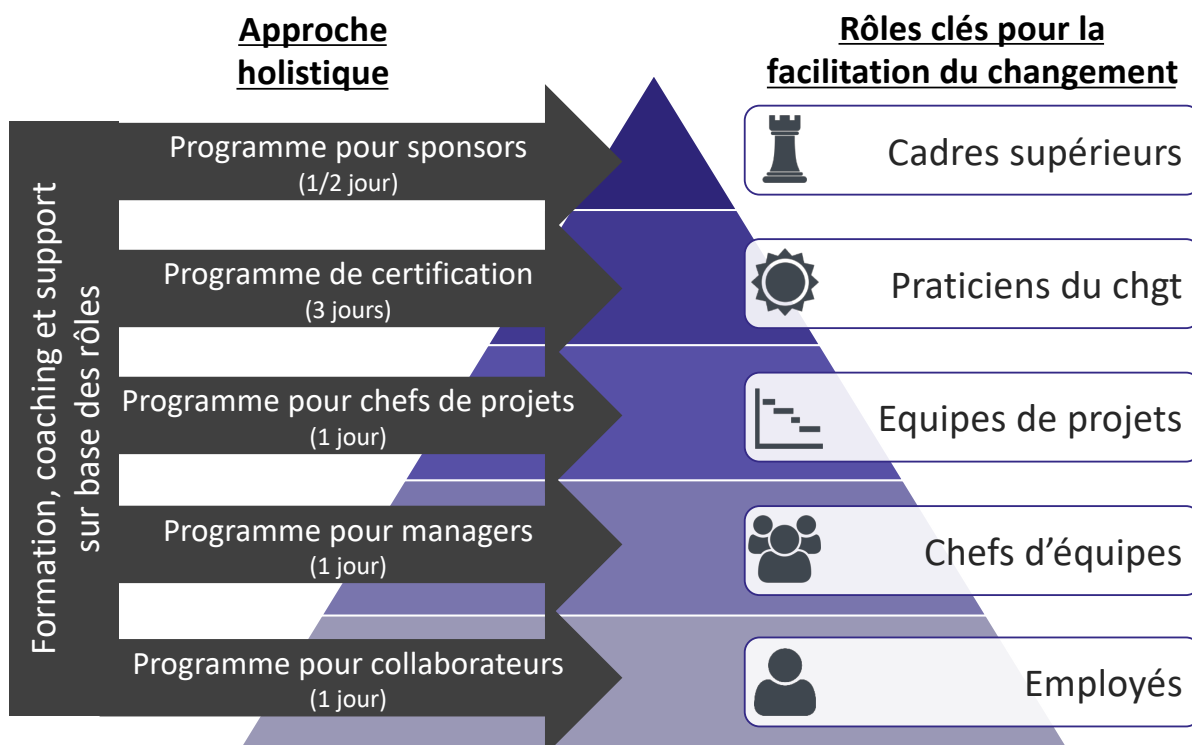
## Evaluez la demande de formation en Change Management pour les collaborateurs dans votre entreprise.

Respond at [PollEv.com/nexum](https://www.poll-ev.com/nexum)

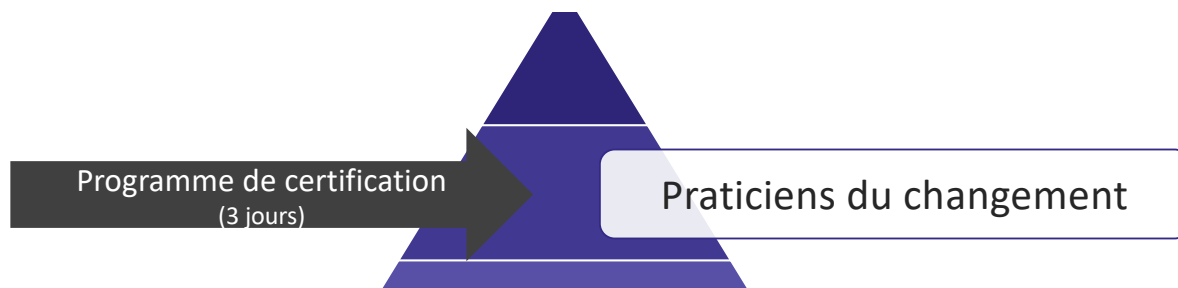
Text **NEXUM** to **+32 460 20 00 56** once to join, then **A, B, C, D, or E**



