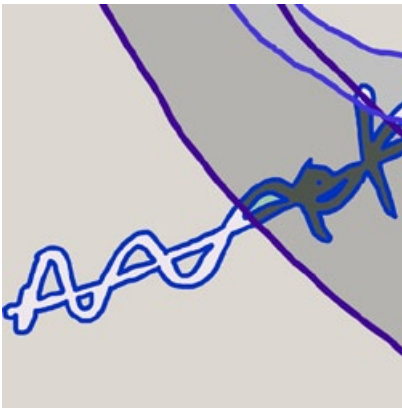


# Lever les résistances au changement

Comprendre les freins psychologiques au changement pour mieux le conduire



Didier Avril, série Storytelling

## Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

**It Starts with One**  
J. Stewart Black, Hal B. Gregersen,  
éd. Wharton School Publishing, 2008.

**Leading Change: Why transformation efforts fail**  
Harvard Business Review, janvier 2007.

Rares sont les efforts de changement que l'on peut qualifier de réels succès... Tous les dirigeants savent que mettre en mouvement une organisation requiert une énergie considérable. Modifier l'organisation et les processus reste relativement aisé. Mais dès lors que les changements attendus demandent de transformer les comportements, les résistances voient le jour. Mauvaise volonté ? Incapacité réelle à changer ? L'inertie de l'organisation est souvent vécue comme désespérante par ceux qui souhaitent initier des changements pour son bien !

À titre individuel, on constate que le problème est quasiment identique. On a beau savoir que l'on doit changer – faire preuve de plus d'initiative, coopérer plus étroitement avec ses collègues, mieux s'organiser, être plus à l'écoute des autres, etc. – on continue en réalité souvent à fonctionner de façon quasi identique année après année.

En fait, constatent les auteurs des publications analysées, le changement est freiné par de nombreux biais psychologiques. Réussir le changement implique de lutter activement contre ces freins :

- **Suscitez la prise de conscience qui conduira vos équipes à ressentir réellement le besoin de changer.**
- **Aidez-les à prendre le risque d'adopter de nouveaux comportements.**
- **Soutenez les efforts dans la durée pour éviter le retour aux anciens réflexes.**

## Dans cette synthèse...

- 1 Des résistances naturelles
- 2 Convaincre de la nécessité de changer
- 3 Inciter à prendre le risque de changer
- 4 Soutenir les efforts dans la durée

## 1 Des résistances naturelles

Le constat est saisissant : la plupart des initiatives stratégiques échouent. Selon les cabinets de conseil ou les instituts d'étude qui ont analysé ce phénomène, le taux d'échec varierait de 50 % à 80 % environ. Le chiffre exact n'a pas d'importance. Force est de constater que des efforts colossaux sont réduits à néant chaque année.

Comment l'expliquer ? Les initiatives stratégiques requièrent des changements. Et le plus souvent, des changements de comportements. Or c'est là que le bât blesse : changer est très difficile. L'échec des constructeurs automobiles occidentaux à reproduire les systèmes mis en place avec succès au Japon – production au plus juste, qualité totale, gemba kaizen, etc. – l'illustre bien. Les processus de pro-

duction ont bien été changés... mais les opérateurs ne sont pas parvenus à se départir des réflexes hérités de la logique productiviste. Par exemple, ils ont continué à laisser passer des pièces qui comportaient des défauts par peur de faire baisser la cadence, alors que le nouveau système reposait sur une résolution en temps réel des problèmes. Ou ont accéléré leur pro-

**Nous ne sommes pas faits pour le changement !**

duction lorsqu'ils le pouvaient, sans se rendre compte que ces changements de rythme désorganisaient le flux continu. Etc. Le changement culturel qui devait accompagner le changement de processus n'a pas eu lieu. D'où la remarque du président de Toyota en visite aux États-Unis : "Detroit n'a tout simplement

