



**Vincent Halluent**



**Diego Palate**

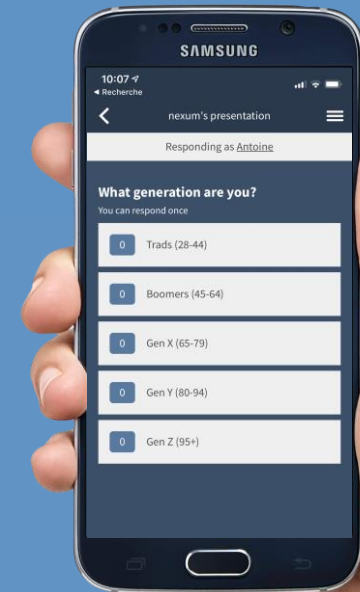
# La saturation au changement et Manager dans l'incertain



# Poll Everywhere

- Prenez votre téléphone portable et assurez-vous que vous êtes connecté à internet.
- Allez sur [www.pollev.com/nexum2](http://www.pollev.com/nexum2)
- Vous pouvez aussi télécharger l'application "Poll Everywhere"
- Inscrivez votre nom et cliquez sur « Continue »

**Vous êtes prêts !!!**





**Pourquoi un webinar  
sur la saturation du  
changement et le  
management des  
équipes dans  
l'incertain ?**

# Comment vous sentez-vous aujourd'hui?

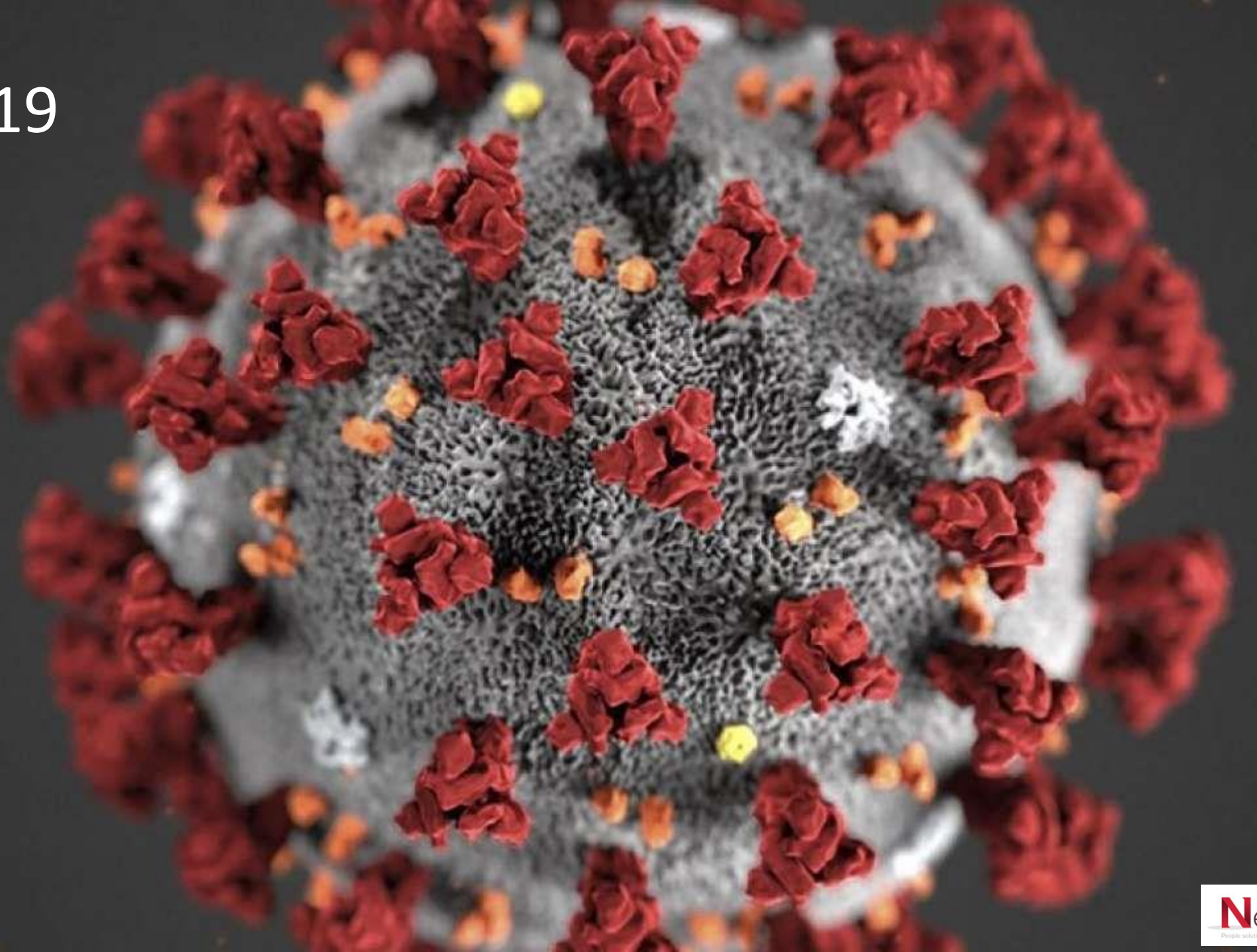


# Uncertain





# COVID-19

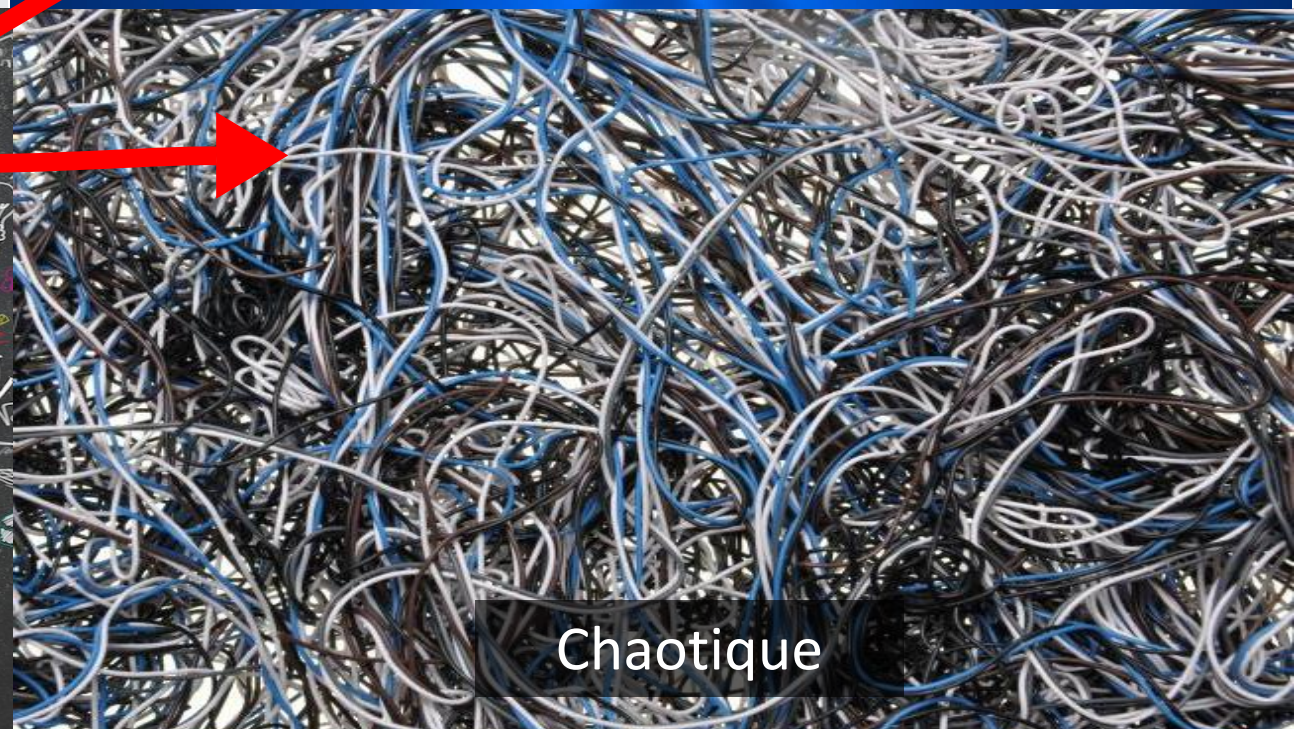
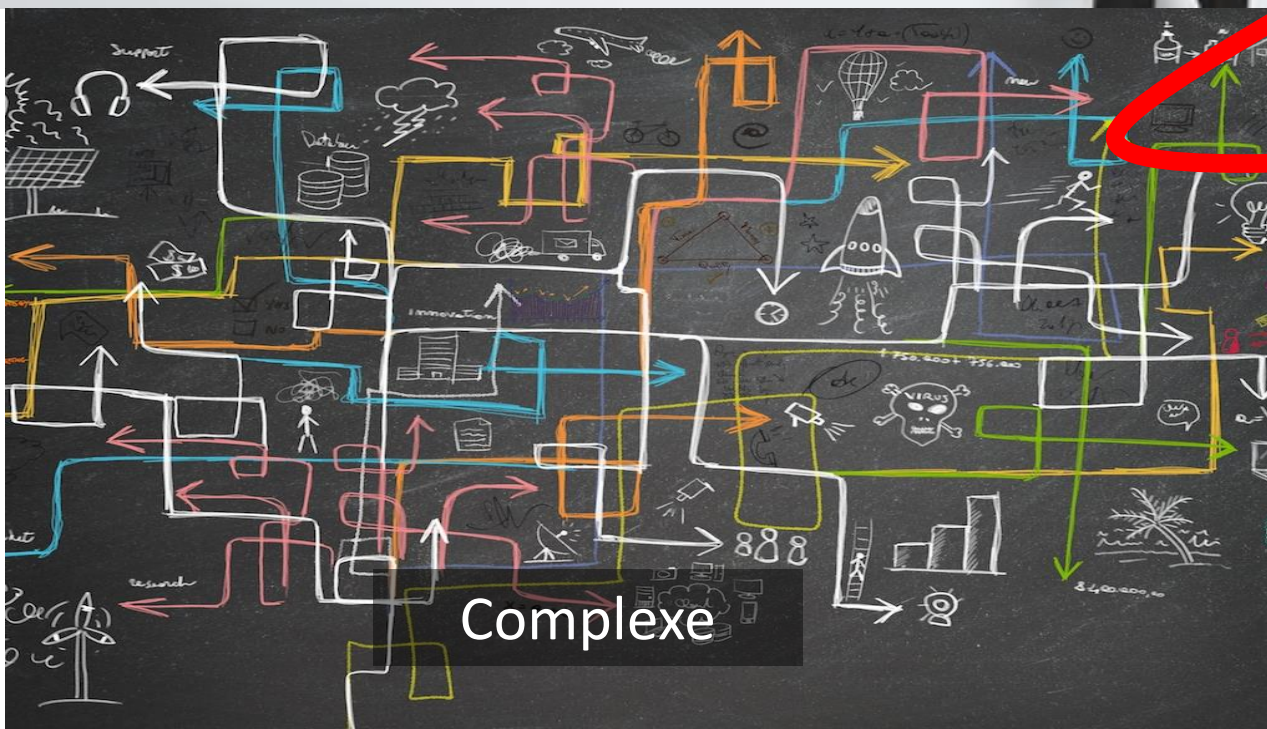
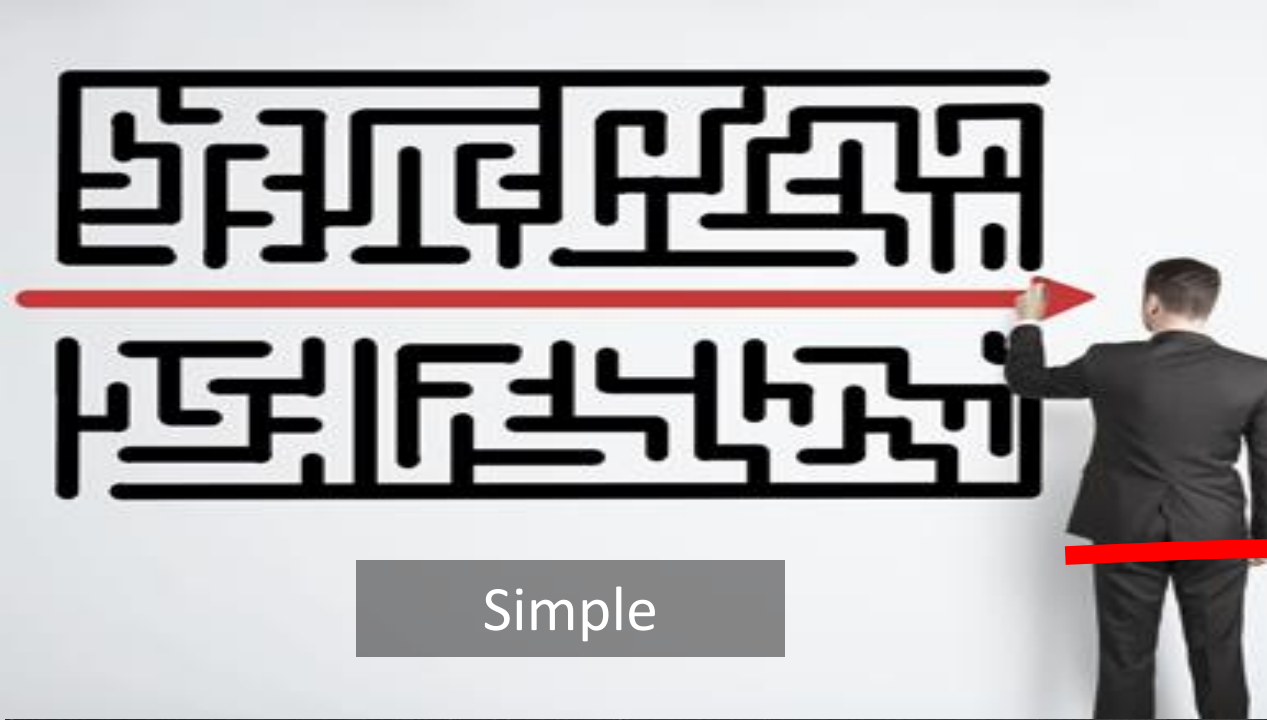


La transformation digitale est encore très loin. Je ne pense pas que notre entreprise doive changer de sitôt.



