




LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Pr. LADRAA

Plan du cours

- I. Vue d'ensemble du changement et de la conduite du changement
- II. Etapes et démarche de la conduite du changement
- III. L'humain au cœur du changement
- IV. Facteurs d'échec et de succès



I. VUE D'ENSEMBLE DU CHANGEMENT ET DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Le changement : de quoi s'agit-il?

« Il ne peut y avoir de progrès sans changement et ceux qui ne peuvent même pas changer d'idée ne peuvent rien changer »

George Bernard Shaw

Changement



L'amélioration significative du fonctionnement de l'entreprise et de sa performance

Présent

Futur

Transition

Le changement

C'est le processus selon lequel on passe d'un état stable à un autre état

Pourquoi changer?

Faire face aux défis: mondialisation, technologie, concurrence,....



Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à **l'instabilité et au développement de son environnement.**

Perception du changement

Les 3 ruptures avec l'équilibre établi

Rupture en termes de visions

« A travers le changement on me demande de voir le monde différemment »

Rupture en termes de savoir-faire

« On m'oblige à renoncer à mes habitudes pour apprendre à faire autrement. »

Rupture en termes de relation

« On ne me reconnaît plus pour ce que je savais faire, mais pour quelque chose que, par définition, je ne sais pas encore faire : serai-je encore reconnu ? »

Les composantes du changement

Le contexte du changement : Les facteurs de changement

Le contenu du changement: Sur quoi va porter le changement?

Le processus du changement: la conduite du changement

Les facteurs du changement

Facteurs internes

- Culture
- Stratégie
- Organisation
- Système de gestion
- Pratiques et outils

Facteurs externes

- Technologie
- Concurrence
- Exigences des clients
- Financiers (bourse)
- Economiques

Sur quoi va porter le changement ? : nouvelle organisation du travail, restructuration d'une entité, changement de culture, création d'une nouvelle entité,...)

Qu'est ce que c'est que la conduite du changement ?

C'est une démarche qui va de la **perception d'un problème** d'organisation à la **définition** d'un cadre d'actions qui permet **l'élaboration**, le **choix** et la **mise en place** d'une solution dans des **conditions optimales de réussite**



Nécessité d'une stratégie de conduite de changement



II. ETAPES ET DÉMARCHE DE CONDUITE DE CHANGEMENT

I. Les courbes et étapes du changement

1. Etapes du changement selon Lewin

2. La courbe de changement

3. La Courbe de Kubler-Ross

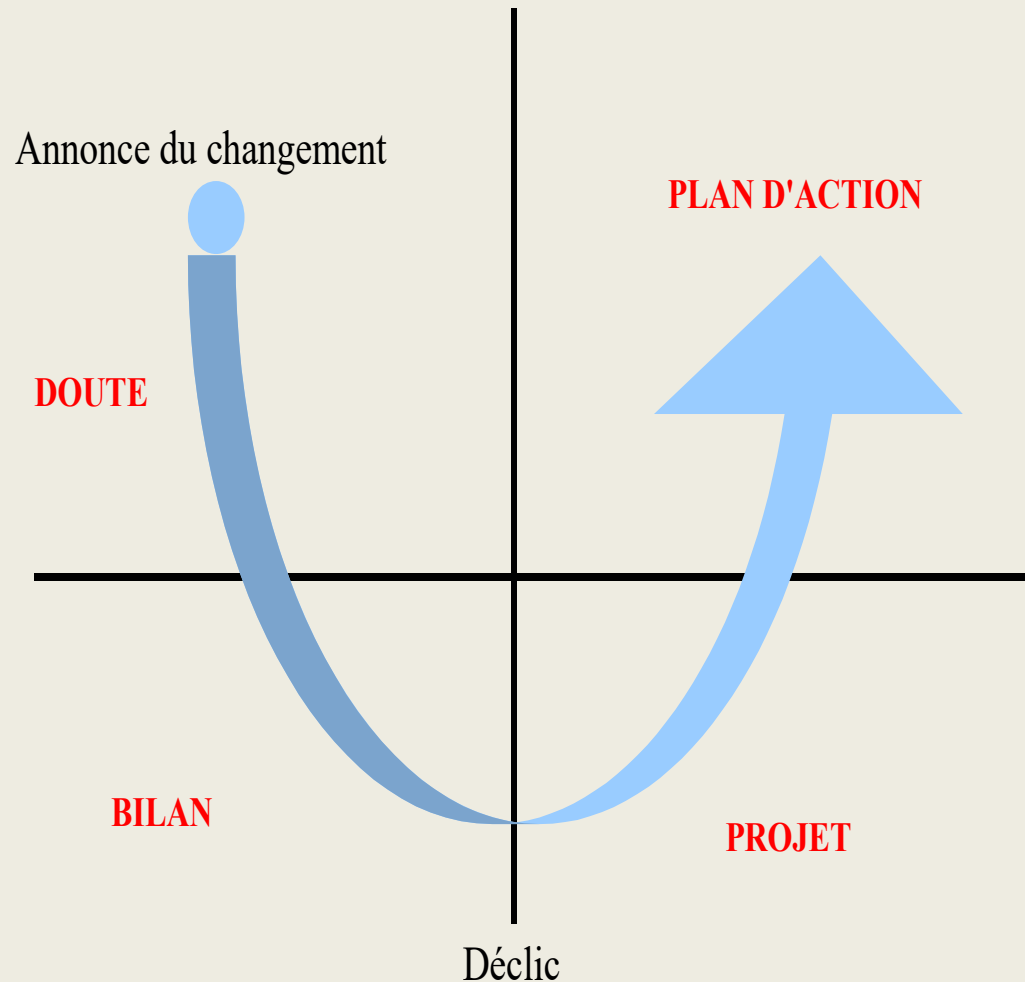
1. Etapes du changement de Lewin

" **Unfreeze** " - " *Dégel* " : il s'agit de l'étape indispensable de préparation au changement. L'objectif est de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'une transformation est inéluctable, les convaincre que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle de faire autrement. Les résistances apparaissent dès ce premier stade.