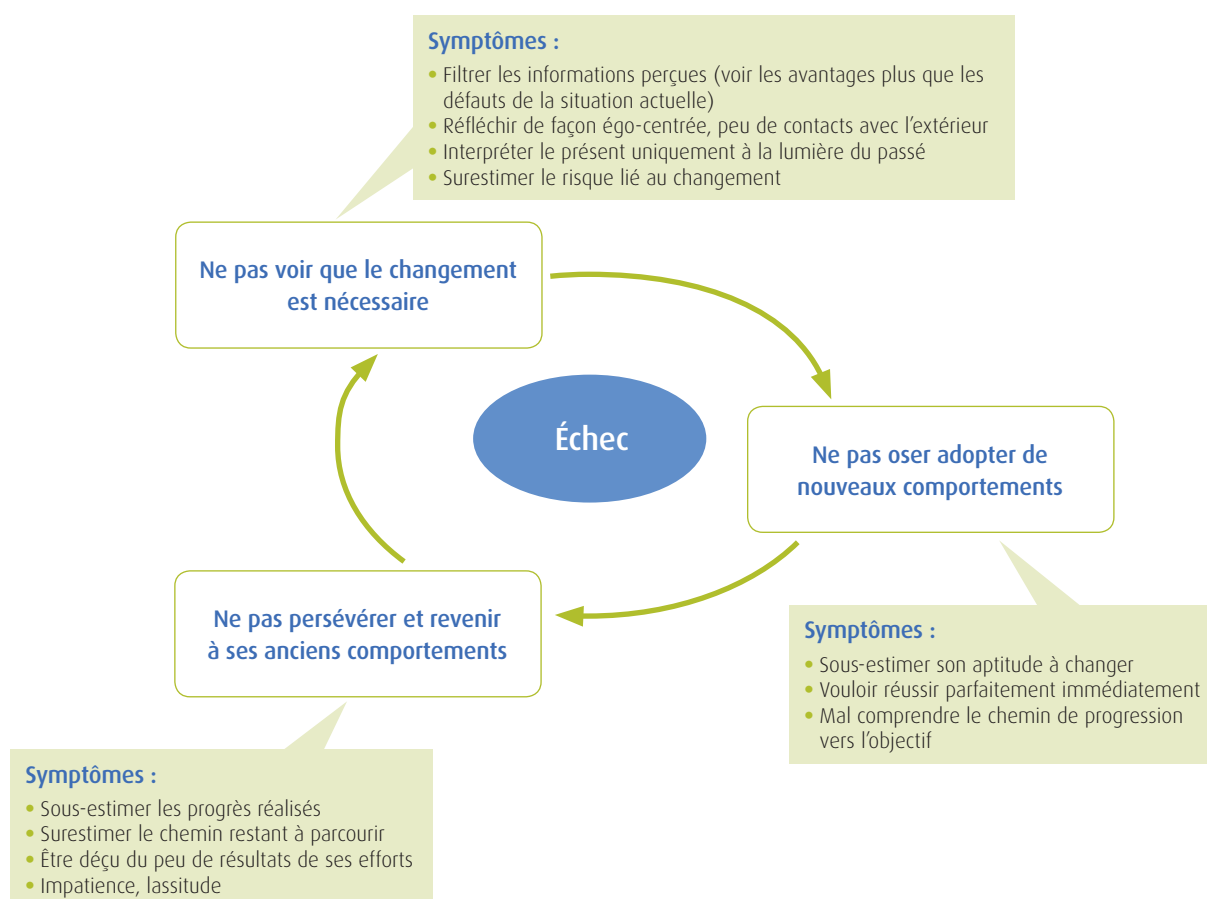
*pas compris. Ils croient que la réponse est dans le marketing, le design, la technique, la technologie. Ils ne comprennent pas que la réponse est dans le cœur et dans la tête de chaque travailleur !"*

Or changer profondément de comportement est extrêmement difficile. Quoi de plus naturel, en effet, que d'agir conformément aux réflexes acquis avec l'expérience ? Même si l'on est prêt à accepter – rationnellement – que le nouveau contexte demande de modifier ses habitudes, y parvenir demande de se faire violence. Et dès que la pression monte, les bonnes résolutions laissent vite la place aux réflexes les mieux ancrés.

La principale barrière au changement tient ainsi à la capacité de transformer les comportements dans l'organisation. Pour cela, il faut parvenir à surmonter des résistances psychologiques dans trois domaines (figure A) :

### FIGURE A Trois freins psychologiques à lever

La plupart des tentatives de changement échouent. L'explication ? La très grande difficulté qu'il y a à transformer durablement les comportements. Trois barrières en particulier doivent être levées :



## Admettre la nécessité de changer

Changer est exigeant et implique une prise de risque. Il est donc naturel de se voiler la face sur la nécessité, ou tout du moins l'urgence du changement. Ainsi, nous filtrons souvent inconsciemment les informations afin que le statu quo apparaisse comme la meilleure solution.

Motorola a souffert de ce biais dans les années 90. Leader sur le marché de la téléphonie analogique, l'équipementier a sous-estimé la menace du numérique. Cette nouvelle technologie nécessitait des investissements colossaux et Motorola rechignait à sauter le pas, arguant que sa supériorité n'était pas acquise. Nokia, qui s'y lançait, ne paraissait pas très crédible : son dirigeant était un banquier, et non un expert de la technologie, et les télécommunications ne représentaient que 2 % du chiffre d'affaires du groupe. Cette difficulté à reconnaître la menace a coûté cher à Motorola : en 6 ans, sa part de marché s'est effondrée de moitié ! Paradoxalement, la même situation

s'est reproduite quelques années plus tard, lorsque Samsung a introduit des appareils photo dans ses téléphones. Tant Nokia que Motorola ont ignoré le besoin de passer à de la téléphonie multimédia. Les deux leaders du marché n'ont vu que les raisons qui les poussaient à négliger la menace : la faible qualité des photos, la faible présence de Samsung qui n'était connu que sur le marché coréen, etc. Tous les signaux qui annonçaient une révolution du marché ont été tenus pour négligeables.

