



Vincent Piedboeuf



Antoine Wouters

Définissez l'impact du changement

Fondements


Le nommer pour le dompter

Dans l'univers de Prosci

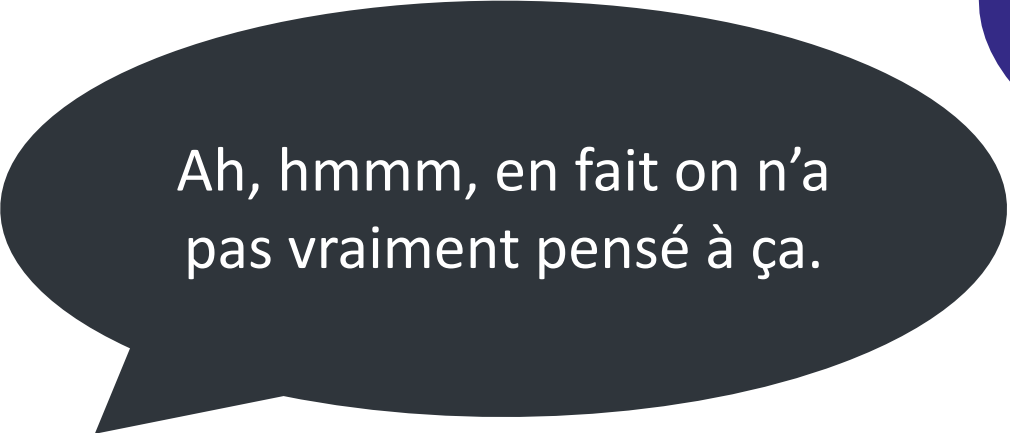
Applications des 10 aspects



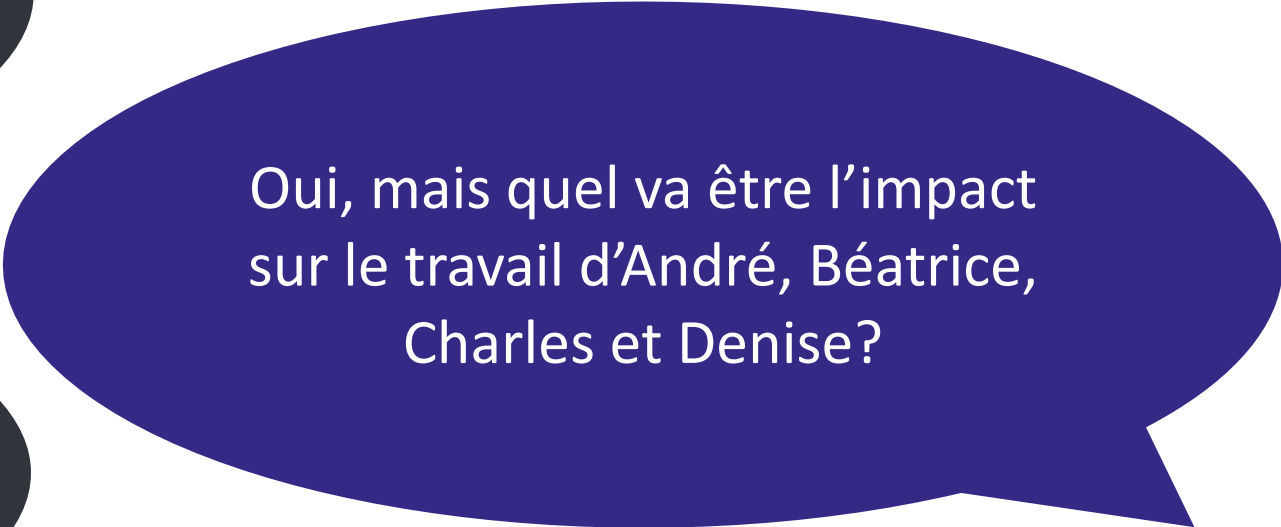
Entendu à une table de réunion



Nous implémentons
un nouvel ERP.