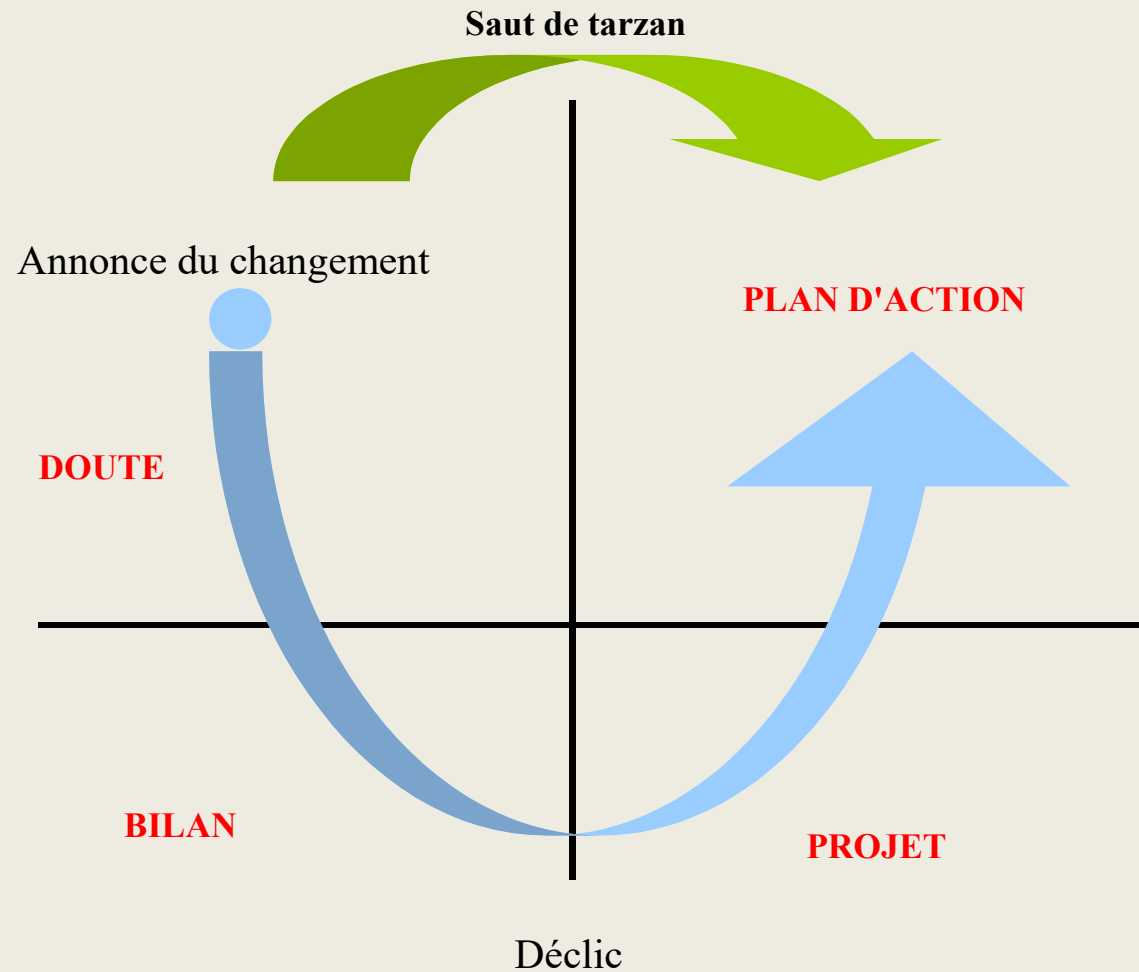
" **Change** " - " *Changement* " : cette phase représente le changement concret. Les esprits étant prêts à la nouveauté grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente, de nouvelles pratiques sont définies. Cette étape se décompose en plusieurs sous-phases qu'il est intéressant de ne pas négliger.

" **Refreeze** " - " *Gel* " : une fois les changements adoptés, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de travail, etc. Si cette phase est ignorée, le projet peut rapidement échouer avec un retour à l'ancienne situation.

2. La courbe du changement



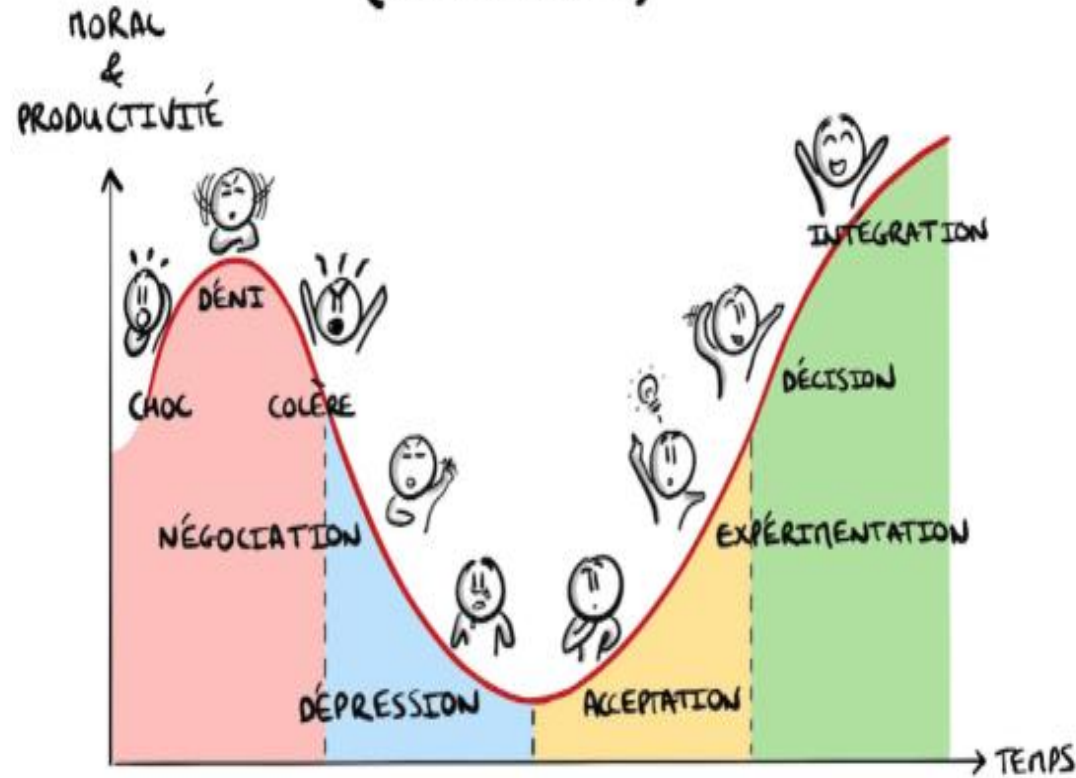
- **Annonce du changement** : information initiale, réaction émotionnelle et prise de conscience.
- **Doute / résistance** : incompréhension, peur, remise en question.
- **Baisse de motivation (creux)** : perte de repères, questionnement et démotivation.
- **Déclic** : prise de décision, acceptation progressive et volonté d'agir.
- **Projet** : élaboration des actions concrètes et montée en compétences.
- **Plan d'action** : déploiement, adoption et stabilisation des nouveaux comportements.



Le plan impossible : le saut de tarzan

- Le saut de Tarzan est un acte de confiance ou de décision audacieuse qui implique de lâcher l'ancien repère pour saisir une nouvelle opportunité.
- Risques et leviers : mauvais timing ou absence de préparation = échec

ÉTAPES DU CHANGEMENT (KÜBLER ROSS)



@BLOCULUS

3. La Courbe de Kubler-Ross

- **Déni** : refus d'accepter la réalité, minimisation.
- **Colère** : frustration, irritation, recherche de responsables.
- **Marchandage** : tentative de négociation pour retarder ou atténuer le changement.
- **Dépression** : tristesse, retrait, baisse d'énergie et de motivation.
- **Acceptation** : reconnaissance de la réalité, adaptation et réinvestissement.
- **Expérimentation** : phase où la personne teste concrètement de nouveaux comportements ou outils, ajuste ses pratiques, apprend par essais/erreurs et commence à constater des bénéfices réels.
- **Décision** : moment où l'individu choisit consciemment d'adopter la nouvelle manière de faire, s'engage à la mettre en œuvre et planifie les actions pour la consolider.
- **Intégration** : stade final où le changement est internalisé : comportements et pratiques deviennent la norme, la productivité et le bien-être se stabilisent et le nouveau mode est durablement ancré.

