

www.linkedin.com/company/nexum.eu



Vincent Piedboeuf

Prosci®
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

Le webinar débutera à 13h



Antoine Wouters

Faire un Business Case pour le Change Management

Nexum

People solutions for business challenges

Agenda:

Qu'est-ce qu'un Business Case?

4 éléments
de la définition
et comment ils se
connectent au CM

La valeur pour le Change Management

4 défis
du Change Management
traités par le Business Case

Découpage section par section

8 sections
du Business Case traduites
pour le Change Management

Quel est votre niveau d'expertise en Business Case formel ?

Expert

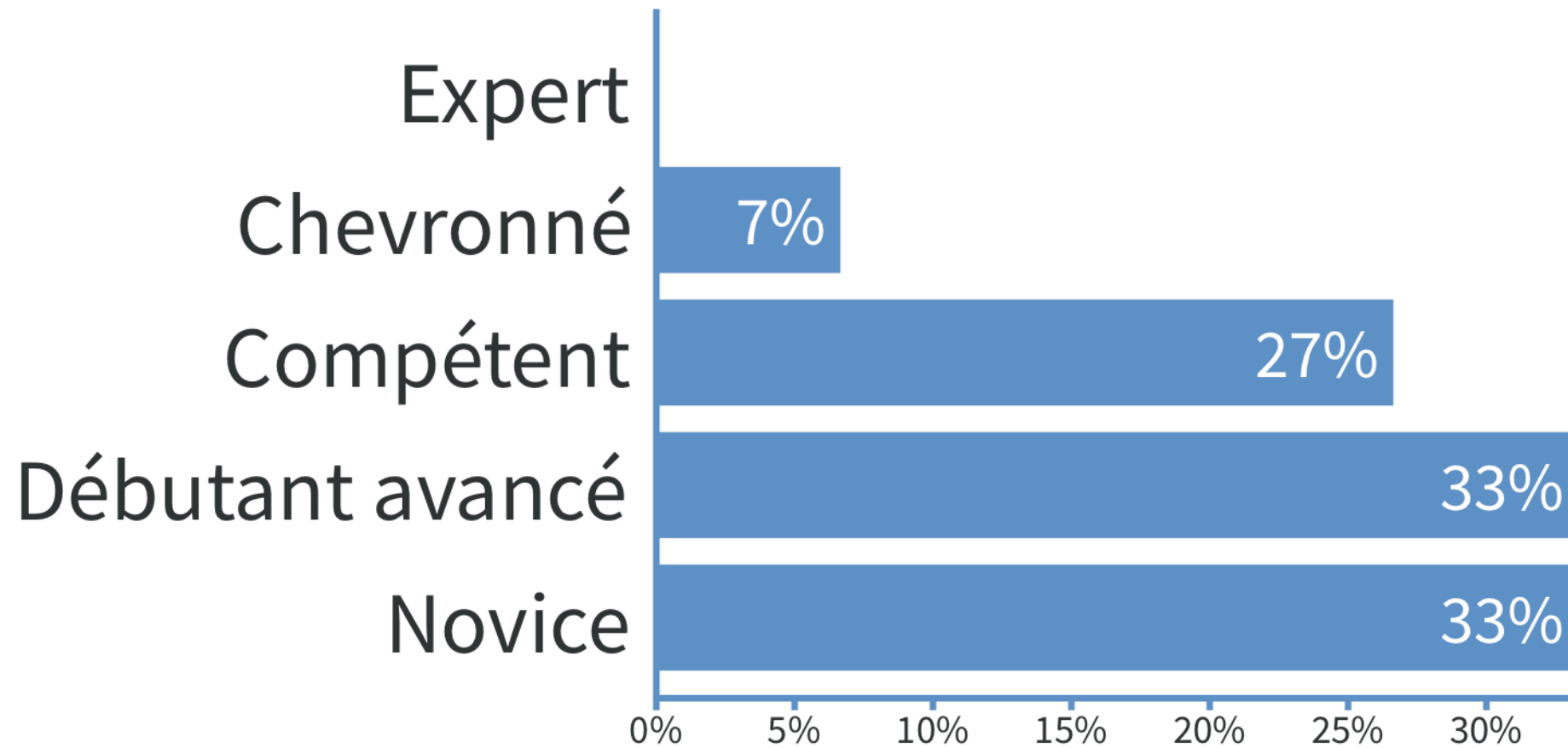
Chevronné

Compétent

Débutant avancé

Novice

Quel est votre niveau d'expertise en Business Case formel?



Agenda:

Qu'est-ce qu'un Business Case?

4 éléments
de la définition
et comment ils se
connectent au CM

La valeur pour le Change Management

4 défis
du Change Management
traités par le Business Case

Découpage section par section

8 sections
du Business Case traduites
pour le Change Management

Définition:

Un Business Case

formule le
raisonnement

visant à initier
un projet ou une tâche

afin de convaincre
un décideur

de prendre action.

- ✓ Souvent un document formel



- ✓ Parfois une brève argumentation verbale ou une présentation



Il raconte votre histoire...

Sections d'un Business Case

Résumé

Evaluation de la situation
et énoncé de problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales
et évaluation des risques

Conclusions et
recommandations

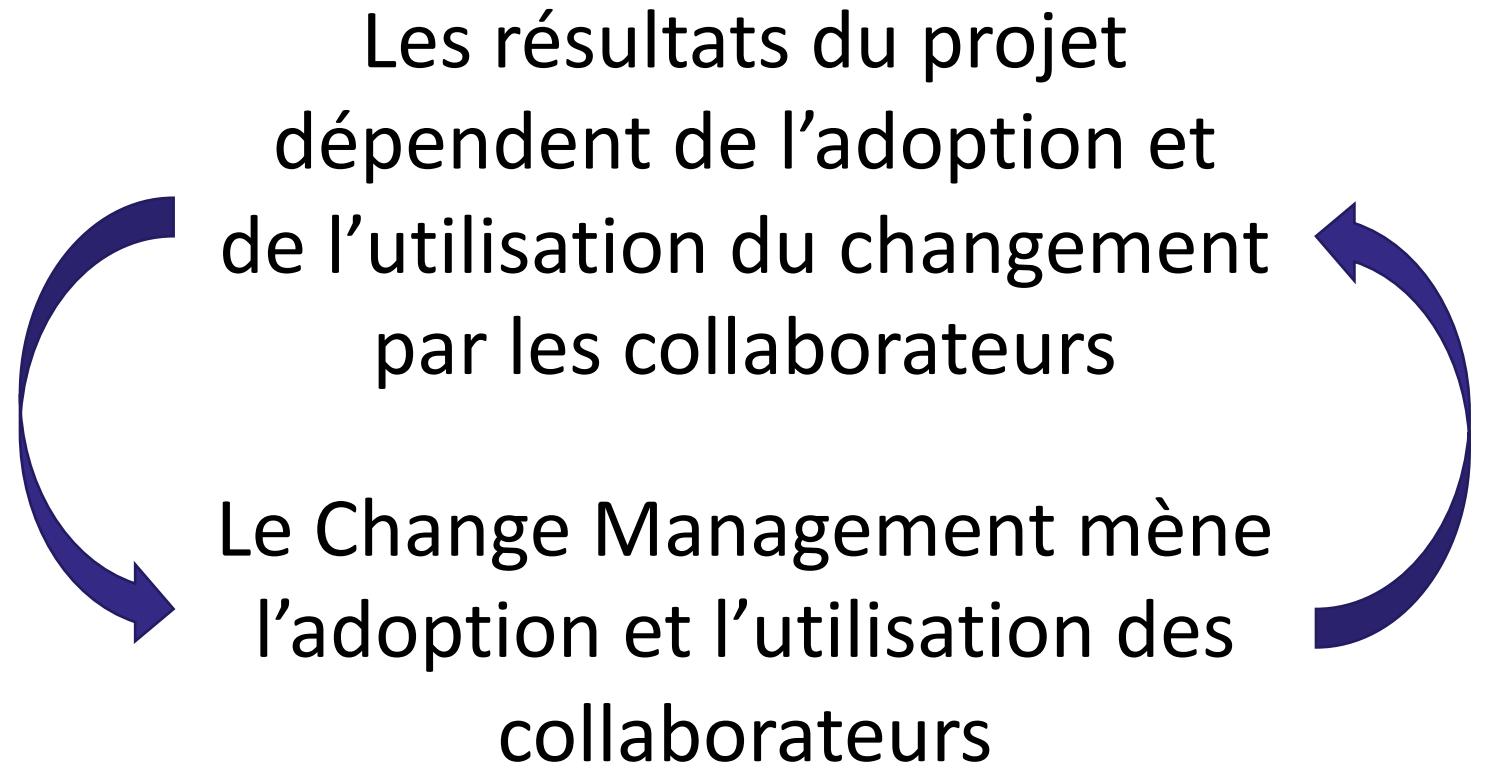
Définition:

Un Business Case

**formule le
raisonnement**

visant à initier
un projet ou une tâche
afin de convaincre
un décideur
de prendre action.

