

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



Vincent Piedboeuf

**Le webinaire  
débutera à 13h**



Antoine Wouters

## Les cinq principes fondamentaux du Change Management



People solutions for business challenges

### Agenda

- Comprendre le “quoi”, le “pourquoi”, et le “comment” du Change Management.
- Explorer les cinq principes fondamentaux du Change Management.
- Appliquer les cinq principes fondamentaux à une de vos initiatives.

Feuille de  
papier

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |



### Les cinq principes fondamentaux



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 concrétiser les bénéfices et effets voulus par le changement.

## Les cinq principes fondamentaux



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 concrétiser les bénéfices et effets voulus par le changement.

Nexum

5

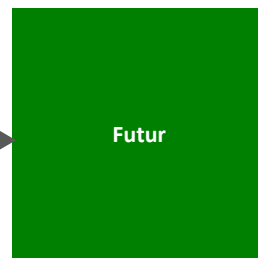
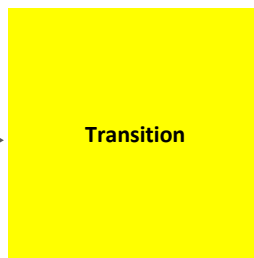
## Qu'est-ce que le changement?



Un mouvement  
à partir de

Au travers de

Pour  
finalement  
atteindre



Actuel

Transition

Futur

« Les rites de passage »  
Arnold Van Gennep, 1909

et de nombreux autres contributeurs à  
la discipline de Change Management

Nexum

6

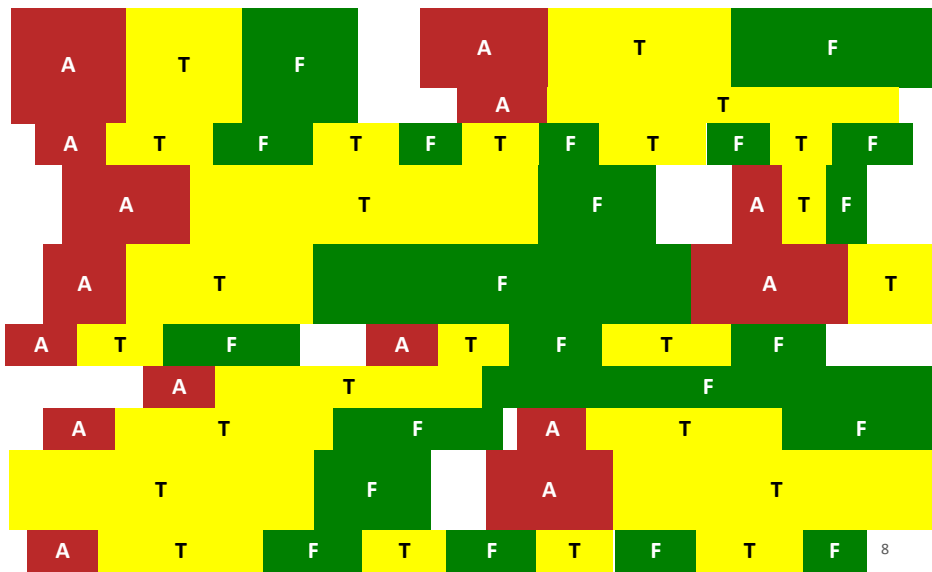
## Comparaisons sur les trois états du changement

|                       | "Actuel"     | "Transition"              | "Futur"                        |
|-----------------------|--------------|---------------------------|--------------------------------|
| Van Gennep            | Séparation   | Liminarité                | Réintégration                  |
| Lewin                 | Unfreeze     | Moving                    | Re-Freeze                      |
| Bridges               | Ending       | Neutral Zone              | New Beginning                  |
| Beckhard/<br>Harris   | Present      | Transition                | Future                         |
| LaMarsh               | Current      | Delta                     | Desired                        |
| Conner                | Present      | Transition                | Desired                        |
| Ackerman/<br>Anderson | Upstream     | Midstream                 | Downstream                     |
| Salerno/<br>Brock     | Loss & Doubt | Discomfort &<br>Discovery | Understanding &<br>Integration |