De même, un salarié à qui l'on demande de se montrer plus coopératif avec d'autres équipes, par exemple, ne perçoit pas nécessairement en quoi la situation actuelle est gênante : elle n'est pas tellement pire qu'hier, pas non plus vraiment différente que ce que font d'autres autour de lui... Après tout, changer sa façon de fonctionner lui permettra-t-il vraiment d'être plus performant ?

Tant qu'on ne perçoit pas la nécessité de changer comme impérative, il est peu probable qu'on engage les efforts nécessaires. Le premier frein psychologique à lever est donc le biais

de perception, qui pousse à minimiser la réalité de la menace.

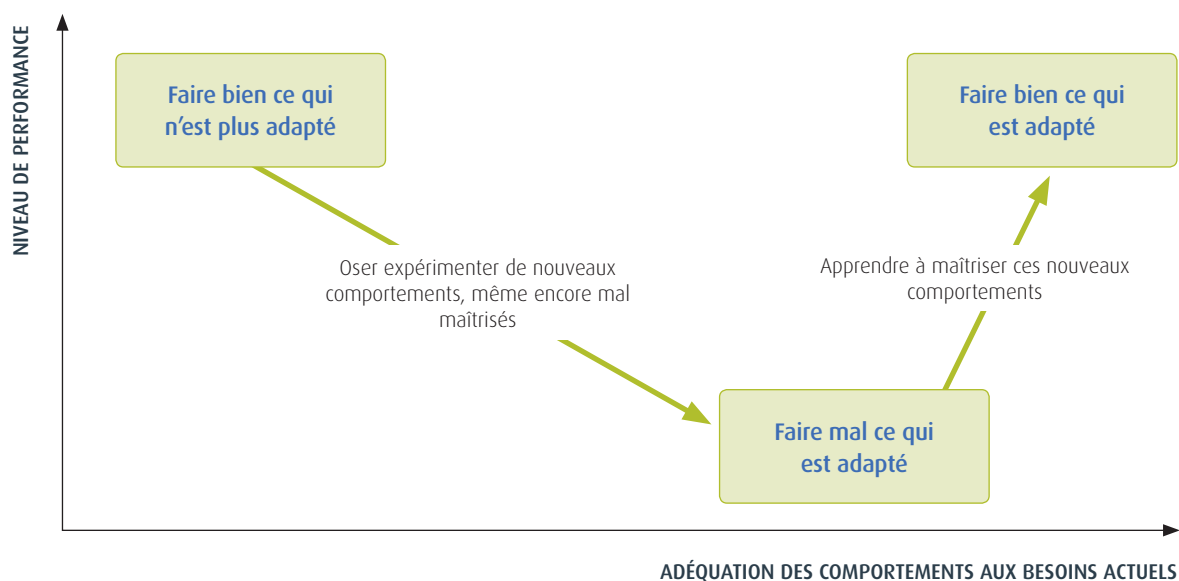
## Oser se lancer

Changer est difficile... et frustrant ! Adopter de nouveaux comportements signifie généralement qu'on sera moins efficace à court terme, le temps de maîtriser les nouveaux comportements et d'apprendre de ses erreurs (figure B). Or personne n'a vraiment envie d'être moins performant. Beaucoup ressentent ainsi le besoin de changer, mais ne s'y attellent pas parce qu'ils ne savent pas comment s'y prendre ou ne sont pas sûrs de réussir.

C'est ce qui est arrivé à Xerox, à la fin des années 90, lorsqu'elle a voulu réagir à l'arrivée des copieurs personnels vendus par Canon au dixième du prix de ses équipements. Rick Thomas, l'un des architectes de la transformation d'IBM, a rejoint le groupe pour transformer l'entreprise autour d'une vision : apporter aux clients non pas des photocopieurs, mais des solutions complètes de gestion de documents. Le besoin de changer était clair. La vision

### FIGURE B Un temps d'apprentissage inévitable

Changer ses comportements suppose d'accepter d'être initialement moins performant et de commettre des erreurs, le temps de descendre sa courbe d'apprentissage. C'est un prix qu'il faut accepter de payer pour réorienter ses efforts dans la bonne direction.



D'après *It Starts with One*, J. Stewart Black et Hal B. Gregersen, éd. Wharton School Publishing, 2008.

était convaincante : elle était proche de celle qui avait permis de redresser IBM et était conduite par un dirigeant crédible. Et pourtant... les équipes n'ont pas suivi. L'analyse a montré que les équipes de ventes, particulièrement compétentes pour vendre des photocopies, étaient totalement désespérées à l'idée de mal vendre des solutions. Chacun était conscient de l'étendue de son ignorance en la matière, et le fossé à combler semblait trop vaste... Au point que personne ne s'y risquait. Le projet de transformation est ainsi resté au point mort pendant de longs mois.