Phases	Réponses
Déni	<i>Je ne me sens pas concerné par ce nouveau logiciel. Je n'y prête pas attention. Je reste indifférent aux explications que l'on me donne.</i>
Colère	<i>L'installation de ce logiciel ne marchera jamais. Cela marche déjà très bien comme ça. On a toujours fait comme cela, je ne vois pas pourquoi on ferait différemment. Cela va nous ralentir.</i>
Marchandage	<i>J'accepte d'utiliser ce logiciel mais je veux que ça soit de telle façon. Je ne ferais pas d'efforts si on ne fait pas à ma manière.</i>
Découragement	<i>Comment vais-je faire ? C'est sûr, il va falloir que je change. Je ne sais pas comment je vais utiliser ce logiciel.</i>
Résignation/choix	<i>Vais-je faire des efforts pour utiliser le logiciel ? Est-ce que je refuse de l'utiliser ? Est-ce que je modifie mes habitudes de travail ?</i>
Acceptation	<i>Comment vais-je m'organiser ? Quelles sont les possibilités et les manières d'utiliser ce logiciel ?</i>
Intégration	<i>C'est vrai que ce logiciel est plus performant. Le suivi des fournisseurs semble meilleur qu'avant.</i>

Illustration de la courbe de kublér-ross cas d'introduction d'un nouveau logiciel

II. Démarche de conduite de changement

1. Faire un diagnostic

2. Définition du projet de changement

3. Elaboration des plans d'action

4. Mise en œuvre du projet

5. Pilotage du projet

1. Faire un diagnostic

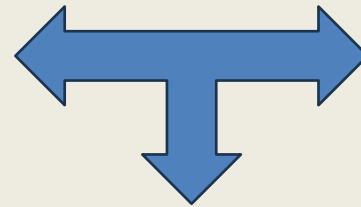
DIAGNOSTIC = Faire un état général de différentes variables:

- **Résultat actuel** : Quels sont les résultats économiques et sociaux? Résultats attendus? Quel écart existe-t-il?
- **Environnement**: Quelles sont les contraintes et opportunités, y a-t-il des environnements pertinents?
- **Facteur clés de succès**: sur quels points précis devons nous faire porter l'essentiel de nos efforts et ressources?
- **L'organisation**: structure, culture, système de gestion, style de management.

Sur quels éléments se focaliser au niveau de l'organisation pour un diagnostic ?

1. Le mode de management

- ✓ Le mode de management des dirigeants favorise-t-il la réussite du changement ?
- ✓ Les dirigeants sont-ils en mesure de faire partager une vision de l'entreprise suffisamment claire et forte pour mobiliser les salariés, faciliter et ancrer le changement ?
- ✓ Quelle est la réaction habituelle du management face au changement et à la prise de risque ?



2. Les ressources disponibles

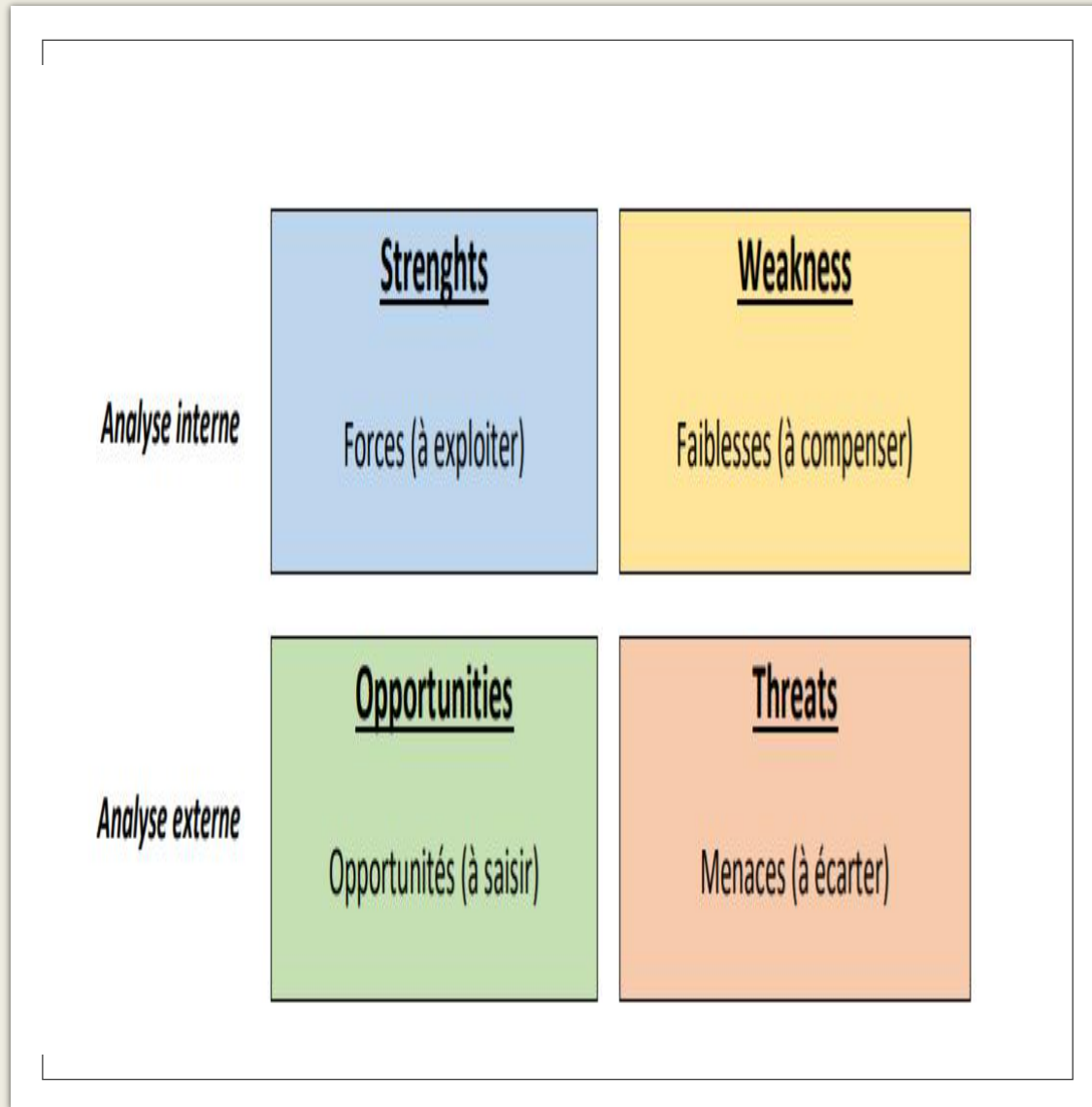
Cet aspect ne doit surtout pas être négligé lors du diagnostic car c'est un facteur important d'échec du changement. L'entreprise doit faire le bilan des ressources financières et humaines dont elle peut bénéficier.

3. La culture de l'entreprise

Le partage des valeurs par tous les membres est un moyen de faciliter le changement dans le cas contraire la stabilité est mise à rude épreuve.