TOM  
FISH  
BURNE







# Le modèle Cynefin (Dave Snowden)

4 types de changements qui appellent 4 types de décisions

Pratiques  
émergentes

## Complexe

(inconnu-inconnu)

Les relations de cause à effet ne peuvent être établies que rétrospectivement.

**Explorer** – Evaluer – Répondre

Emergence des pratiques et façons de faire.

## Compliqué

(inconnu-connu) (connaissable)

Etablir les relations de cause à effet exige de l'analyse, des investigations ou l'intervention d'un expert.

Evaluer – **Analyser** – Répondre

Application de façons de faire et de l'expertise.

Bonnes  
pratiques

Apprentissages

Désordre

Enseignements

## Chaotique

(inconnu-inconnaissable)

Pas de relations de cause à effet perceptibles dans les limites du système.

**Agir** – Evaluer – Répondre

Découverte de nouvelles pratiques.

## Evident - simple

(connu-connu)

Relation de cause à effet simple et évidente

Evaluer – **Catégoriser** – Répondre

Application de recettes et des meilleures pratiques établies.

Meilleures  
pratiques

Nouvelles  
pratiques

Plutôt concret

Plutôt abstrait



# En dehors du covid, citez un changement auquel vous faites face et la catégorie dans laquelle vous le placeriez

Clients ont de nouvelles attentes digitales -> Complexe

Changement d'activités / complexe

Mise en place d'un nouveau processus RH => complexe (au vu de l'entreprise)

rachat par un fonds d'investissement : compliqué

Changement dans l'administration. Cahotique

Digitalisation de processus de l'entreprise - Complexe

Refonte d'un SI => compliqué

Changement culturel => complexe

Changement de carrière. Complexe.

Réorganisation de service -> complexe

HR transformation -- survie digitale

Intégration informatique dans un groupe - Complexe

rachat par une autre entreprise --> complexe



# Nokia, former CEO Stephen Elop

**“We didn’t do anything wrong, but somehow, we lost”.**

“Nous n’avons pas commis d’erreurs, mais en quelque sorte, nous avons perdu.”





**72%** des participants disent que  
**la vitesse** des  
**transformations** va  
**continuer** son  
**accélération.**  
Etude R&D PROSCI 2016



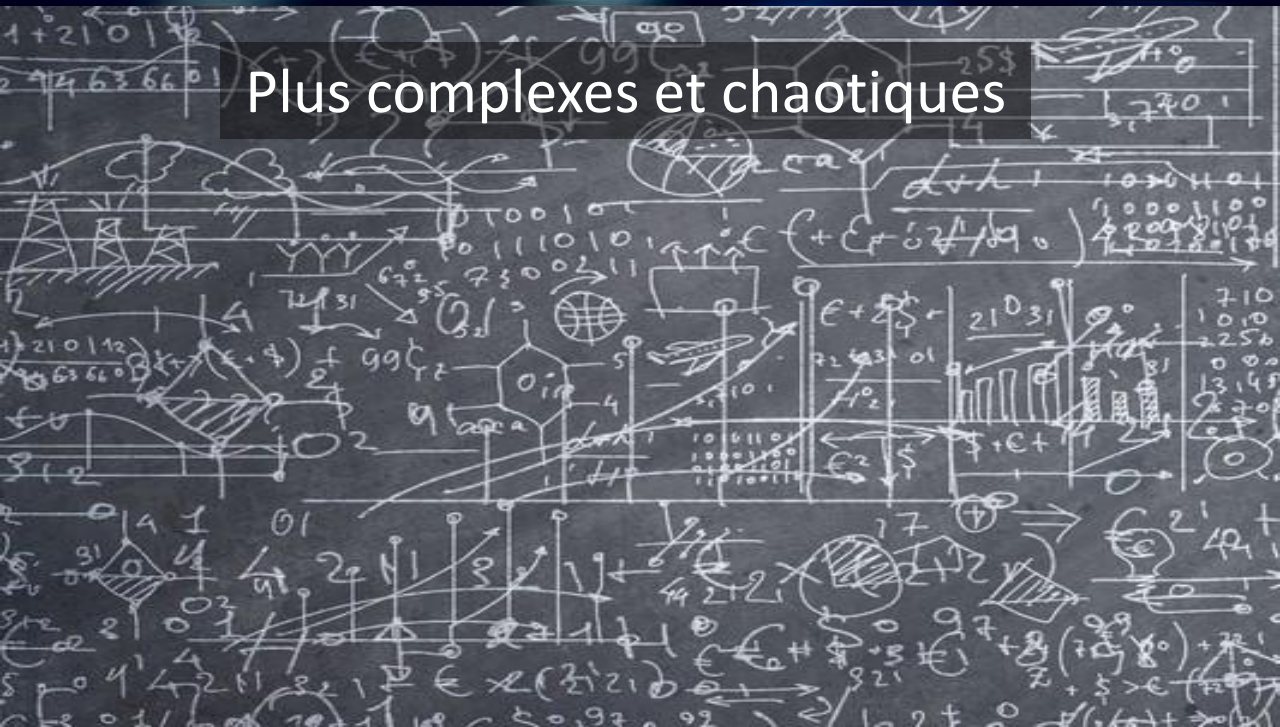
Plus grandes



Plus rapides



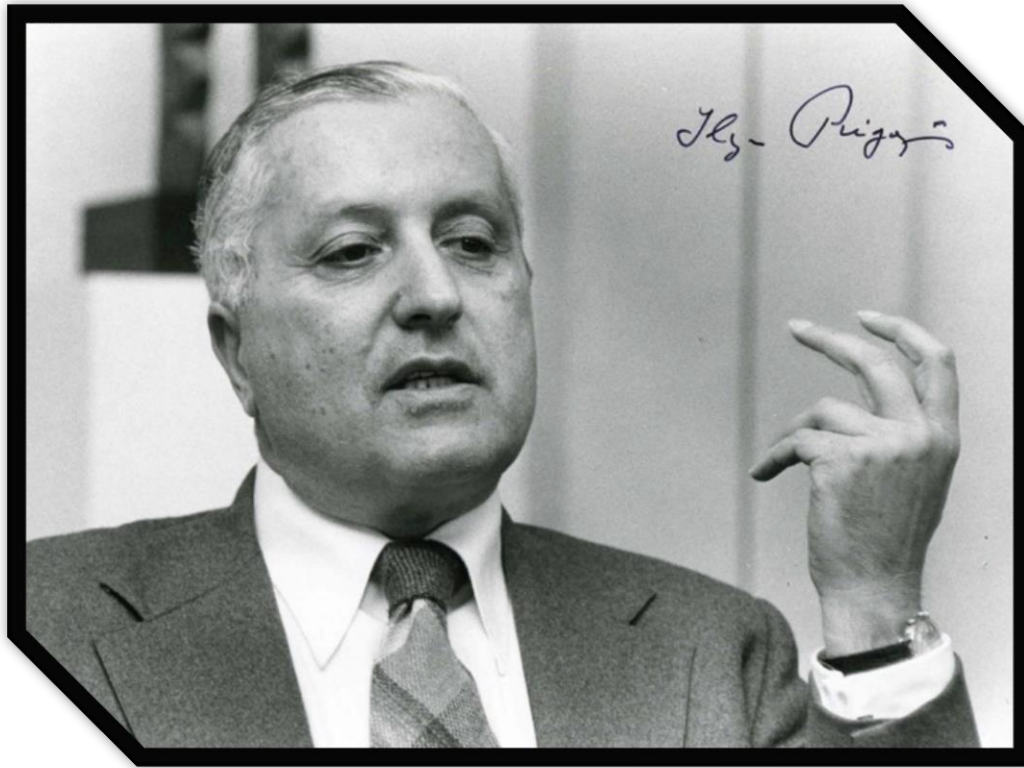
Plus complexes et chaotiques



Plus transverses







La stabilité est un état entre 2  
changements ou instabilités

La **stabilité** n'est que  
**temporaire**

-Ilya Prigogine (1917-2003)

-Prix Nobel de chimie 1977





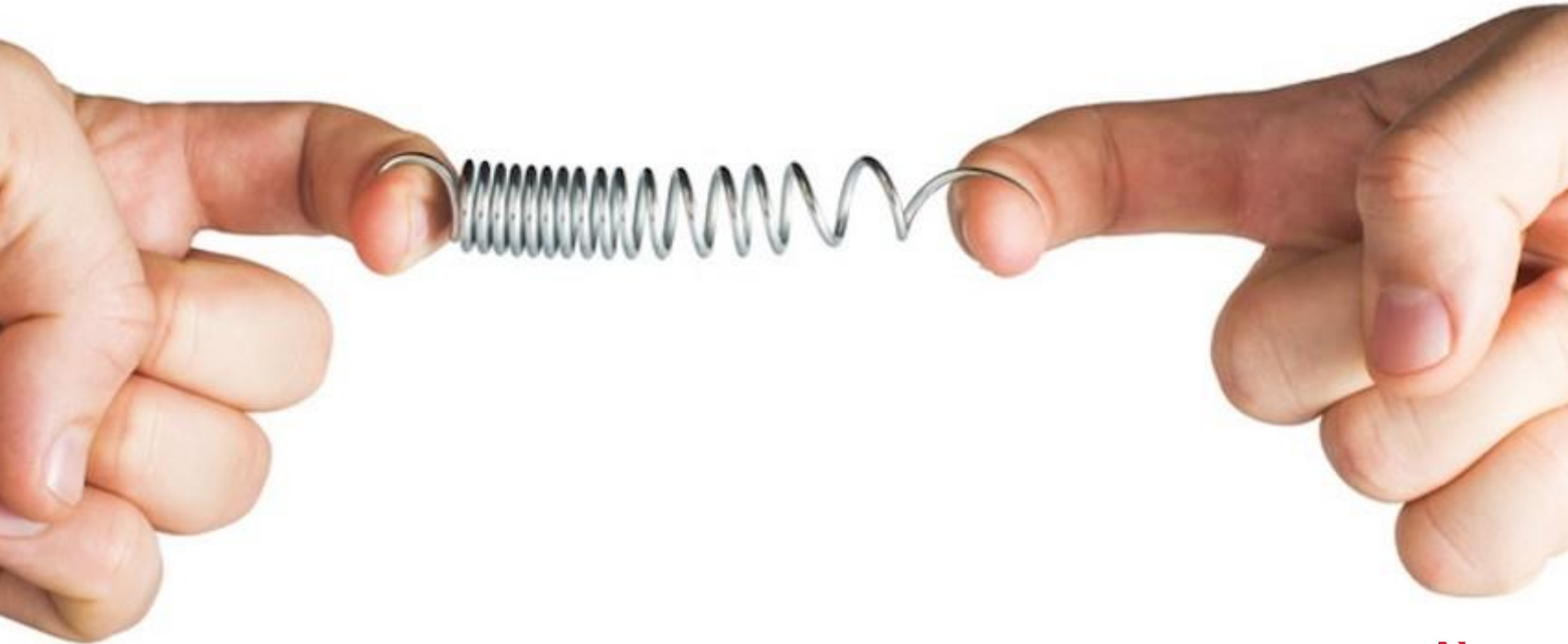




# ADN



# Les résistances





# Différents types de résistances

L'anxiété, due à l'incertain, génère des résistances

Réelles



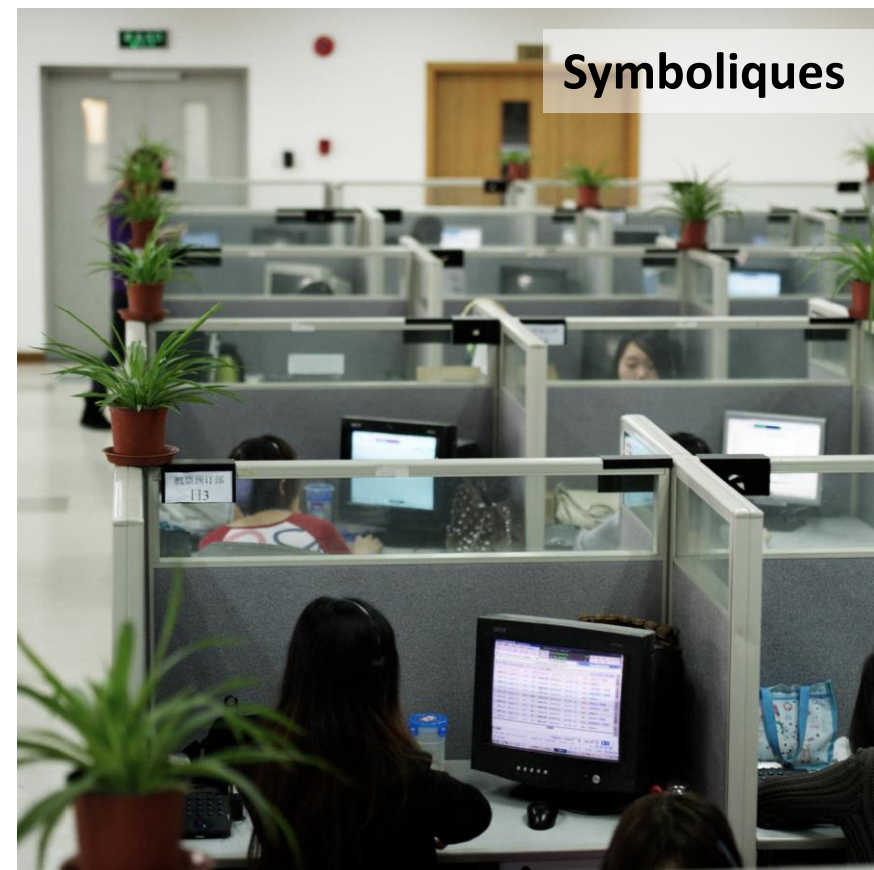
VEILLEUR  
DE NUIT  
DANS UNE  
BOÎTE DE  
TÉLÉTRAVAIL

C'EST  
UN BON  
BOULOT

Imaginaires



Symboliques



Qui veut le changement ?