C'est le même phénomène qui freine un collaborateur confronté à la demande de prendre plus d'initiatives. Les arguments en faveur d'une telle attitude sont faciles à démontrer, et le besoin de changer est souvent ressenti. Mais comment faire ? Jusqu'où aller dans l'autonomie ? Quelles autorisations doit-il néanmoins demander ? À quelle fréquence et de quoi doit-il informer son supérieur ? Et ne court-il pas le risque objectif de faire des erreurs ?

Tant que l'on ne perçoit pas que changer est possible et que l'on peut réussir, on hésitera à se lancer. C'est le deuxième frein psychologique à lever.

## Persévérer en dépit des déconvenues

Enfin, changer est long. Il faut prendre conscience des limites de ses réflexes, puis tenter de mettre en œuvre de nouveaux comportements, puis les pratiquer jusqu'à ce que ceux-ci deviennent à leur tour des réflexes (figure C). Cela demande des efforts sur la durée : souvent plusieurs années, pour des changements d'envergure. Pendant cette période, la tentation est forte de revenir à ses anciens comportements : ceux-ci sont plus faciles. De plus, les nouveaux comportements ne produisent pas toujours les résultats espérés et la déception est d'autant plus grande que les efforts ont été significatifs. Ainsi cet employé de compagnie aérienne qui s'est appliqué avec beaucoup de bonne volonté à agir conformément à la vision "Customer First" de son entreprise. Un jour, un client particulièrement difficile l'agresse alors qu'il est lui-même particulièrement fatigué. Au lieu de l'écouter et d'essayer de résoudre son problème, il le remet à sa place brusquement. Le client se tait et cesse de l'importuner. L'agent constate que ses anciennes méthodes sont, au

moins à court terme, plus efficaces. Très vite, il y revient...

L'auteur de *Leading change : Why transformation efforts fail* raconte ainsi que sur 12 projets de reengineering qu'il a suivis de près, 10 ont déclaré victoire trop tôt. Au bout de deux ou trois ans, l'entreprise a cessé de gérer le changement comme un projet, considérant qu'il était acquis. Dans les années qui ont suivi, l'entreprise est progressivement revenue à ses anciens modes de fonctionnement !

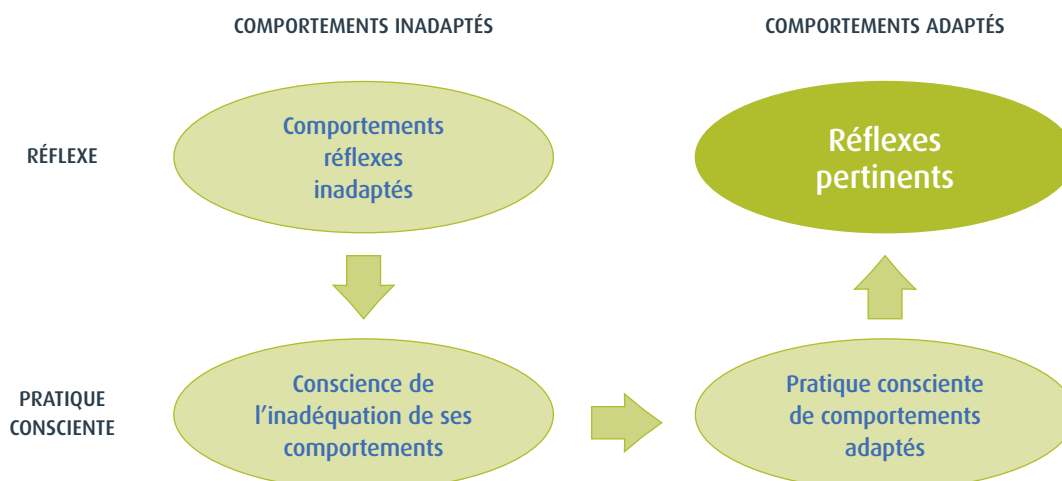
Tant que les nouveaux comportements ne sont pas intégrés comme des réflexes au niveau individuel – et pour les changements de grande ampleur, tant qu'ils ne font pas partie de la culture de l'entreprise – le risque de retour en arrière est omniprésent.

Surmonter ces obstacles naturels au changement implique ainsi d'agir dans trois domaines :

- convaincre de la nécessité de changer ;
- aider chacun à prendre le risque de changer ;
- soutenir les efforts dans la durée.

## FIGURE C Le processus d'apprentissage de nouveaux comportements

Le changement n'est acquis qu'une fois que les nouveaux comportements sont ancrés et devenus des réflexes. Avant cela, il faut passer par une pratique consciente des nouveaux comportements.