Développer les compétences en Change Management sur base des rôles dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)



# Développer les compétences en Change Management sur base des rôles dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)



Ce qui vient après les 3 jours? Une nouvelle opportunité de développement de carrière pour les praticiens du changement



## Atelier d'immersion avancé

Développement pour agents du changement professionnels

## ATELIER D'IMMERSION AVANCÉ

L'atelier d'immersion avancé est un programme de développement professionnel focalisé sur des outils avancés de Change Management et sur leur application. Durant cet atelier, les participants appliquent les approches les plus avancées, basées sur la recherche et conçues pour les aider à fournir des résultats exceptionnels sur des changements complexes.



### POUR QUI ?

Cet atelier pratique est conçu pour ceux qui souhaitent fournir des résultats exceptionnels sur des projets de changement complexes au moyen d'outils avancés, c'est-à-dire toute personne qui:

- s'est inscrite ou envisage de s'inscrire à un programme de certification avancé de Prosci,
- souhaite améliorer ses compétences dans l'utilisation des outils et méthodes de Prosci,
- cherche des outils et éclairages supplémentaires pour traiter des projets de changement complexes.

Tous les professionnels du changement sont les bienvenus à cet atelier, mais un minimum de compréhension et d'expérience du Change Management est requis.



### OBJECTIFS

Durant cet atelier, les participants interagiront avec d'autres praticiens pour découvrir comment chacun tire profit de ces outils avancés de Change Management basés sur la recherche, sur de vrais projets dans différents secteurs d'activités.

Ils apprendront aussi à appliquer ces outils en se focalisant sur:

- les métriques du Change management,
- les contributions du volet humain aux projets de changement,
- la définition et le suivi de la santé d'un projet au cours du temps.



### DÉTAILS PRATIQUES

- Date: 9-10 mai 2019
- Langue: Français
- Lieu: Paris
- Prix: 2 090 € HTVA



### PROGRAMME DÉTAILLÉ

#### Jour 1:

- Création d'un tableau de bord du changement afin de définir, suivre et mesurer le succès et les effets des changements.
- Calcul de la "contribution de l'adoption" au retour sur investissement.

#### Jour 2:

- Suivi et amélioration de la santé des projets au moyen de l'analyseur PCT
- Suivi et conduite des transitions individuelles au travers du changement sur base du tableau de bord ADKAR.
- Alignement de votre approche avec les meilleures pratiques et les sept principaux facteurs de succès.



### LES + DE L'ATELIER

Les participants recevront:

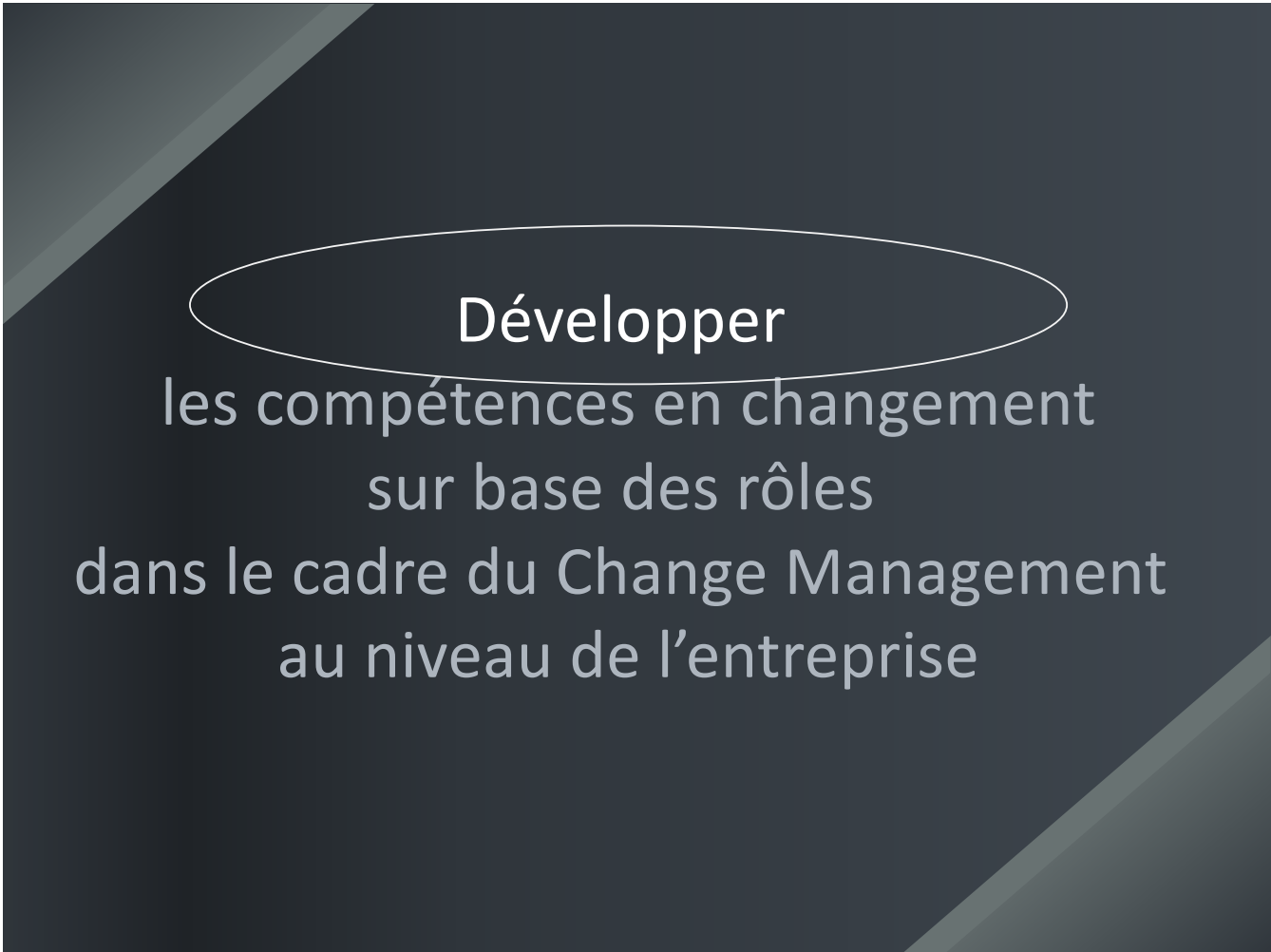
- L'édition 2018 du livre "Best Practices in Change Management"
- Six mois d'accès aux outils suivants sur le portail de Prosci :
  - Change Scorecard
  - CMROI Calculator