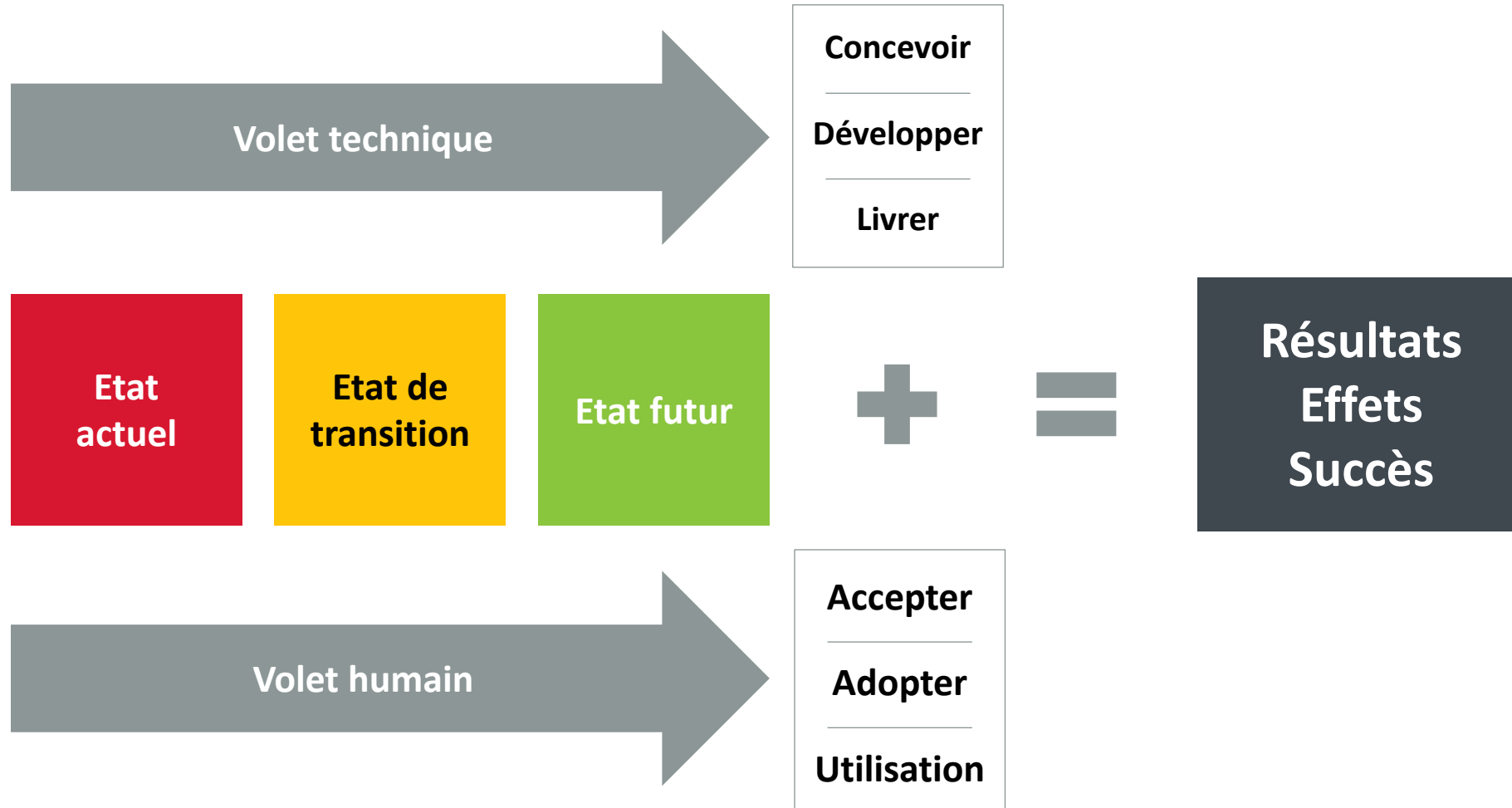


Ah, hmmm, en fait on n'a
pas vraiment pensé à ça.



Oui, mais quel va être l'impact
sur le travail d'André, Béatrice,
Charles et Denise?

Proposition de valeur commune

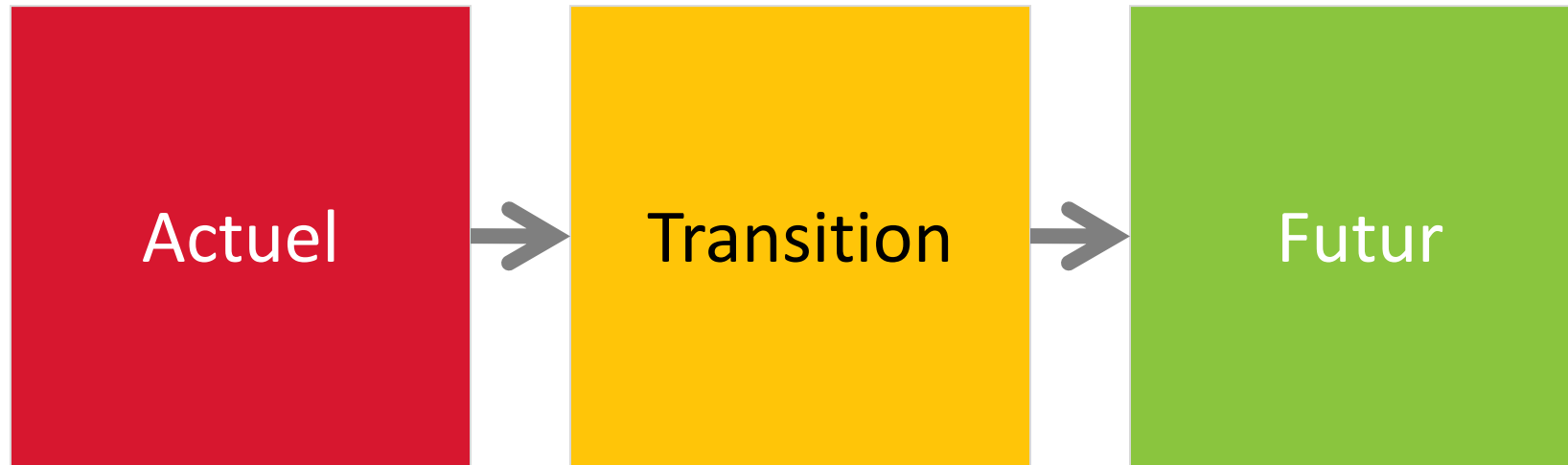




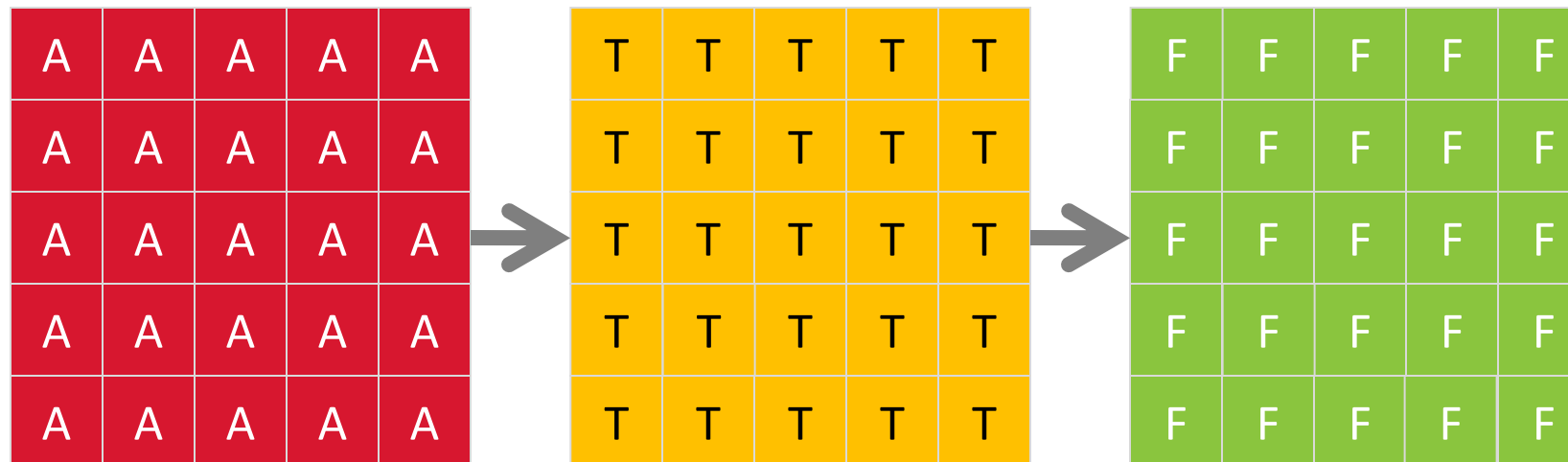
Les réalisations
d'une organisation
sont les résultats de
l'effort combiné de
chaque individu.