## 2 Convaincre de la nécessité de changer

Réussir le changement suppose avant tout de convaincre les personnes concernées de son absolue nécessité. Or cela demande souvent bien plus d'efforts qu'on ne le croit spontanément. En effet, celui qui initie un changement a pris le temps de réfléchir au sujet : il a constaté un problème, analysé les différentes options, pesé les pour et les contre, choisi une solution, etc. Parvenu à la conviction que

Le statu quo doit être vécu  
comme plus inquiétant  
que le changement

le changement est une nécessité, il oublie le temps de maturation qu'il lui a fallu pour y parvenir... et s'attend à ce qu'une argumentation bien construite suffise pour établir aux yeux de tous cette évidence...

Dans les faits, une simple argumentation ne suffit pas. Tant que quelqu'un ne ressent pas le besoin de changer, il trouvera aisément des arguments qui justifieront de ne rien faire ! Il faut donc créer les conditions permettant une véritable prise de conscience :

### Communiquer un message simple

Il est tentant, lorsqu'on veut initier un changement, d'être exhaustif. La réalité est toujours complexe, et la liste de choses à changer généralement longue. Mais à trop donner de détails, on incite ses interlocuteurs à faire un tri parmi tous ces messages et à ne retenir que ceux qui les arrangent. Mieux vaut donc choisir un unique message simple, que l'on ressassera, quitte à l'exagérer un peu ou à paraître simpliste : c'est la seule façon d'être certain que le message sera réellement compris et intégré. À un collaborateur peu performant, le manager ne fera pas la liste de tous ce qu'il doit changer mais choisira un ou deux axes de développement sur les-

quels focaliser ses efforts. De la même façon, lorsque Fedex a voulu changer l'organisation de son centre d'appel, le message "*One call, One rep*" (un appel, un chargé de clientèle) a été l'unique mot d'ordre. Alors que les dysfonctionnements étaient nombreux, se focaliser sur le fait que les clients étaient promenés d'un opérateur à l'autre, et parfois même perdus en cours de route, a convaincu chacun que le changement était inévitable.

### Faire appel aux émotions

Démontrer la nécessité de changer ne suffit pas : il faut en faire "ressentir" le besoin. Dans l'un des exemples cités dans *Leading Change, why transformations fail*, un PDG est allé jusqu'à organiser délibérément la plus importante perte comptable que son entreprise ait connue pour créer l'électrochoc nécessaire. Le responsable du projet de changement de Fedex, quant à lui, a diffusé une vidéo retraçant le parcours du combattant d'un client appelant le centre d'appel – puis un second film montrant comment se passerait la même interaction dans l'organisation "*One call, One rep*". Le contraste était saisissant et a emporté l'adhésion. Le PDG de Samsung est allé plus loin : il a envoyé ses 50 plus hauts dirigeants aux États-Unis pour visiter les circuits de distribution des téléphones mobiles. À leur grande surprise, ils ont découvert que leurs téléphones étaient souvent relégués dans les paniers de promotions à prix cassés, et n'étaient jamais aussi bien mis en valeur sur les présentoirs que leurs concurrents. Rien à voir avec la situation qu'ils connaissaient en Corée ! Aucun d'eux n'a eu ensuite de doutes sur la nécessité de revoir leur stratégie.

### S'appuyer sur des personnes extérieures

Plus nombreux sont ceux qui disent ressentir le besoin de changer, plus la conviction de chacun se renforce. À cet égard, le poids de personnes exté-

rieures – réputées plus objectives – est un levier sur lequel il ne faut pas hésiter à s'appuyer. Les analystes financiers ou la presse, par exemple, sont souvent utilisés par des dirigeants qui souhaitent initier des changements de grande ampleur : lorsque tous les journaux affichent qu'une entreprise va mal, ses collaborateurs sont plus prêts à accepter de se remettre en cause. Au niveau d'une équipe, faire intervenir un coach ou un expert est souvent très efficace.

## 3 Inciter à prendre le risque de changer

Même lorsqu'on ressent le besoin de changer, se décider à le faire n'est jamais facile.

Cette difficulté à passer à l'action n'est pas forcément un signe de mauvaise volonté. Plus souvent, c'est même le signe que les personnes concernées prennent conscience de l'ampleur des changements nécessaires... et qu'elles ne sont pas certaines d'y parvenir. Dans ce cas, il est nécessaire de les aider à faire les premiers pas :

### Rappeler en permanence la vision

Affirmer clairement le résultat attendu – et marteler que cela requiert l'implication de chacun – est un levier essentiel pour impulser le changement. Savoir vers où on va, et se sentir partie prenante d'un effort collectif, peut

On n'accepte d'essayer  
de nouveaux comportements  
que si on pense avoir  
une chance de réussir

fournir l'énergie requise pour faire les premiers pas. Cela sera d'autant plus efficace qu'on aura veillé à présenter le projet d'une façon qui parle à chacun (**figure D**). Si la situation espérée est suffisamment attractive, le simple fait de se l'entendre rappeler au bon moment peut suffire à déclencher les compor-

tements attendus. Ainsi, la compagnie aérienne qui a lancé sa campagne "Customer First" a utilisé ce slogan dans toute sa communication. Chaque discours, chaque écrit, interne ou externe, y faisait référence. Les responsables de départements étaient invités à en parler lors de leurs réunions d'équipe, et à y faire explicitement référence lors des feedbacks à leurs collaborateurs. Des affiches étaient présentes sur tous les murs... un rappel opportun lorsqu'un agent se trouvait confronté à une situation difficile, et qui pouvait l'inciter à faire le bon choix de comportement.