**Nexum** 7

## Les états du changement aujourd'hui

De nombreux changements simultanés – mais c'est toujours Actuel-Transition-Futur

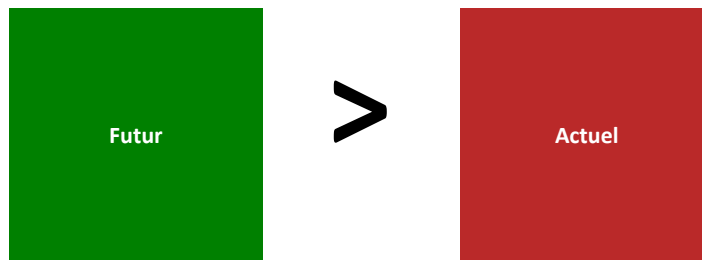




## Résultats, effets et bénéfices ...



... viennent du fait que l'état futur > l'état actuel



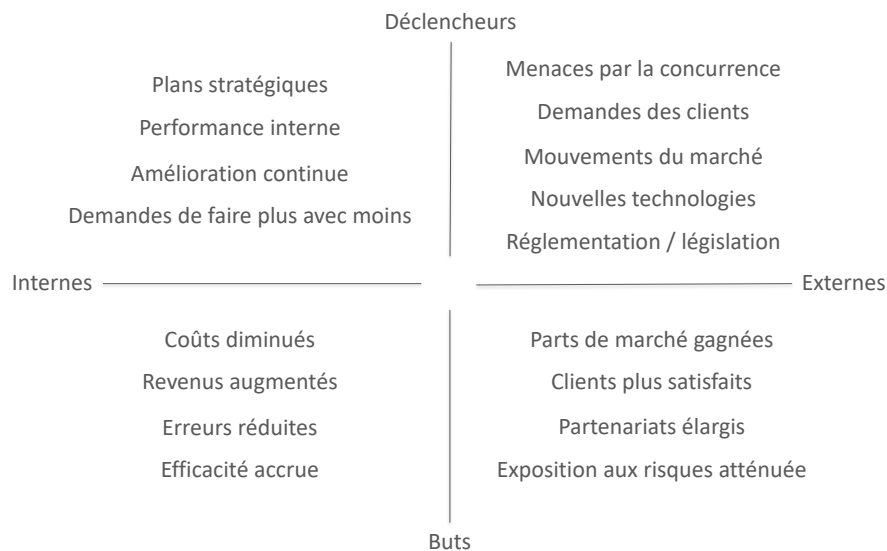
Les coûts sont inférieurs à *ce qu'ils étaient*

Les revenus sont plus élevés *que ce qu'ils étaient*

Les erreurs sont moins fréquentes *que ce qu'elles étaient*

L'efficacité est plus grande *que ce qu'elle était*

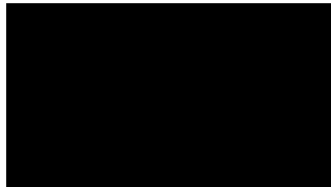
## Les raisons pour le changement Internes/externes + Déclencheurs/buts





### Enumérez les “raisons” de votre changement

Quels sont les objectifs, bénéfices, résultats et effets attendus de ce projet ou de cette initiative?



|   |  |
|---|--|
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div> <p><i>Raisons</i></p> |  |
|   |  |

## Les cinq principes fondamentaux



**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 concrétiser les bénéfices et effets voulus par le changement.

**Nous avons tendance à nous focaliser  
sur le changement à un niveau organisationnel**

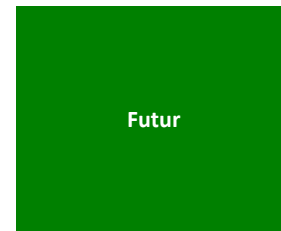


Mise en place  
d'un système ERP

Numérisation de  
données médicales

Documentation et optimisation  
de processus d'entreprise

Déménagement



Les organisations ne changent pas.