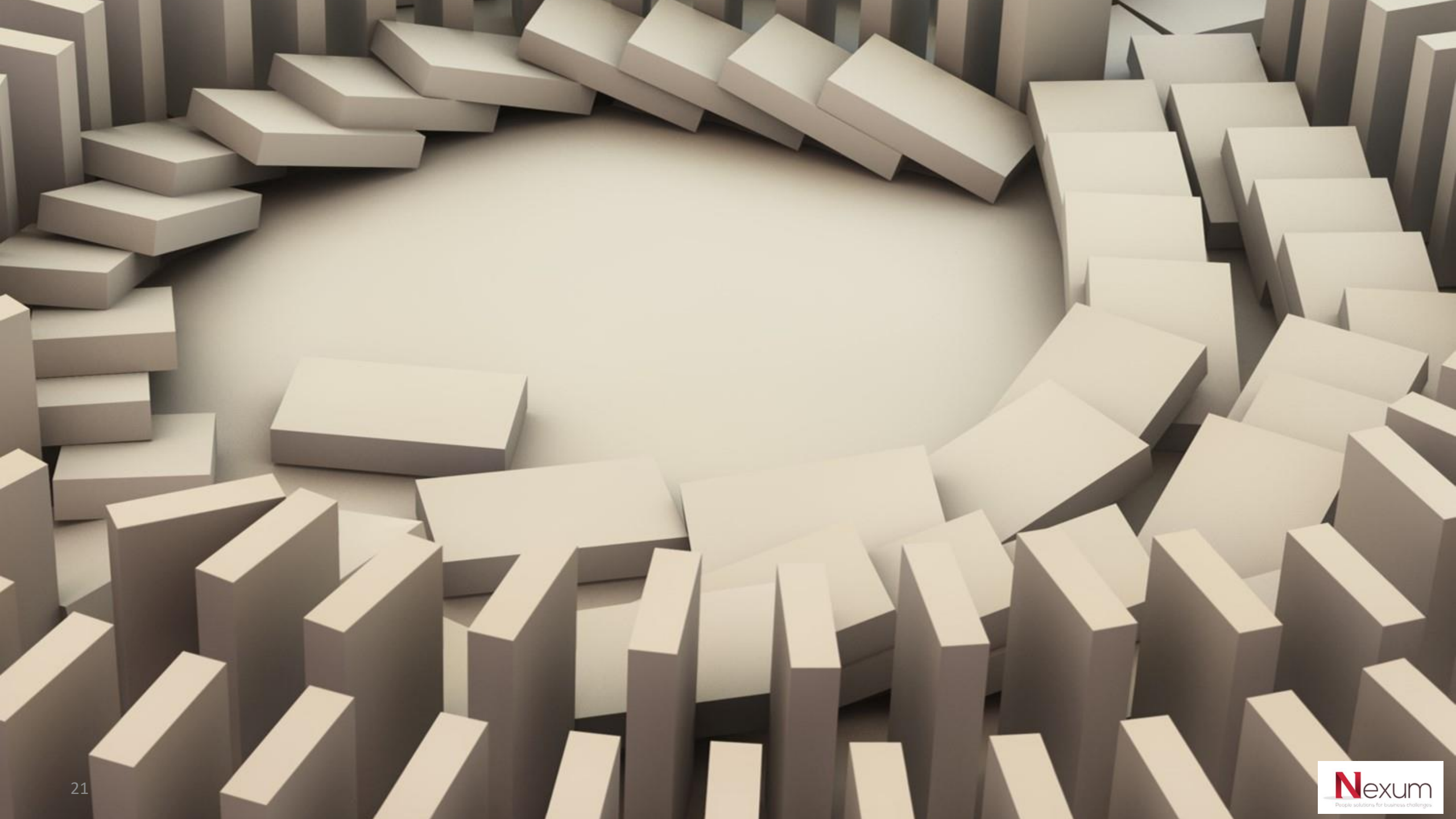
Qui est prêt à changer?



Qui souhaite mener le changement?







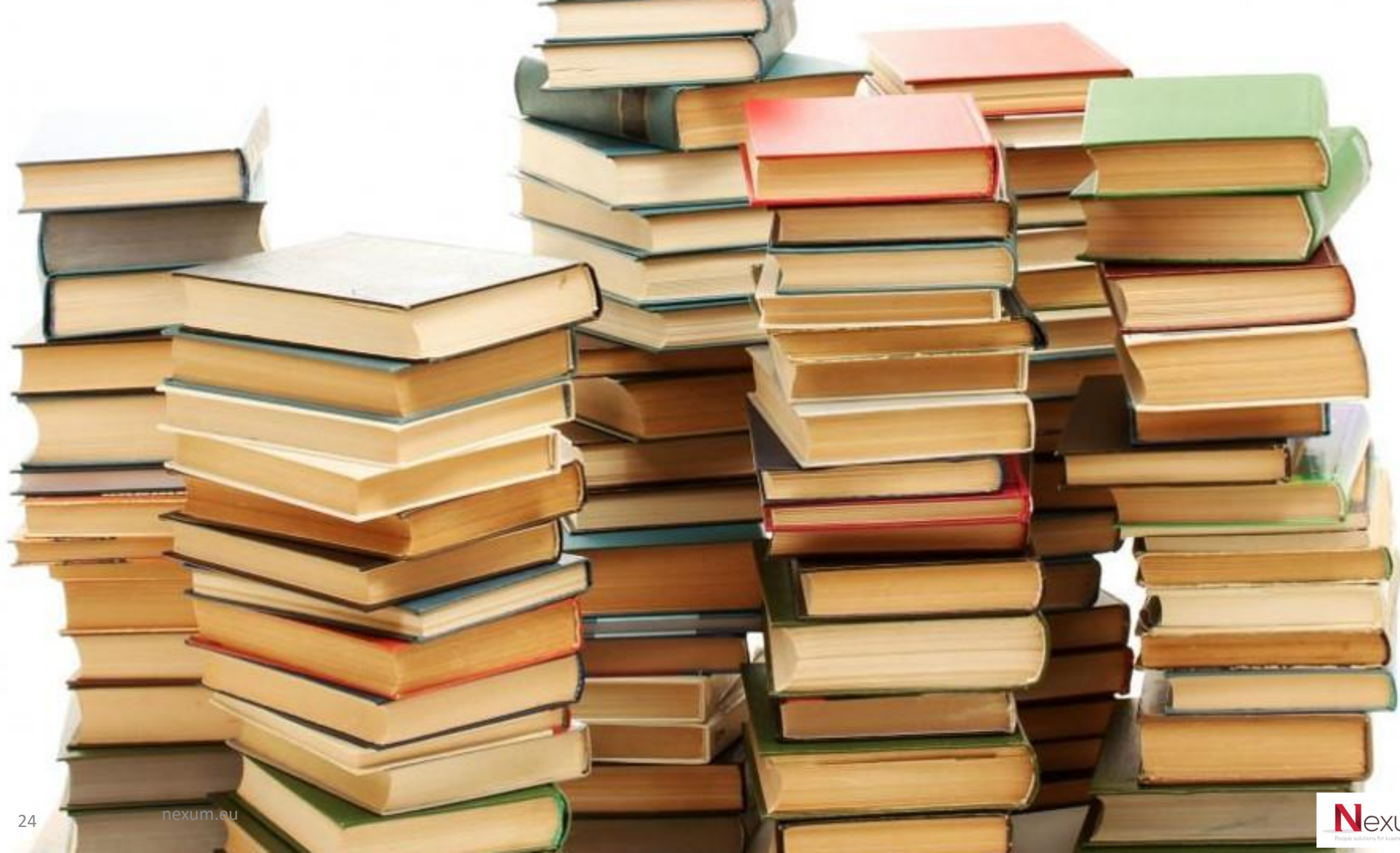














$$4 \times 15 + 45 = 93$$

$$x + y$$

$$\begin{array}{r} 5514 \\ 123 \\ 1153 \\ \hline = 1714 \end{array}$$

A B  
G H F C D E

$$\begin{array}{r} 1534678 \\ 23111 \\ \hline 157789 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 1322 \\ + 212 \\ \hline 153 \end{array}$$

