

# Guide du change ment organi sationnel

à l'usage  
des dirigeants  
et managers

---

par Denis Migot

# Guide du change ment organi sationnel

à l'usage  
des dirigeants  
et managers

---

par Denis Migot

Avril 2019

Correction : Marina Meyer - Illustration : Studio Alabama | [studioalabama.myportfolio.com](http://studioalabama.myportfolio.com)  
[www.denismigot.com](http://www.denismigot.com) - [twitter.com/DenisMigot](https://twitter.com/DenisMigot)

Cette oeuvre est sous licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

ISBN 978-2-9818225-0-5



# Table des matières

107

17 | **ÉTAPE 1**  
Pourquoi changer ?

**ÉTAPE 2**  
Quelle est la  
situation actuelle ? | 23

29 | **ÉTAPE 3**  
Où aller ?

**ÉTAPE 4**  
Comment y parvenir ? | 35

45 | Index et  
bibliographie

# Avant- propos

La mise en place d'un changement organisationnel n'est pas synonyme d'imbroglio infini. Elle peut être abordée simplement en se concentrant sur ce qui est essentiel. Telle est la raison d'être de ce livre.

N'attendez pas de celui-ci qu'il soit un recueil de théories sur le sujet. Ce que vous allez lire est un point de vue pragmatique sur les bonnes questions à se poser pour permettre à une entreprise de rester performante dans un environnement en constante mutation.

Ne considérez pas mes propos comme une vérité absolue mais comme un guide dans votre réflexion personnelle.

Bon voyage !

---

**Denis Migot**

“

Face au monde qui change, il vaut mieux  
penser le changement que changer le  
pansement.”

---

**Francis Blanche**

“70%  
des changements  
organisationnels sont  
des échecs.»

Cette affirmation est l'arme ultime de nombreux consultants, auteurs et conférenciers sur le changement en entreprise. Quelle est l'origine de cette assertion ?

Elle est généralement attribuée à John P. Kotter, professeur à la Harvard Business School et auteur du livre *Leading Change*, dans lequel il affirme :

« *J'estime aujourd'hui que plus de 70 % des changements nécessaires sont des échecs.* »

John P. Kotter estime, donc, mais ne prouve pas ses dires.

Michael Hammer et James Champy, dans leur livre *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, expliquent :

« *Selon nos estimations non scientifiques, 50 à 70 % des organisations qui entreprennent un effort de réingénierie n'obtiennent pas les résultats es-comptés.* »

Là encore, il s'agit d'une évaluation liée à une expérience personnelle, mais en aucun cas d'un fait avéré.

En 2006, la société de conseil McKinsey réalise un sondage<sup>1</sup> sur le sujet auprès de 1 536 responsables en leur demandant de juger le succès de la transformation de leur société :

10 % des sondés répondent que le changement est en partie ou entièrement un échec ;

Près de 30 % affirment que le changement est un succès.

Nous sommes loin des 70 % évoqués. De plus, comment accorder du crédit à une étude réalisée par un organisme vendant des services en lien avec les résultats du sondage ?

En 2008, IBM Services publie elle aussi un sondage<sup>2</sup>, réalisé auprès de 1 500 dirigeants, sur la réussite des projets dans leurs entreprises :

Pour 41 % d'entre-eux les projets entrepris sont un succès ;  
Pour 59 % les projets n'ont pas accompli tous les objectifs ou sont un échec total.  
Pas de trace des 70 % ici non plus.

**Malgré le fait qu'elle ne repose sur aucune donnée scientifique, l'affirmation selon laquelle « 70 % des changements organisationnels sont des échecs » persiste.**

Plus de vingt années après la sortie des livres de John P. Kotter, Michael Hammer et James Champy, elle est toujours autant partagée et perçue comme une vérité. Une simple recherche Google permet de se rendre compte qu'elle est encore aujourd'hui reprise par de nombreux médias comme HuffPost, La Tribune ou encore Les Échos.

À qui profite le crime ?

Si un responsable d'entreprise apprend qu'il a 70 % de chance d'échouer dans une transformation gourmande en coûts humains et financiers, il est peu probable qu'il réagisse comme Gimli dans Le Seigneur Des Anneaux en s'écriant :

*« Une mort certaine. Une faible chance de succès. Mais qu'attendons-nous ? »*

Ne nous voilons pas la face. Si ce chiffre de 70 % est tant repris par des consultants ou des organismes de conseil, alors même qu'il s'avère être un mythe infondé<sup>3</sup>, c'est uniquement pour le message qu'il envoie : le changement est difficile, risqué et coûteux. Il est de votre intérêt de ne pas vous y aventurer seul.