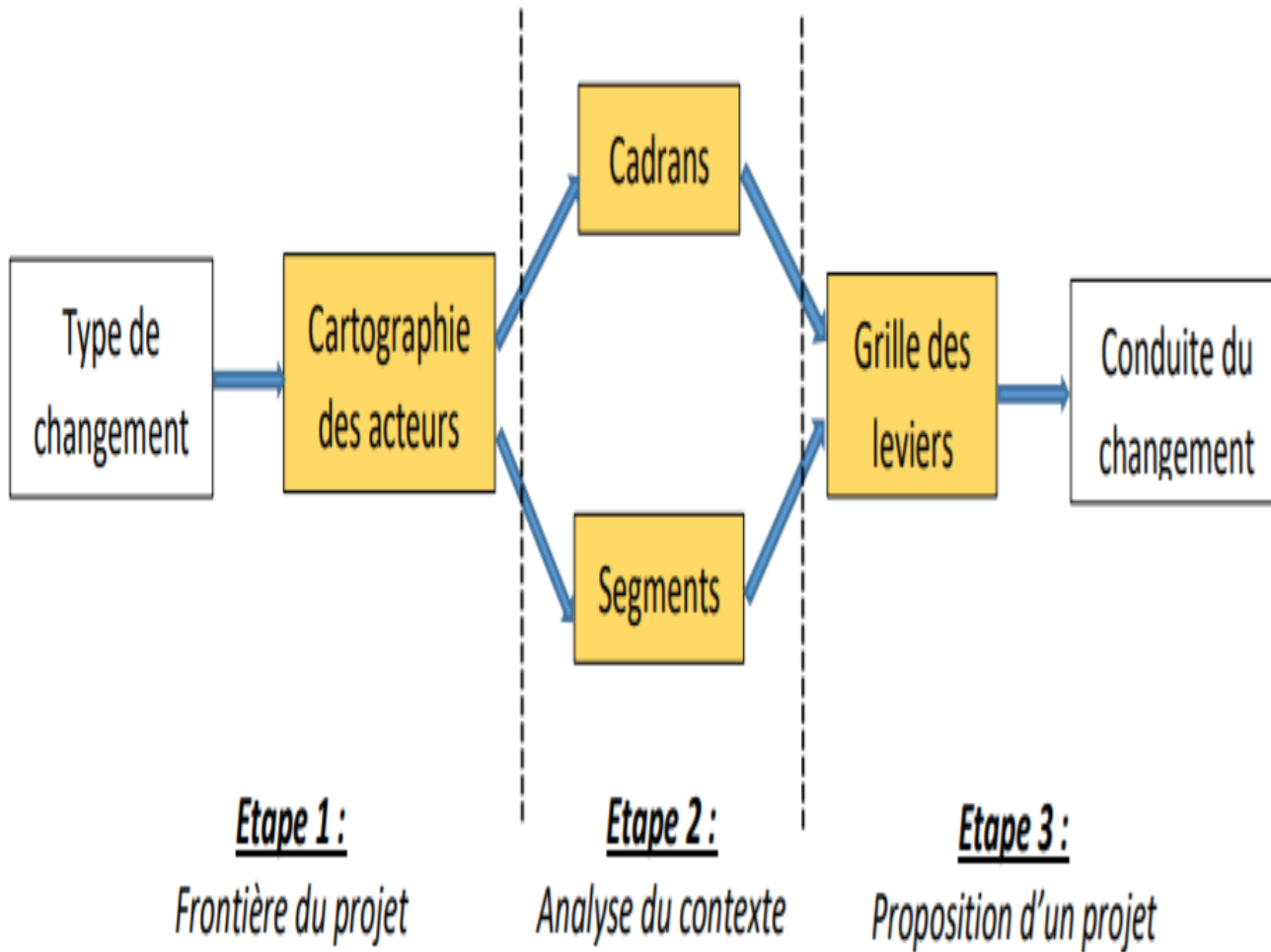
Diagnostic par SWOT

- Ce diagnostic va permettre cibler les méthodes à utiliser pour atteindre la situation souhaitée et les moyens pour y parvenir.
- Il va permettre de définir un périmètre et des objectifs mesurables à atteindre.



Diagnostic par la méthode « Change Way»

La méthode Change Way est composée de questionnaires et de grilles à remplir afin de diagnostiquer et d'identifier les cibles, les impacts du changement.



LA MÉTHODE « CHANGE WAY »

La méthode « Change Way »



La méthode Change Way est une méthode complète et précise pour effectuer efficacement un diagnostic lors de la mise en place d'un changement.



Cependant, cette méthode est assez lourde à mettre en place et nécessite d'administrer de nombreux questionnaires aux personnes.

2. Définition du projet de changement

- **Pourquoi ce projet**: Synthèse du diagnostic
- **Les objectifs** :
Résultat attendu- La vision du changement

Plans d'action

Comment réaliser le projet?



Mettre en place des plans d'action (définir les actions, les moyens matériels et humaines, le délai de réalisation des activités,...)



**Définir la typologie du
changement**

	Changement prescrit	Changement construit
Progressif	<ul style="list-style-type: none"> réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologie, etc.) 12 à 36 mois 	<ul style="list-style-type: none"> évolutions de l'organisation qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs 1 à 10 ans culture client, qualité, processus <i>style « collaboration/participation »</i>
	Changement de crise	Changement adaptatif
Brutal	<ul style="list-style-type: none"> solutions à un dysfonctionnement 1 jour à 3 mois accident, grève, plaintes de clients <i>style « direction/coercition »</i> 	<ul style="list-style-type: none"> transformation des pratiques et de l'organisation 6 à 18 mois nouvel outil informatique, compétences commerciales <i>style « éducation/communication »</i>
	Imposé	Volontaire

Typologie du changement

3. Elaboration des plans d'action

- ✓ Mise en place d'objectifs concrets
- ✓ Mise en place d'indicateurs de suivi servira à mesurer l'état d'avancement par rapport aux objectifs et à détecter les éventuels écarts.
- ✓ Ces indicateurs peuvent prendre plusieurs formes (nombre de jours d'avance ou de retard sur le projet, nombre d'anomalies constatées sur une semaine).
- ✓ Ces indicateurs, qui peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord, vont permettre d'anticiper un certain nombre d'éléments (ex : baisse des performances, augmentation des non-conformités...).

Approche par le Change Management

- Le Change Management offre une approche structurée pour aider les membres de l'organisation à passer de leur état actuel à leur état futur.
- Il comprend les méthodes qui redirigent ou redéfinissent l'utilisation des ressources, les processus opérationnels, les affectations budgétaires ou d'autres modes de fonctionnement qui modifient considérablement une entreprise ou une organisation.

Les 3 niveaux de Change Management

◦ **Individual Change Management** : La gestion individuelle du changement exige de comprendre comment les gens vivent le changement et ce dont ils ont besoin pour réussir le changement. Il faut aussi savoir ce qui aidera les gens à réussir la transition : quels messages les gens ont besoin d'entendre quand et de qui, quand le moment optimal pour enseigner à quelqu'un une nouvelle compétence, comment coacher les gens pour démontrer de nouveaux comportements, et ce qui fait que les changements "collent" dans le travail de quelqu'un.

◦ **Organizational Change Management** : La gestion du changement organisationnel consiste d'abord à identifier les groupes et les personnes qui devront changer à la suite du projet, et de quelle manière ils devront changer. La gestion du changement organisationnel implique ensuite la création d'un plan personnalisé pour s'assurer que les employés touchés reçoivent la sensibilisation, le leadership, l'encadrement et la formation dont ils ont besoin pour réussir le changement.

Entreprise Change Management Capability : La gestion du changement d'entreprise est une compétence organisationnelle de base qui permet de se différencier de la concurrence et de s'adapter efficacement à un monde en constante évolution. Une capacité de gestion du changement d'entreprise signifie qu'une gestion efficace du changement est intégrée dans les rôles, les structures, les processus, les projets et les compétences en leadership de votre organisation.