$$\sqrt{-1} = i$$

plan

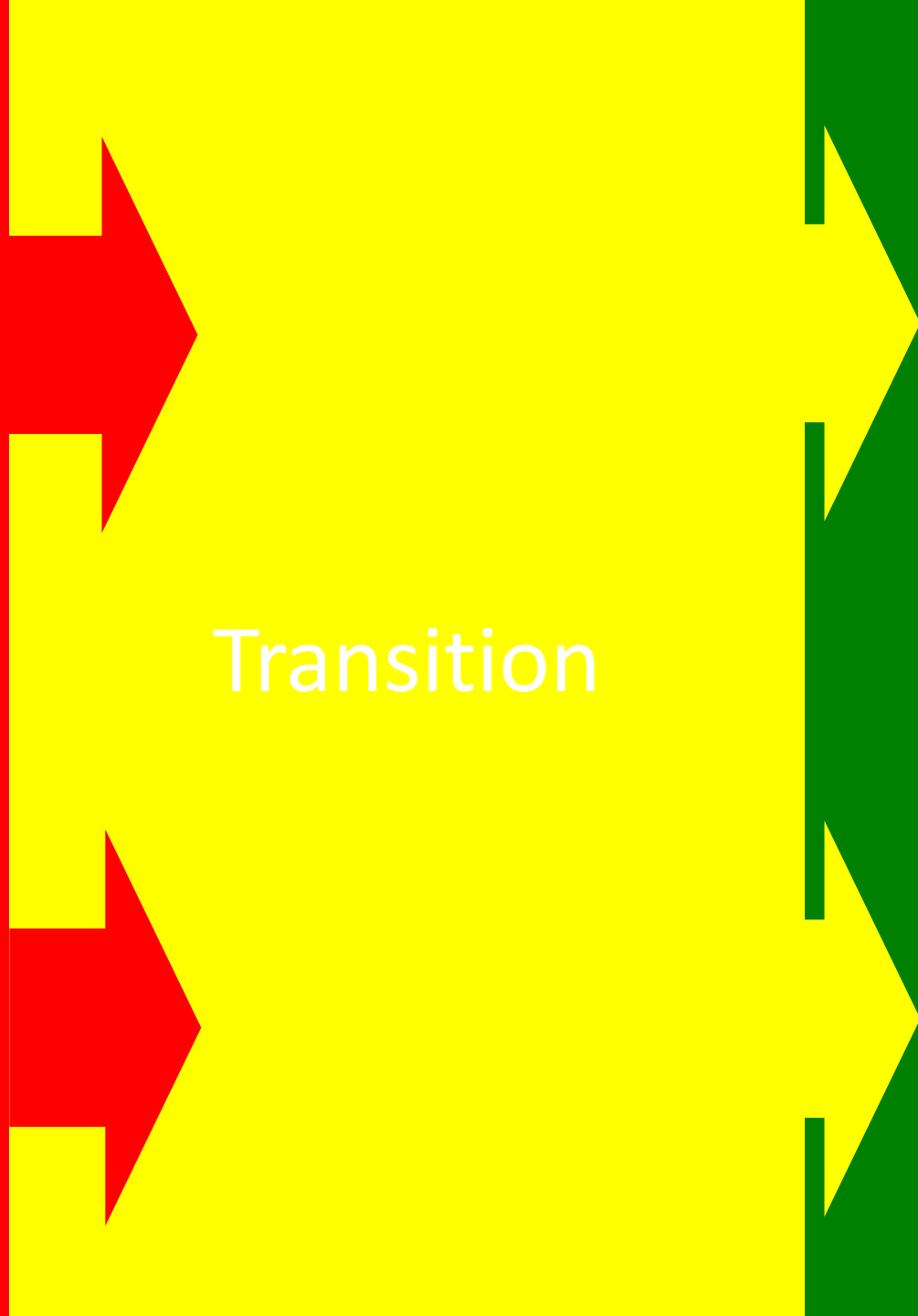
€

A B C

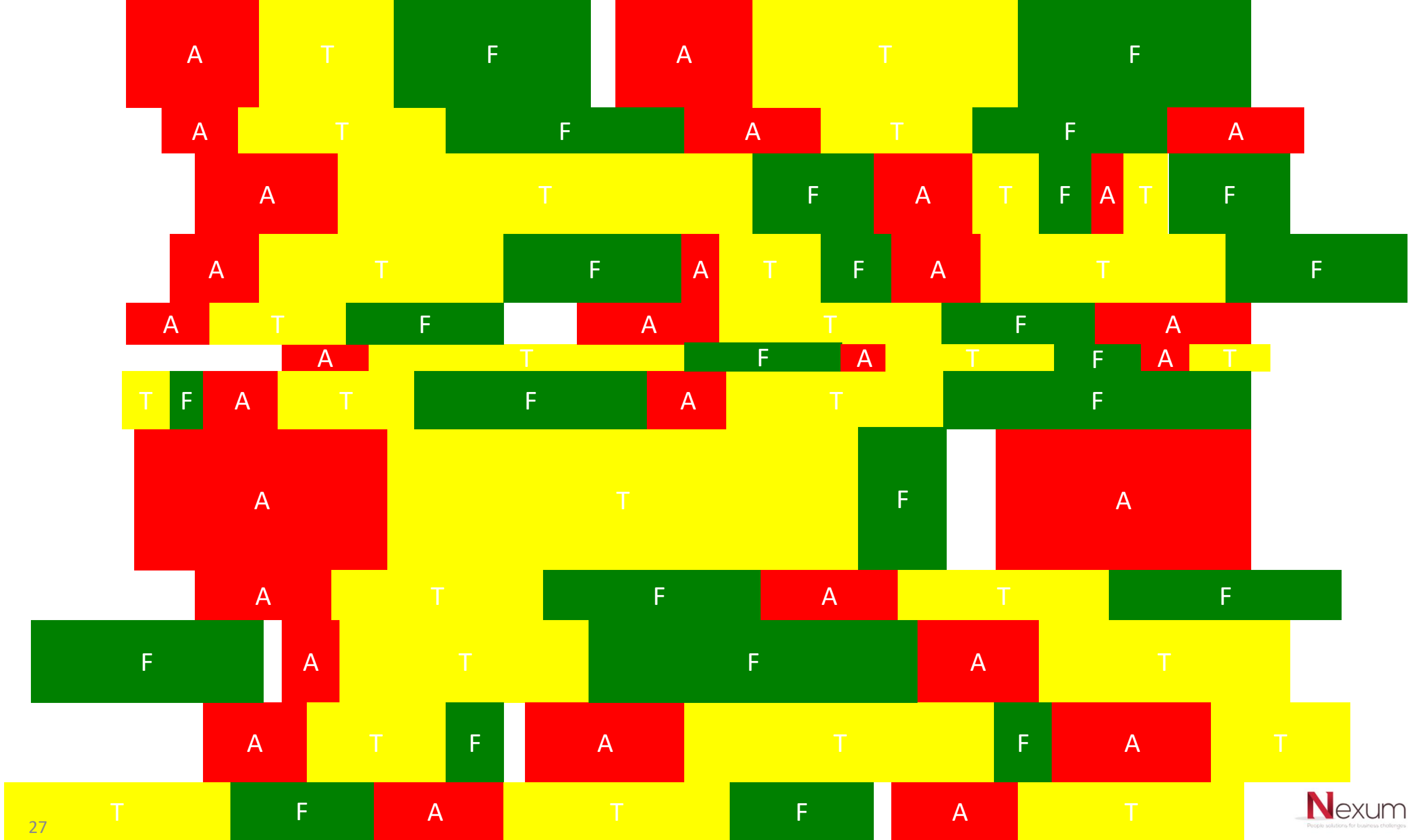
Etat  
Actuel

Transition

Etat  
Futur













Collision des changements...

... Génératrice de conflits



How **Big** is the **Forest**?...







***Etes-vous en train  
de vivre plus de  
changements que  
vous ne pouvez en  
absorber?***



# Les symptômes



## Symptômes individuels de saturation

- Désengagement et lassitude
- Frustration et stress
- Fatigue et burnout
- Résistances à changer
- Cynisme et scepticisme



## Symptômes projets de la saturation

- Les changements ne réalisent pas de bénéfices
- Manque de ressources
- Les changements ne sont pas pérennes
- Les projets sont hors délais

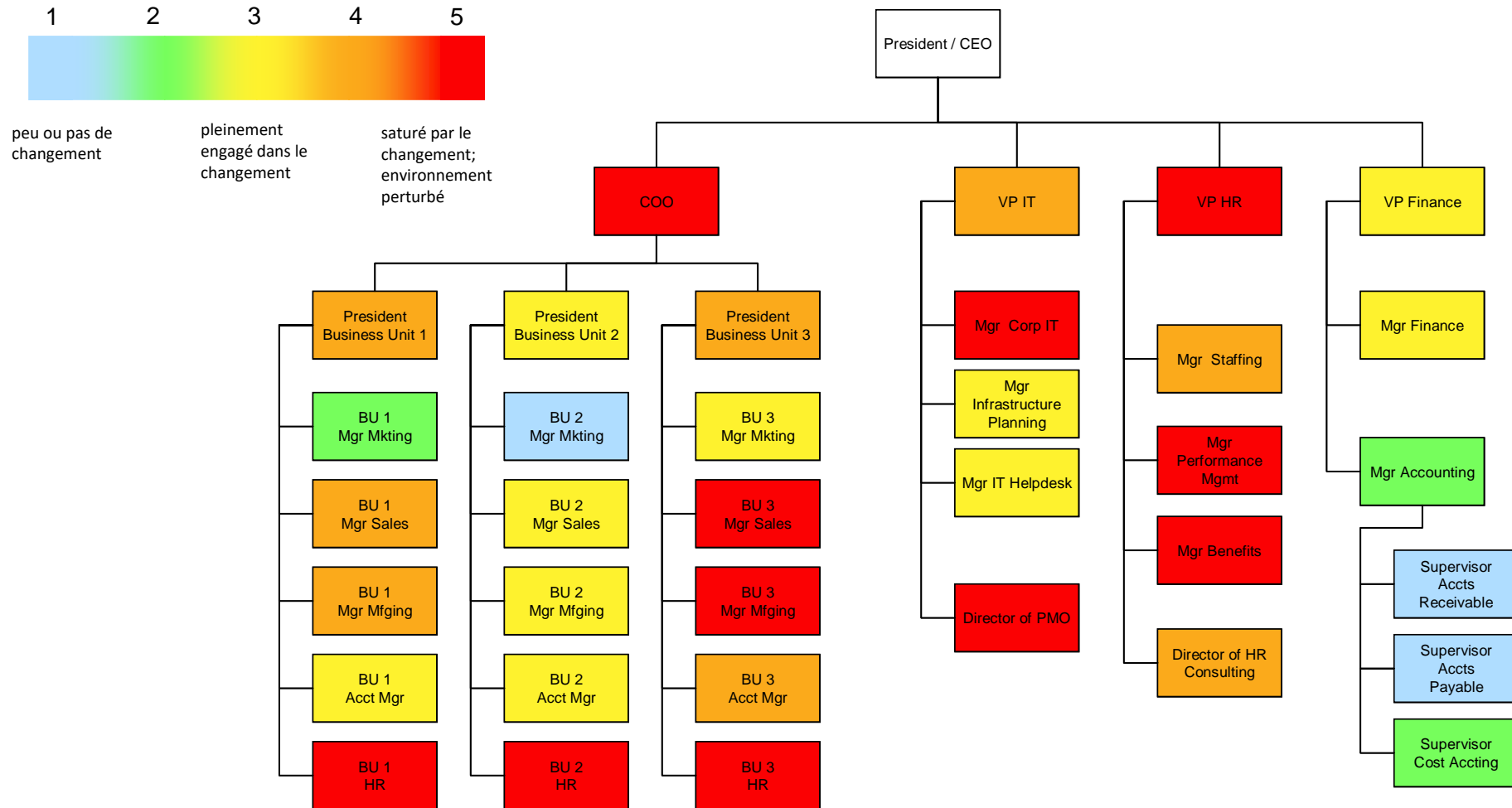


## Symptômes organisationnels de saturation

- Turnover élevé
- Déclin de productivité
- Absentéisme élevé
- Manque de concentration
- Baisse de moral



# Une solution : La 'heat map' ou cartographie les groupes impactés



🖥️ When poll is active, respond at **PollEv.com/nexum2**

📱 Text **NEXUM2** to **+32 460 20 00 56** once to join

## Estimez-vous que votre équipe est :

Peu ou pas engagée  
dans des changements

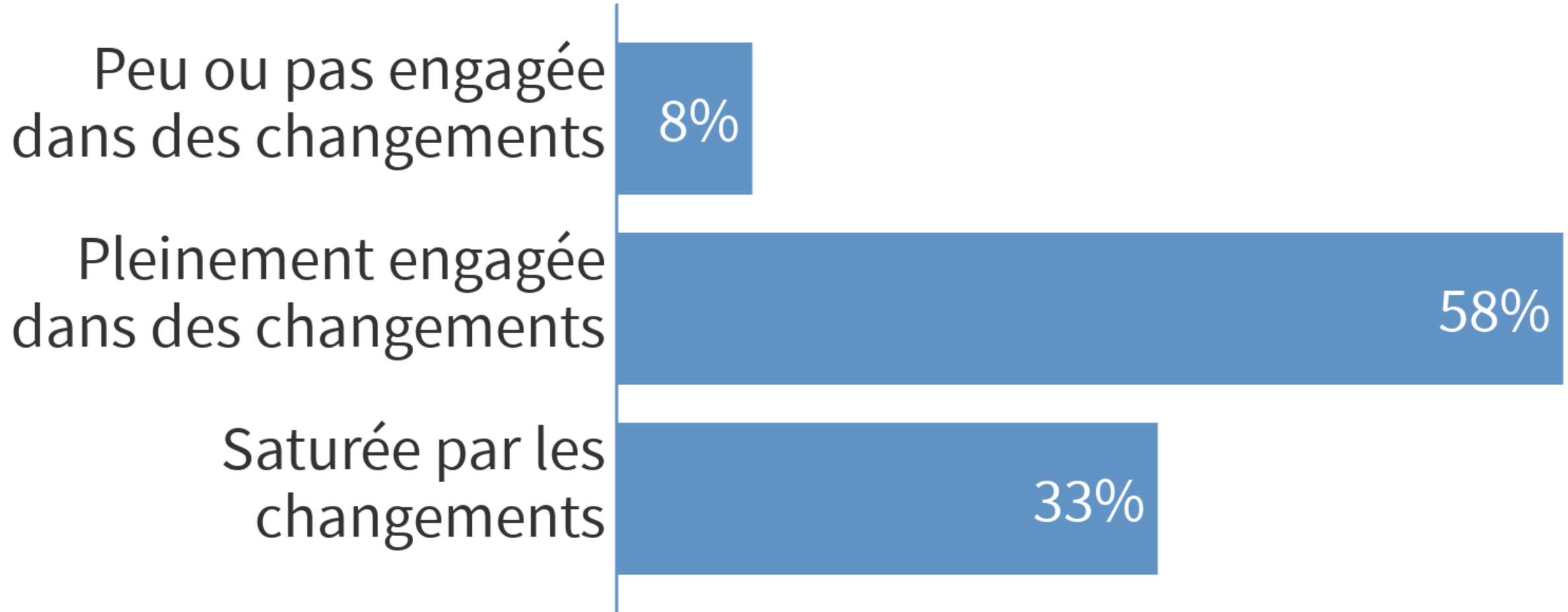
8%

Pleinement engagée  
dans des changements

58%

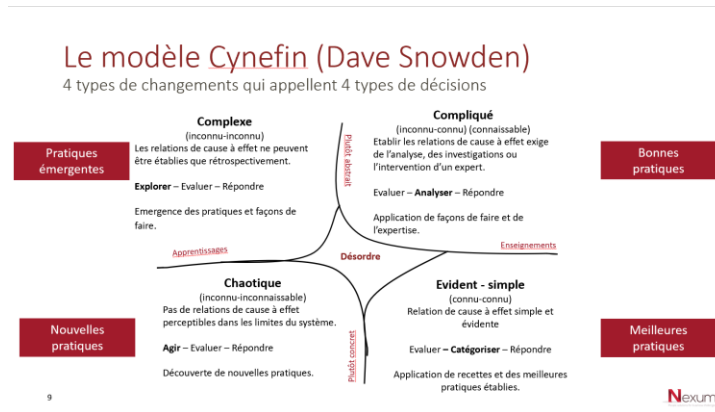
Saturée par les  
changements

33%





# Pour résumer...



Quel type de changement?