  - PCT Analyzer
  - ADKAR Dashboard
  - eBest Practices Audit

### INSCRIPTION & INFORMATION

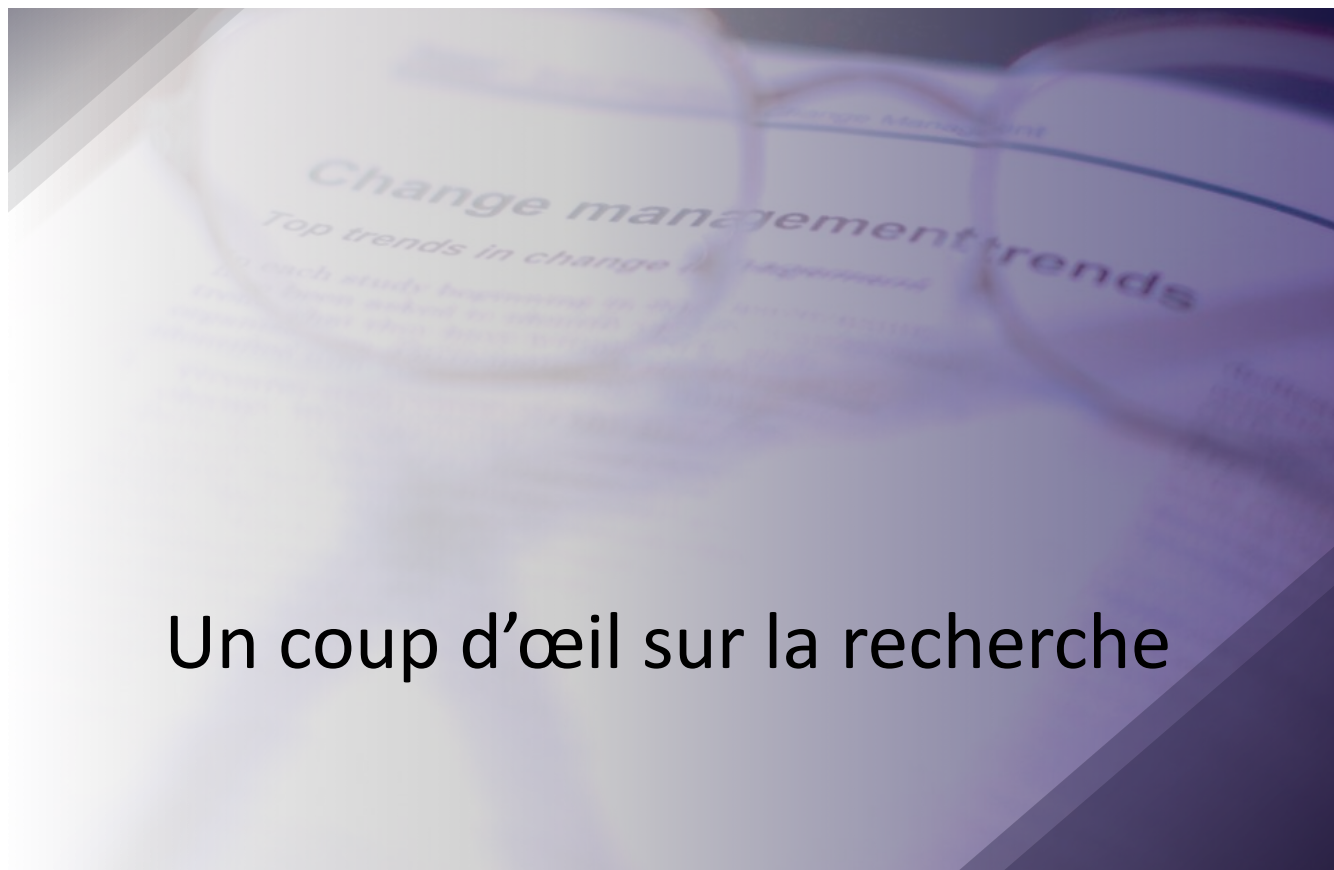
Karine DELACOLLETTE  
+32 473 38 02 53  
karine.delacollette@nexum.eu