Vince Lombardi

Changement organisationnel



composé de changements individuels



Modèle ADKAR® de Prosci

Elément ADKAR:	Définition:	Ce que vous entendez:	Déclencheurs:
A Awareness	Sensibilisation à la nécessité d'un changement	"Je comprends pourquoi..."	Pourquoi? Pourquoi maintenant? Et si on ne le fait pas?
D Desire	Volonté de participer et de soutenir le changement	"J'ai décidé..."	Qu'est-ce que ça m'apporte? Incitants personnels Incitants organisationnels
K Knowledge	Connaissance sur la manière de changer	"Je sais comment..."	En contexte (après A&D) Connaissance requises <i>pendant</i> Connaissance requises <i>après</i>
A Ability	Capacité à mettre en œuvre les compétences et comportements requis	"Je suis capable de..."	Taille des écarts K-A Obstacles/Capacité Pratique/Coaching
R Reinforcement	Pérennisation pour maintenir le changement	"Je continuerai à..."	Mécanismes Mesures Soutien

Fondements

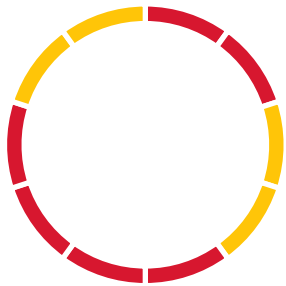
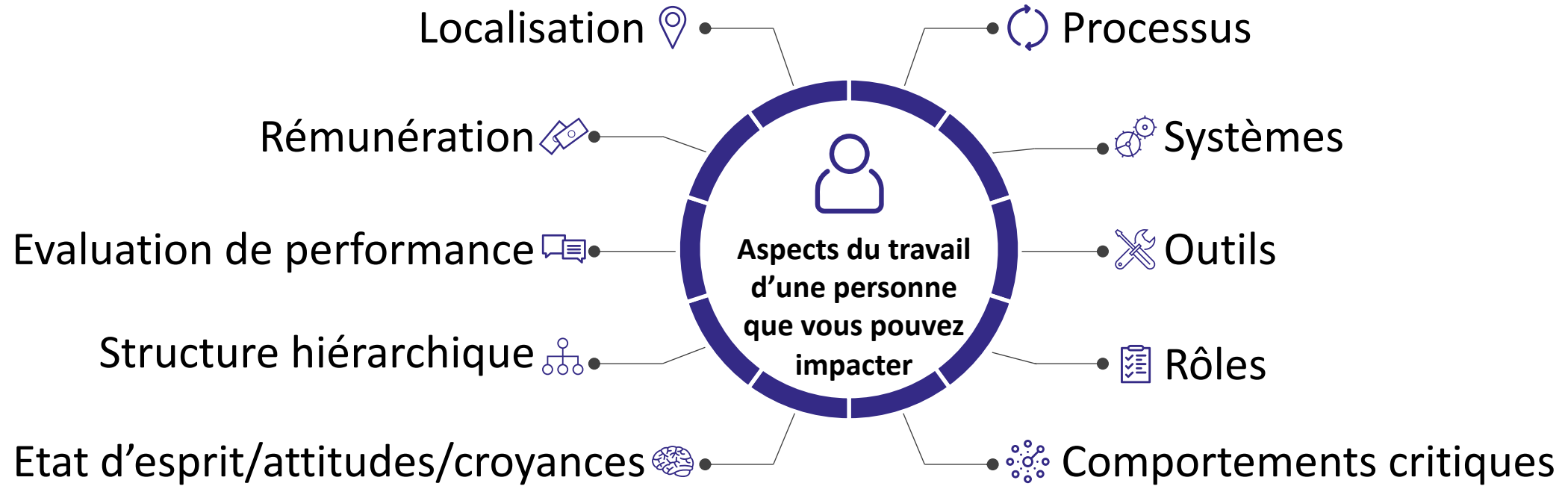
Le nommer pour le dompter

Dans l'univers de Prosci

Applications des 10 aspects



10 aspects de l'impact du changement








Pointez les aspects que vous vous sentez le plus capable de définir (max. 3).








Pointez les aspects que vous avez le plus de mal à définir (max. 3).













Impact du changement – Définitions

Aspect	Définition	Exemple
 Processus	les actions ou étapes à suivre pour obtenir un résultat ou effet défini	les étapes dans le processus d'engagement des clients et les actions prises pour capturer les données dans un système CRM en cloud
 Systèmes	une combinaison de personnes et applications automatisées, organisée pour atteindre un ensemble d'objectifs	l'introduction d'une nouvelle solution CRM en cloud pour gérer et analyser les interactions et autres données tout au long du cycle de vie d'un client
 Outil	un élément utilisé dans un but spécifique; cela peut être un objet physique tel qu'un outil mécanique ou un objet technique tel qu'un outil de création web	un outil de conversion pour migrer les données d'une plateforme CRM à une autre en faisant correspondre les données
 Rôles	une description de ce qu'une personne fait, incluant les compétences essentielles pour être performant dans cette fonction	le rôle de service à la clientèle, consistant à interagir directement avec les clients
 Comportements critiques	réponse essentielle ou cruciale d'un individu ou groupe à une action, un environnement ou une stimulation	les actions d'un agent de service à la clientèle en fonction des besoins exprimés par un client, incluant la collaboration avec d'autres membres de l'équipe pour l'obtention des solutions