Quel type de résistance?



*Etes-vous en train de vivre plus de changements que vous ne pouvez en absorber?*

Quel niveau de saturation?

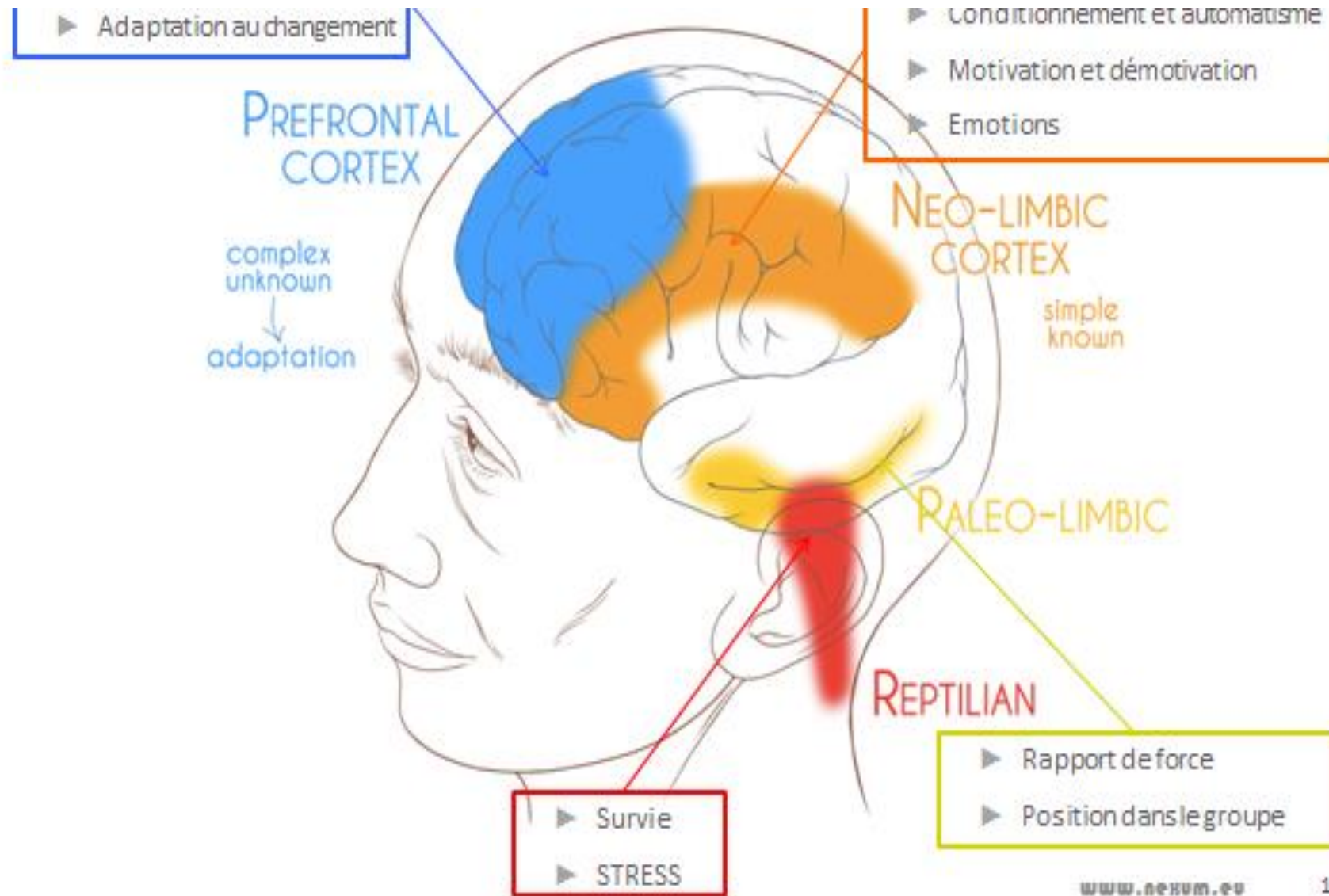




~~Uncertain~~



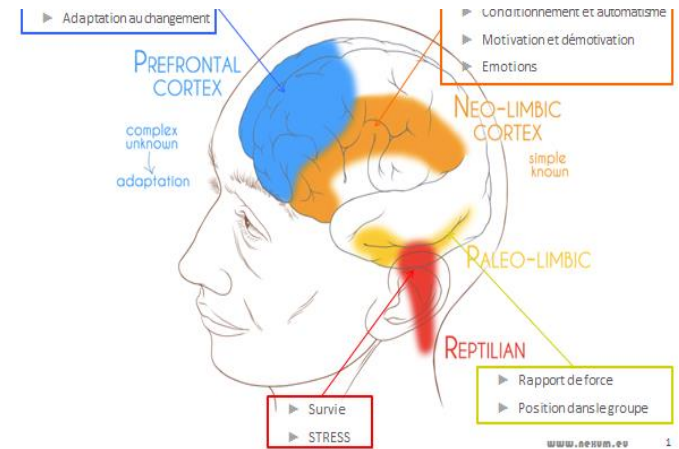
# Pré-frontaliser par rapport à ce qui se passe





# Que faire face à l'incertain?

## Pré-frontaliser (neurosciences)



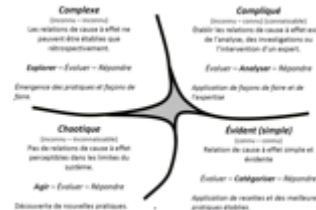
1

2

3


Bien distinguer entre ce que l'on sait, ce que l'on suppose, ce que l'on ne sait pas et ce qui ne peut pas être connu.

Etre capable d'identifier le type de changement et choisir la démarche de résolution



S'il s'agit d'une situation complexe ou chaotique, Peser les risques entre agir de façon drastique et agir trop tard

**Les travaux sur le chaotique incertain montrent qu'il est souvent plus facile d'évaluer la perte acceptable que le gain attendu dans cette situation.**

A photograph of a brown and white dog, possibly a Border Collie, in mid-jump over a hurdle. The hurdle is made of red and white striped poles. The dog's tail is high and curved, and its mouth is open. The background is a grassy field.

9 dirigeants sur 10 ont  
déclaré que l'agilité  
organisationnelle  
était essentielle au  
succès des entreprises  
et qu'elle prenait de  
plus en plus  
d'importance au fil du  
temps

Source: McKinsey  
Quarterly (Sull)



# CHANGE MANAGEMENT





# Comment le Change Management vous aide-t-il à gérer la saturation , l'incertain ou les résistances ?

Fournir une perspective

Faire participer itérer innover

Always start with why

faire comprendre la valeur des changements

Expérience collaborateur

Rappel WIIFM

Coopération

Implication et présences des sponsors

Analyse de risques

Renforcer la com avec le sponsor

Impliquer le plus en amont

Faire comprendre le pourquoi du changement.

Intervention appropriée du sponsor

Bien structurer la communication

Problem solving et trouver des solutions (bottom up) avec les équipes

Anticiper

Comprendre et identifier les comportements

La méthode des petits pas

donner de la visibilité sur l'ensemble des changements

Faire comprendre le pourquoi du changement et l'intérêt du changement et le risque à ne pas changer

Faire de la pédagogie

Communication transparente

Faciliter

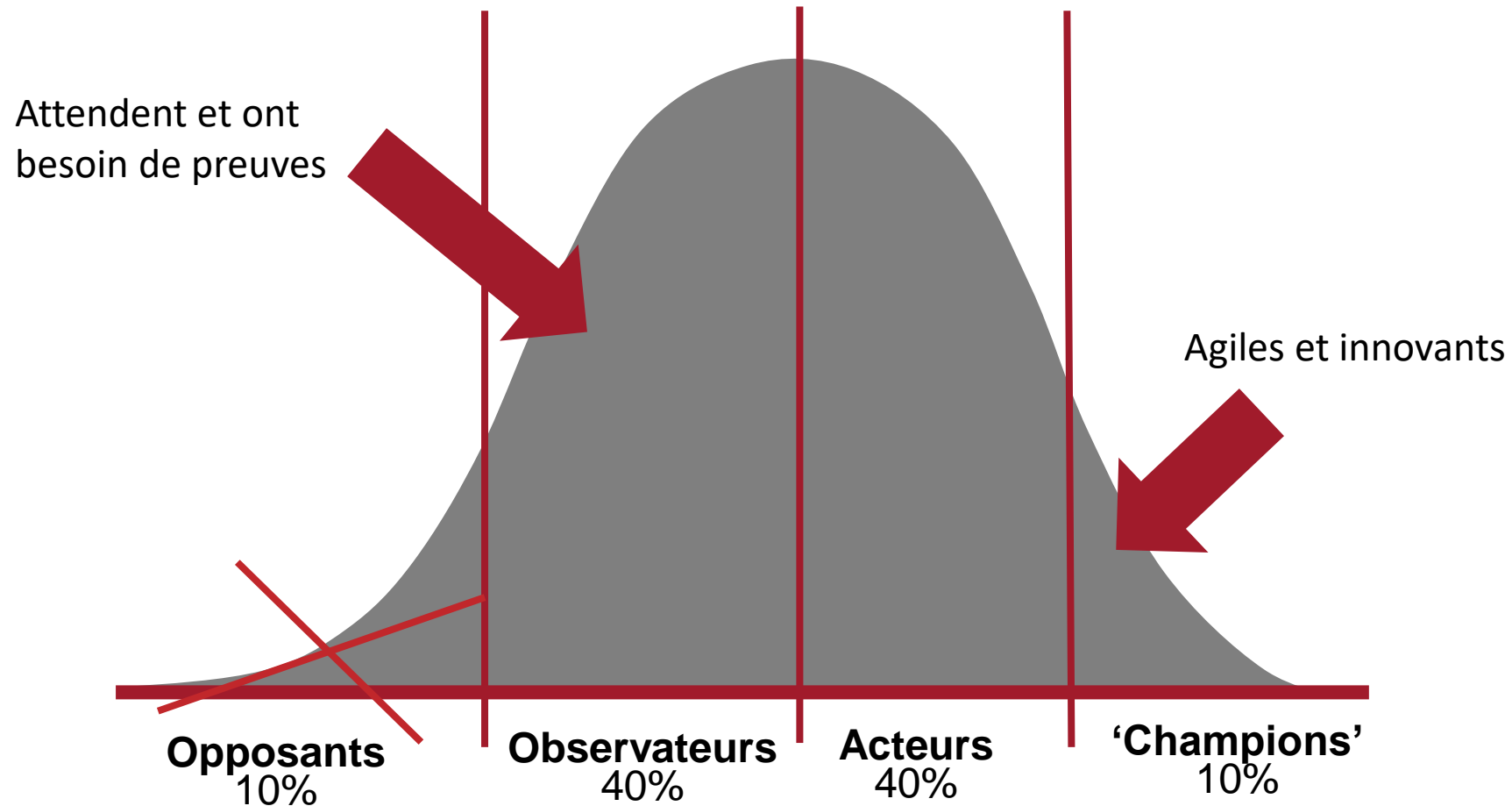
Gestion des résistances grâce à ADKAR

rassurer sur les changements



# Changement Management

Assurer la masse critique, accélérer la vitesse d'adoption pour une meilleure utilisation