### I S'appuyer sur les convaincus

L'adoption de nouveaux comportements se passe souvent par émulation. Savoir que d'autres personnes, qui nous ressemblent, ont essayé et réussi à les mettre en œuvre est finalement la meil-

leure preuve que cela est possible. C'est pourquoi il est très utile de s'appuyer sur quelques convaincus pour entraîner les autres. Ainsi, pour transformer la culture d'une entreprise, la première étape est d'amener les dirigeants à faire évoluer leurs comportements. Il est aussi très efficace de repérer dans une équipe les collaborateurs les plus volontaires et de s'appuyer sur eux pour aider les autres à changer.

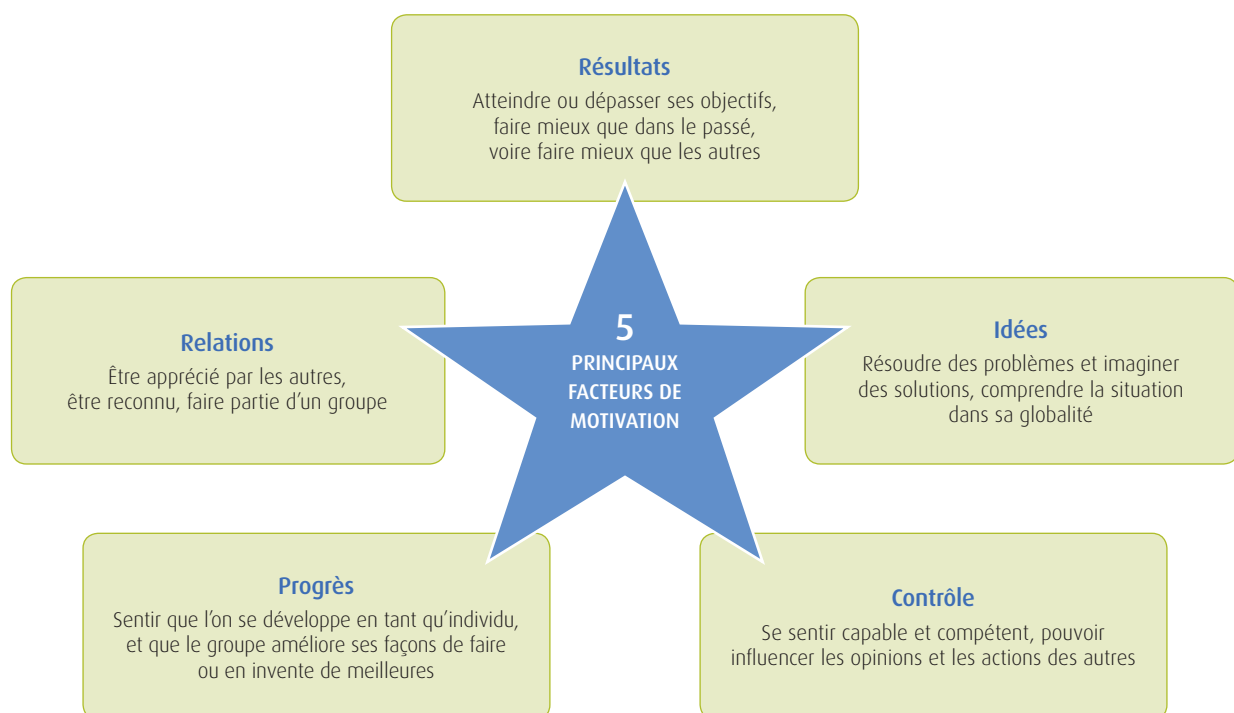
### I Faciliter le passage à l'action

Lorsque des collaborateurs hésitent à mettre en œuvre de nouveaux comportements qu'ils savent pourtant nécessaires, il faut leur faciliter la tâche. Lorsque Fedex a souhaité développer la polyvalence de ses chargés de clientèle, ceux-ci se sont montrés très réticents. Ils avaient l'habitude de fonctionner par domaines de spécialité sur lesquels

ils étaient très compétents. Répondre directement à toute demande d'un client supposait d'être formé sur tous les sujets, ce qui leur paraissait insurmontable : ils ne l'envisageaient qu'avec une connaissance approfondie de chaque sujet. Or l'équipe chargée de conduire le changement a constaté que 80 % des appels portaient sur la même vingtaine de questions. Ils ont donc formé les chargés de clientèle sur ces questions, et leur ont préparé un aide-mémoire. Ceux-ci se sont très rapidement sentis plus à l'aise pour répondre sans transférer l'appel, et ont progressivement "comblé les trous" pour les autres sujets. De la même façon, la compagnie aérienne qui a lancé son programme "Customer First" a préparé une liste de situations types, avec la façon d'y faire face en donnant la priorité au client.