Impact du changement – Définitions

Aspect	Définition	Exemple
 Etat d'esprit/ attitudes/croyances	orientation mentale, disposition ou structure d'esprit qui se reflète dans les comportements	la transition d'un mode transactionnel d'engagement de services financiers vers un mode construit sur la relation, avec un état d'esprit pour l'amélioration de la rétention et de la défense des clients
 Structure hiérarchique	les relations d'autorité dans une entreprise ou une organisation; qui rapporte à qui	le transfert d'équipes régionales de ventes vers une équipe centrale de service à la clientèle rapportant à un autre directeur
 Evaluation de performance	le processus et les indicateurs définissant comment la performance est mesurée et évaluée en fonction des objectifs	l'introduction d'objectifs spécifiques de rétention et défense des clients pour les agents de service à la clientèle
 Rémunération	quantité de paiement monétaire et non-monétaire accordé pour le travail effectué	la structure de commission et le plan de bonus pour les agents de service à la clientèle
 Localisation	un emplacement géographique physique qui fournit les équipements nécessaires à une fin précise	le regroupement de tous les agents de service à la clientèle sur un plateau du bâtiment au lieu de trois emplacements distincts en fonction des régions

Impact du changement – Définitions

Aspect	Définition	Exemple
 Processus		
 Systèmes		
 Outil		
 Rôles		
 Comportements critiques		
 Etat d'esprit/attitude/croyances		
 Structure hiérarchique		
 Evaluation de performance		
 Rémunération		
 Localisation		

Ajuster la focalisation sur l'impact du changement



Nous implémentons un nouveau système CRM

qui aura un impact “moyen” sur votre travail



🖥 Lorsque le sondage est actif, répondez à **PollEv.com/nexum2020**

📱 Envoyez **NEXUM2020** au **22333** une fois pour participer

Quels sont les impacts sur votre travail si vous pouvez mettre l'impact du changement en lumière?

“Moins de résistance passive”

“Moins de rejets”

“Efficacité et meilleure chance de réussite pour le changement.”

“Coalition”

“Renforcement”

“implication plus aisée”

“trouver du sens”



Un dispositif de facilitation
pour nous aider à faire émerger
le volet humain du changement
occulté par la cadence et la
structure du business.

Fondements

Le nommer pour le dompter

Dans l'univers de Prosci

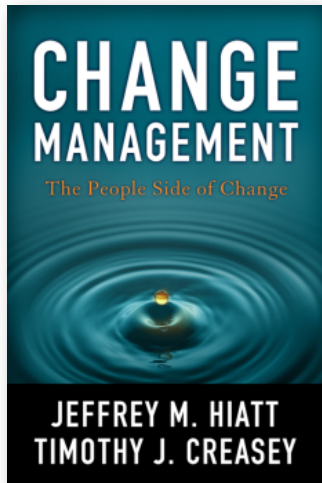
Applications des 10 aspects



Les cinq principes fondamentaux du Change Management

“Les résultats et effets des changements sur le lieu de travail sont intrinsèquement et inextricablement liés au fait que les collaborateurs individuels font leur travail différemment.”

(page 1)



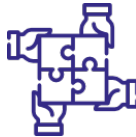
1

Nous changeons pour une raison..



2

Le changement organisationnel nécessite le changement individuel.



3

Les effets organisationnels sont le résultat collectif des changements individuels.



4

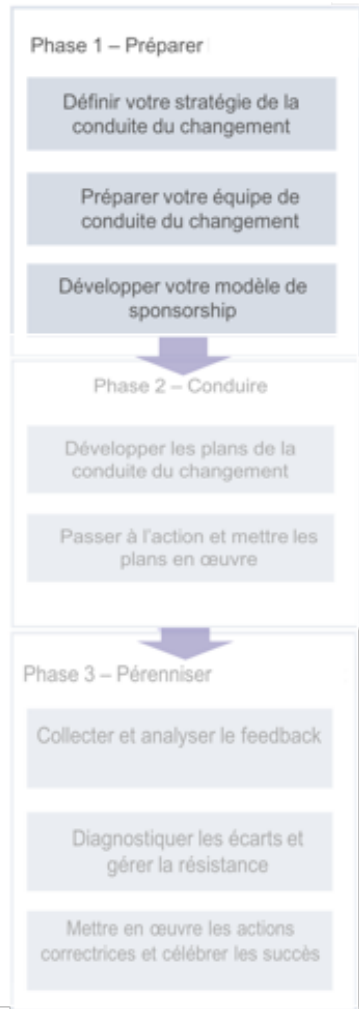
Le Change Management est un cadre qui vise à gérer le volet humain du changement.



5

Nous appliquons le Change Management pour réaliser les bénéfices et effets voulus par le changement.

Impact Index / Phase 1 / Certification



Prosci® Impact Index

Introduction - This Impact Index supports Phase 1 - Preparing for Change in the Prosci Methodology

Instructions - Do not CUT/PASTE CELLS or RENAME TABS - doing so will cause the tool and equations to malfunction

Copyright Prosci Inc. 2010. All rights reserved. Used under appropriate license. v2018.6

Terms and conditions

Project: Finesta Financial CI/360 (Year 1)

Not sure where to start? Click here for a short overview.

Review map for using Impact Index in Prosci Certification

Review report (copy and paste results)

Project Analysis

Prosci PCT Assessment

Project Health

Complete assessment

23 L/S

PM 16 CM 11

What are your project's high level objectives or deliverables?

Standardize client information and systems globally to improve sales, increase retention, support innovation, and improve employee engagement.

Prosci Risk Assessment Grid

Change Characteristics and Org Attributes

Complete assessments

Change Ready

Change Characteristics

Assessment scores and analysis

Change Characteristics: 36

Org Attributes: 40

Risk quadrant: High

Primary Sponsor

The #1 contributor to success

Complete assessment

Sponsor Competency Assessment

A Sponsor Position

80 Assessment Score

1 Number designation (1,2,3)

Letter/Number Combination

A1 Excellent

Sponsor Evaluation

84% / 100% - Sponsor Evaluation Score

Sponsor Coalition

The leaders who drive change in their parts of the org

Complete assessments

Distribution of A1s, A2s, A3s, B1s, B2s, B3s

A1 1 1 S1

A2 3 1 B2

A3 2 1 B3

Group Analysis

Identifying Change Impact by Group

Degree of Impact vs. 10 Job Aspects

Complete analysis

Distribution of change impact scores

Very high impact (Impact score 4.1 to 5)