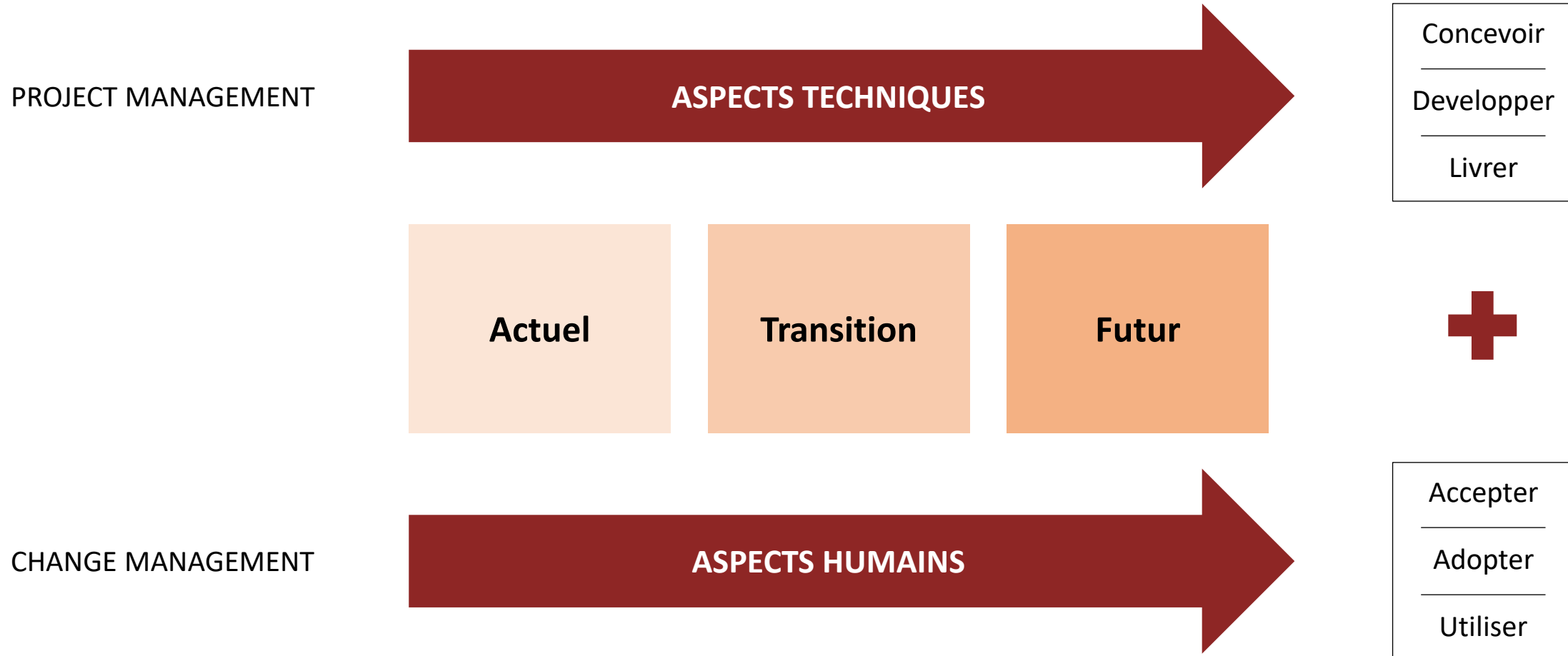
# Enterprise Change Management

## Change Management

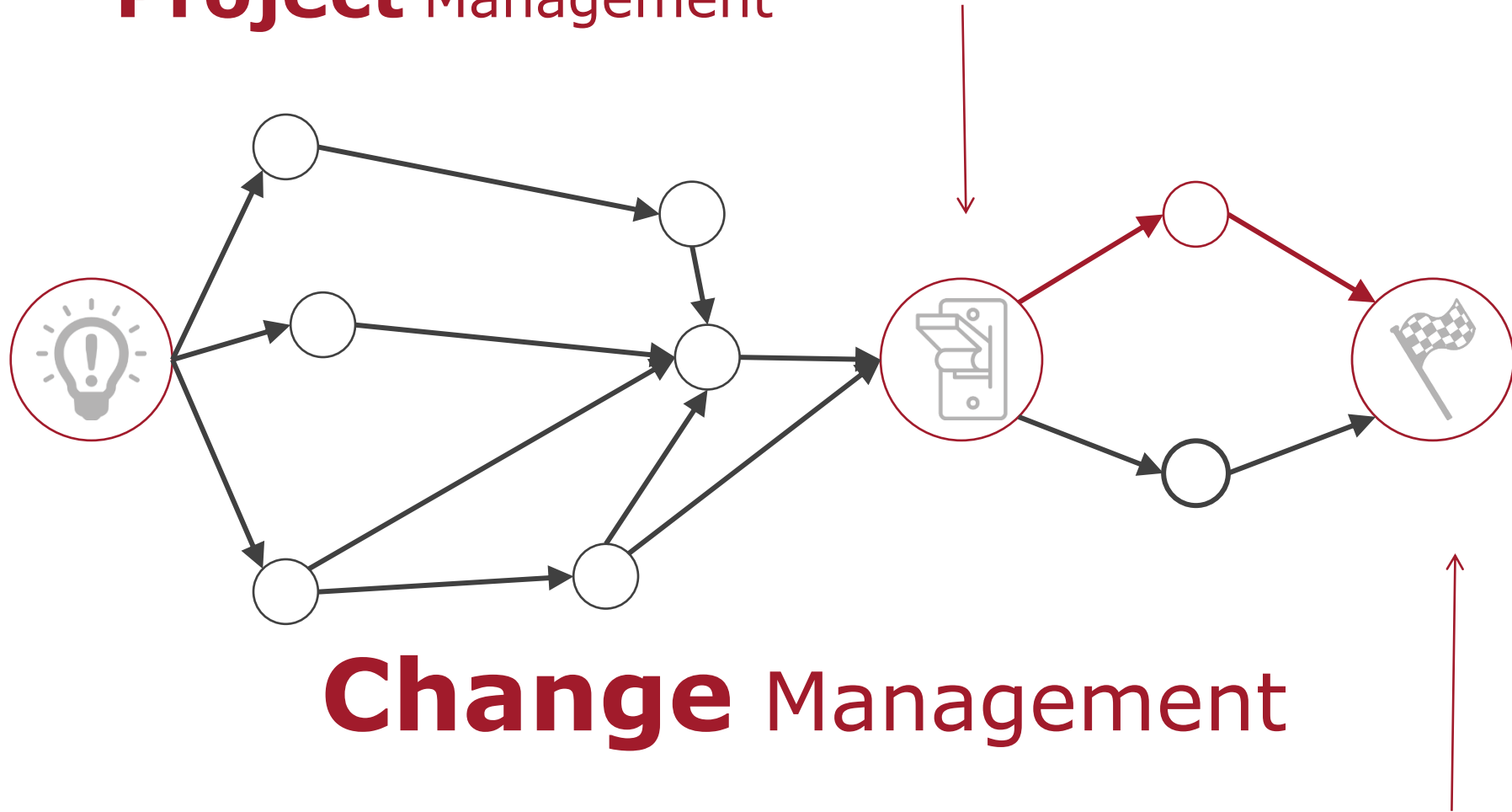




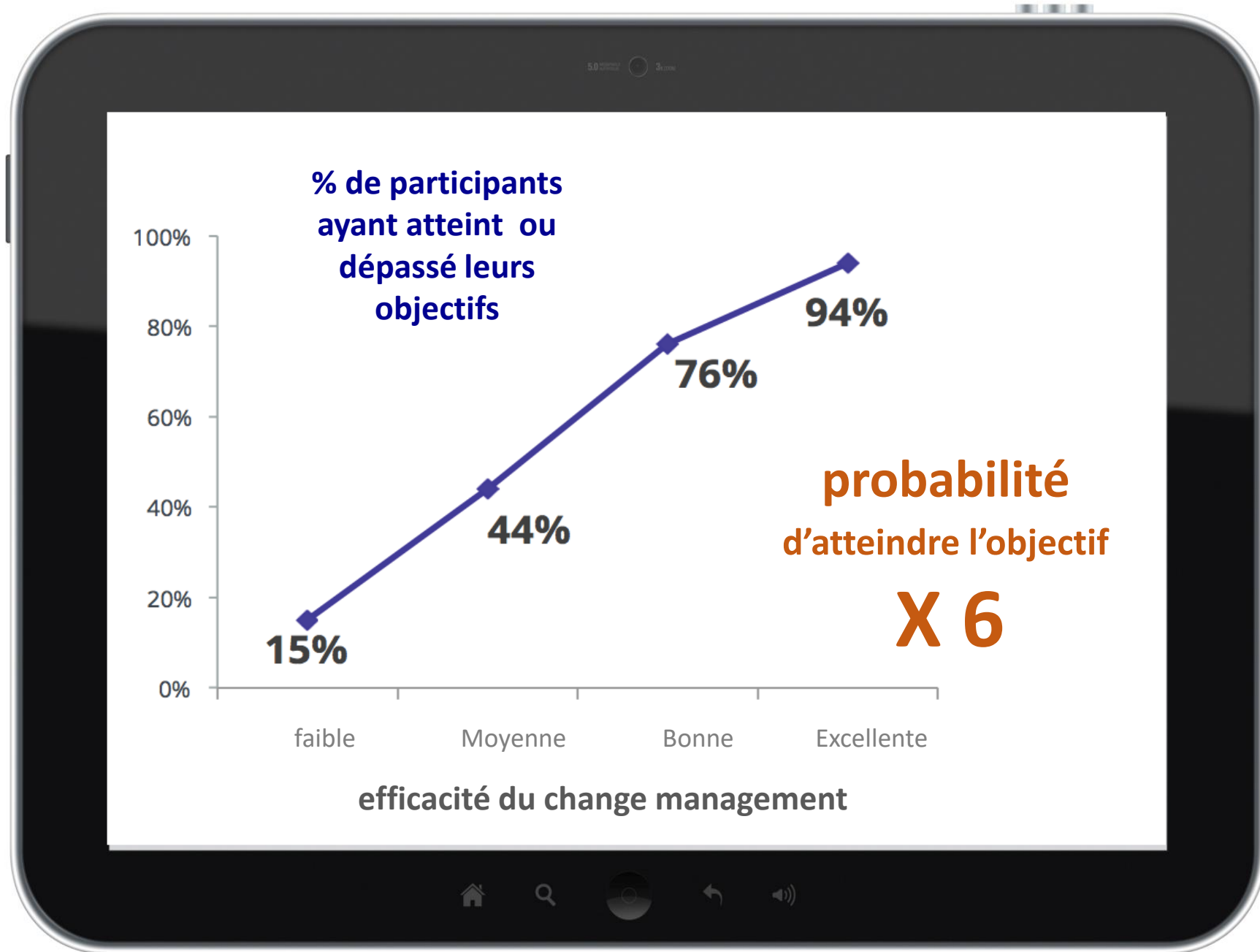
# La réussite du changement

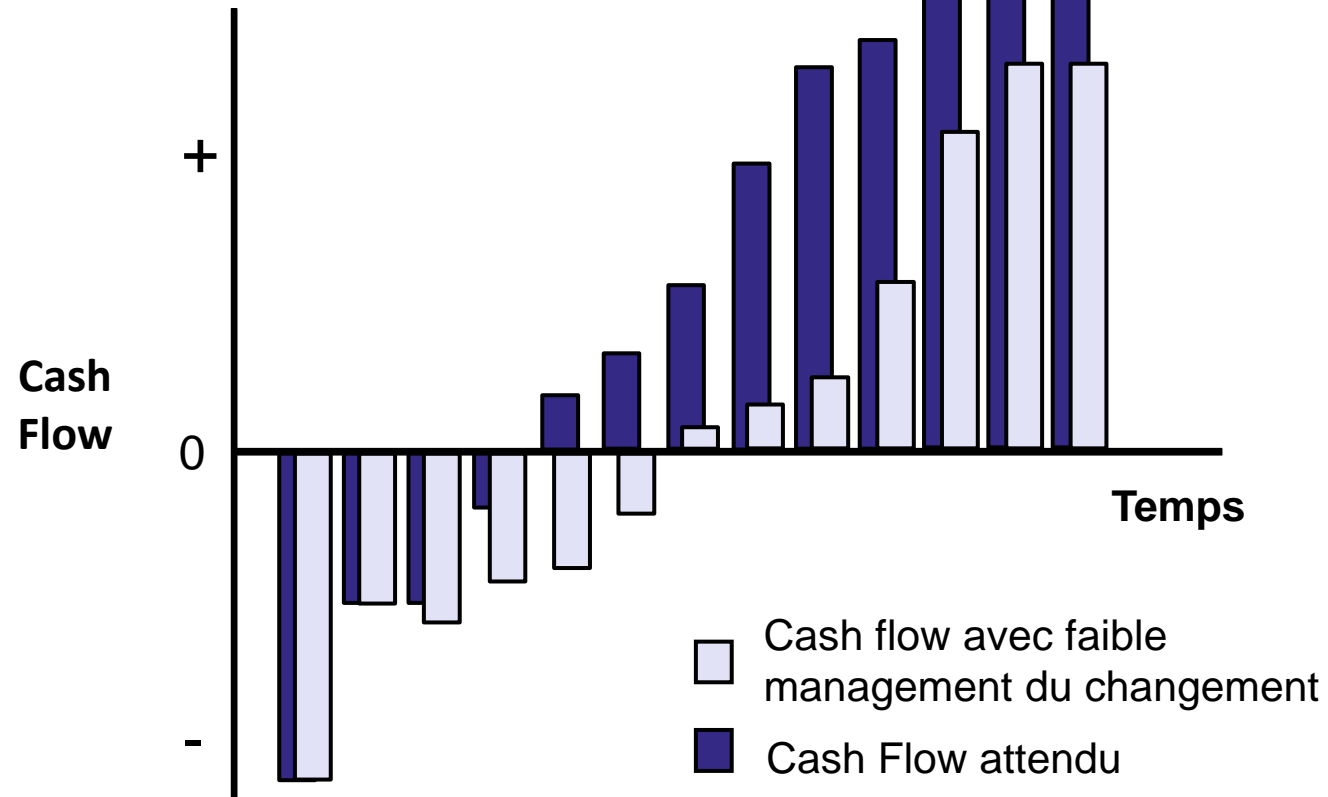


# Project Management









**Prosci® ROI of Change Management Model**





# Prosci: N°1 en R&D des transformations des organisations

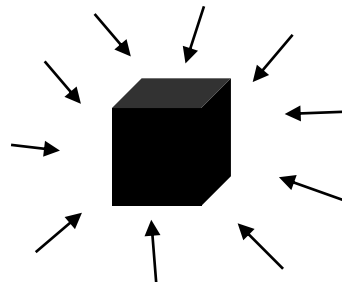


- **Professional Scientists**
- **10** études longitudinales en 20 ans
- **6000+** participants à travers le monde
- **3400** organisations internationales étudiées
- **45000+** Certifiés

La proposition de valeur de Prosci: Aider les individus et les organisations à développer leurs capacités internes pour la conduite du changement en développant et en fournissant des outils et méthodologies qui sont:



Basés sur la recherche



Holistiques



Faciles à utiliser

# ADKAR face aux changements

A

**Awareness**  
(prise de conscience)

"Je comprends pourquoi ..."