## FIGURE D Présenter les objectifs du changement d'une façon qui parle à chacun

Selon les individus, les facteurs de motivation varient considérablement. Il est important d'en tenir compte lorsqu'on présente les objectifs du changement, ainsi que pour choisir ses mots lorsqu'on évalue les progrès effectués et que l'on encourage ses collaborateurs à persévérer. On peut distinguer cinq grands facteurs de motivation, qui jouent un rôle plus ou moins important selon les personnes :



D'après *It Starts with One*, J. Stewart Black et Hal B. Gregersen, éd. Wharton School Publishing, 2008.



Dans des projets de grande ampleur, initier le projet avec des "sites pilotes", confiés aux plus enthousiastes, facilite ensuite le passage à l'action du reste de l'organisation : on peut s'appuyer sur des réussites, et faire appel aux solutions développées en réponse aux problèmes rencontrés par les pionniers. Au niveau d'une équipe, il peut s'agir de procurer des ressources d'appui temporaire, ou encore un coaching de proximité.

#### 4 Soutenir les efforts dans la durée

Réussir un changement suppose que les nouveaux comportements soient intégrés au point de devenir des réflexes pour chaque individu, et fassent partie de la culture d'entreprise pour les changements d'envergure. Mais cela demande des efforts et ne produit pas immédiatement de résultats ! Il faut donc lutter en permanence contre la tentation de revenir à ses anciennes habitudes :

##### Mettre des "champions" sur site

Les difficultés du changement sont très présentes au quotidien – tandis que les bénéfices espérés se situent souvent loin dans le temps ! C'est donc à proximité et au quotidien qu'il faut apporter un soutien. Le manager de proximité joue ainsi souvent un rôle clé. Il est essentiel pour cela qu'il soit acquis au changement, et qu'il ait lui-même réussi à adopter les comportements adéquats. Alternativement, on peut tout aussi efficacement mandater des "champions" du changement, non hiérarchiques, pour soutenir leurs collègues pendant les périodes de doutes.

##### Célébrer les efforts, pas seulement les résultats !

Au début du changement, il est probable que les résultats ne seront pas à la hauteur des espérances. Adopter des comportements que l'on maîtrise mal

conduit à des erreurs. De plus, l'impact des changements n'est généralement pas immédiat. Il est donc important de valoriser non seulement les résultats, mais aussi les efforts engagés. Ainsi, l'équipe de vente qui passe d'une spécialisation par produits à une organisation par catégorie de clients risque d'être moins performante initialement. Les commerciaux sont moins compétents sur l'ensemble de la gamme que sur le produit dont ils étaient chargés, et ne connaissent pas encore suffisamment leurs clients pour identifier des opportunités de vente de solutions plus com-

Le changement doit être accompagné sur la durée

plètes. Il est probable que les volumes de vente commencent par baisser. Si parallèlement les efforts d'adaptation entrepris ne sont pas reconnus, les commerciaux risquent de faire preuve de résistance et de démotivation. Les juger uniquement sur les résultats est la plus sûre façon de les amener à se retrancher sur les comportements qui leur permettaient de réussir auparavant – par exemple, pousser leur produit de prédilection auprès de leur cercle plus restreint de clients.

##### Mesurer la distance parcourue et celle restant à parcourir

Pour conserver sa motivation sur la durée, il est essentiel de se rendre compte que ses efforts ont porté leurs fruits. Établir un tableau de bord composé de quelques indicateurs représentatifs est pour cela extrêmement utile. Il est essentiel alors de conserver une "photo" de la situation d'origine, que l'on pourra montrer lorsque la motivation s'essouffle. Fedex a ainsi pu s'appuyer sur la vidéo qui avait initié le changement pour rappeler à ses équipes à quel point elles avaient déjà progressé, même s'il restait du travail. L'image du client passant d'opérateur en opérateur, qui à l'époque ne les frappait pas outre mesure, était devenue choquante. Des

statistiques sur l'évolution du taux d'appels traités sans transfert et la satisfaction des clients ont renforcé la perception que le progrès était bien réel.

##### Ne pas crier victoire trop tôt

Enfin, tous les experts alertent sur la propension à considérer beaucoup trop tôt le changement comme acquis. Ils insistent sur l'importance de soutenir durablement les efforts, et de ne relâcher que progressivement la pression, seulement une fois qu'on est certain que les nouveaux comportements sont devenus des réflexes. Même lorsque le changement est réputé terminé, il faut veiller à faire un point à intervalles réguliers – 6 mois, un an – pour s'interroger sur d'éventuels retours en arrière et la nécessité d'une "piqûre de rappel".