Intérêt du CM

Le résultat final d'une capacité de gestion du changement de l'entreprise est que les individus adoptent le changement plus rapidement et plus efficacement, et que les organisations sont capables de réagir rapidement aux changements du marché, d'adopter des initiatives stratégiques et d'adopter de nouvelles technologies plus rapidement et avec moins d'impact sur la productivité.



Cette capacité n'est toutefois pas le fruit du hasard et nécessite une approche stratégique pour intégrer la gestion du changement dans l'ensemble de l'organisation.

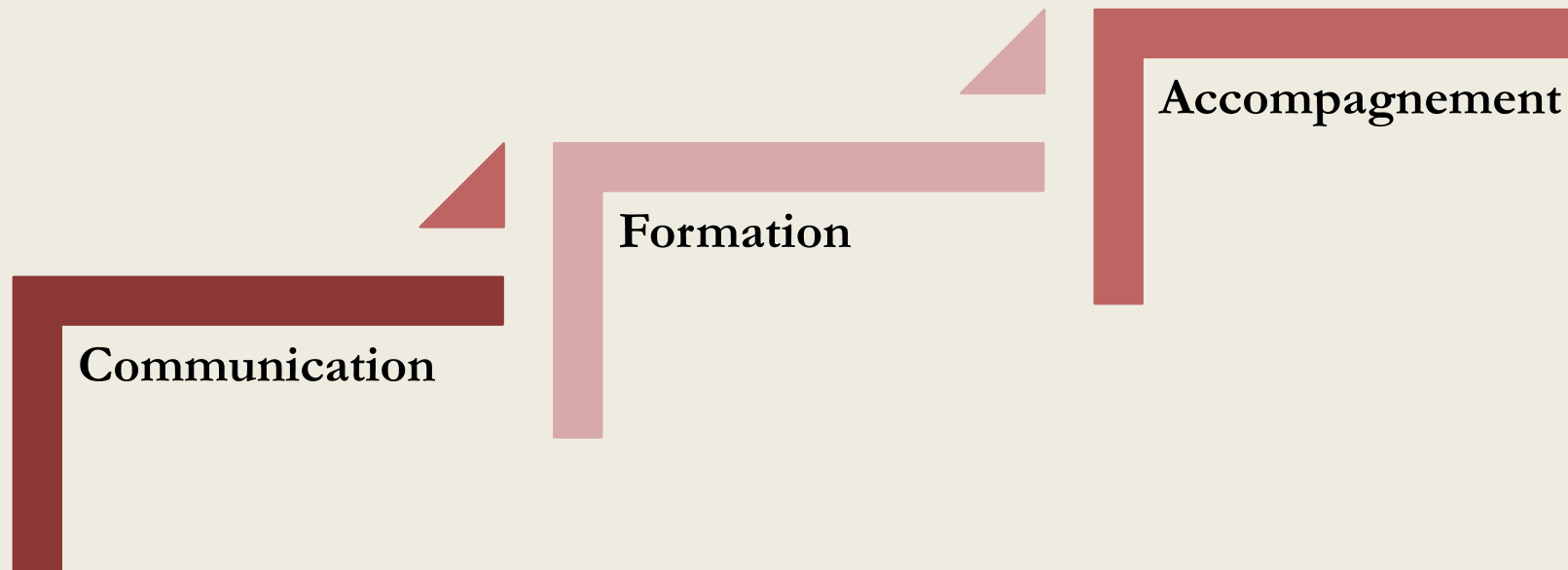
3. Elaboration des plans d'action

Éléments managériaux à prendre en compte

- **Le nombre de personne impacté** : Si le nombre de personne touchée par le changement est important, il faudra intégrer un plus grand nombre de personnes dans la démarche de changement. Cela peut complexifier la mise en place du changement et également augmenter les risques de résistance.
- **Les ressources disponibles** : L'entreprise doit faire le bilan des ressources financières et humaines dont elle peut bénéficier. Pour cela, elle doit estimer le nombre de personne impacté et la durée prévisionnelle du changement.
- **Le temps disponible** : Le temps alloué au changement doit être défini. Cela va influencer sur la stratégie et sur les méthodes à adopter. Il faut veiller à bénéficier de suffisamment de temps pour pouvoir conduire correctement le changement.
- **L'environnement général** : Le contexte, les enjeux spécifiques (internes et externes) ou encore le domaine d'activité de l'entreprise peuvent influencer le type de management et les méthodes à utiliser.

4. Mise en œuvre du projet

3 actions principales



La communication

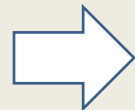
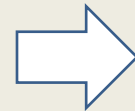
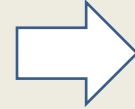
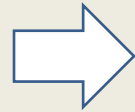
Communiquer « c'est construire avec des mots un simulacre de la réalité ».

La communication ne peut être traitée comme un simple dispositif de transmission d'une information mais une relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l'intérêt que celui –ci peut présenter.

Comportements VS. Communication

Les comportements

- Incrédulité
- Résistance
- Peur
- Action



L'action

- Pourquoi ?

communication mobilisatrice

- Comment ?