D

**Desire**  
(volonté)

"J'ai décidé de ..."

K

**Knowledge**  
(connaissances)

"Je sais comment ..."

A

**Ability**  
(aptitudes)

"Je suis capable de ..."

R

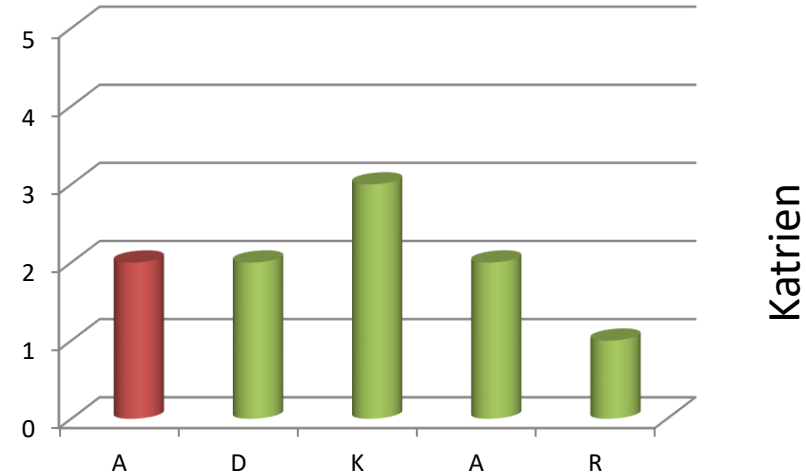
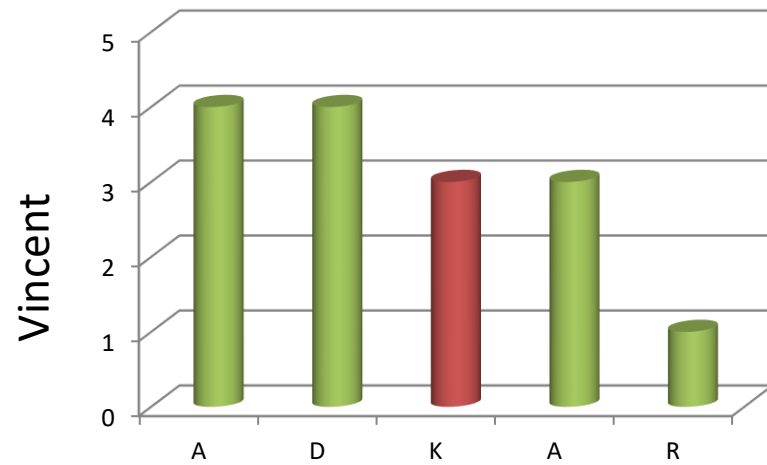
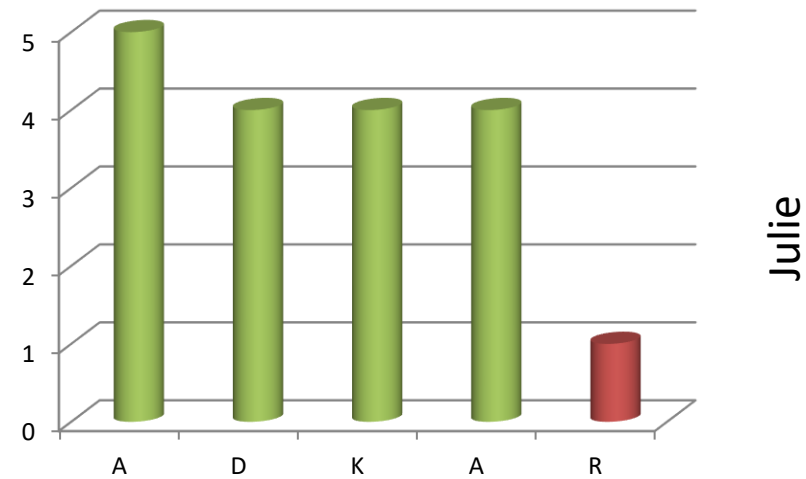
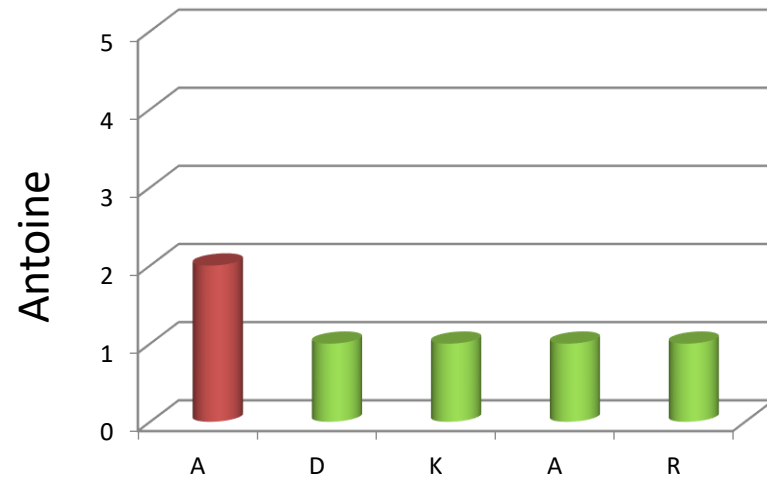
**Reinforcement®**  
(renforcement)


"Je continuerai à ..."