• • • •

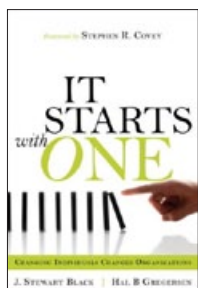
Changer n'est pas naturel : cela demande une prise de risque et des efforts auxquels on a spontanément tendance à se soustraire. L'initiateur du changement doit en être conscient, et déployer contre cette inertie des moyens à la hauteur du défi : provoquer une prise de conscience, aider à sortir de sa zone de confort, et soutenir durablement les efforts.

## Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

### It Starts with One

J. Stewart Black et Hal B. Gregersen, éd. Wharton School Publishing, 2008.



Cet ouvrage, d'un abord très simple et agréable, explique avec beaucoup de bon sens pourquoi tant de tentatives de changement échouent. Si les propos des auteurs ne semblent pas révolutionnaires, ils les mettent en avant de façon très convaincante et s'appuient sur de multiples exemples très parlants. Force est de constater que même si la plupart de ces idées tombent sous le sens, il est très rare qu'elles soient mises en application !

La vertu de cet ouvrage tient avant tout dans la structuration simple et mémorisable des idées avancées, propice à faciliter leur mise en application. Trois sections de deux chapitres sont dédiées aux trois principaux obstacles au changement : "incapacité à voir" (chapitres 2 et 3), "incapacité à avancer" (chapitres 4 et 5) et "incapacité à finir" (chapitres 6 et 7). Chacune analyse les ressorts psychologiques qui poussent à tomber dans ces pièges, et propose des conseils et des outils pour les éviter. Parmi les nombreux exemples développés, dont certains avec beaucoup de détails, nous recommandons particulièrement l'histoire de la transformation du centre d'appel de Fedex, ainsi que celle que Dell a réussi à initier chez ses clients, détaillées dans le chapitre 8.

Un livre à recommander à tous ceux qui doivent conduire un changement... ou se disent qu'ils désirent changer eux-mêmes.

### Leading Change : Why transformation efforts fail

John P. Kotter, Harvard Business Review, janvier 2007.

Cet article résume les principaux enseignements que John Kotter a tirés de plusieurs années de pratique d'accompagnement de changements de grande envergure dans des organisations internationales. Il met en avant 8 erreurs classiques qui expliquent la forte proportion d'échecs des projets de changement : l'absence de sentiment d'urgence, l'absence d'une coalition forte à la tête du changement, le manque de vision, le manque de communication, un manque d'attention aux obstacles, un regard à trop long terme, la propension à déclarer victoire trop tôt, et la sous-estimation du poids de la culture d'entreprise. De quoi, pour le dirigeant en charge de conduire le changement, définir une feuille de route efficace.

## Et aussi...

- **Leading Change**, John P. Kotter, éd. Harvard Business School Press, 1996.  
Les 8 étapes d'une démarche de changement réussie.
- **The Challenge of Organizational Change**, Rosabeth Moss Kanter, Barry A. Stein et Todd D. Jick, éd. The Free Press, 1992.  
Mieux comprendre le phénomène du changement dans une organisation.
- **Mobilizing the Organization**, George H. Litwin, John Bray et Kathleen Lusk Brooke, éd. Prentice Hall, 1994.  
Les caractéristiques des démarches de changement réussies, issues de l'analyse de cas d'entreprises européennes.
- **Charging Back Up the Hill**, Mitchell Lee Marks, éd. Jossey-Bass, 2003.  
Aider ses équipes à faire leur deuil du passé et à se tourner vers l'avenir en période de changement.

## Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Accroître la capacité de changement de l'organisation** (Synthèse Manageris n° 137a)  
S'appuyer sur un réseau de "champions du changement" pour rendre l'entreprise plus réactive.
- **Mobiliser autour d'une vision** (Synthèse Manageris n° 123a)  
Comment définir et communiquer une vision mobilisatrice.
- **La conversation, outil essentiel du leadership** (Synthèse Manageris n° 129a)  
Développer son aptitude à faire évoluer ses interlocuteurs par des conversations bien menées.

### MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries  
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : [info@manageris.com](mailto:info@manageris.com)

[www.manageris.com](http://www.manageris.com)

### Abonnement à Manageris (1 an)

|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| Classique<br>(20 synthèses "papier")          | 690 € HT  |
| Executive<br>(20 synthèses "papier + web")    | 850 € HT  |
| Gold (accès à la base complète des synthèses) | 1850 € HT |

### Ventes au numéro

|          | Abonnés | Non abonnés |
|----------|---------|-------------|
| Synthèse | 35 € HT | 70 € HT     |
| Numéro   | 70 € HT | 140 € HT    |

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.