High impact (Impact score 3.1 to 4)

Moderate impact (Impact score 2.1 to 3)

Low impact (Impact score 1.1 to 2)

Very low impact (Impact score 0 to 1)

0% 20% 40% 60%

ADKAR Analyzer

Evaluating ADKAR for each impacted group

Complete analysis

Average ADKAR Scores

4.0 3.9 2.4 2.3 1.5

ADKAR Score Distributions

100% 80% 60% 40% 20% 0%

ADKAR Barrier Point Distribution

100% 80% 60% 40% 20% 0%

Group Impact Inventory

Return to Group ADKAR Analysis

Return to Sponsor Analysis

Number of employees in group

Group name

1) Client Services - Chicago

2) Client Services - London

3) Client Services - Hong Kong

4) Client Services - Sydney

5) IT - Solutions (Software/Applications/Data)

6) IT - Support (Help Desk/Desktop Side)

7) IT - Infrastructure (Hardware On-site & Cloud)

8)

Processes

Systems

Tools

Job role

Critical behaviors

Mindset/Attitude/Beliefs

Reporting Structure

Performance Reviews

Compensation

Location

Number of aspects (out of 10)

Degree of impact (avg)

8 2.8

8 2.4

8 2.6

7 2.7

6 1.8

6 1.8

6 1.5

1

1

Des programmes de formation basés sur les rôles

Fondamentaux du Change Management

Prosci

PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

Les fondamentaux du Change Management – Cinq principes

Définition de l'impact individuel selon les 10 aspects du travail

Group:			
Hier	Aspect du travail	Demain	Taille de l'impact (1-5)
	Processus		
	Systèmes		
	Outils		
	Rôles		
	Comportements critiques		
	Etat d'esprit/ attitudes/ croyances		
	Structure hiérarchique		
	Evaluation de performance		
	Rémunération		
	Localisation		

Processus de Change Management en 3 phases de Prosci

Phase 1 – Preparing for Change

Définir votre stratégie de Change Management

Préparer votre équipe de Change Management

Développer votre modèle de sponsorship

Pourquoi?

Pour développer une approche taillée sur mesure avec le sponsorship et la structure d'équipe nécessaires.

Phase 2 – Managing Change

Développer les plans de Change Management

Passer à l'action et mettre les plans en œuvre

Pourquoi?

Pour créer et mettre en œuvre des plans qui mèneront l'organisation et les individus au travers du changement.

Phase 3 – Reinforcing Change™

Collecter et analyser le feedback

Diagnostiquer les écarts et gérer la résistance

Mettre en œuvre les actions correctrices et célébrer les succès

Pourquoi?

Pour s'assurer que le changement est adopté et soutenu.

© Prosci. All Rights Reserved.

Fournir les résultats des projets

Changeement

F F F F

F F F F

F F F F

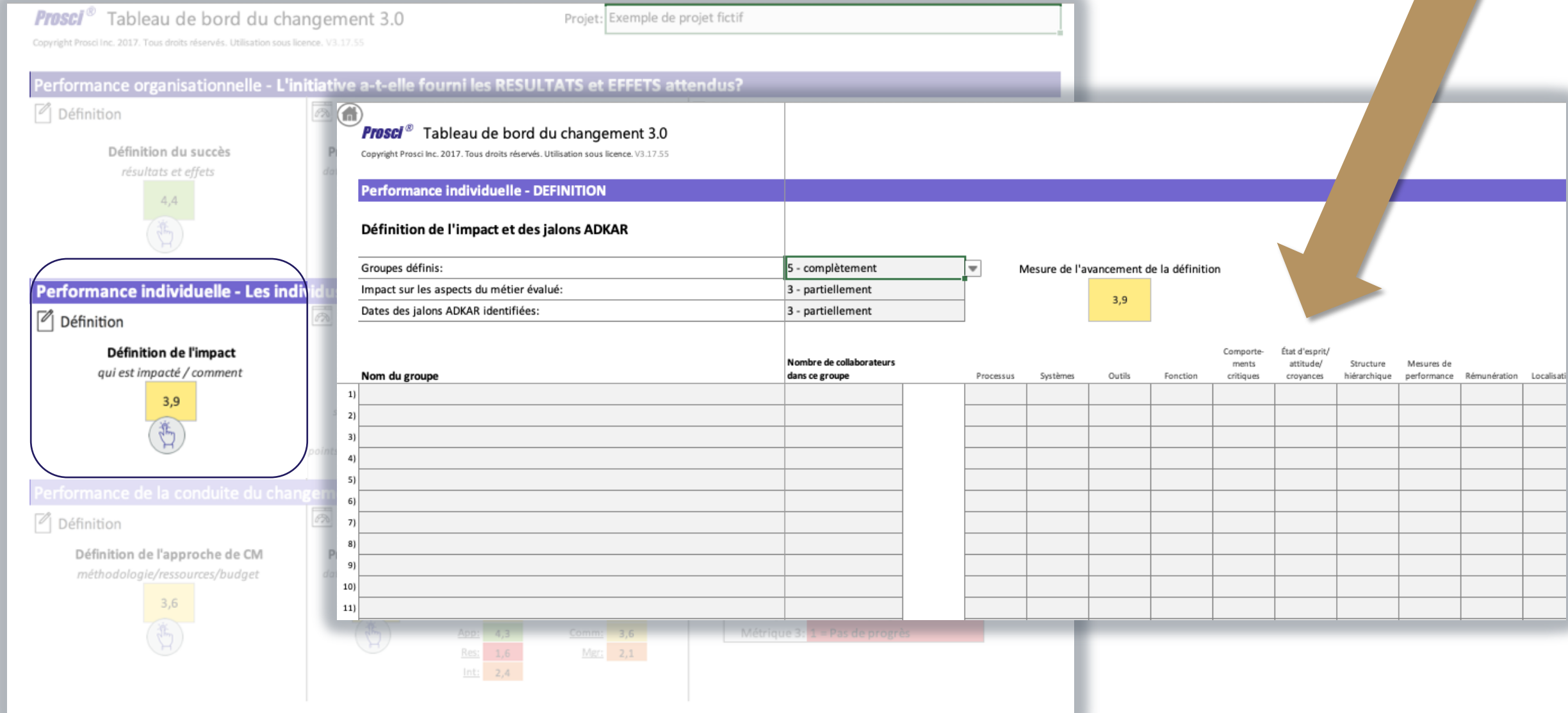
F F F F

Transitions individuelles		Changements de:
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Processus
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Systèmes
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Outils
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Rôles
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Comportements
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Organigramme
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Evaluation des performances
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Rémunération
Groupe	Qu'est-ce que "adopter et utiliser" signifie pour ce groupe?	Localisation