communication explicative

- Processus

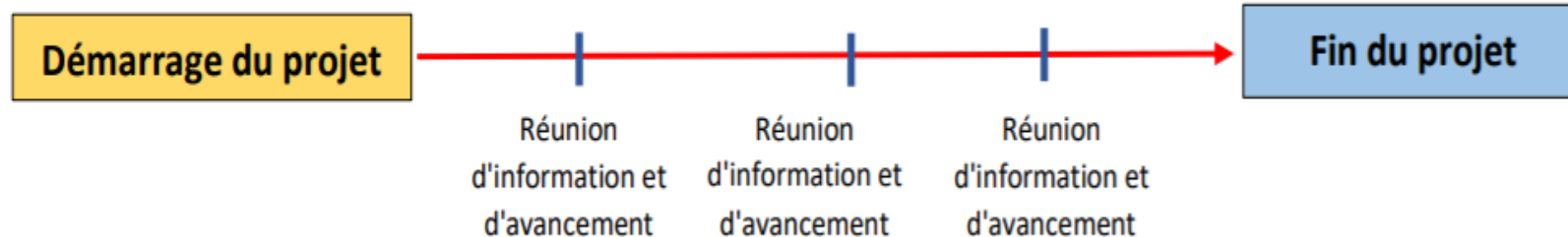
communication sécurisante

- Signes de reconnaissance

communication gratifiante

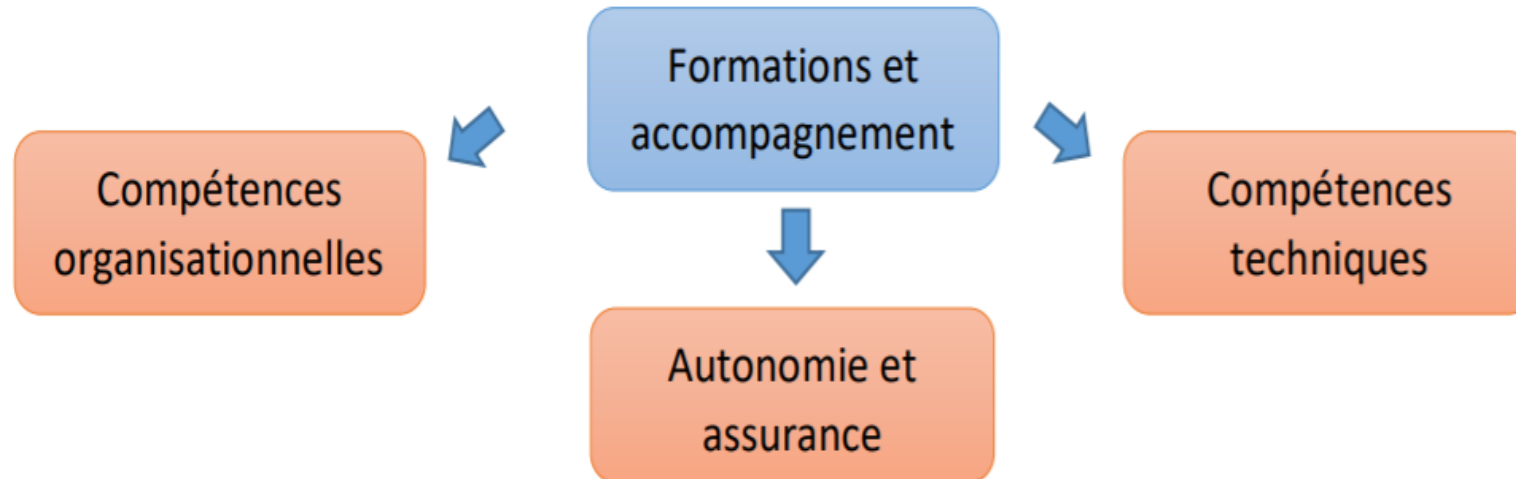
Actions de communication à mener

- **Rappeler la finalité du projet :** Montrer aux équipes le sens de ce qu'elles font, dire ce qu'apporte le changement pour elles ainsi que pour l'entreprise.
- **Communiquer sur l'avancement du projet :** Faire connaître l'avancement du projet et ses résultats permet aux personnes de se situer et surtout d'entretenir leur motivation tout au long du changement.
- **Rencontres régulières:** La mise en place de rencontres régulières (réunions, entretiens) tout au long du projet est recommandée.



La formation

- ✓ Donner aux personnes qui vivent les changements des enseignements qui leur permettront de mieux appréhender et mettre en œuvre ceux-ci
- ✓ Développer les compétences nécessaires pour la mise en place du projet de changement



Les actions d'accompagnement

- ✓ L'accompagnement vise à rassurer les personnes en les suivant tout au long de leurs formations et en les aidant sur d'éventuels points de blocage.
- ✓ Il faut donc rester disponible auprès des personnes et éventuellement réaliser des adaptations (ex : formations individuelles...).
- ✓ Il est aussi conseillé d'effectuer des réunions régulières avec les équipes pour faire le point sur les ressentis et les interrogations des personnes par rapport au changement.
- ✓ L'optique de cela est de mettre en confiance et de responsabiliser pour les acteurs du changement pour qu'ils puissent utiliser correctement les compétences acquises en formation.

5. Pilotage du projet de changement



S'assurer que les actions de conduite du changement prévues ont bien été réalisées en termes de planning et de coût (tableau de bord).



Apprécier le changement en cours de réalisation (taux d'information, de compréhension, d'adhésion et de participation au projet) ;



Suivre la transformation pour savoir si la réalisation du changement accompagné a permis une amélioration de la performance de l'entreprise et des processus concernés (indicateurs de l'évolution de la performance).



III. L'HUMAIN AU CŒUR DU CHANGEMENT

Les acteurs face à la conduite du changement

- ✓ « A travers le changement, on me demande de faire autrement »
- ✓ « On m'oblige à renoncer à mes habitudes pour apprendre à faire autrement »
- ✓ « On ne me reconnaît plus pour ce que je savais faire , mais pour quelque chose que, par définition, je sais pas encore faire : serais-je encore reconnu? »



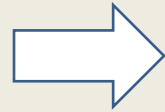
Le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où :

- Il est synonyme de rupture, de remise en cause,
- Il contribue à la perte des points de repères antérieurs (spatiaux, comportementaux, relationnels)
- Il favorise les interrogations sur soi, son devenir, sa qualification...



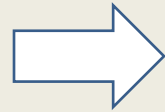
Catégories des comportements des individus

Proactifs



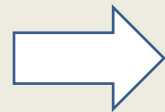
Favorables au changement. Ils se positionnent comme prescripteurs

Passifs



En attente des résultats probants. Ils veulent être sécurisés

Opposants



Opposés aux changements. Ils avancent des arguments contre.



Résistances au changement

Causes de la résistance au changement

Causes individuelles

- **Primauté de l'intérêt individuel plutôt que collectif** : le collaborateur voit uniquement qu'il va devoir changer ses habitudes sans voir le côté positif du changement sur l'équipe et/ou l'entreprise.
- **Crainte de ne pas être à la hauteur** : l'individu pense ne pas avoir les compétences ou les connaissances suffisantes au nouveau mode de fonctionnement de son poste, son service, son entreprise.
- **Manque de confiance en soi** : souvent induit par de mauvaises expériences passées. Mise en doute de la réussite du projet, remise en question des compétences du chef de projet, supérieur hiérarchique ou de la direction.
- **Vision erronée du projet** : conditionnée par la personnalité et les expériences passées.
- **Incertitudes face à l'avenir** : appréhension et angoisses liées, là aussi, au fonctionnement profond de l'individu.