**Ce sont les individus qui changent.**

## Chaque changement organisationnel a un impact sur la façon dont les collaborateurs font leur travail



|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| A | A | A | A | A |
| A | A | A | A | A |

J'utilisais l'ancien système ...

Je faisais ce que j'avais besoin de faire ...

Je rapportais à ...

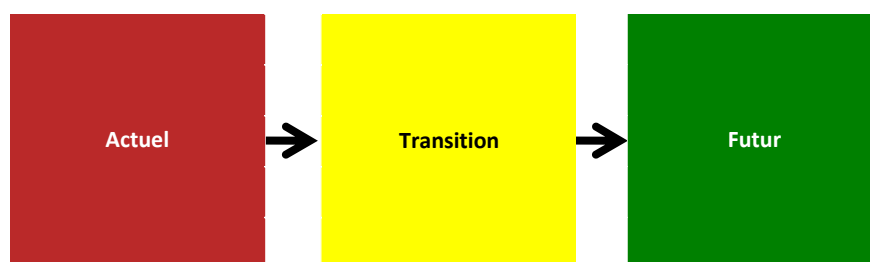
|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| F | F | F | F | F |
| F | F | F | F | F |

Maintenant j'utilise le nouveau système intégré

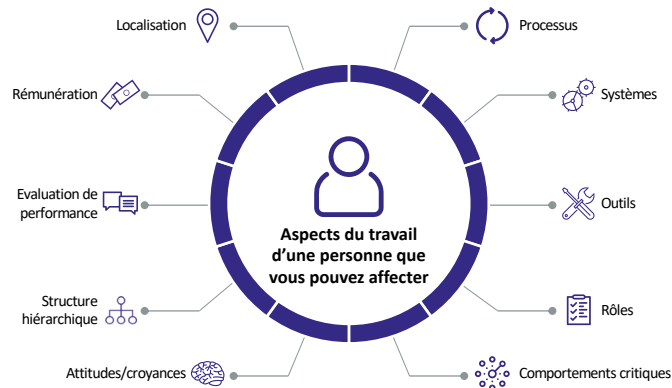
Maintenant j'applique les nouveaux processus

Maintenant je rapporte à ...

## La véritable unité de changement, c'est l'individu



## Votre initiative affectera certains aspects de la façon dont les gens font leur boulot



Nexum

17

## Identification de l'impact suivant les 10 aspects



| Hier | Aspect du travail affecté | Demain | Ampleur de l'impact |
|------|---------------------------|--------|---------------------|
|      | Processus                 |        |                     |
|      | Systèmes                  |        |                     |
|      | Outils                    |        |                     |
|      | Rôles                     |        |                     |
|      | Comportements critiques   |        |                     |
|      | Attitudes/croyances       |        |                     |
|      | Structure hiérarchique    |        |                     |
|      | Evaluation de performance |        |                     |
|      | Rémunération              |        |                     |
|      | Localisation              |        |                     |

Nexum

18



### Identifiez les groupes affectés par le changement

Quels sont les individus qui devront faire leur travail différemment lorsque ce changement sera mis en place?

|   |   |
|---|---|
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div> <p><i>Raisons</i></p> | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">2</div> <p><i>Groupes concernés</i></p> |
|   |   |