# Apprentissages principaux:

1. La recherche nous enseigne comment chaque rôle contribue de façon spécifique à l'adoption, à l'utilisation et aux résultats et effets des changements.
2. L'aptitude au changement d'une entreprise nécessite des compétences à la fois dans les **rôles du changement** (praticiens du changement, équipes de projets) et les **rôles business** (dirigeants seniors, managers, employés).

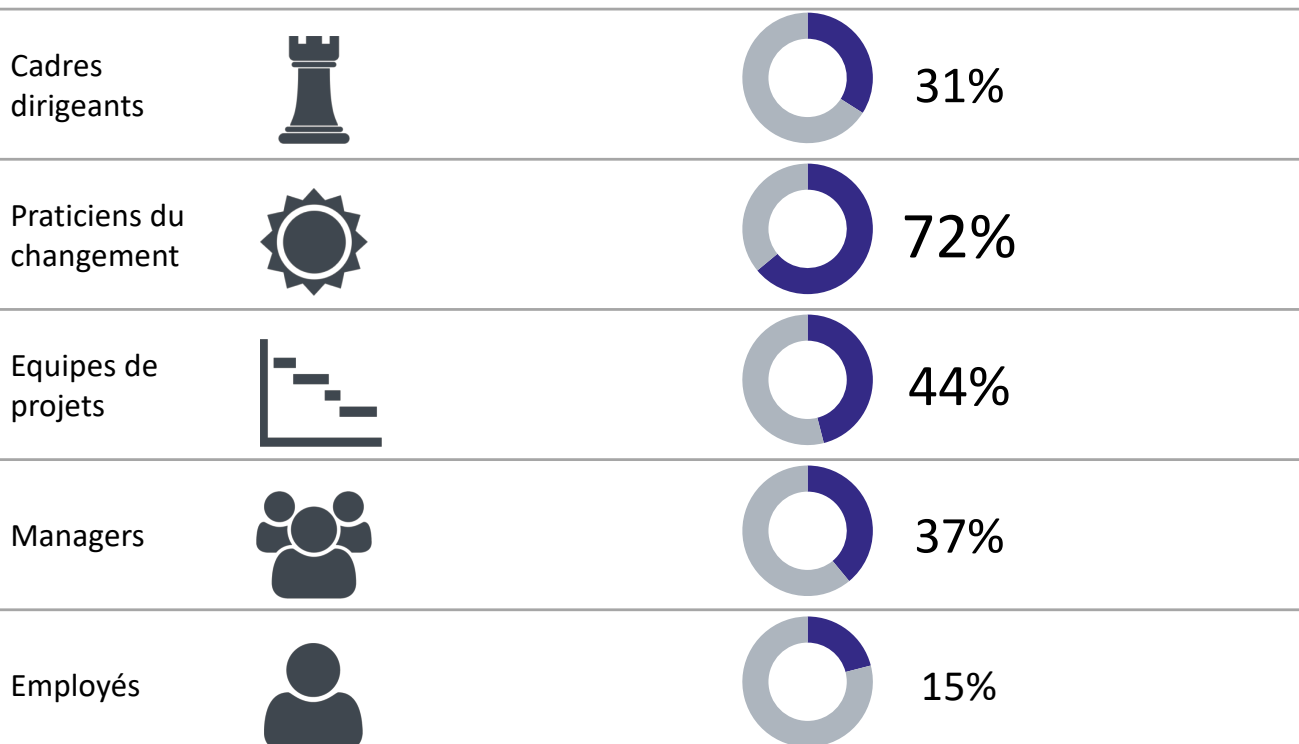


Développer  
les compétences en changement  
sur base des rôles  
dans le cadre du Change Management  
au niveau de l'entreprise



## Un coup d'œil sur la recherche

### Pourcentage de personnes qui ont reçu une formation en Change Management



Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2016 edition

## Types de formation



Formation  
présentielle  
formelle



Partage informel  
d'informations  
ou coaching



Matériel de  
formation  
autopiloté



eLearning  
par  
internet

## Types de formation



Formation  
présentielle  
formelle



Partage informel  
d'informations  
ou coaching



Matériel de  
formation  
autopiloté



eLearning  
par  
internet



Autre

Cadres  
dirigeants



46%

66%

10%

3%

8%

Praticiens du  
changement



69%

60%

21%

15%

4%

Equipes  
de projet



49%

71%

12%

8%

6%

Managers



61%

61%

14%

11%

6%

Employés



65%

52%

25%

24%

9%

Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2016 edition



## Durée de formation

Nombre de jours  
de formation  
fournis

Nombre  
recommandé

Combien  
manque-t-il?

Cadres  
dirigeants



1.22

2.13

+75%

Praticiens du  
changement



3.73

5.06

+36%

Equipes  
de projets



2.41

3.44

+43%

Managers



2.04

2.95

+45%

Employés



1.70

2.52

+48%

Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2016 edition

© Prosci. All Rights Reserved.

**Prosci**

41

## Recherche: Que faire différemment la prochaine fois

①

Augmenter la  
formation pour  
plus de groupes  
(rôles dans  
l'organisation)



②

Donner les formations  
différemment  
(interactivité,  
apprentissage adulte,  
technologie, eLearning)



③

Adapter le contenu  
aux individus  
(à propos d'un  
changement)



④

Planifier pour donner  
les formations  
plus tôt



Source: Prosci Best Practices in Change Management, 2016 edition

© Prosci. All Rights Reserved.

**Prosci**

42

## Apprentissage adulte

### Principes d'apprentissage adulte

- Les adultes en apprentissage sont:
  - autonomes et autodirigés
  - orientés vers des buts précis
  - orientés vers la pertinence
  - pratiques et attendent du respect
- Les adultes ont accumulé une fondation d'expériences de vie

### Théorie d'apprentissage adulte

- Les adultes en apprentissage ont besoin de:
  - buts et objectifs réalistes qui sont importants pour eux
  - expériences directes et concrètes
  - recevoir du feedback
  - participer à des activités en petits groupes
- L'apprentissage adulte a un lien avec l'égo

## Développer les compétences est un changement (ADKAR)

### ADKAR pour le changement vers le Change Management



#### Awareness:

sensibilisation au besoin de *Change Management*

#### Desire:

volonté de participer et de soutenir le *Change Management*

#### Knowledge:

connaissance sur la façon d'appliquer le *Change Management* <sup>\*spécifique aux rôles</sup>

#### Ability:

aptitude à appliquer le *Change Management*

#### Reinforcement<sup>®</sup>:

renforcement pour pérenniser le *Change Management*

# Développer la compétence est un changement (ADKAR)



Pourquoi ai-je besoin de développer ma compétence en changement?  
Pourquoi ai-je besoin de développer ma compétence maintenant?  
Qu'arrivera-t-il si je ne développe pas ma compétence en changement?