Quel est le raisonnement pour l'application du Change Management?



Définition:

Un Business Case

**formule le
raisonnement**

visant à initier
un projet ou une tâche
afin de convaincre
un décideur
de prendre action.

Si vous trouvez la solution
vous êtes un génie!

- 1 solution parfaitement conçue
 - x 1 projet géré parfaitement
 - x 1 livraison dans le respect du budget
 - x 1 livraison dans le respect du calendrier
 - x 0 adoption et utilisation par les collaborateurs
-
- = ? résultats et effets

100% de ceux qui ont essayé ceci...
ont échoué

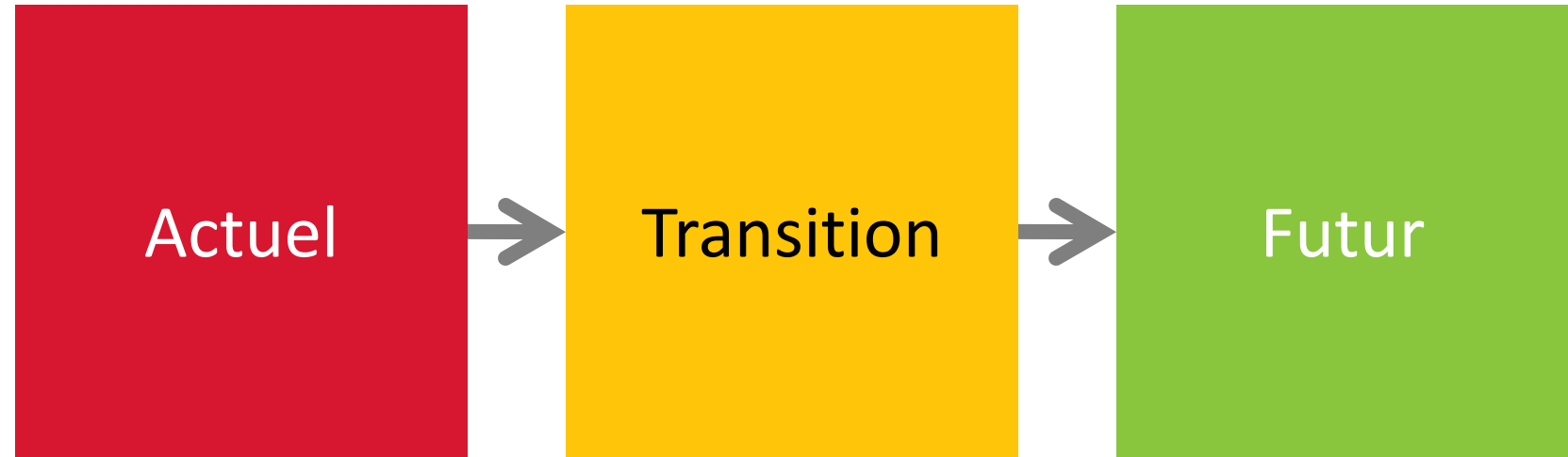
Définition:

Un Business Case

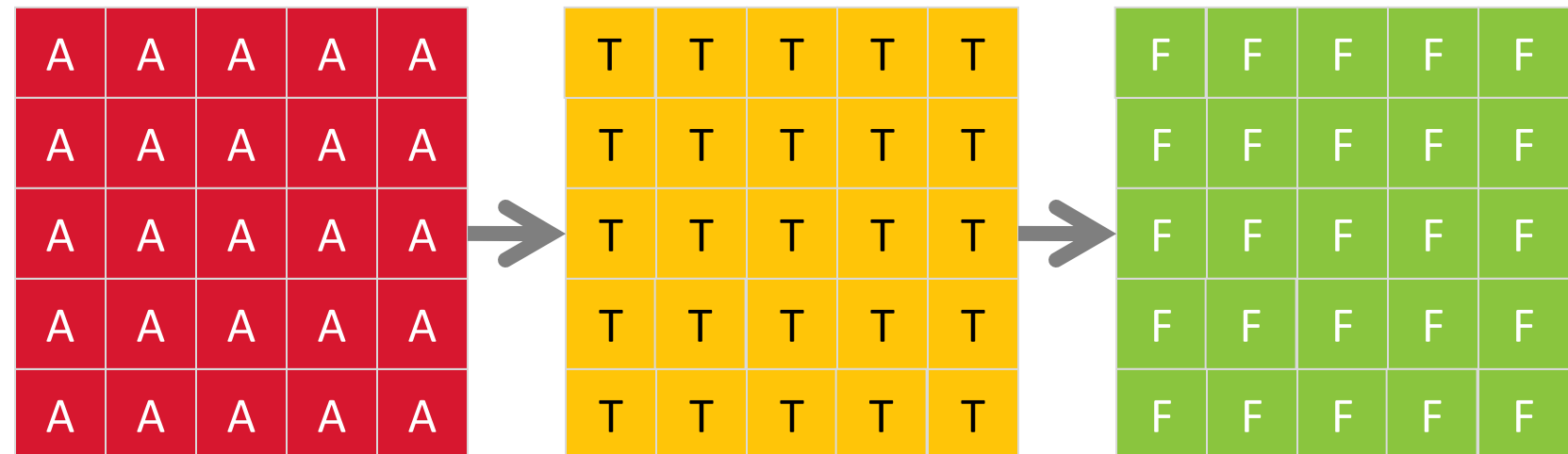
formule le
raisonnement

visant à initier
un projet ou une tâche
afin de convaincre
un décideur
de prendre action.

Un changement organisationnel vers un état futur



nécessite en fin de compte que les individus passent
de leur propre état actuel vers leur propre état futur



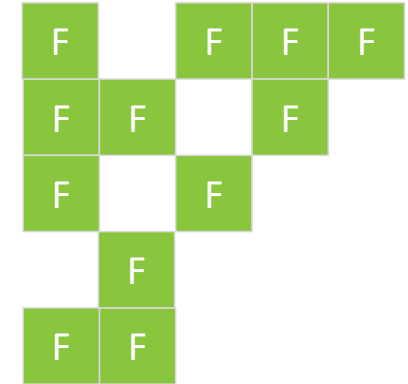
Définition:

Un Business Case

formule le
raisonnement

visant à initier
un projet ou une tâche
afin de convaincre
un décideur
de prendre action.

L'état futur en fromage suisse



= Retour sur
investissement
moindre



= Moins de
réalisation de
bénéfices



= Amélioration
inachevée



= Pas ce que nous
attendions /
espérons

Définition:

Un Business Case

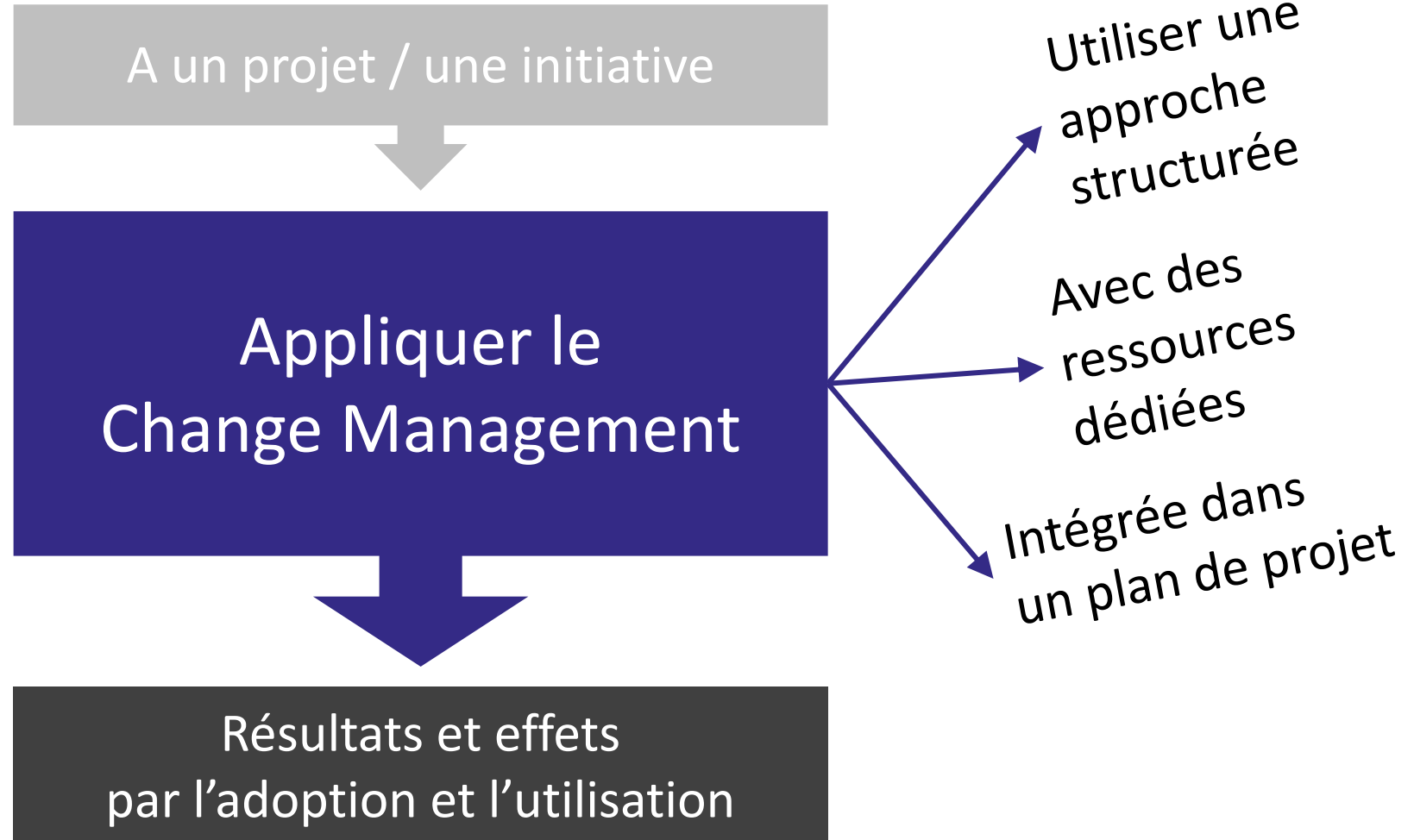
formule le
raisonnement

**visant à initier
un projet ou une tâche**

afin de convaincre
un décideur

de prendre action.

Quel est ce “projet ou tâche”
que vous initiez?



Définition:

Un Business Case

formule le
raisonnement

visant à initier
un projet ou une tâche

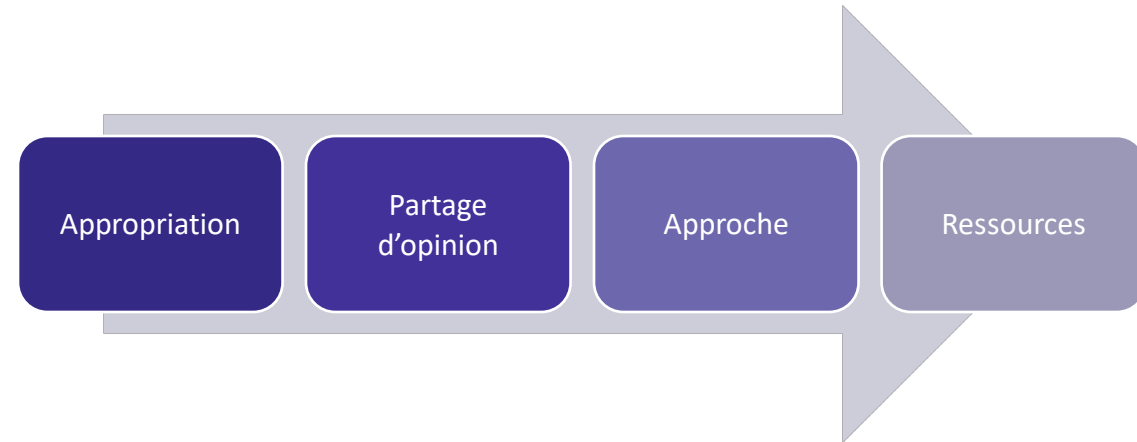
**afin de convaincre
un décideur**

de prendre action.

Qui essayez-vous de convaincre?

Directeurs
Equipes de management

Chefs de projets
Equipes de projet



✓ BONUS: Comment les convainquez-vous?

En résolvant leur problème.

Quels sont les problèmes de vos décideurs que vous pouvez résoudre par la conduite du changement ?

Quels sont les problèmes de vos décideurs que vous pouvez résoudre par la conduite du changement?(1)

Il suffit de créer une bonne solution
les formations ne servent à rien
Agilité
Ne pas perdre les talents
ROI
les gens ne veulent pas changer
ce que nous avons à y gagner
le baromètre employeur
Adopter une nouvelle culture d'entreprise
Acceptation des changements
Des changements moins couteux
Reduction des coûts
people management

Quels sont les problèmes de vos décideurs que vous pouvez résoudre par la conduite du changement?(2)

€€€€
S'assurer que la nouvelle organisation imaginée est bien mise en place et fonctionnelle
Adoption d'une nouvelle organisation
Acceptation du projet (nouvel outil / nouveaux process) par les collaborateurs
Accroître la collaboration entre les employés par l'utilisation de certains outils.
Les projets ne réussissent pas
Compréhension de la raison d'être des changements
ROI
Utilisation de la solution
HR
Profitabilité
Motivation
assurer la continuité de l'activité
adhésion des équipes
Rentabilité

Définition:

Un Business Case

formule le
raisonnement

visant à initier
un projet ou une tâche

afin de convaincre
un décideur

de prendre action.

Quelle est l'action que vous souhaitez qu'ils entreprennent?

1. L'engagement à appliquer le Change Management sur *[votre projet/initiative]*
2. Avec des ressources dédiées
3. Avec un budget dédié
4. L'intégrer dans le plan de projet
5. Sponsoriser l'effort

Agenda:

Qu'est-ce qu'un
Business Case?

4 éléments
de la définition
et comment ils se
connectent au CM

La valeur pour le Change
Management

4 défis
du Change Management
traités par le Business Case

Découpage
section par section

8 sections
du Business Case traduites
pour le Change Management

Pourquoi le Business Case est-il précieux?

Que signifie réellement
“appliquer du Change
Management sur un projet”?

Je ne vois pas la valeur du
Change Management

Le Change Management
semble flou et nébuleux

Le Change Management
ne ressemble pas à
ce à quoi je suis habitué

Utilisez le Business Case

**pour répondre aux principaux
défis et objections au
Change Management**

A quelle fréquence êtes-vous confronté à chaque objection à la conduite du changement ?

Que signifie réellement
“appliquer du Change
Management sur un projet”?

Jamais

Rarement

Parfois

Tout le temps

Je ne vois pas la valeur du
Change Management

Jamais

Rarement

Parfois

Tout le temps

Le Change Management
semble flou et nébuleux

Jamais

Rarement

Parfois

Tout le temps

Le Change Management
ne ressemble pas à
ce à quoi je suis habitué

Jamais

Rarement

Parfois

Tout le temps

A quelle fréquence êtes-vous confronté à chaque objection à la conduit du changement?

Que signifie réellement
"appliquer du Change
Management sur un projet"?

Jamais



Je ne vois pas la valeur du
Change Management

Jamais



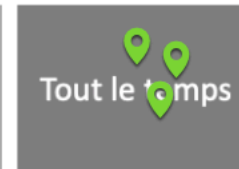
Le Change Management
semble flou et nébuleux

Jamais



Le Change Management
ne ressemble pas à
ce à quoi je suis habitué

Jamais



Pourquoi le Business Case est-il précieux?

Que signifie réellement
“appliquer du Change
Management sur un projet”?

Je ne vois pas la valeur du
Change Management

Le Change Management
semble flou et nébuleux

Le Change Management
ne ressemble pas à
ce à quoi je suis habitué

Description du projet:

- Description
- Cadre
- Objectifs

Description de la solution:

- Activités
- Jalons
- Livrables

Résumé

Evaluation de la situation et
énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales
et évaluation des risques

Conclusions et
recommandations

Pourquoi le Business Case est-il précieux?

Que signifie réellement
“appliquer du Change
Management sur un projet”?