## Les cinq principes fondamentaux



**1** Nous changeons pour une raison.



**2** Le changement organisationnel nécessite le changement individuel.



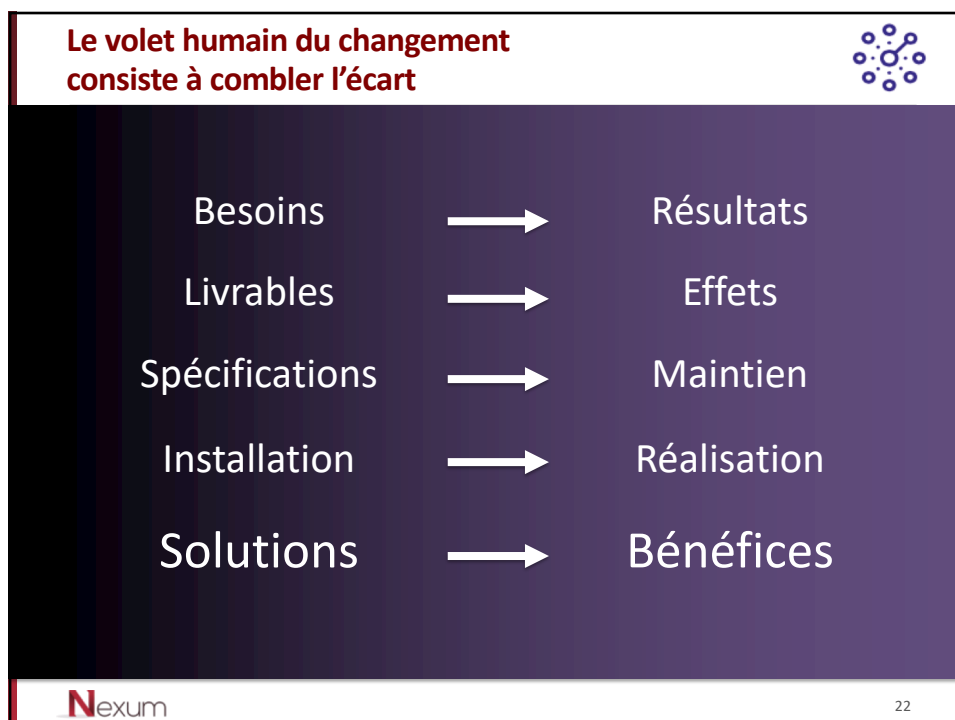
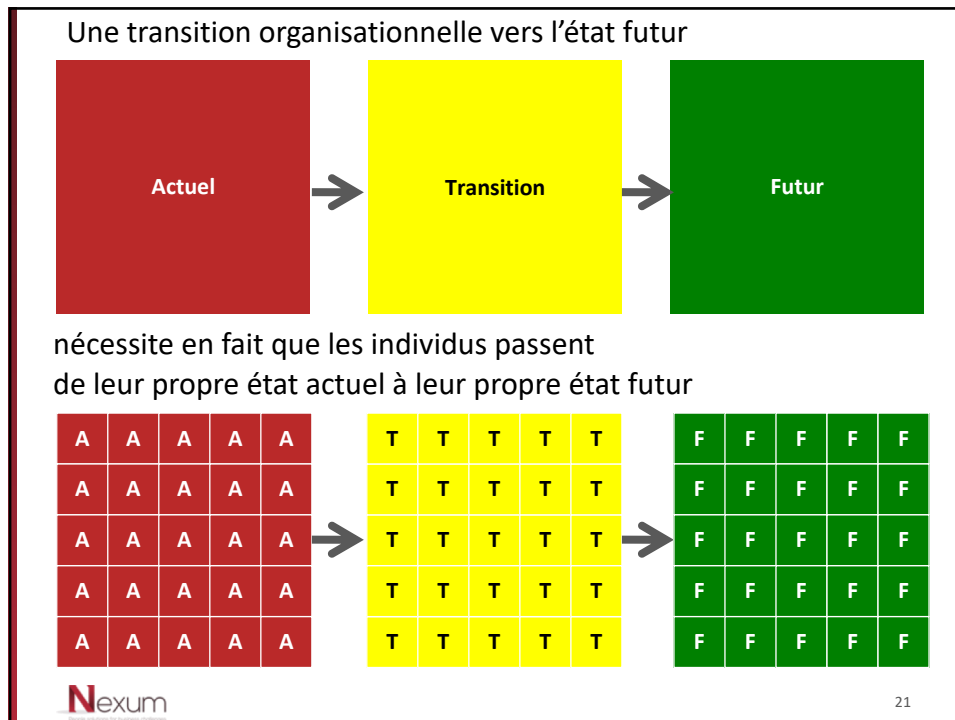
**3** Les effets organisationnels sont le résultat collectif des changements individuels.