# ADKAR individuels des membres de mon équipe



 = point de blocage de chaque membre de l'équipe

A

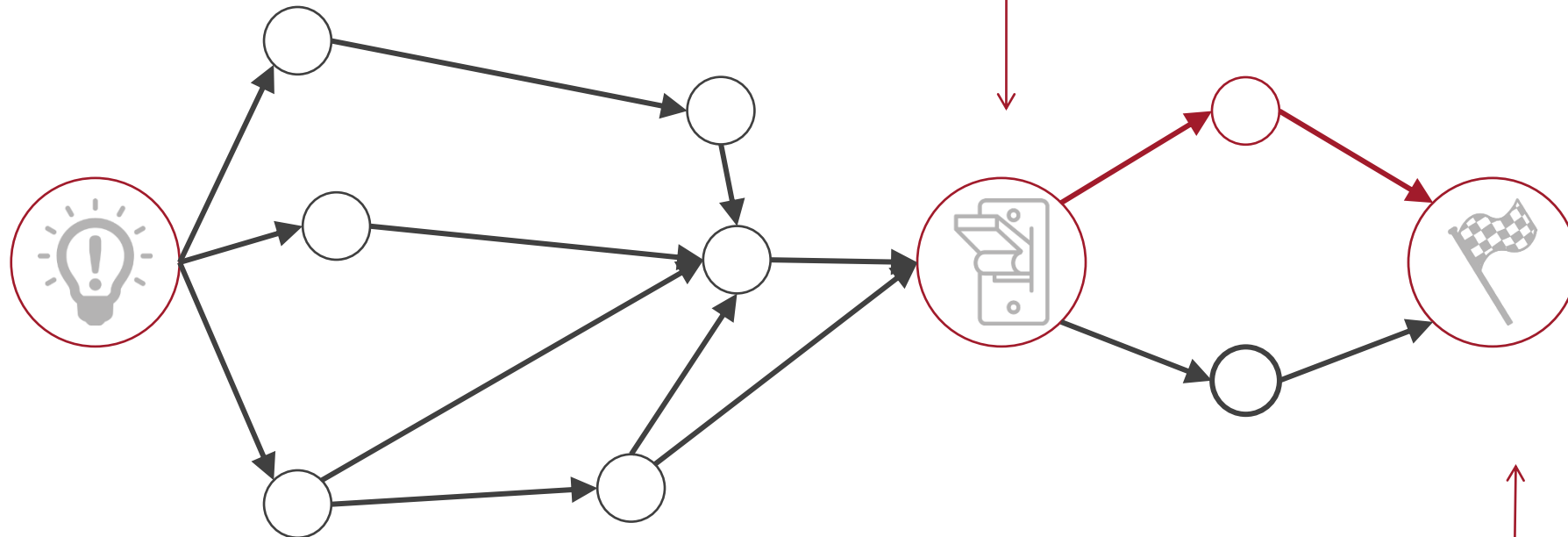
D

K

A

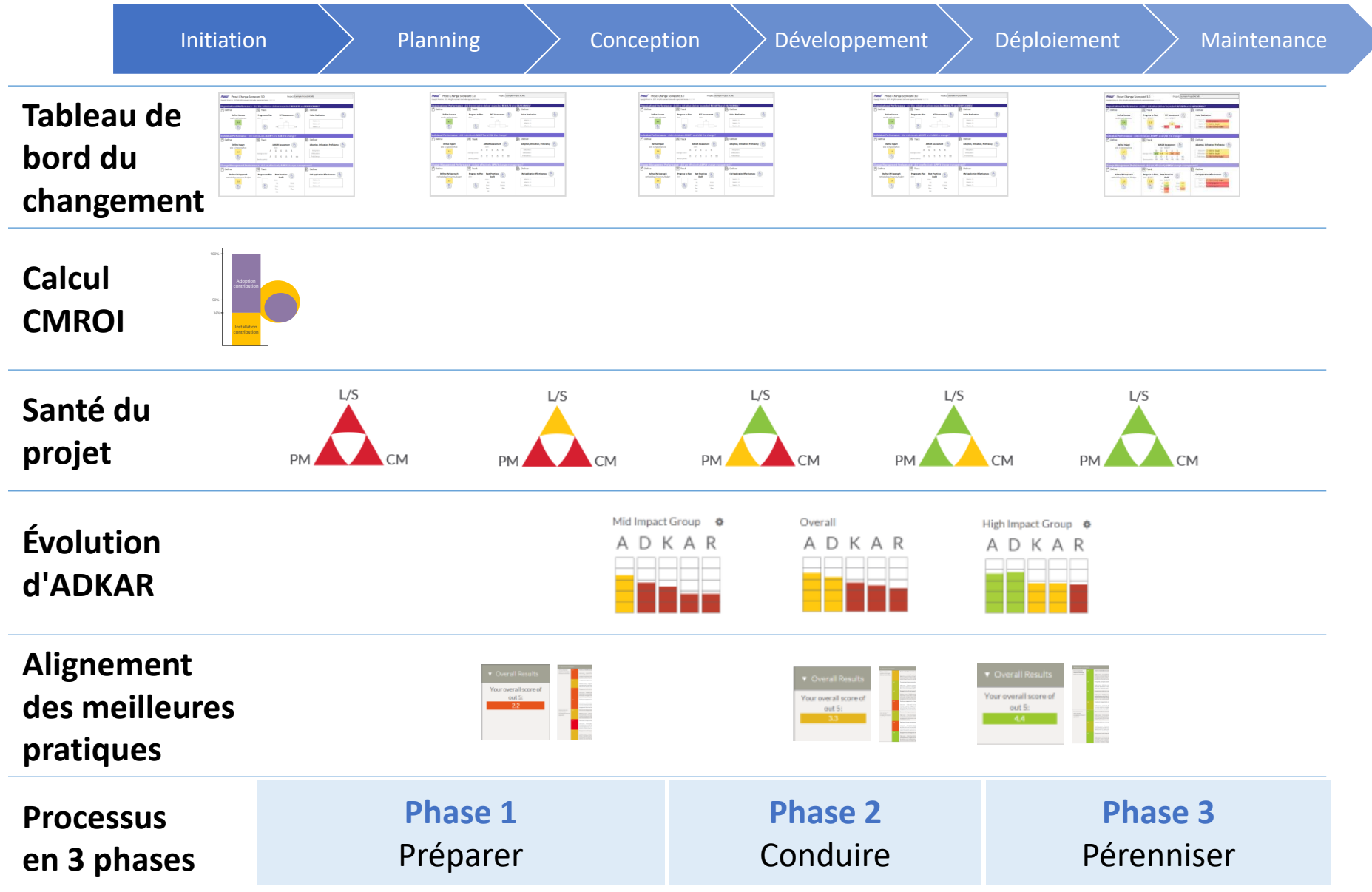
R

**Project** Management



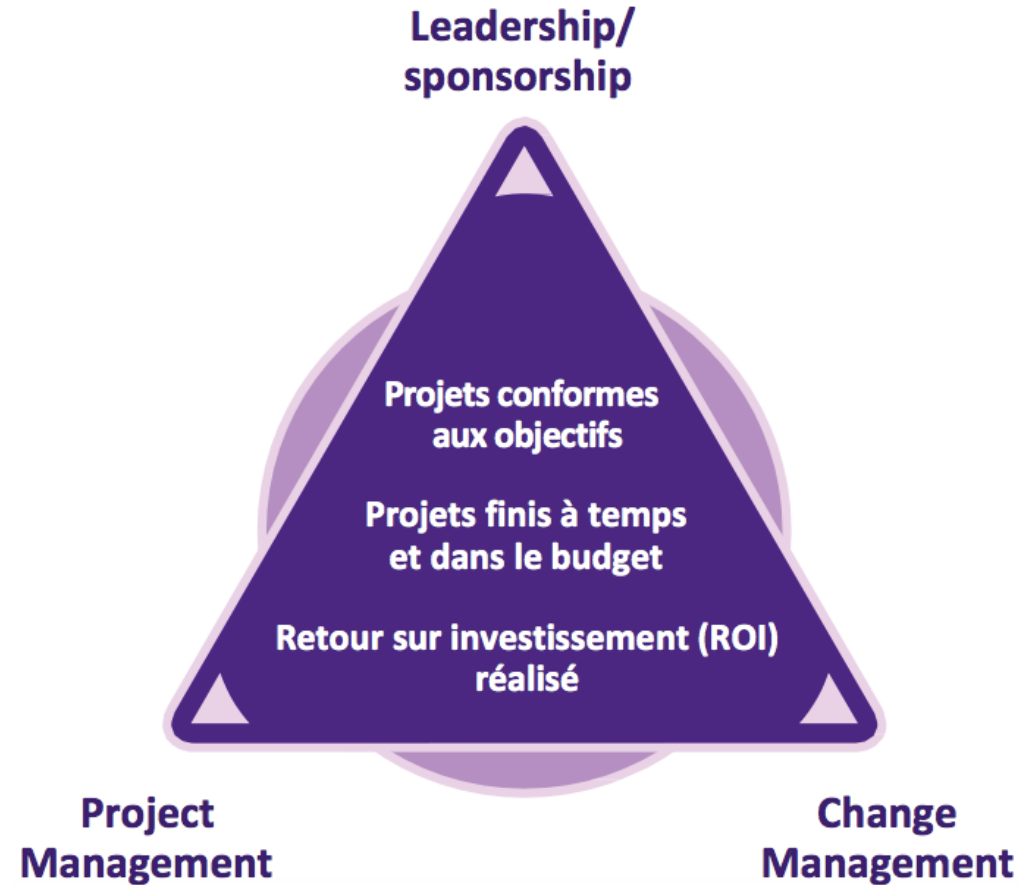
**Change** Management

# Application de la suite d'outils avancés de Prosci dans le cadre d'un projet





# Le triangle vertueux



Modèle PCT™ de Prosci®

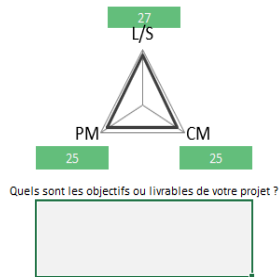
# Exemples d'outils de Prosci

## Santé des projets : analyse de risque, évaluation des 3 piliers du change, analyse de la coalition de sponsors

### Évaluation PCT de Prosci

Santé du projet

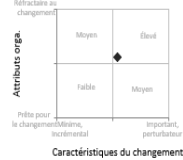
[Procéder à l'évaluation](#)



### Grille d'évaluation des risques de Prosci

Caractéristiques du changement et attributs organisationnels

[Procéder aux évaluations](#)



#### Scores d'évaluation et analyse

Change Characteristics: 37  
Org Attributes: 38  
Risk quadrant: High

### Sponsor Principal

La facteur clé de la réussite

[Procéder à l'évaluation](#)

#### Évaluation des compétences du sponsor

A	Position du sponsor
91	Score d'évaluation
1	Désignation numérique (1,2,3)

#### Combinaison Lettre/chiffre

A1 Excellent

#### Évaluation du sponsor

92% / 100% - Score d'évaluation du sponsor

### Coalition de sponsors

Les dirigeants qui conduisent le changement dans leur partie de l'organisation

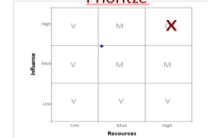
[Procéder aux évaluations](#)

#### Distribution des A1, A2, A3, B1, B2, B3

A1	5	0	B1
A2	0	2	B2
A3	0	0	B3

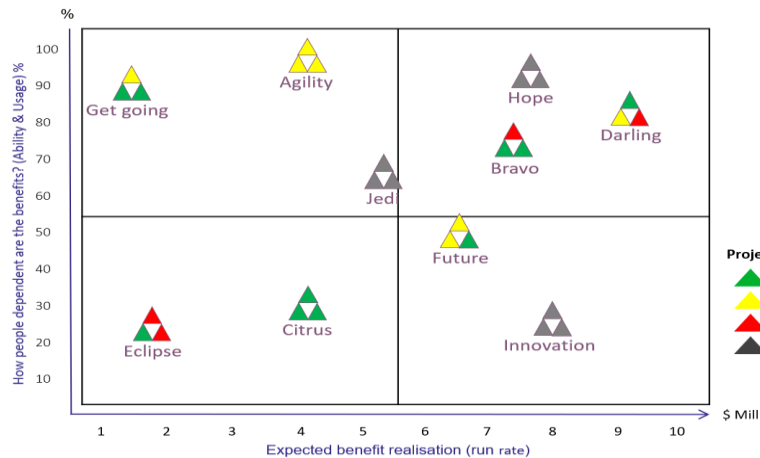
## Priority Grid : Outil de priorisation des projets

### Prioritize



#### Project health

- Well positioned for success
- Risk areas that need attention
- Potential threats and could be in jeopardy
- Project not started



## Analyse d'impacts : selon 10 natures d'impacts

### Développeurs maturité 2



### Développeurs maturité 3

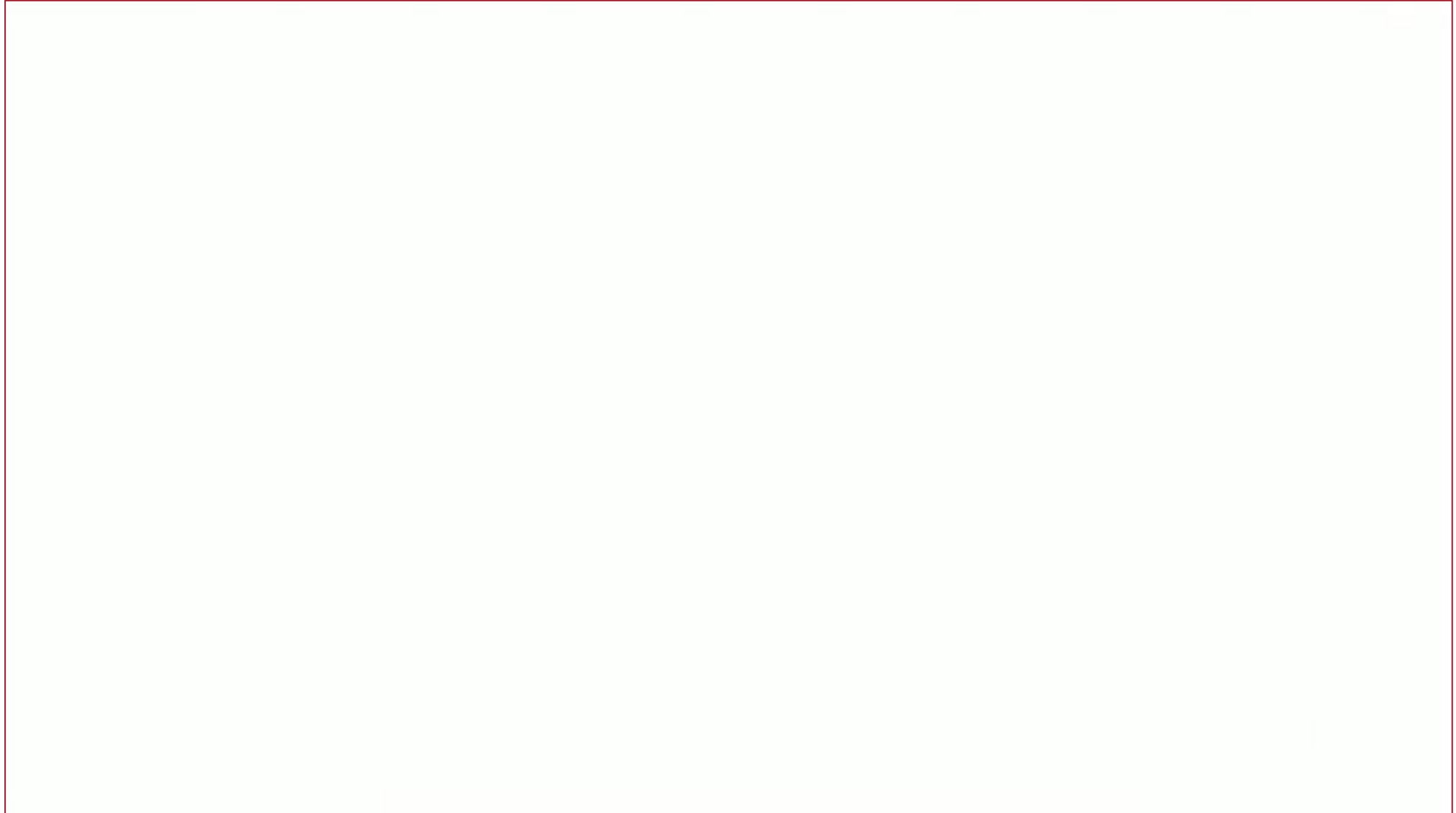


Quelle **Posture** adopter?





# Leader ou follower?



# PROGRAMME DE CERTIFICATION EN CHANGE MANAGEMENT QUELS AVANTAGES ?



Spécialistes de la conduite du changement certifiés en trois jours.



Etablissement progressif d'une véritable culture du changement au sein de l'organisation bénéfique pour les clients :ADOPTION, USAGE, RESISTANCES



Application directe et concrète à la réalité de votre organisation



Installe un cadre de compétences pour la conduite du changement.



De plus en plus d'entreprises exigent le label Prosci pour leurs transformations.

# Pour approfondir les sujets...



Plus d'information sur  
[www.nexum.eu](http://www.nexum.eu)



## Prochains programmes de certification Prosci en Conduite du Changement:

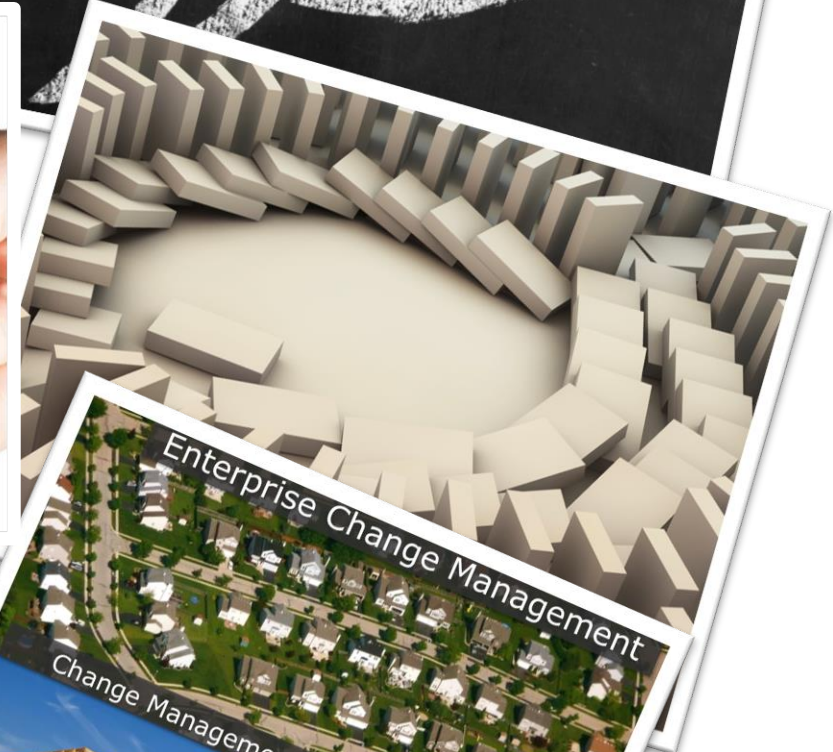
- 24/11 – Session virtuelle en français et en anglais




## Prochains webinaires:

- 09/11: “Réinventer l'organisation du travail dans un monde COVID: Perspectives des Leaders du Changement Stratégique” - En FR et EN – 13h-14h (fuseau horaire de Bruxelles)
- 14/12 : “Intégrer CM et PM” – En FR et EN – 13h-14h (fuseau horaire de Bruxelles)







# Quelle première tactique pourriez-vous mettre en place par rapport à la saturation et/ou l'incertain

Proximité avec les équipes en charge du changement.

Intégrer le change management dans tous les projets et prioriser

Intelligence collective

Se focaliser sur les observateurs

Prioriser les projets

la carto des changements par population

# Votre impression sur le webinar en un mot...

très intéressant !

Intéressant et concret

Belle mise en bouche

Utile

Effleure les sujets de l'incertain et de la saturation

intéressant

Légèrement brouillon car concepts très différents mis les uns derrière les autres

Top

Trop court :-)

Instructif

Modèle de Snowden intéressante

Bien illustré

Donne envie d'aller plus loin

Interessant

pratiquer la résilience

Pratique et intéressant





Merci