Causes collectives ou organisationnelles

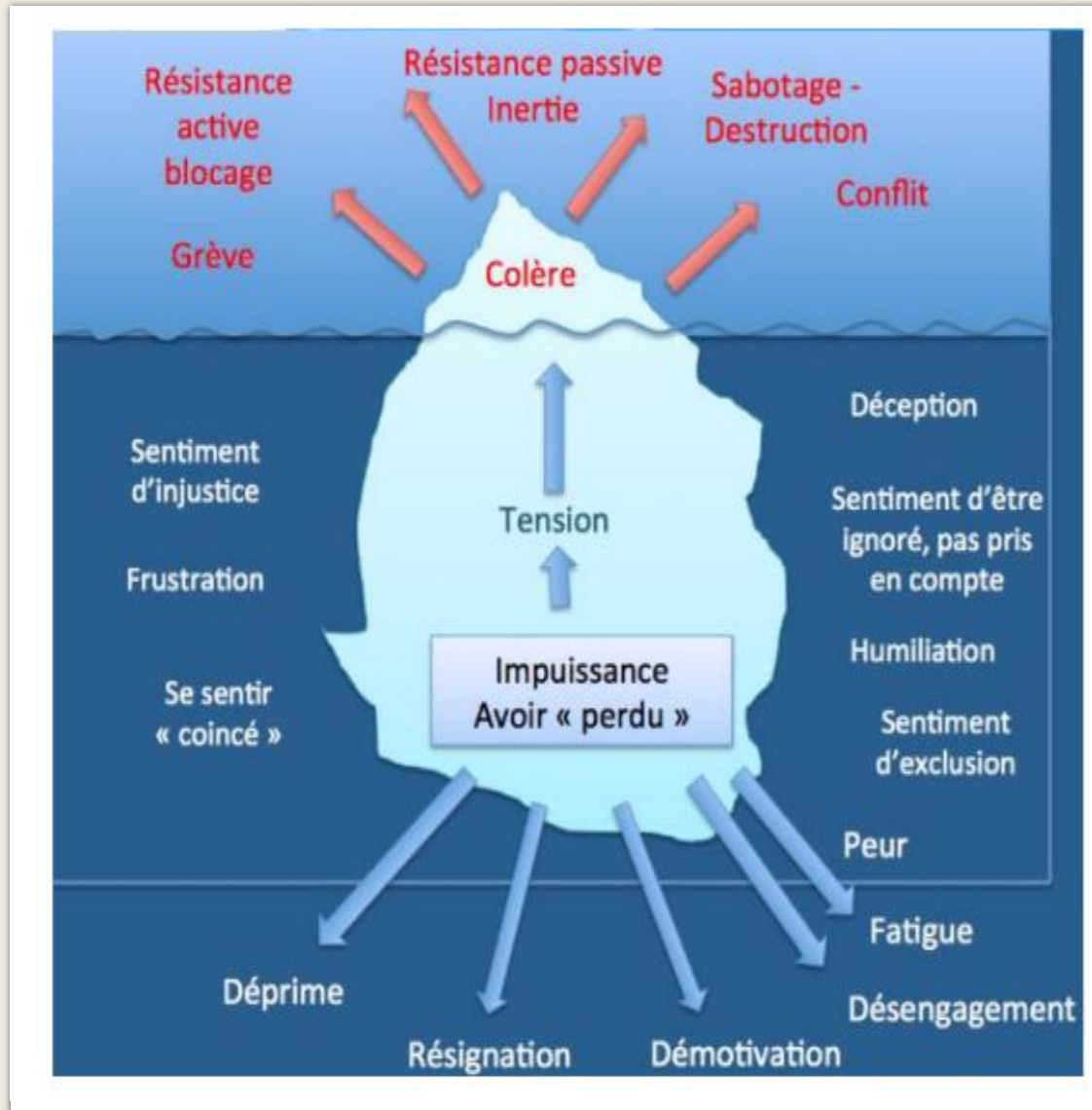
- **Acquis sociaux** : divers avantages offerts par l'entreprise, qui peuvent être menacés lors du rachat par une entité externe ou d'une privatisation, par exemple.
- **Mode de fonctionnement** : les employés d'entreprises peu flexibles dans leur organisation ou très structurées dans leur hiérarchie appréhenderont difficilement la souplesse d'un modèle type "start-up" et inversement.
- **Routines standardisées** : difficile d'envisager de changer ses habitudes.
- **Grande cohésion de groupe et/ou solidarité ancrée dans l'essence même de l'entreprise** : certains changements se feront plus délicatement dans ces organisations (coupes d'effectif, délocalisation de certains services, etc.).

L'Iceberg de la résistance au changement

- Les manifestations visibles de résistance (colère, blocage, sabotage) ne sont que la partie émergée: sous la surface se trouvent peur, frustration, sentiment d'injustice, humiliation et impression d'avoir perdu le contrôle.



Traiter uniquement les symptômes condamne au conflit ; il faut identifier et apaiser les causes profondes (écoute, reconnaissance, participation, soutien) pour désamorcer la tension et réengager.



Les Types de résistances au changement

Inertie

- L'individu va faire croire qu'il embrasse pleinement la transformation alors qu'il n'en est rien et surtout ne va pas bouger d'un centimètre.
- Il va se réfugier derrière une certaine prudence et/ou le besoin d'avis complémentaires afin de repousser l'échéance d'acceptation dudit projet le plus loin possible.

Ex : le collaborateur qui brasse un maximum d'air, mais qui n'avance pas d'un iota sur ses missions (dans l'attente de chiffres d'untel, de tel ou tel document qui n'arrive pas, etc.)

Argumentation

- Tout est prétexte à argumenter contre le projet et démontrer la prévalence de la situation actuelle face aux changements proposés.

Ex : un agent du changement externe à l'entreprise et surtout d'une tout autre région géographique qui, selon les employés, ne pourrait pas comprendre leur mode de fonctionnement et/ou leurs habitudes.

Les Types de résistances au changement

Révolte

- Réaction collective et active contre le changement (grèves, sabotages, manifestations, refus organisé) au-delà de la simple résistance individuelle.
- Causes fréquentes : sentiment d'injustice ou d'imposition, absence de consultation, perte de sens ou de statut, manque de confiance envers la direction, impact social (emplois, conditions).
- Manifestations : mobilisation formelle, refus d'exécuter les nouvelles procédures, communication hostile, ralentissement volontaire, actions légales ou médiatiques.

Ex : le collaborateur qui ne coopère pas et qui ne remplit plus ses missions en ralentissant le travail.

Sabotage

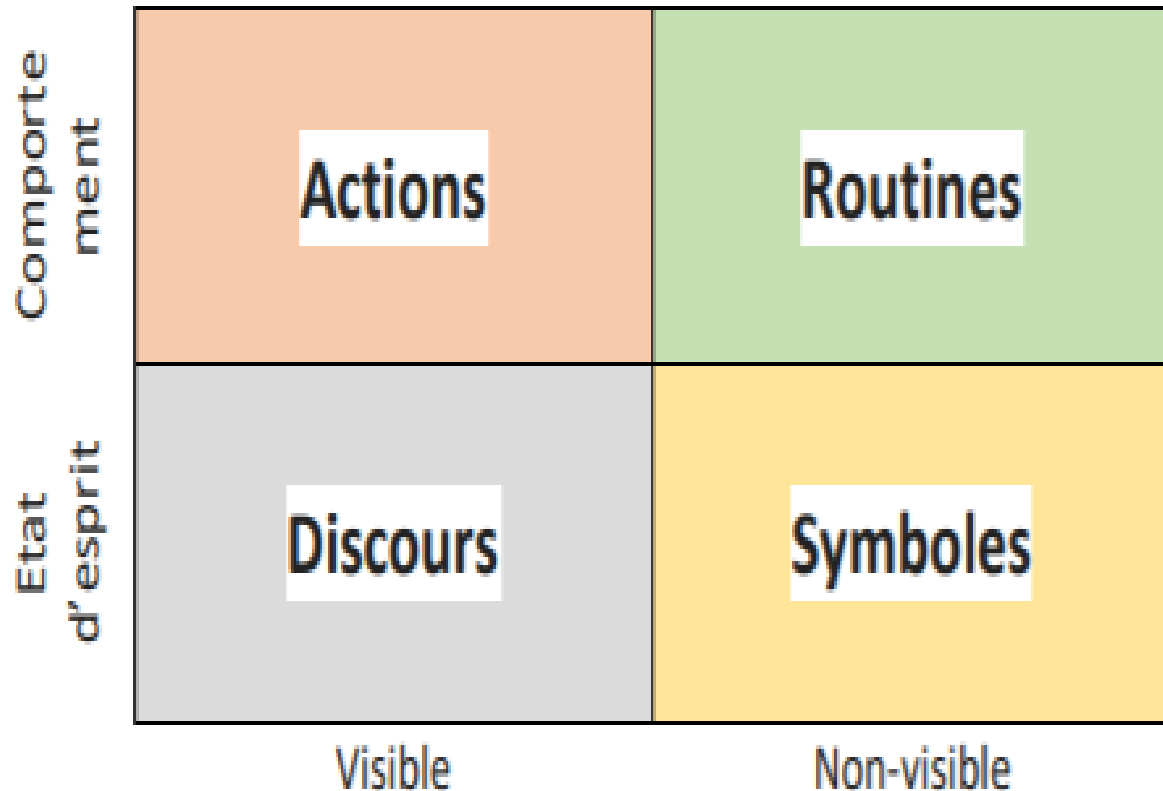
- Sous couvert d'acceptation du projet, les saboteurs vont tout faire pour ridiculiser le bien-fondé de ce dernier dans le but de le faire capoter purement et simplement.