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



**5** Nous appliquons le Change Management pour concrétiser les bénéfices et effets voulus par le changement.



## Trois facteurs liés au volet humain déterminent/contraindent les résultats



### Vitesse d'adoption

Avec quelle **rapidité** les personnes se mettent-elles à appliquer les nouveaux systèmes, processus et rôles?



### Utilisation atteinte

**Combien** de collaborateurs (sur l'effectif total) ont "acheté" la nouvelle solution et l'utilisent?



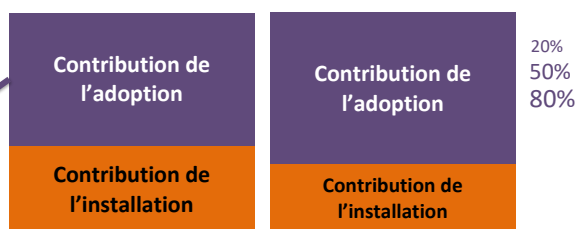
### Efficacité

Quel est le niveau de **performance** des personnes par rapport au niveau attendu dans la conception du changement?

## Quelle proportion des résultats et effets attendus dépend de l'adoption et de l'utilisation?



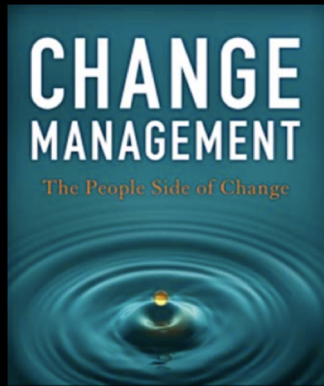
Portion des bénéfices qui dépend des transitions individuelles (retour sur investissement du Change Management)



Contribution de l'adoption = dépendance du ROI vis-à-vis des facteurs humains





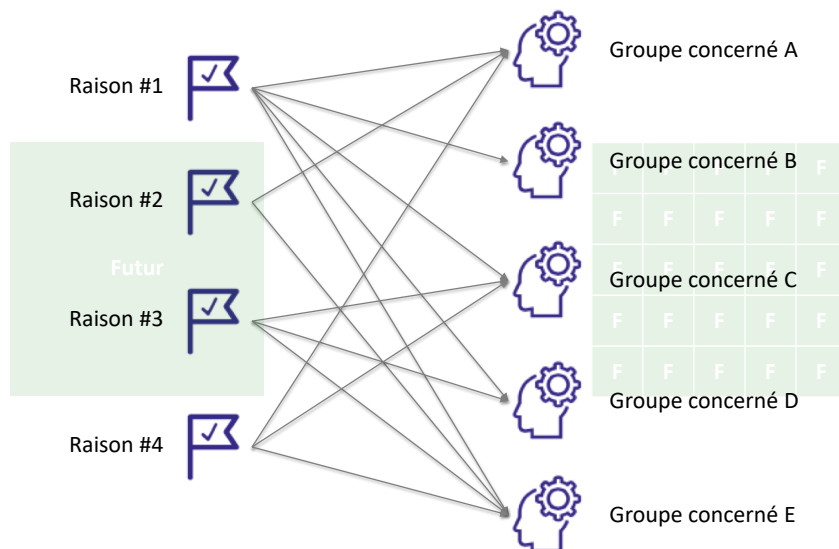


JEFFREY M. HIATT  
TIMOTHY J. CREASEY

“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.”

Change Management: The People Side of Change  
(page 1)

## Connecter les *raisons* aux *groupes concernés*



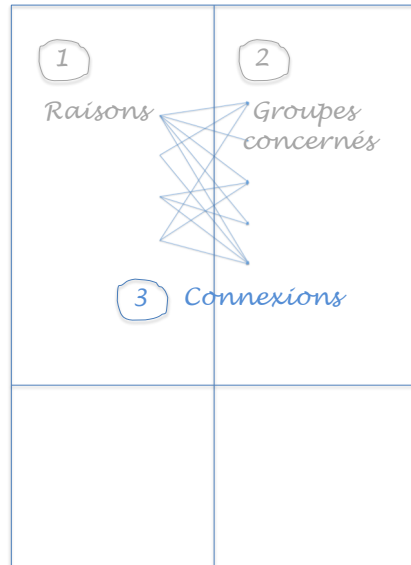


### Tracez les connexions:

Quels sont les groupes qui doivent adopter et utiliser le changement afin que chaque "raison" ou objectif soit atteint?