Prosci

33











Tableau de bord du changement



Exercice Hier-Demain

Hier	Aspect du travail	Demain	Taille de l'impact
	 Processus		
	 Systèmes		
	 Outil		
	 Rôles		
	 Comportements critiques		
	 Etat d'esprit/attitudes/croyances		
	 Structure hiérarchique		
	 Evaluation de performance		
	 Rémunération		
	 Localisation		

Groupe:

Hier	Aspect	Demain
	 Processus	
	 Systèmes	
	 Outil	
	 Rôles	
	 Comportements critiques	
	 Etat d'esprit/attitudes/croyances	
	 Structure hiérarchique	
	 Evaluation de performance	
	 Rémunération	
	 Localisation	



Fondements

Le nommer pour le dompter

Dans l'univers de Prosci

Applications des 10 aspects

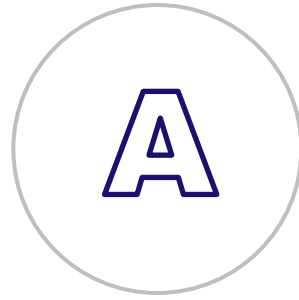


Applications des 10 aspects de l'impact du changement

Développer l'empathie



Définir *Ability* (capacité)



Créer des indicateurs
d'adoption



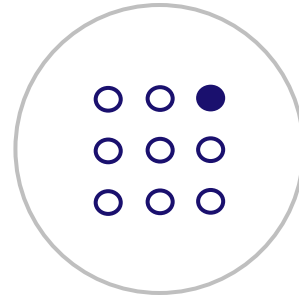
Embarquer les
collaborateurs



Identifier les angles morts



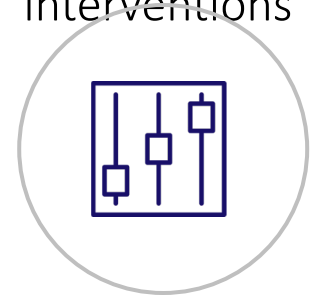
Personnaliser l'engagement

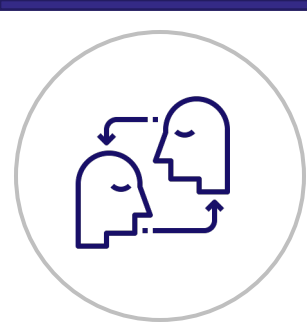


Créer des histoires et
personnages



Dimensionner les
interventions





Développer l'empathie

Empathie:

- Compréhension, centrée sur l'humain, de ce que les autres voient et ressentent
- IDEO:
Se mettre dans la peau des personnes pour qui nous concevons...



A

Définir *Ability* (capacité)

Définit “le changement souhaité”
qui est démontré et réalisé à l’état *Ability*



Le changement exige des actions bien orientées



Capacité manifeste
à mettre en œuvre
le changement

Réalisation du
changement souhaité
au niveau des
performances ou du
comportement

Hier	Aspect	Demain
	Processus	
	Systèmes	
	Outil	
	Rôles	
	Comportements critiques	
	Etat d'esprit/attitudes/croyances	
	Structure hiérarchique	
	Evaluation de performance	
	Rémunération	
	Localisation	



Créer des indicateurs d'adoption

Hier	Aspect	Demain	Qu'allons-nous mesurer pour le savoir?
	Processus		
	Systèmes		
	Outil		
	Rôles		
	Comportements critiques		
	Etat d'esprit/attitudes/croyances		
	Structure hiérarchique		
	Evaluation de performance		
	Rémunération		
	Localisation		

2

Définir “adopter et utiliser” est la première étape délicate. Lorsque nous les avons définis, nous commençons à nous demander: Qu'allons-nous mesurer pour savoir si le changement se produit? Comment gardons-nous ces indicateurs valides, pratiques et applicables?

1

Indique ce que signifie véritablement “adopter suffisamment et utiliser efficacement”



Embarquer les collaborateurs (co-créer)



Groupe:			
Hier	Aspect	Demain	Taille de l'impact
	Processus		
	Systèmes		
	Outil		
	Rôles		
	Comportements critiques		
	Etat d'esprit/attitudes/croyances		
	Structure hiérarchique		
	Evaluation de performance		
	Rémunération		
	Localisation		