Qu'est-ce qui me motive personnellement à développer ma compétence?  
Quels sont les éléments motivants au niveau de l'organisation?  
Qu'est-ce que ça va m'apporter de développer ma compétence?



Qu'ai-je-besoin de savoir lorsque je développe ma compétence?  
Qu'ai-je-besoin de savoir pour tirer profit de ma compétence en changement?  
Comment vais-je développer ma connaissance pour cette compétence?



Quel est mon écart entre connaissance et aptitude pour cette compétence?  
Y a-t-il des obstacles qui inhibent ma compétence en changement?  
Serai-je capable de pratiquer et où puis-je recevoir du coaching?



Quels sont les mécanismes en place pour m'aider à maintenir ma compétence?  
Comment vais-je mesurer ma compétence en changement?  
Que vais-je faire pour pérenniser ma compétence en changement?

Développer les compétences en Change Management sur base des rôles  
dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise (CME)

## Trois approches de déploiement:



Déploiement  
par vagues de  
formation

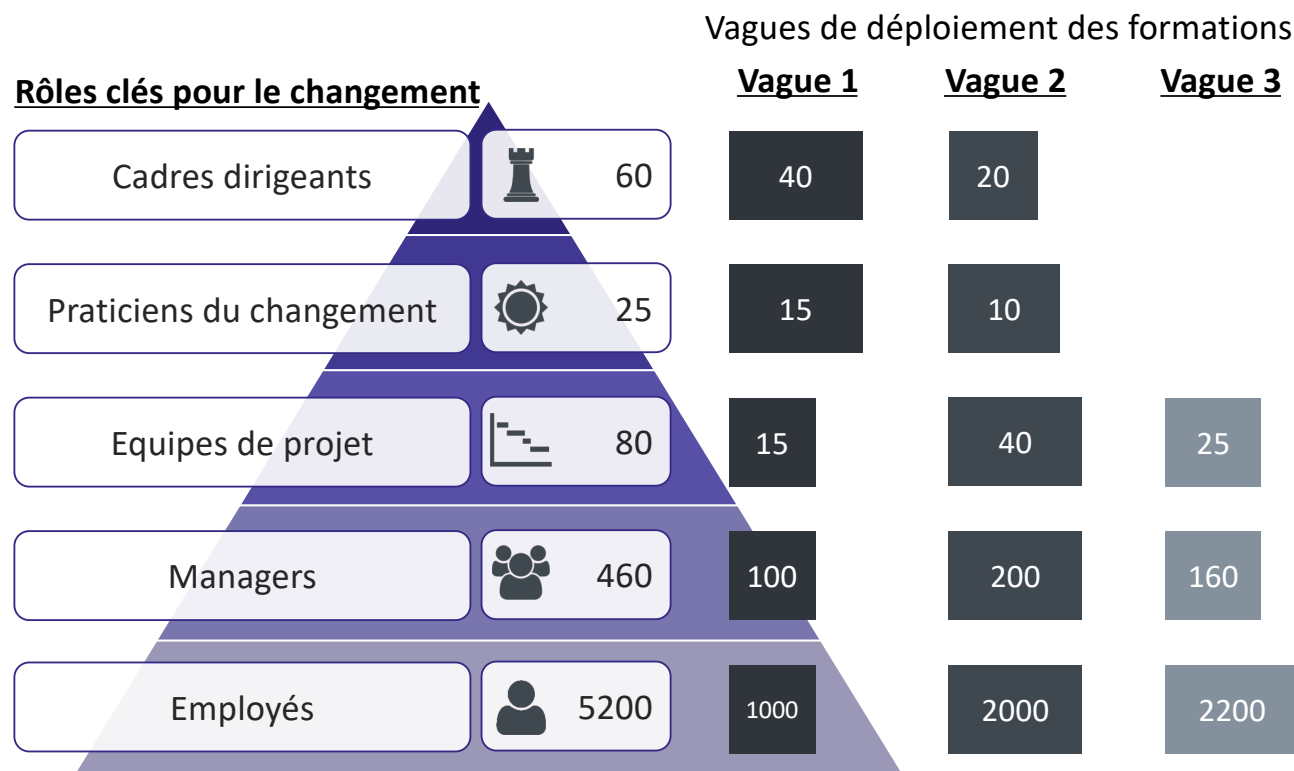


Inclus dans les  
initiatives de  
changement

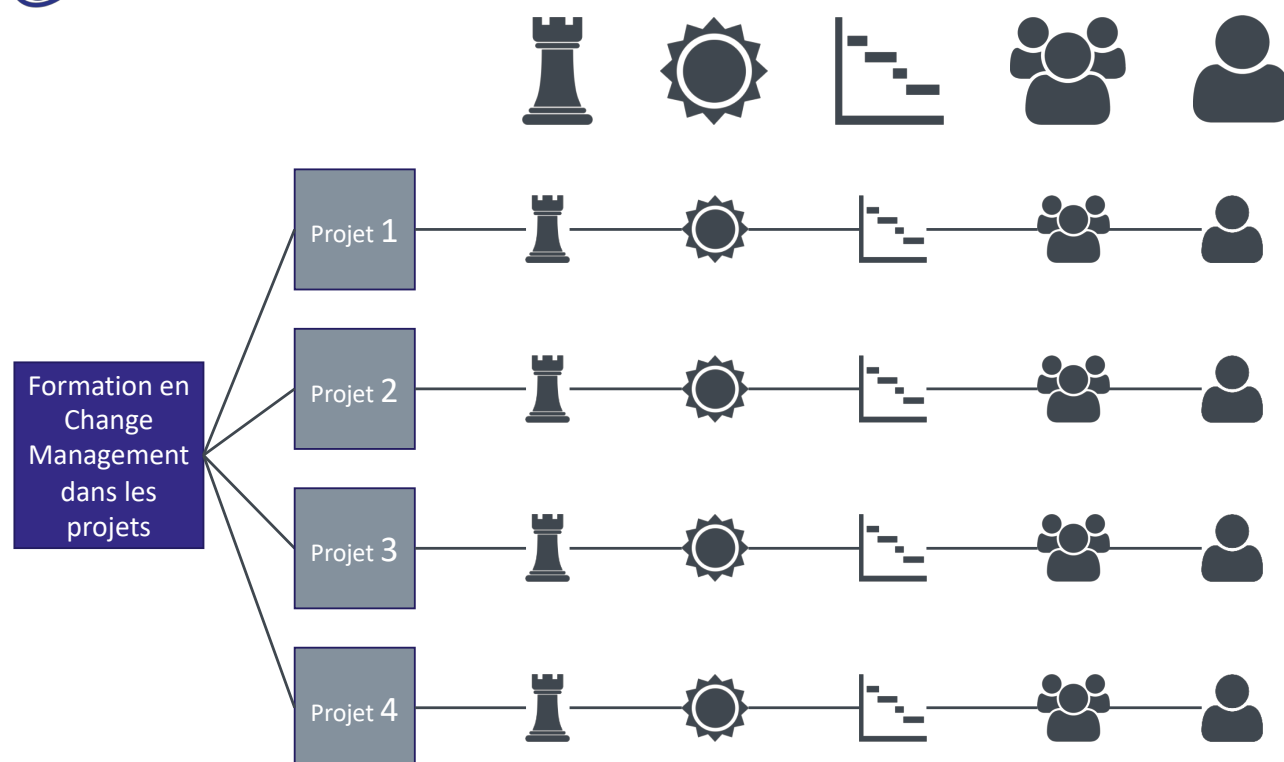


Rattaché à des  
programmes  
existants

# Déploiement par vagues de formation



# Inclusion dans les initiatives de changement





## Rattachement à des programmes existants pour le développement des compétences en CM



“Change Management” dans la nouvelle grille de compétences en leadership



Nouveau cadre pour le leadership comprenant le “leadership du changement” comme une des 12 compétences



Nouveau modèle positionnant le “changement” comme compétence critique sur trois niveaux de management