Ex : fausses rumeurs d'incompétence de l'agent du changement, zèle excessif visant à prouver la fragilité ou l'ineptie de la démarche et/ou du projet en lui-même.

Comment évaluer la résistance ?

La matrice DRAS

La matrice DRAS est un outil qui a pour but d'analyser les résistances au changement pouvant survenir au cours d'un projet afin de mieux les appréhender et les gérer.



- **(D) Les discours** : Ils sont formalisés et exprimés. Les personnes à l'origine de ces discours sont facilement repérables. L'identification des discours et des personnes qui les émettent permet d'identifier des cibles sur lesquelles travailler.
- **(R) Les routines** : Elles constituent les manières de faire, spécifiques à l'entreprise, elles ont tendance à perdurer dans le temps et à influencer le comportement des personnes. La difficulté est qu'elles ne sont pas formalisées.
- **(A) Les actions** : Elles sont visibles et se manifestent par des faits précis avec des conséquences concrètes. Elles sont souvent le fait de personnes opposantes. Ces actions peuvent viser à discréditer ou à bloquer le projet par exemple.
- **(S) Les symboles** : Les symboles sont assez visibles et se rapprochent de la routine. Cela peut être des codes portés par des objets, des vêtements ou des langages par exemple.

	<i>Exemples de manifestations de résistance</i>	<i>Emetteurs</i>	<i>Moyens de maîtrise</i>
Discours	« Cela marche très bien comme ça »	Service maintenance	Expliquer les risques de rester dans la situation actuelle
Routines	Rester sur le rythme d'avant le projet de changement	Opérateurs de production	Détailler le temps nécessaire à affecter aux activités du projet
Actions	Dévalorisation du projet auprès des autres	Chef d'équipe	Communiquer sur le sens et la finalité du projet
Symboles	Non port des équipements d'hygiène	Opérateurs de production	Faire des réunions de travail pour faire remonter les doléances

EXEMPLE DE LA MATRICE DRAS

La matrice DRAS



La matrice DRAS est à compléter progressivement au cours du changement. Cela commence dès les phases de diagnostic et de préparation et se poursuit à l'apparition d'éventuelles nouvelles résistances (en cours de projet par exemple).



Cette matrice doit être remplie en équipe afin d'obtenir plusieurs points de vue et perceptions sur les manifestations de ces résistances.



Cette matrice ne mesure pas un niveau de résistance au changement mais montre davantage les manifestations de la résistance au changement.

Les actions pour minimiser la résistance

Adopter l'approche bénéfice/risque : comparer systématiquement les avantages attendus d'un changement (bénéfices) aux coûts, impacts ou dangers potentiels (risques) pour décider et prioriser les actions.

Être souvent sur le terrain: Cela montre que l'on se soucie et que l'on s'intéresse aux personnes sur le terrain. Cela permet de réduire la distance entre l'équipe du changement et les collaborateurs pour donner un sentiment de proximité.

Montre l'exemple : Utiliser les nouvelles méthodes et outils du changement devant les personnes permet de montrer la faisabilité du changement au quotidien.

Renforcer les actions de communication : Il faut rappeler aux personnes les raisons et la nécessité d'effectuer le changement pour l'entreprise et les salariés. L'interaction est également à favoriser entre les personnes.



IV. FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Facteurs de succès managériaux



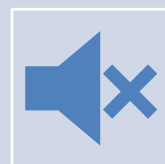
Anticiper les enjeux, pour pouvoir mieux préparer le changement ;



être techniquement au point ;



proposer une vision de ce que signifie le changement à venir : une vision substantielle, positive, claire et complète.



Être capable d'expliquer cette vision en quelques minutes à tout type d'interlocuteur, en suscitant, au moins, son intérêt ;

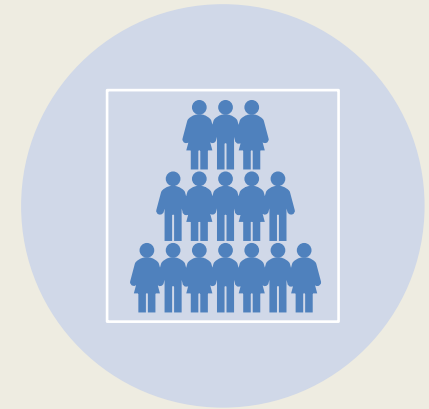
Facteurs de succès managériaux



Favoriser la coproduction du projet avec les différents collaborateurs;



Faire partager cette vision et lever les incertitudes : donner des repères, faire une pédagogie de la réforme ;



Utiliser la communication, dirigeants, et de façon décentralisée à tous les échelons de l'organisation.

Facteurs d'échec managériaux

Présenter le changement comme une simple mesure « technique » : croire qu'être techniquement au point suffira ;

Concevoir le changement comme un exercice d'état-major, maîtrisé de bout en bout en comité restreint ;

Surestimer le degré d'information des parties prenantes de la réforme: Croire qu'un discours ou une lettre interne suffit à informer ;

Facteurs d'échec managériaux

Ne pas fixer des objectifs clairs : Ne pas être clair dans ses objectifs crée un sentiment de flou chez les acteurs du changement et diminue leur motivation.

Fixer des objectifs non réalisables : Cela met les personnes en situation d'échec, détériore l'image des conducteurs du changement et altère le climat général.

Changer d'objectifs en cours de projet : Changer d'objectifs peut désorienter certaines personnes, de plus de nouveaux risques d'échecs peuvent être associés à ces nouveaux objectifs.

En plus de l'humain, d'autres facteurs sont à prendre en compte dans le pilotage du changement tels que :

- ✓ **Le secteur d'activité** : Selon l'activité de l'entreprise, le changement peut être plus ou moins difficile à piloter (ex : nouvelles technologies) et peut avoir lieu à des fréquences et à des vitesses différentes.
- ✓ **Les moyens alloués au changement** : Les moyens mis à disposition pour la conduite du changement vont fortement impacter sa mise en œuvre. Certaines actions seront donc à prioriser par rapport à d'autres.
- ✓ **La culture de l'entreprise** : Si l'entreprise a déjà effectué plusieurs changements auparavant ou si elle a déjà eu recours à la conduite du changement, il est plus facile de mettre en œuvre le changement

D'autres
facteurs à
prendre en
compte

- **Le type de changement** : Si le changement est important (ex : restructuration), la stratégie à adopter sera à moduler (durée, moyens à mettre en œuvre...). Les possibilités pour faire marche arrière ne seront également pas les mêmes.
- **La taille de l'entreprise** : Ce facteur influe sur l'ampleur du changement notamment au niveau des moyens à mettre en œuvre et du nombre de personnes à intégrer dans le processus de changement. La bonne compréhension des différents facteurs permet d'avoir des objectifs réalistes et atteignables afin de pouvoir mettre en place des actions les plus efficaces possibles.

D'autres
facteurs à
prendre en
compte