### Bonus:

Estimez le pourcentage des résultats et effets attendus qui dépendent du fait que les gens vont changer de façon de travailler.



## Les cinq principes fondamentaux



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 concrétiser les bénéfices et effets voulus par le changement.

| L   | Ma  | Me  | J | V |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |   |   |

Un courriel lundi  
pour une formation mardi  
afin de démarrer mercredi  
n'est **PAS** la façon de préparer et  
d'équiper les individus pour réussir le  
changement.

29

Change Management:



**Préparer, équiper et  
soutenir** les individus au  
travers des trajets de  
changement qu'ils parcourent  
au sein de votre entreprise.

## Les effets du changement individuel d'après le modèle ADKAR® de Prosci® :



### Quand vous créez:

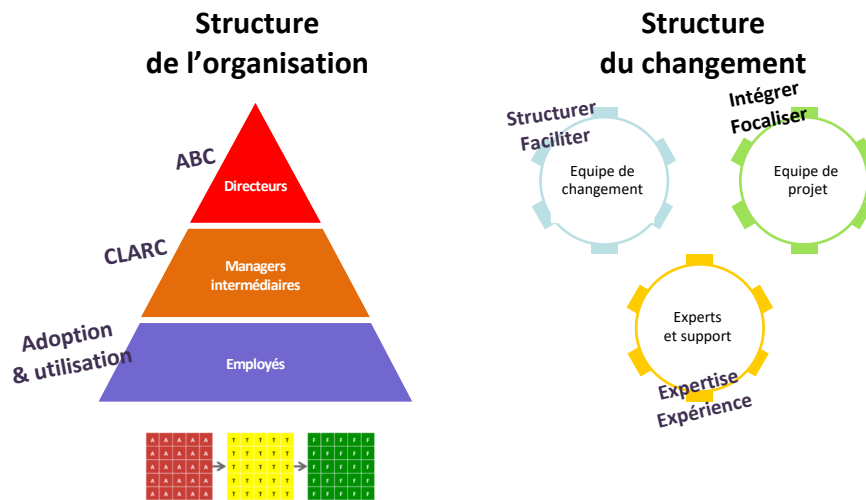
### Vous entendez:

|          |   |                             |
|----------|---|-----------------------------|
| <b>A</b> | <b>Awareness</b><br>(prise de conscience) | "Je comprends pourquoi ..." |
| <b>D</b> | <b>Desire</b><br>(volonté)                | "J'ai décidé de ..."        |
| <b>K</b> | <b>Knowledge</b><br>(connaissances)       | "Je sais comment ..."       |
| <b>A</b> | <b>Ability</b><br>(aptitudes)             | "Je suis capable de ..."    |
| <b>R</b> | <b>Reinforcement®</b><br>(renforcement)   | "Je continuerai à ..."      |