Change Management pour managers intégré dans le programme annuel de leadership

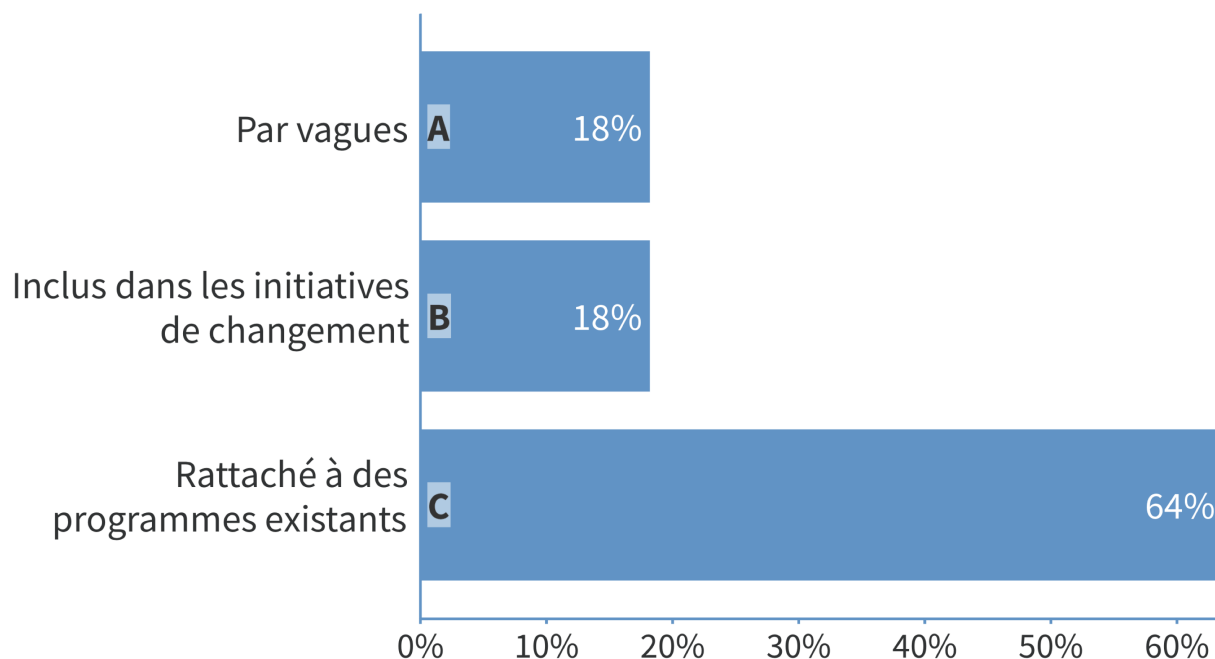
### Laquelle de ces approches vous inspire le plus.



Respond at **PollEv.com/nexum**



Text **NEXUM** to **+32 460 20 00 56** once to join, then **A, B, or C**



## Trois approches de déploiement:



Déploiement par  
vagues de formation

Avantages:

Défis:



Inclus dans les  
initiatives de  
changement

Avantages:

Défis:



Rattaché à des  
programmes existants

Avantages:

Défis:

## Apprentissages principaux:

1. Ce que la recherche dit sur la formation en CM.
2. Les principes et la théorie de l'apprentissage adulte ont de l'importance.
3. Développer la compétence est un changement (ADKAR).
4. Il y a plusieurs approches pour développer les compétences individuelles en changement au sein de l'entreprise (par vagues, inclusion, rattachement).



# Résumé et conclusion

## Développer

1. Ce que la recherche dit sur la formation en CM.
2. Les principes et la théorie de l'apprentissage adulte ont de l'importance.
3. Développer la compétence est un changement (ADKAR).
4. Il y a plusieurs approches pour développer les compétences individuelles en changement au sein de l'entreprise (par vagues, inclusion, rattachement).

## les compétences en changement sur base des rôles

1. Chaque rôle contribue de façon spécifique à l'adoption, à l'utilisation et aux résultats et effets des changements.
2. La recherche nous informe sur chacun de ces rôles.
3. Nous avons besoin de compétences à la fois dans les rôles de changement (praticiens du changement, équipes de projets) et les rôles business (dirigeants seniors, managers, employés)

## dans le cadre du Change Management au niveau de l'entreprise

1. Le développement de l'aptitude au niveau de l'entreprise est crucial pour le succès futur.
2. Le développement des compétences individuelles en est un aspect essentiel.
3. Mais ce n'est pas le seul aspect dans une approche holistique.
4. Le développement de l'aptitude au changement est un trajet.



**Prosci**  
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

[vincent.piedboeuf@nexum.eu](mailto:vincent.piedboeuf@nexum.eu)  
[flora.boedt@nexum.eu](mailto:flora.boedt@nexum.eu)  
[www.nexum.eu](http://www.nexum.eu)  
[www.linkedin.com/company/nexum.eu](https://www.linkedin.com/company/nexum.eu)

**Nexum**  
People solutions for business challenges