Je ne vois pas la valeur du
Change Management

Le Change Management
semble flou et nébuleux

Le Change Management
ne ressemble pas à
ce à quoi je suis habitué

Evaluation de la situation et énoncé du problème:

-Connexion directe entre
les résultats/effets
et le volet humain
du changement

-Dépendances vers la
réalisation des bénéfices
et la création de valeur

Résumé

**Evaluation de la situation et
énoncé du problème**

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales
et évaluation des risques

Conclusions et
recommandations

Pourquoi le Business Case est-il précieux?

Que signifie réellement
“appliquer du Change
Management sur un projet”?

Je ne vois pas la valeur du
Change Management

Le Change Management
semble flou et nébuleux

Le Change Management
ne ressemble pas à
ce à quoi je suis habitué



Un Business Case en soi n'est pas “flou et nébuleux” =
mauvaise perception traitée d'emblée

Il s'agit de gagner en crédibilité au moyen d'une présentation formelle
et structurée du bien fondé et de l'approche

Pourquoi le Business Case est-il précieux?

Que signifie réellement
“appliquer du Change
Management sur un projet”?

Je ne vois pas la valeur du
Change Management

Le Change Management
semble flou et nébuleux

Le Change Management
ne ressemble pas à
ce à quoi je suis habitué

Le concept de Business Case est familier

Tout comme des éléments tels que:

Description	Jalons
Cadre	Chronologie
Objectifs	Analyse coûts-bénéfices
Activités	Risques

Pourquoi le Business Case est-il précieux?

Que signifie réellement
“appliquer du Change
Management sur un projet”?

Je ne vois pas la valeur du
Change Management

Le Change Management
semble flou et nébuleux

Le Change Management
ne ressemble pas à
ce à quoi je suis habitué

Si vous parlez à un
homme dans une langue
qu’il comprend, vous
parlez à sa tête. Si vous
lui parlez dans sa langue,
votre message atteint
son cœur.

Nelson Mandela



Agenda:

Qu'est-ce qu'un
Business Case?

4 éléments
de la définition
et comment ils se
connectent au CM

La valeur pour le Change
Management

4 défis
du Change Management
traités par le Business Case

Découpage
section par section

8 sections
du Business Case traduites
pour le Change Management

Résumé

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Quoi et pourquoi:

Présentation des informations les plus critiques



Succincte, claire et concise



Conseil: rédigez-le en dernier

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Quoi et pourquoi:

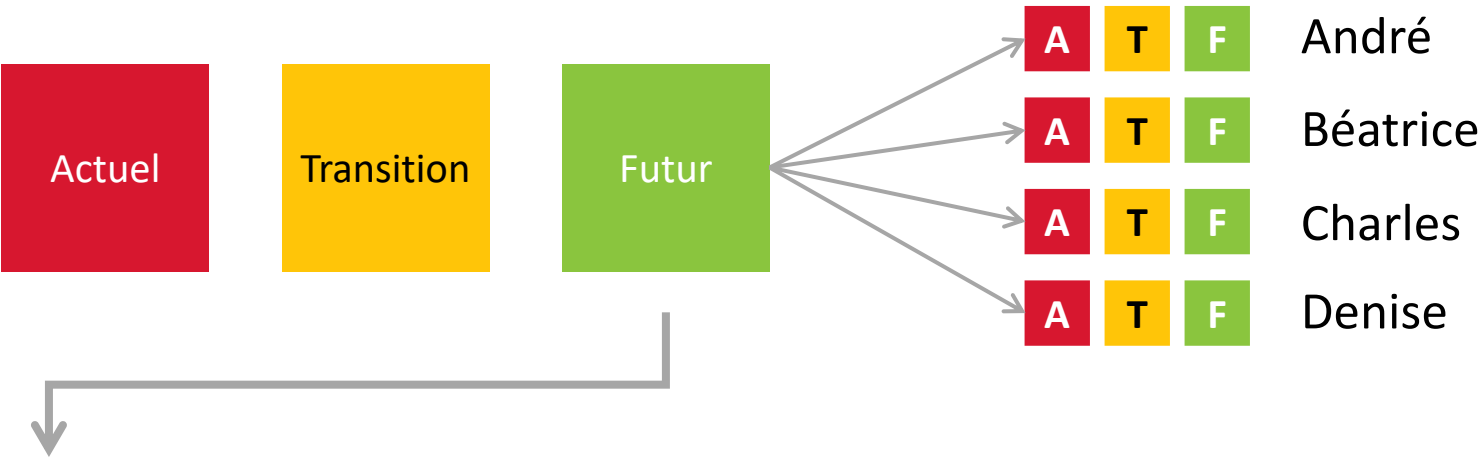
Connecter directement les résultats, les effets, la valeur et la réalisation des bénéfices créés par le projet ou l'initiative au volet humain du changement

1. Identifier les bénéfices organisationnels et les objectifs du projet
2. Identifier les individus et groupes affectés par le projet
3. Montrer la dépendance envers l'adoption et l'utilisation

Conseil: soyez spécifique

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Résumé
Evaluation de la situation et énoncé du problème
Description du projet
Description de la solution
Analyse coût-bénéfice
Calendrier de mise en œuvre
Hypothèses principales et évaluation des risques
Conclusions et recommandations



Attentes liées à l'état futur:	Changements individuels requis:
- Résultats	- Nouveaux comportements, processus, outils, etc.
- Effets	- Nouveaux comportements, processus, outils, etc.
- Valeur	- NNouveaux comportements, processus, outils, etc.
- Réalisation de bénéfices	- NNouveaux comportements, processus, outils, etc.

**Combien de fois devriez-vous mentionner le terme «
conduite du changement » dans votre évaluation de la
situation et énoncé du problème ?**

Combien de fois devriez-vous mentionner le terme "conduite
du changement" dans votre évaluation de la situation et
énoncé du problème

7 000
aucun
1
fois
0
ou
jamais
3
zéro
5

Description du projet

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Quoi et pourquoi:

Dans les grandes lignes

- Vue d'ensemble
- Cadre
- Objectifs

Conseil: définissez clairement ce que vous ferez

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations



Concevoir
Développer
Livrer



Résultats
Effets
Succès



Accepter
Adopter
Utiliser

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Le cadre du Change Management :

Dans le cadre du Change Management:

- Identification et définition des **changements individuels**
- Création d'une **stratégie** de Change Management
- Développement de **plans** adaptés, dimensionnés, ciblés et basés sur les meilleures pratiques (communications, sponsorship, coaching, formation, gestion des résistances)
- Création de **métriques d'adoption et utilisation**

Hors du cadre:

- Définition du changement
- Création de la solution technique

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Objectifs du Change Management :

- Améliorer **l'adoption et l'utilisation** de la solution par les collaborateurs afin d'apporter les **résultats et effets des projets**
- Créer une **approche adaptée et dimensionnée** qui s'aligne sur le cycle de vie et les jalons des projets
- Créer des **livrables** (stratégie et cinq plans) qui aident les individus à atteindre les **jalons** clés d'une transition réussie (ADKAR®)

Description de la solution

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Quoi et pourquoi:

Synthétiser votre solution

- Activités
- Jalons
- Livrables
- Rôles pour le Change Management

Conseil: Utiliser des termes et concepts qui sont familiers

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Entrée:
Changement défini

Solution technique

Activités de Change Management individuel

Jalons nécessaires à toute personne pour accomplir un changement avec succès (ADKAR)

Activités de Change Management organisationnel

Livrables (stratégie et plans) qui soutiennent les transitions individuelles

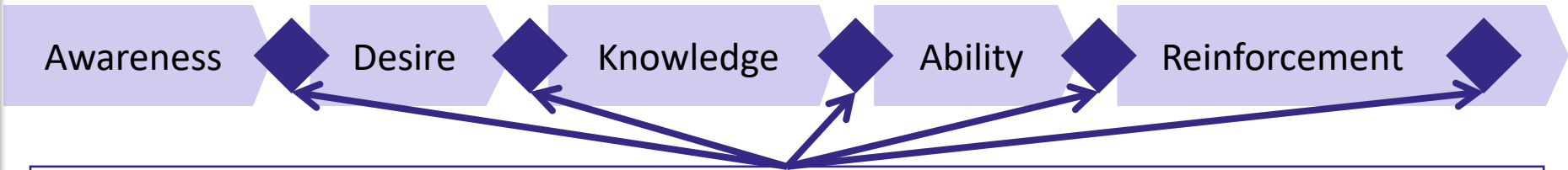
Sortie:

Individus
Adoption
Utilisation

Projet
Résultats
Effets
Bénéfices
Valeur

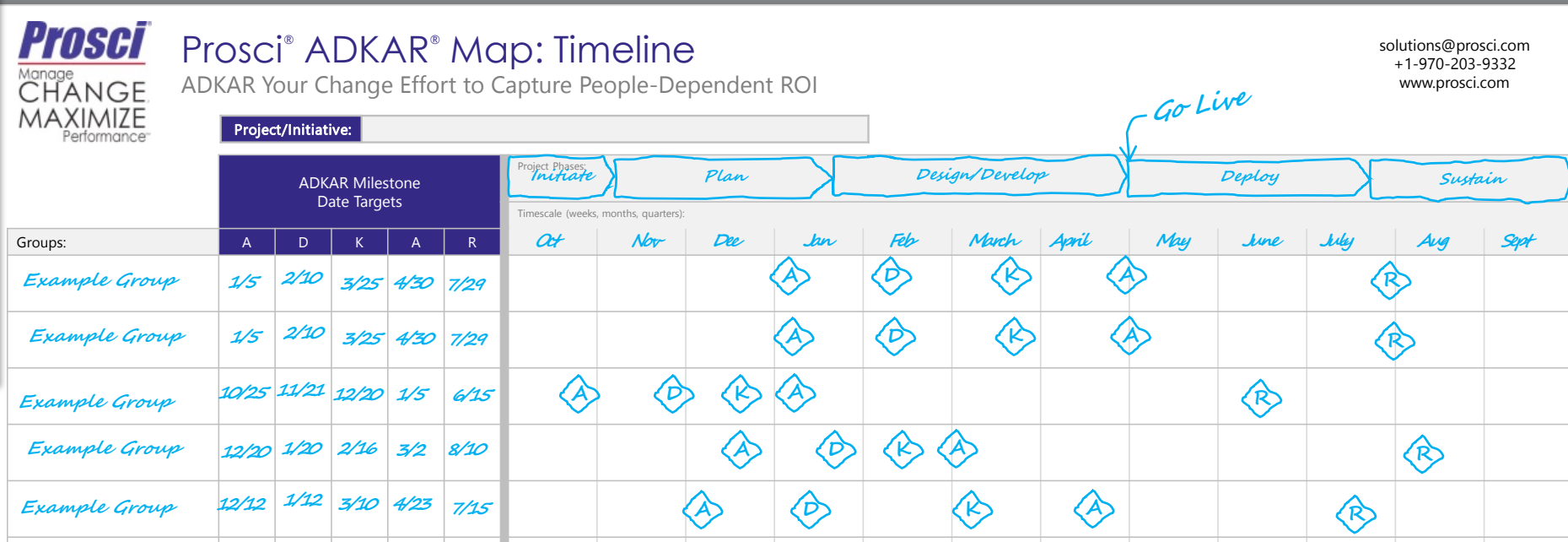
- Résumé
- Evaluation de la situation et énoncé du problème
- Description du projet
- Description de la solution
- Analyse coût-bénéfice
- Calendrier de mise en œuvre
- Hypothèses principales et évaluation des risques
- Conclusions et recommandations

Le modèle ADKAR de Prosci



Jalons des transitions individuelles réussies

Notez: Les jalons sont définis par des résultats, pas par des activités



Le processus en 3 phases de Prosci

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Phase 1: Préparer

Stratégie de
Change
Management

Evaluation de la
disposition au
changement

Phase 2: Conduire

Plan de communication
Feuille de route du sponsor
Plan de coaching
Plan de formation
Plan de gestion des résistances

Intégration dans le plan
d'ensemble du projet

Phase 3: Pérenniser

Mesure de
l'adoption et de
l'utilisation

Pérennisation

Retour
d'expérience

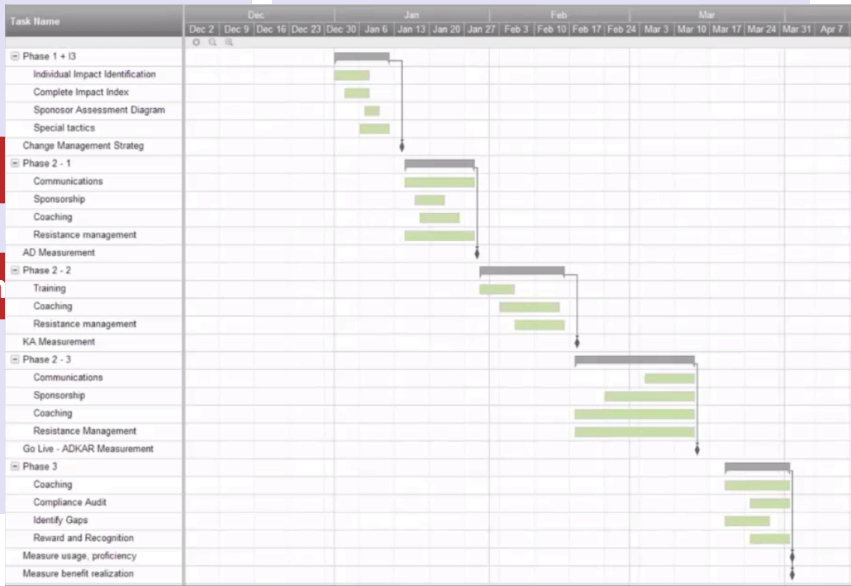
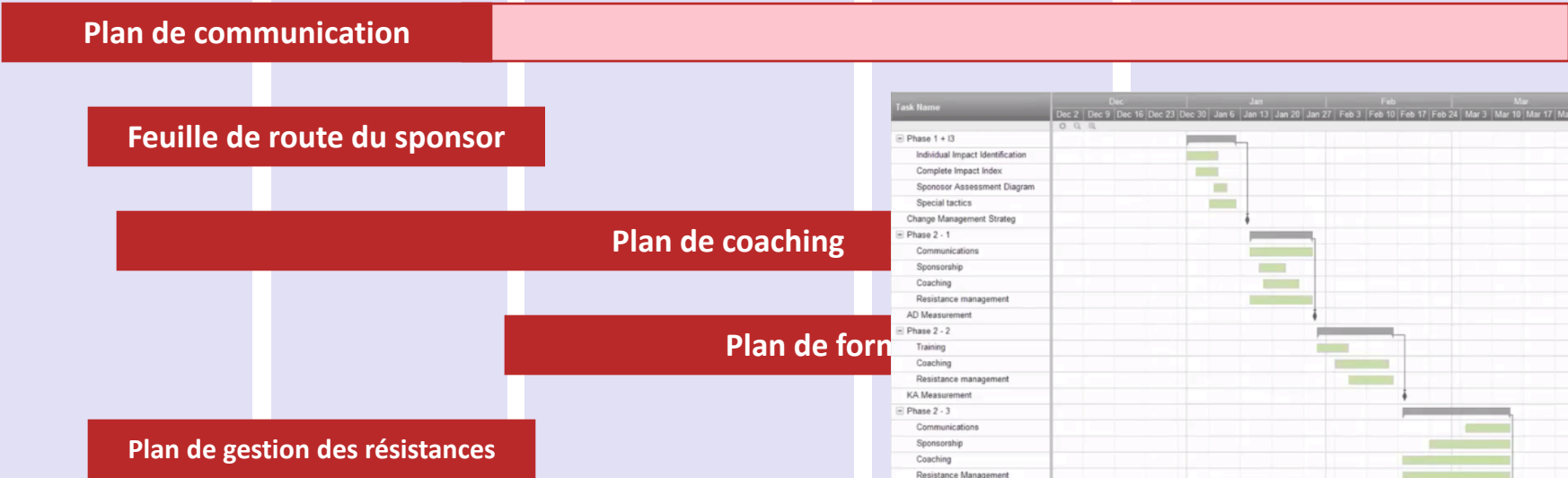
Alignement des jalons et des livrables

Résumé
Evaluation de la situation et énoncé du problème
Description du projet
Description de la solution
Analyse coût-bénéfice
Calendrier de mise en œuvre
Hypothèses principales et évaluation des risques
Conclusions et recommandations

Individuel:



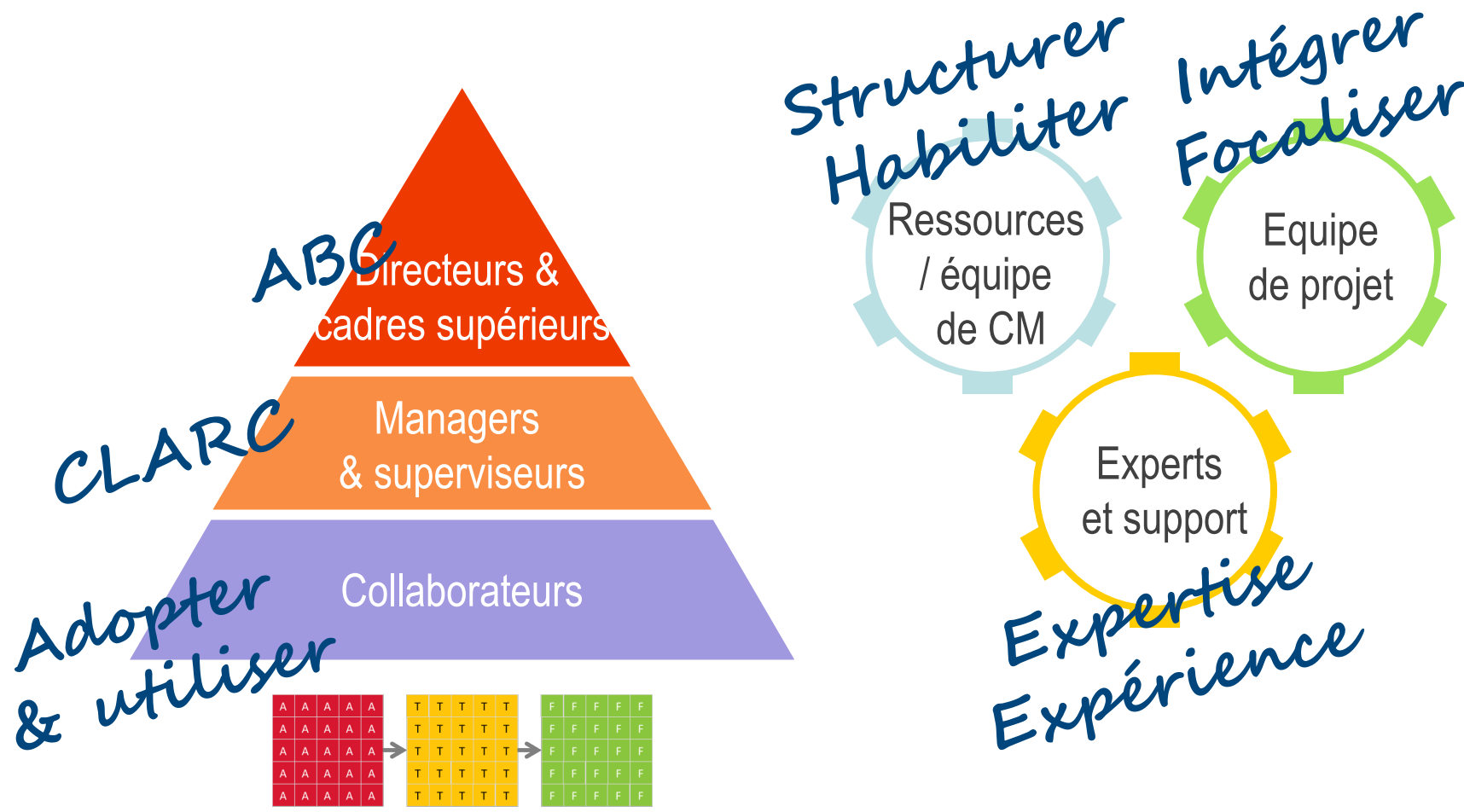
Organisationnel:



Résumé
Evaluation de la situation et énoncé du problème
Description du projet
Description de la solution
Analyse coût-bénéfice
Calendrier de mise en œuvre
Hypothèses principales et évaluation des risques
Conclusions et recommandations

Structure de l'organisation

Structure du changement



Vous sentez-vous confiant en votre aptitude à définir la conduite du changement en termes d'activités, jalons et livrables ?

5 – Extrêmement confiant

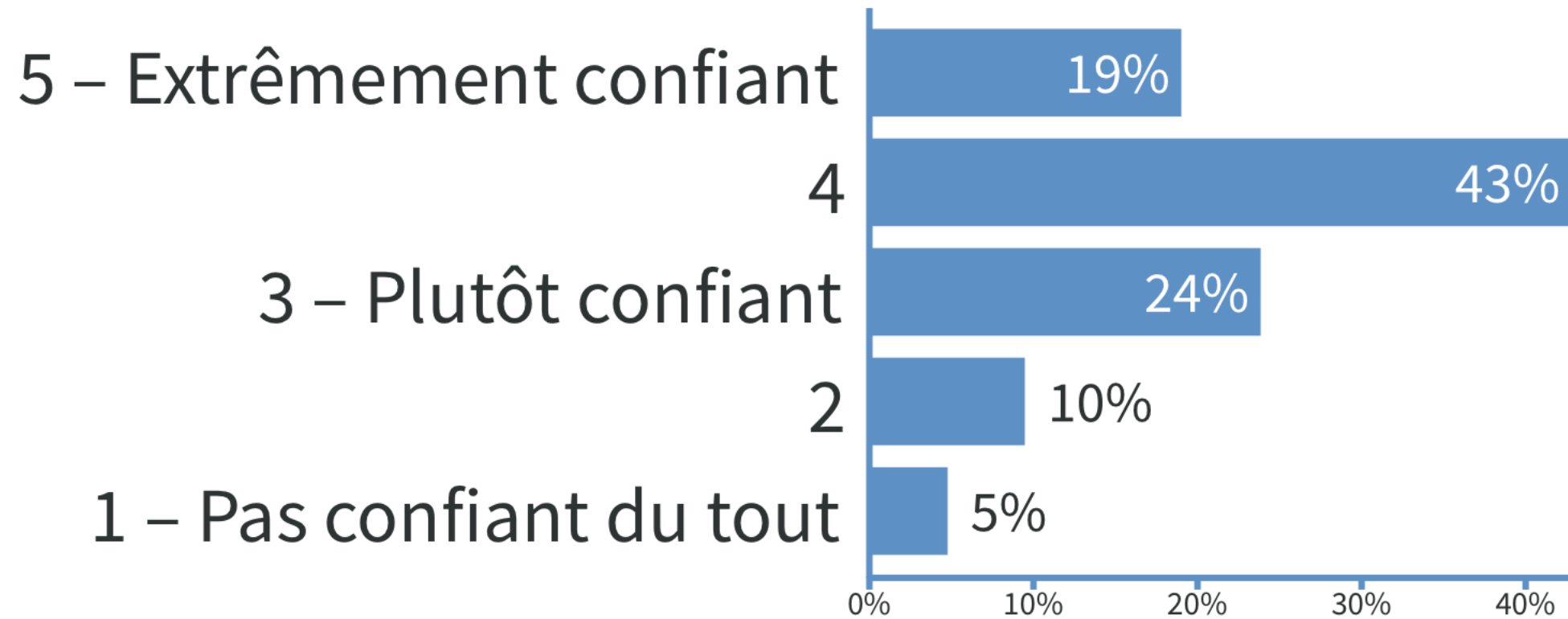
4

3 – Plutôt confiant

2

1 – Pas confiant du tout

Vous sentez-vous confiant en votre aptitude à définir la conduite du changement en terms d'activités jalons et livrables?



Analyse coûts-bénéfices

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

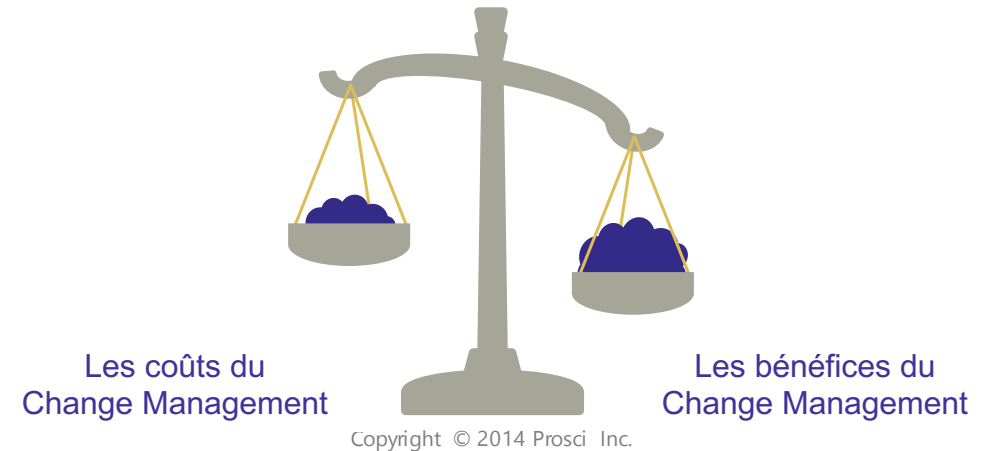
Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Quoi et pourquoi:

Bénéfices > Coûts

Rendez la décision facile en vous focalisant sur la livraison des résultats et effets souhaités



Conseil: faites la comparaison des deux

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Pourcentage de ceux qui avaient ce composant dans leur budget

Coûts de ressources de Change Management

75%

Coûts de formation

67%

Coûts de communications

62%

Coûts de consultants externes

54%

Matériel de Change Management

49%

Dépenses diverses

37%

Coûts d'événements

37%

Coûts de renforcement et reconnaissance

19%

Analyse coûts-bénéfices

Coûts | Bénéfices

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Cadre, échelle et complexité

Objectifs et importance

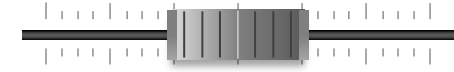
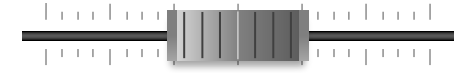
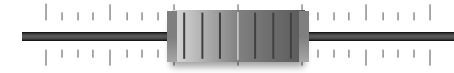
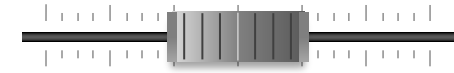
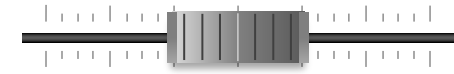
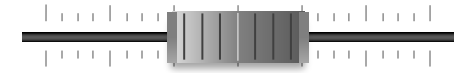
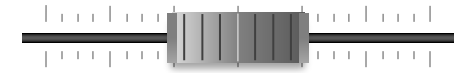
Calendrier et urgence

Disponibilité des ressources

Aptitude des ressources

Disponibilité du budget

Expériences passées



Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

CMROI

X% des bénéfices attendus du projet qui sont directement liés au fait que les collaborateurs adoptent et utilisent le changement; la valeur du Change Management est dans la livraison de cette portion de bénéfices.

V.U.E.

Les bénéfices du projet dépendent de la rapidité (Vitesse d'adoption), du nombre (Utilisation atteinte) et de la compétence (Efficacité) des collaborateurs qui font leur travail de la nouvelle façon.

Coûts/Risques

Les bénéfices attendus du projet sont compromis par des coûts évitables (inefficacités) et des risques atténuables résultant du manque de considération du volet humain.

Probabilité

Les bénéfices attendus du projet ont plus de chances d'être obtenus, à temps et dans le respect du budget, avec du Change Management efficace, selon les données de la recherche en entreprises.

Langage

Tous les éléments ci-dessus... résultats, bénéfices, objectifs, succès, ROI

Le calendrier de mise en œuvre

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Quoi et pourquoi:

Alignement avec les jalons du projet

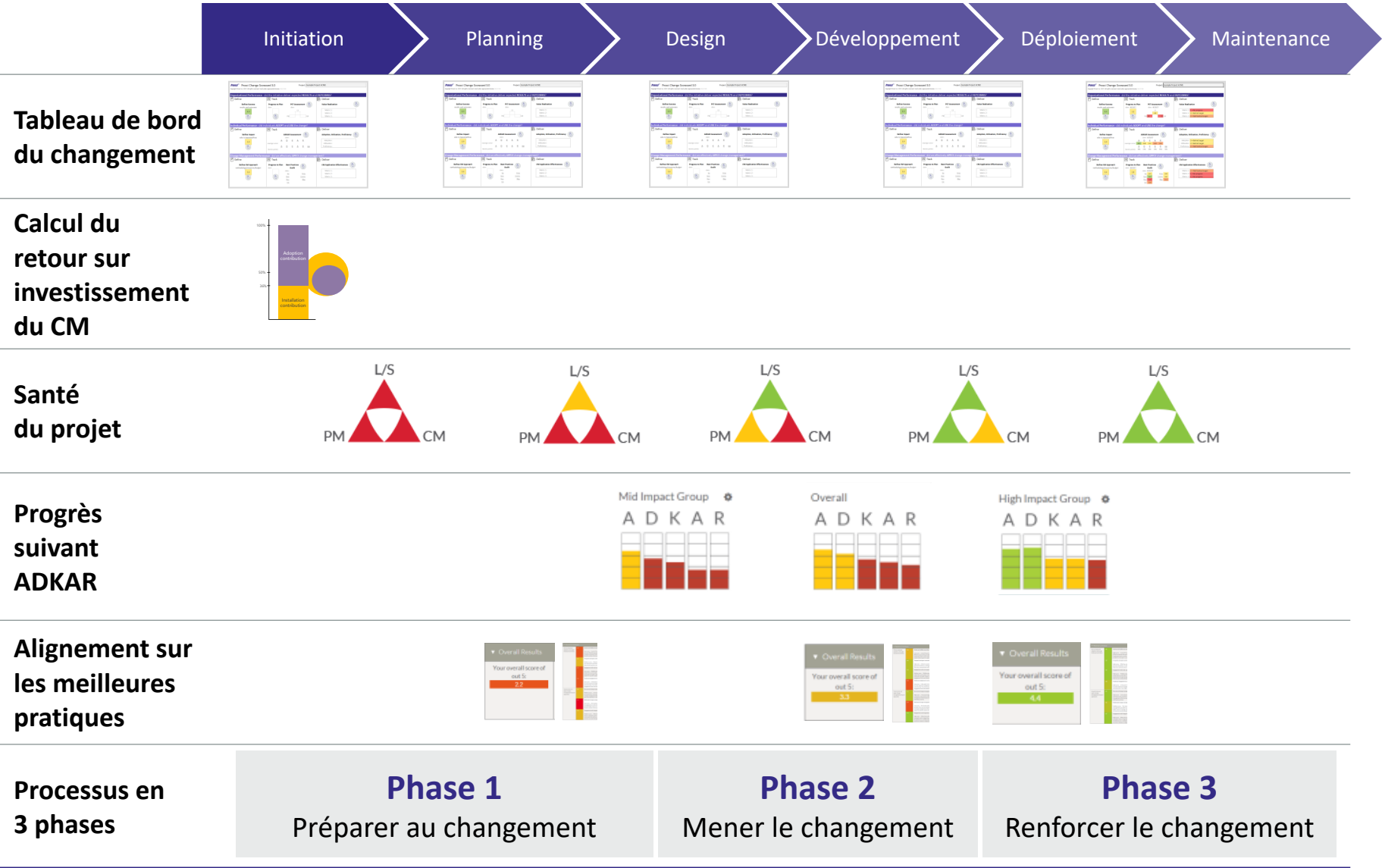
Apport de crédibilité et d'urgence

Actions concrètes

Conseil: alignez-vous sur le calendrier du projet

Le calendrier de mise en œuvre

- Résumé
- Evaluation de la situation et énoncé du problème
- Description du projet
- Description de la solution
- Analyse coût-bénéfice
- Calendrier de mise en œuvre
- Hypothèses principales et évaluation des risques
- Conclusions et recommandations



Hypothèses principales et évaluation des risques

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

**Hypothèses principales
et évaluation des risques**

Conclusions et
recommandations

Quoi et pourquoi:

Analyse SWOT

Dépendances

Considérations

Conseil: soyez spécifique

Hypothèses principales et évaluation des risques

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

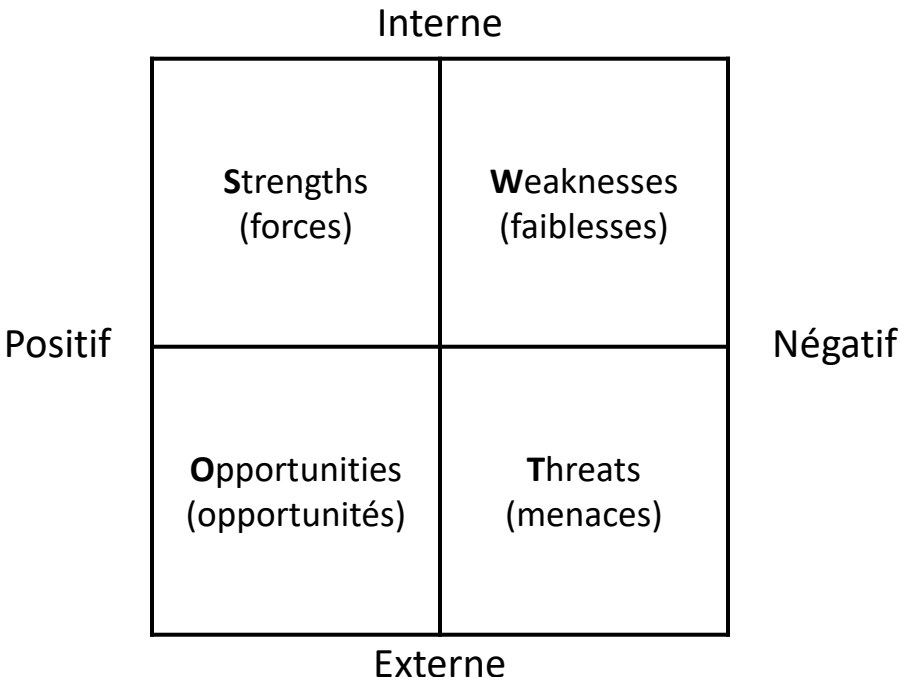
Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations



Dépendances
1.
2.
3.