Ce à quoi je réponds : oui le changement est long, oui le changement nécessite du courage, oui le changement est semé d'embûches, mais oui une entreprise peut s'y lancer sans crainte à condition de se poser les bonnes questions au bon moment. Plus exactement en se posant quatre grands thèmes de questions :

- Pourquoi changer ?
- Quelle est la situation actuelle ?
- Où aller ?
- Comment y parvenir ?

“

Une organisation émergente et évolutive est plus adaptée qu'une solution imposée par des personnes hors de l'organisation.”

---

**Géraldine Legris**



# Etape 1

## Pourquoi changer ?

L'ensemble des contextes d'une organisation, qu'ils soient internes (arrivées, départs, satisfaction des employés, direction, process, outils...) ou externes (satisfaction client, réglementations, concurrence, technologies, inventions...), est en perpétuelle évolution. Face à la constance et la rapidité de ce changement, une entreprise peut adopter trois postures :

- Ignorer le changement qui l'entoure ;
- Mettre en place un système performant pour un environnement donné et contrôlé ;
- S'améliorer et s'adapter en permanence quel que soit l'environnement.

Les deux premières postures sont idéales pour un contexte stable et constant, elles permettent même sur du court terme d'être plus robustes ou plus performantes que la troisième posture. Celle-ci, à la différence des deux premières, considère le changement comme une opportunité. Elle permet à l'organisation de s'améliorer, de rester performante et d'apprendre face aux nouvelles difficultés. Elle est idéale pour des environnements volatiles, incertains, complexes ou ambigus, soit le quotidien du monde des affaires. Elle offre plus de flexibilité pour répondre rapidement aux instabilités du marché. Ce comportement, dit antifragile, s'apparente au corps humain : celui-ci renforce ses muscles et ses réflexes sous le stress de l'entraînement.

Dans un contexte changeant, l'entreprise, pour perdurer, s'adapter et croître, se doit d'être un système antifragile. Face à cette nécessité, la direction, dans un premier temps, s'interroge sur l'intérêt du changement en se posant une série de questions :

- Pourquoi changer ?
- Quelle est l'opportunité à saisir ?
- Quel est le coût de ne pas changer ?
- Quels sont les inconvénients du changement ?
- Qu'est-ce que ce changement va apporter ?
- Qu'est-ce que nous pourrions perdre en changeant ?
- Quels seraient les bénéfices de la réussite du changement ?

- Quelles seraient les conséquences de l'échec du changement ?
- Où, quand et dans combien de temps lançons-nous le changement ?
- Comment communiquer sur ce changement ?
- Quelles conditions doivent être réunies pour amorcer le changement ?
- La culture d'entreprise va-t-elle avantager ou désavantager le changement ?

**Objectif principal de ces questions : définir la ou les raisons du changement organisationnel.**

Les réponses seront ensuite à partager massivement, sous différents formats et lors de différentes occasions, à l'ensemble des membres de l'entreprise afin de préparer la deuxième série de questions. Lors de ces échanges, afin d'assurer la bonne réussite du changement, il est important pour la direction de créer un sentiment d'urgence, de décrire clairement l'opportunité à saisir rapidement et de constituer une équipe qui accompagnera puis facilitera ce changement.

**Les deux meilleures façons de rater cette étape :**

- Se concentrer sur une opportunité ne transcendant pas l'ensemble des membres de l'organisation ;
- Créer une équipe d'accompagnement au changement composée uniquement de personnes ayant le même statut, les mêmes responsabilités et la même façon de penser.

“

Identifier une opportunité rapidement et mobiliser en urgence autour de cette opportunité est la clé pour battre la concurrence.”

---

**John P. Kotter**

# Etape 2

## Quelle est la situation actuelle ?

Autrement dit : quel est le point de départ ? Cette question, a priori anodine, s'avère des plus complexe. Complexe car une organisation est un système dans lequel chaque élément dispose d'une compréhension du tout qui lui est propre. Complexe également car l'entreprise dans son ensemble est plus que la somme de ses parties. Complexe enfin car disposer d'une vision globale d'une structure nécessite de saisir les interactions entre chaque élément de cette entité.

Concrètement cela implique pour la direction de se rendre sur le terrain et de se confronter à la réalité en posant à l'ensemble des salariés ces questions :

- De quelles ressources avez-vous besoin pour réussir ce changement ?
- Qu'avez-vous déjà mis en place pour réussir ce changement ?
- Quelles sont vos difficultés actuelles ?
- Quelles sont vos idées d'amélioration pour surmonter ces difficultés ?
- Qu'est-ce qui dépend de vous et/ou de la direction pour réussir ce changement ?
- Qu'est-ce qui peut vous empêcher de réussir ce changement ?
- Qui peut vous empêcher de réussir ce changement ?
- Qu'est-ce qui peut vous aider à réussir ce changement ?
- Qui peut vous aider à réussir ce changement ?