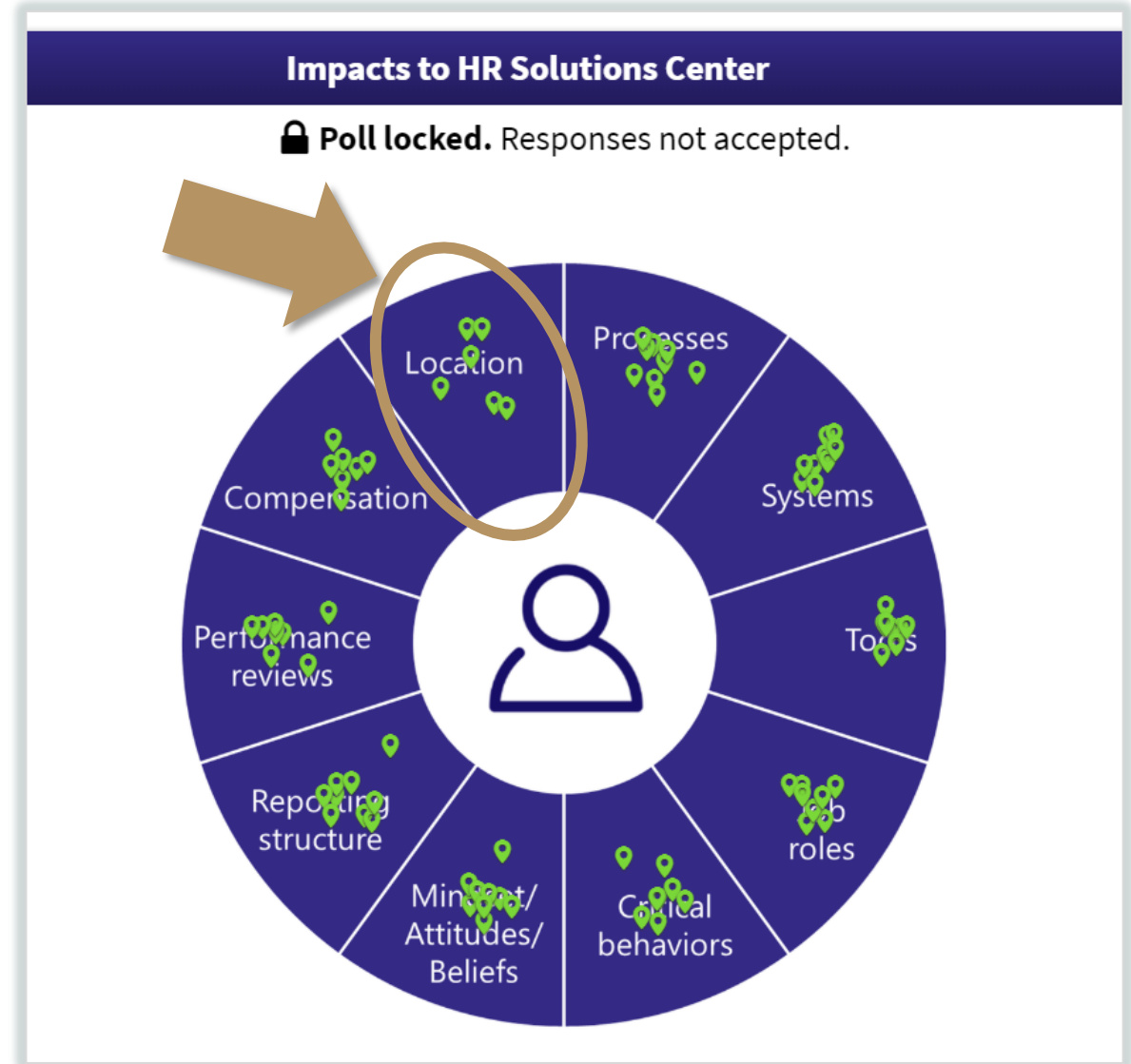
Pointez les aspects qui tendent à être les plus sous-estimés d'après votre expérience (max. 3)



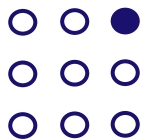












Identifier les angles morts

Quels impacts **sur notre personnel** manquons-nous parce que nous n'avons pas défini le changement de façon suffisamment détaillée?



Personnaliser l'engagement



Hier	Aspect	Demain
	 Processus	
	 Systèmes	
	 Outil	
	 Rôles	
	 Comportements critiques	
	 Etat d'esprit/attitudes/croyances	
	 Structure hiérarchique	
	 Evaluation de performance	
	 Rémunération	
	 Localisation	



Les réponses et interventions pour préparer, équiper et soutenir les gens au travers de leur propre trajet de changement peuvent être mieux adaptées lorsque ...

Les Change Managers ont une meilleure compréhension de la nature spécifique et personnelle de la colonne "Demain"

Les Change Managers ont une meilleure compréhension de la nature spécifique et personnelle de l'écart "Hier-Demain"

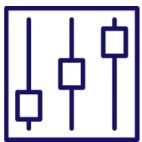




Créer des histoires et personnages

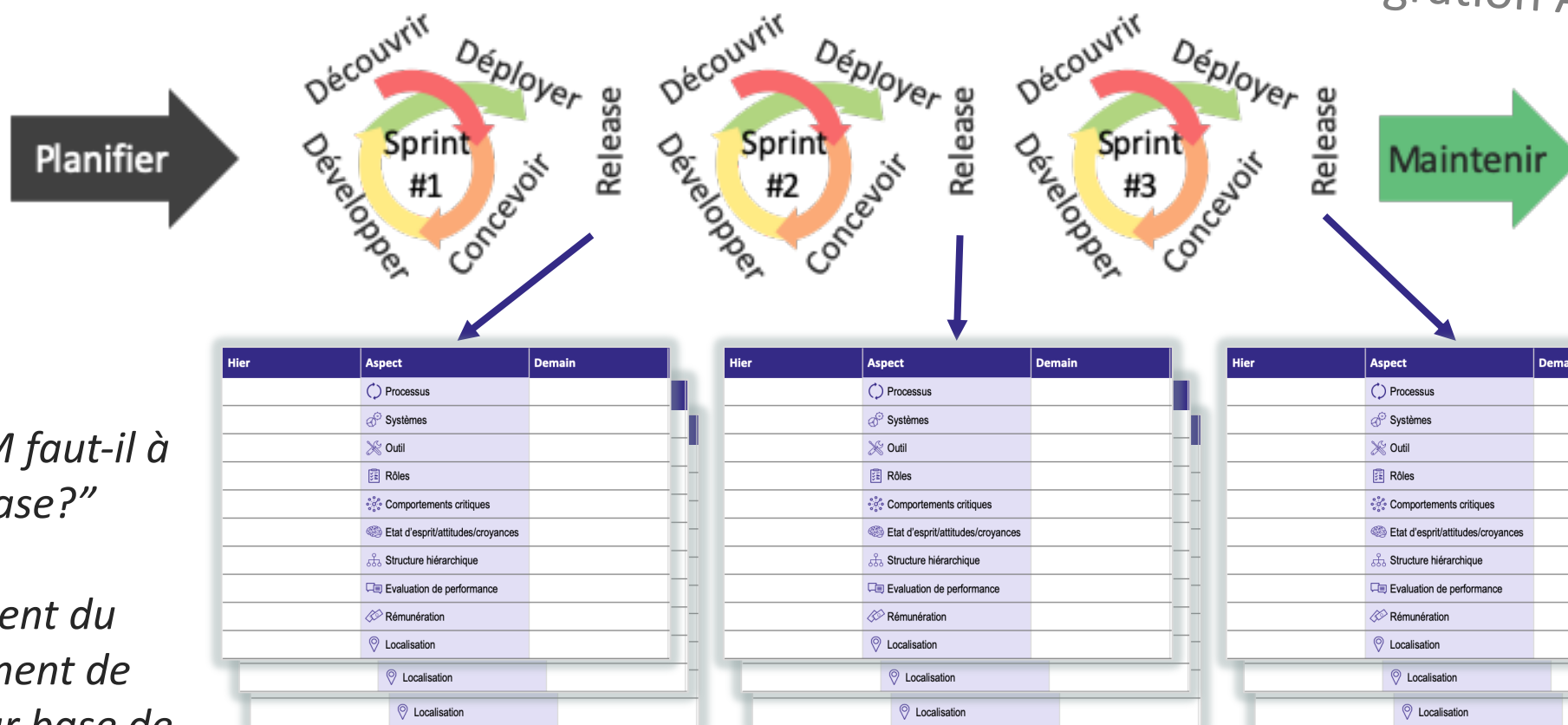
- Mettre en perspective au moyen d'histoires et de personnages
- Les 10 aspects de l'impact du changement nous aident à capter la perspective des collaborateurs impactés en se focalisant sur comment leur travail quotidien va changer