Considérations:

- Complexité et risques liés au volet humain du changement
- Disponibilité des ressources pour le Change Management
- Volet technique du changement (efficacité, ponctualité, etc.)
- Engagement du sponsorship
- Engagement des managers
- Historique et héritage des changements
- Culture et valeurs
- Capacité de changement
- Saturation du changement

Conclusions et recommandations

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

Analyse coût-bénéfice

Calendrier de mise en œuvre

Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Quoi et pourquoi:

Limpide

Autorisation

Ressources

Budget

Montrez-vous confiant

Conseil: demandez ce dont vous avez besoin

Agenda / Conclusion:

Qu'est-ce qu'un Business Case?

4 éléments

de la définition et comment ils se connectent au CMCM

Un Business case

formule le raisonnement

visant à initier un projet ou une tâche

afin de convaincre un décideur

de prendre prendre action.

La valeur pour le Change Management

4 défis

du Change Management traités par le Business Case

Que signifie réellement “appliquer du Change Management sur un projet”?

Je ne vois pas la valeur du Change Management

Le Change Management semble flou et nébuleux

Le Change Management ne ressemble pas à ce à quoi je suis habitué

Découpage section par section

8 sections

du Business Case traduites pour le Change Management

Résumé

Evaluation de la situation et énoncé du problème

Description du projet

Description de la solution

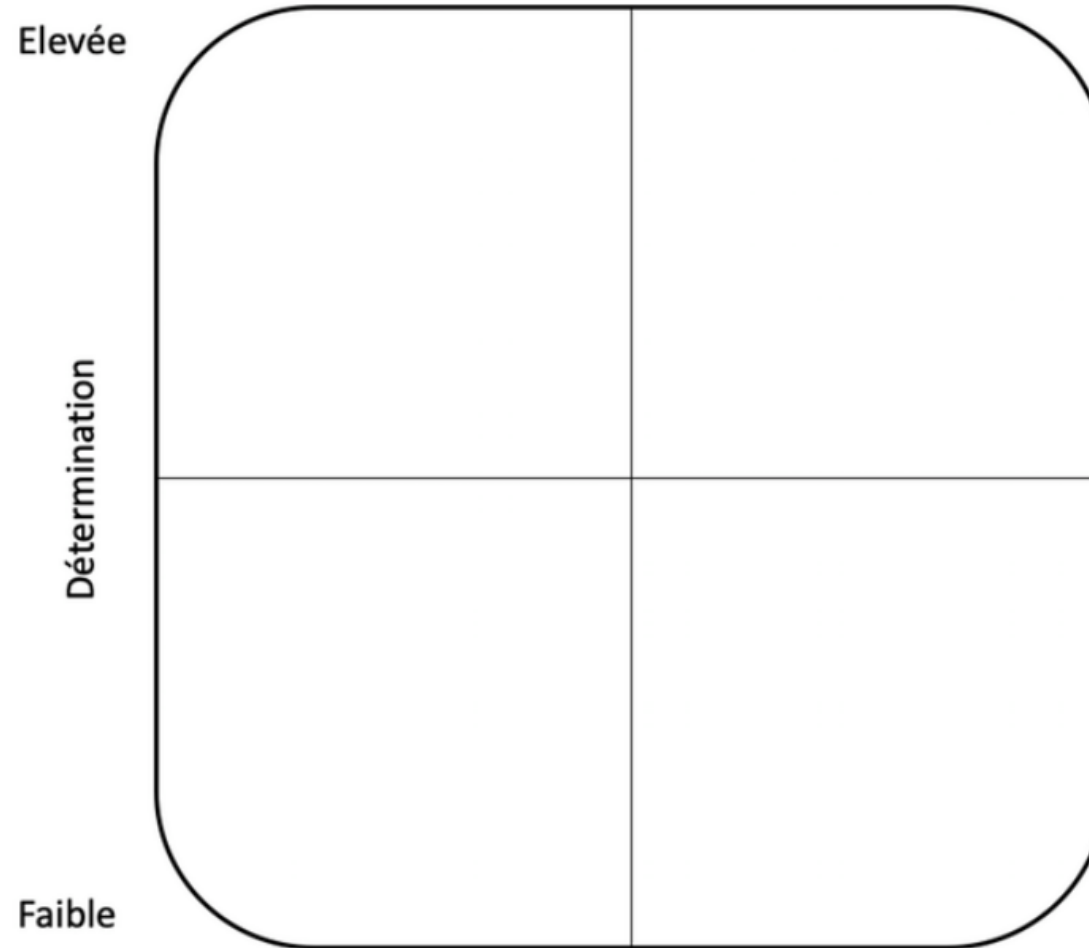
Analyse coûts-bénéfices

Calendrier de mise en œuvre

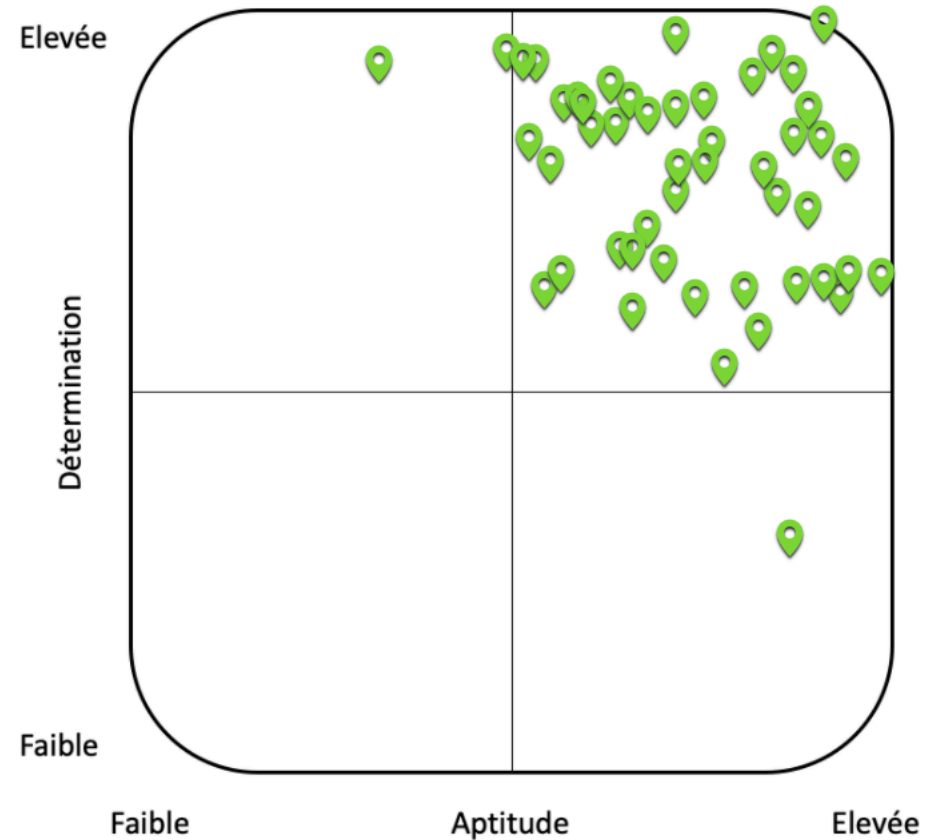
Hypothèses principales et évaluation des risques

Conclusions et recommandations

Où vous situez-vous dans la perspective de rédiger un Business Case pour la conduite du changement?



Où vous situez-vous dans la perspective de rédiger un Business Case pour la conduite du changement?



Entrez votre adresse email pour recevoir le contenu et les résultats de ce webinar (votre adresse n'apparaîtra pas à l'écran)



Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

vincent.piedboeuf@nexum.eu

antoine.wouters@nexum.eu

www.nexum.eu

www.linkedin.com/company/nexum.eu

Nexum

People solutions for business challenges