**Objectif principal de ces questions : comprendre les menaces, opportunités, forces et faiblesses de la situation actuelle.**

Ces questions peuvent-être posées individuellement ou en groupe, en face à face ou via des outils numériques. Elles sont un moyen de collecter ainsi que d'analyser les données de la situation en mettant en avant les éléments les plus significatifs et en dessinant les contours aussi bien des process internes actuels que des interactions. Elles sont également une occasion d'évaluer le niveau de santé, de performance et de services des équipes - niveaux que la direction peut intégrer dans ses métriques de suivi du changement. Elles sont enfin une parfaite occasion de challenger les croyances, valeurs, attitudes et comportements actuels au sein de l'entreprise.

De plus, le fruit de ces discussions permet à la direction d'être confrontée à la culture managériale de l'organisation. Les managers ont-ils une aisance à donner le pouvoir de décision à ceux qui font ? Expliquent-ils à leurs collaborateurs ce qu'ils doivent faire ou leur demandent-ils ce qu'ils ont réalisé ? En clair : les managers sont-ils un obstacle au changement ? Suivant la réponse, la transformation passe ou non par un accompagnement de ces derniers. La direction, si elle souhaite que l'organisation reste performante dans un environnement mouvant, s'assure que les managers aident les membres des équipes à travailler ensemble à leur manière, à décider eux-mêmes de leurs gestes et outils, vers un but commun défini en dehors de l'équipe. Pourquoi ? Car en agissant ainsi les managers permettent aux équipes de gagner en autonomie, d'être plus aptes à résoudre des problèmes complexes, à innover, à être productives... Bref, d'être plus performantes.

Pour cela les managers appliquent les recommandations de William Edwards Deming - former les collaborateurs en permanence, casser les barrières entre les services, permettre aux salariés d'être fiers de leur travail, instituer un programme de développement personnel - et de Peter Drucker - définir la mission de son entité, fixer des objectifs clairs, informer et écouter ses employés. Ils lâchent prise et accompagnent les équipes en leur posant une série de questions :

- Ce que nous faisons est-il utile à l'entreprise ?
- Ce que nous faisons permet-il d'atteindre les objectifs d'entreprise ?
- Les objectifs d'équipes sont-ils alignés avec ceux de l'entreprise ?
- Savez-vous clairement qui fait quoi ?
- De quoi avez-vous besoin pour produire de la valeur ?
- Comment puis-je vous aider ?
- De quelle qualité a besoin notre client ?
- Comment nous améliorer ?

Enfin, ces discussions permettent de mesurer le niveau de résistance au changement. Si dès les premiers échanges naissent des doutes (remise en question, indifférence, apathie, désœuvrement) sur l'idée de lancer un changement, c'est l'occasion pour la direction et le comité suivant la transformation de s'interroger sur la continuité du changement, sur les modalités de celui-ci et sur le meilleur moyen de créer de l'engagement autour de cette mutation. L'écoute, l'observation et le dialogue permettent de rester attentif au niveau d'anxiété vécu par les membres de l'organisation. Le changement se fait rarement dans le confort, il provoque du stress. Charge à la direction et aux

agents du comité de changement de le repérer, d'accompagner les personnes en difficulté et de constamment rappeler les gains psychologiques et matériels de la transformation.

#### **Les trois meilleures façons de rater cette étape :**

- Se concentrer sur le passé : sont à connaître les difficultés d'aujourd'hui et non celles d'hier ;
- Limiter le nombre de personnes interrogées : c'est en diversifiant les points de vue que les informations récoltées deviennent pertinentes ;
- Dresser un plan d'action avant même d'avoir convenu de la destination.

“

Si tu es malade, recherche d'abord ce  
que tu as fait pour le devenir.”

---

**Hippocrate**

# Etape 3

## Où aller ?

Après avoir compris puis communiqué l'opportunité du changement, après avoir analysé la situation actuelle ne donnant pas satisfaction, la direction définit des objectifs clairs, mesurables et donnant du sens au quotidien des personnes. Pour cela, elle se pose les questions suivantes :

- Que souhaitons-nous accomplir ?
- Quelle est notre mission ?
- Quelles sont nos convictions et croyances ?
- Qu'espérons-nous de mieux ?
- Si nous atteignons nos objectifs, quelles différences cela fera-t-il par rapport à aujourd'hui ?
- Comment nous situons-nous par rapport à ces objectifs ?
- Quel chemin avons-nous déjà parcouru ?
- Sur quoi et sur qui pouvons-nous nous appuyer pour atteindre nos objectifs ?
- Quel comportement doivent adopter les membres de l'organisation ?
- Comment favoriser ces comportements ?
- Quels succès à court terme pouvons-nous espérer ?
- Comment mesurer notre avancée ?
- Comment et à quelle fréquence communiquer sur l'avancée ?