## Le processus de Change Management en 3 phases de Prosci®



## Les rôles de Change Management



Nexum

33

## Les principaux facteurs de succès



**BUT:**  
Mener l'adoption  
et l'utilisation pour  
fournir les  
résultats et effets  
attendus



Sponsorship



Communication



Engagement  
des managers



Engagement  
des collaborateurs



Approche



Ressources



Intégration avec  
la gestion de projet

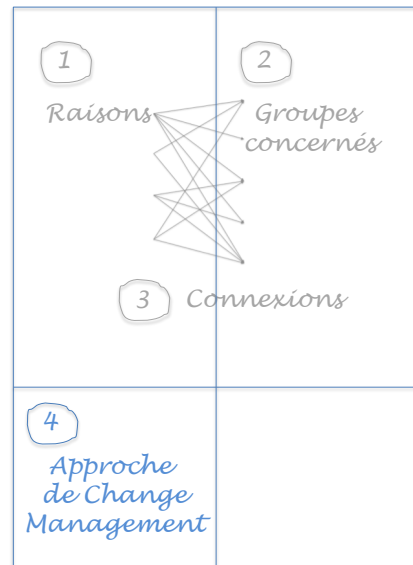
Nexum

34



### Notes sur votre approche de Change Management:

- Utilisons-nous une approche structurée?
- Est-elle mise à échelle et adaptée?
- Avons-nous un budget?
- Qui fait le Change Management?
- Sommes-nous en ligne avec les meilleures pratiques?



## Les cinq principes fondamentaux



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 concrétiser les bénéfices et effets voulus par le changement.

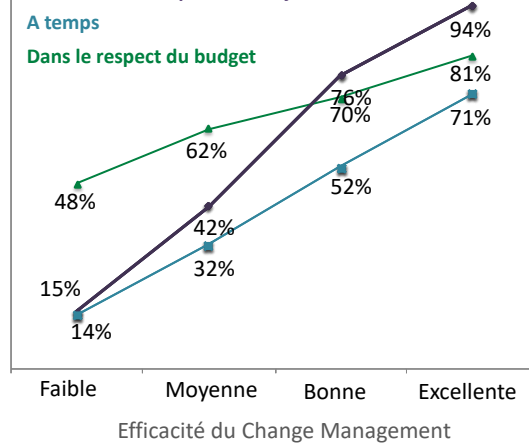
Nous appliquons le Change Management pour...

**Augmenter la probabilité d'obtenir les effets du changement**

Ont atteint ou dépassé les objectifs

A temps

Dans le respect du budget



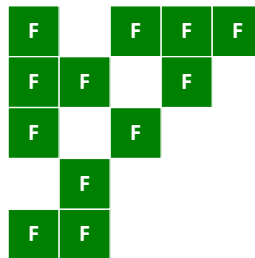
- Améliorer les résultats et effets des projets
- Mener la réalisation des bénéfices et le retour financier
- Minimiser les risques
- Réduire les coûts de type "RE"

Nexum

37

Nous appliquons le Change Management pour...

**Eviter un état futur de type "fromage suisse"**



= retour sur investissement moindre



= moins de bénéfices réalisés



= amélioration inachevée



= pas ce que nous attendions ou espérons

Nexum

38

Nous appliquons le Change Management pour...  
**Minimiser les conséquences négatives**



Nous appliquons le Change Management pour...  
**Atténuer et réduire les coûts et les risques**



|              | Coûts | Risques |
|--------------|-------|---------|
| Individus    |       |         |
| Projet       |       |         |
| Organisation |       |         |

Les coûts de type "RE":  
 RE-travailler      RE-concevoir  
 RE-faire          RE-définir  
 RE-former        REpli



## Nous appliquons le Change Management pour... Contrôler les variables liées au volet humain



### Vitesse d'adoption

Avec quelle **rapidité** les personnes se mettent-elles à appliquer les nouveaux systèmes, processus et rôles?



### Utilisation atteinte

**Combien** de collaborateurs (sur l'effectif total) ont "acheté" la nouvelle solution et l'utilisent?



### Efficacité

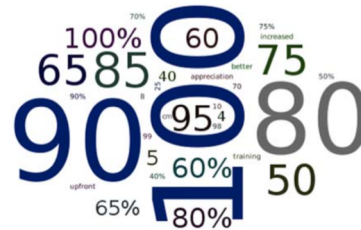
Quel est le niveau de **performance** des personnes par rapport au niveau attendu dans la conception du changement?

## Nous appliquons le Change Management pour... Capturer le ROI qui dépend du volet humain



Sommet BPM de Gartner  
12 décembre 2014

Webinar de Prosci  
11 février 2015



Nous appliquons le Change Management pour...  
Fournir des résultats et avoir de l'effet



word cloud containing terms: valeur, ROI, succès, résultats, effets, compétitivité, maintien, avantages, motivation, bénéfices.