Dimensionner les interventions

Exemple de dimensionnement dans l'atelier d'intégration Agile et CM



“Combien de CM faut-il à chaque release?”

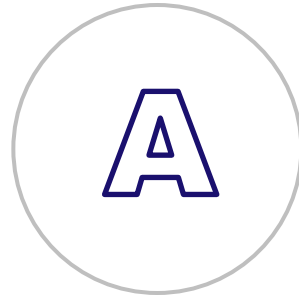
La réponse vient du dimensionnement de l'effort de CM sur base de l'impact du changement à chaque release

Applications - conclusion

Développer l'empathie



Définir *Ability* (capacité)



Créer des indicateurs
d'adoption



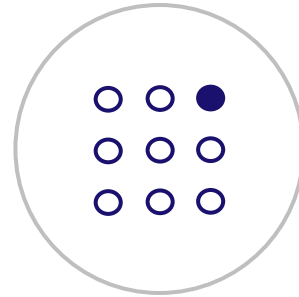
Embarquer les
collaborateurs



Identifier les angles morts



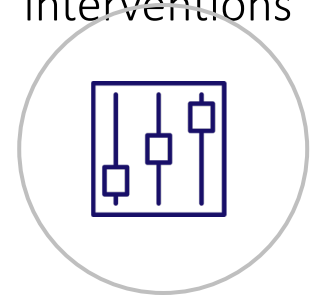
Personnaliser l'engagement



Créer des histoires et
personnages



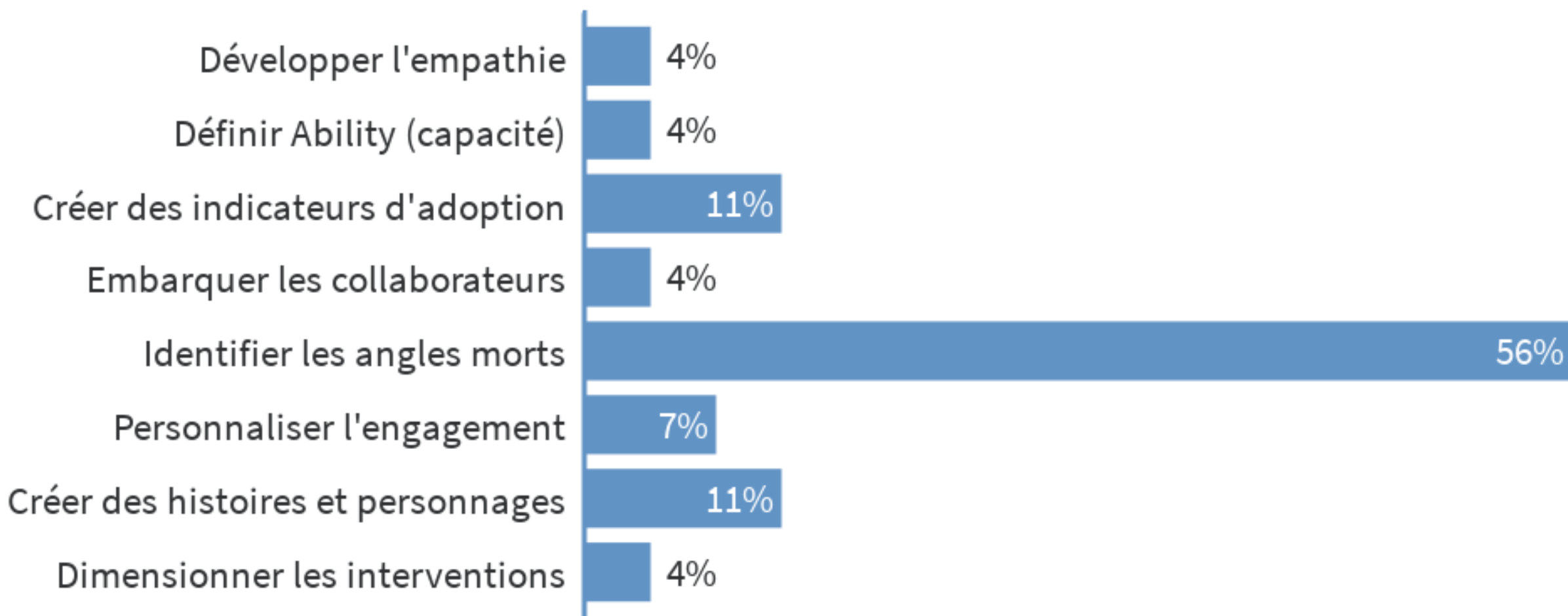
Dimensionner les
interventions



🗨 Lorsque le sondage est actif, répondez à **PollEv.com/nexum2020**

📬 Envoyez **NEXUM2020** au **22333** une fois pour participer

Quelle application des 10 aspects de l'impact du changement a été la plus intrigante pour vous?



Conclusion:

Fondements

Le nommer pour le dompter

Dans l'univers de Prosci

Applications des 10 aspects





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