Nexum

43

Change Management



Mobiliser les **gens**  
pour concrétiser les **résultats**

Nexum

44

## Résumé du principe fondamental 5



Nous appliquons le  
Change Management  
pour ...

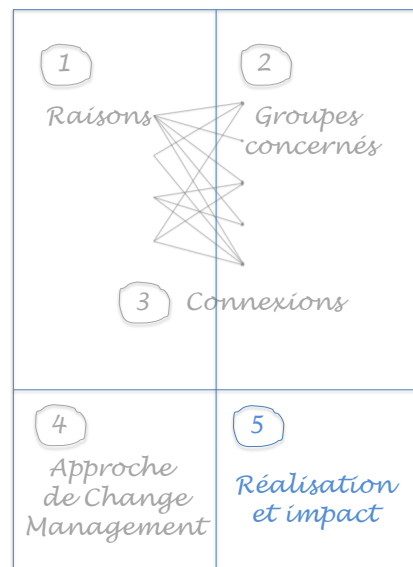
- Améliorer la probabilité d'obtenir les effets du changement
- Atteindre ou dépasser les objectifs , à temps et dans le respect du budget
- Eviter un état futur de type "fromage suisse"
- Minimiser les conséquences négatives
- Atténuer et réduire les coûts et les risques
- Contrôler les variables liées au volet humain
- Capturer le ROI qui dépend du volet humain
- Fournir des résultats et avoir de l'effet



### Qu'espérons-nous réaliser avec le Change Management:

Identifiez la valeur que vous pouvez apporter lorsque vous faites un excellent travail pour préparer, équiper et soutenir les gens au travers des changements qu'ils rencontrent (probabilité de succès, atténuation des coûts et des risques, etc.)

[vincent.piedboeuf@nexum.eu](mailto:vincent.piedboeuf@nexum.eu)



## Vous pouvez appliquer les cinq principes fondamentaux



# 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

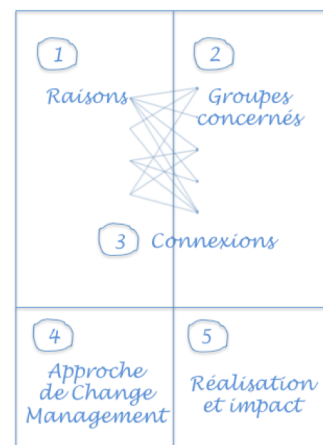
Nous appliquons le Change Management pour concrétiser les bénéfices et effets voulus par le changement.

**Nexum**

47

## Questions à poser lors d'entrevues avec vos chefs de projet et membres d'équipe:

1. **Nous changeons pour une raison**  
Q: Quelles sont les raisons de votre changement? Quels sont les bénéfices organisationnels et les objectifs du projet?
2. **Le changement organisationnel nécessite le changement individuel**  
Q: Qui doit faire son boulot différemment (et comment) en fonction de votre projet ou initiative?
3. **Les effets organisationnels sont le résultat collectif des changements individuel**  
Q: Comment les transitions individuelles se connectent-elles directement aux effets que vous attendez de votre changement?
4. **Le Change Management est un cadre qui vise à gérer le volet humain du changement**  
Q: Quelle approche structurée prenez-vous pour préparer, équiper et soutenir les collaborateurs au travers du changement?
5. **Nous appliquons le Change Management pour concrétiser les bénéfices et les effets voulus par le changement**  
Q: Quelle est l'importance des bénéfices et effets souhaités par votre changement? Qu'êtes-vous disposé à faire (et investir) pour vous assurer qu'ils sont concrétisés en mobilisant l'adoption et l'utilisation par les collaborateurs?



**Nexum**

48

### Les cinq principes fondamentaux du Change Management

**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 concrétiser les bénéfices et effets voulus par le changement.

**Nexum**  
People solutions for business challenges

49