**Objectif principal de ces questions : donner du sens, construire une identité, définir des objectifs long terme et court terme mesurables.**

Si la définition d'un futur rêvé est indispensable pour galvaniser les membres de l'organisation, elle doit s'accompagner d'objectifs à court terme permettant d'atteindre cet idéal. Ces derniers sont aussi l'occasion de mesurer les progrès accomplis et de dynamiser l'organisation car toute victoire, même petite, est fédératrice. De plus, les objectifs à court terme permettent aux membres de l'organisation de rester concentrés sur la destination à atteindre. Au quotidien, les équipes, la direction et la gouvernance ne se demandent pas si elles exécutent bien un plan mais si leurs actions permettent de décrocher, voire dépasser les objectifs. Ceux-ci étendent leur ombre sur l'ensemble des

salariés afin de confronter ce qu'ils font à ce qu'il convient de mettre en place pour réussir.

La direction ne peut mesurer l'avancée de tous les objectifs. Pour cela, elle s'appuie sur le comité de suivi du changement mais aussi sur un groupe, à constituer, de volontaires souhaitant accompagner la transformation sur le terrain. Ces agents du changement challengent les équipes opérationnelles, les aident à surmonter les difficultés, incarnent les valeurs du changement et font le lien avec la direction.

**Les deux meilleures façons de rater cette étape :**

- Déterminer des objectifs modestes : les objectifs ambitieux favorisent l'apprentissage et motivent les individus ;
- Déterminer des objectifs flous et difficilement mesurables : la transparence favorise la compréhension et l'alignement, les mesures permettent d'obtenir une notion d'avancement.



“

Chacun vaut ce que valent les  
objectifs de son effort.”

---

**Marc Aurèle**

# Etape4

## Comment y parvenir ?

Après avoir déterminé l'opportunité à saisir, après avoir analysé la situation actuelle puis défini une destination, la direction cherche désormais le chemin à suivre pour produire à l'échelle de la valeur et donc mettre en place un changement au service des employés, des clients et du produit. Pour cela, elle se pose les questions suivantes :

- Comment satisfaire le client ?
- Comment réaliser le bon produit au bon moment ?
- Comment améliorer la qualité du produit et/ou des services ?
- Comment réduire le temps entre le moment où le besoin apparaît et le moment où nous sommes payés pour avoir satisfait le besoin ?
- Comment rendre notre système prédictible ?
- Comment la direction peut-elle incarner ce changement et montrer l'exemple ?
- Disposons-nous en interne des ressources nécessaires pour accompagner ce changement ?
- Comment accompagner et impliquer les salariés dans ce changement ?
- De quelles formations ont besoin les membres de l'entreprise ?
- Comment tenir informé régulièrement l'ensemble du personnel de l'évolution du changement ?
- Nos espaces de travail sont-ils au service de la performance des équipes ?
- Quel est le budget de cette transformation ?
- Quelles premières opérations mettre en place ? Et après ?
- Quel suivi de ces opérations ?

■ **Objectif principal de ces questions : dessiner une stratégie et un plan d'action.**

Durant cette définition du comment, quatre éléments sont à prendre en compte.

En premier lieu, il est important pour la direction de ne pas copier bêtement un modèle existant. Il est en effet tentant, pour gagner du temps et limiter les efforts, d'imiter une référence ayant fait ses preuves au sein d'une

autre organisation et de l'appliquer telle quelle. Seulement, un modèle est une source d'inspiration à adapter, à challenger. Ce n'est pas une démarche à suivre aveuglément. La principale dérive de l'imitation est de concentrer l'énergie de l'entreprise, non pas dans l'atteinte des objectifs, mais dans l'application bornée d'un cadre ou d'une méthode. L'autre danger de l'imitation est d'appliquer un modèle ne correspondant pas au contexte de l'entreprise.

Ensuite, la gouvernance n'impose pas aux équipes une façon de s'organiser ou d'interagir, sous peine de décupler la résistance au changement. Imposer le comment aux équipes, en plus de traduire un manque de confiance, envoie le mauvais signal : la direction sait, les équipes appliquent. Impossible dans ce contexte d'envisager l'autonomie, la responsabilité et le bien-être des collaborateurs. Pour viser l'engagement de ces derniers, la direction les invite à se réunir pour imaginer, penser et expérimenter de nouvelles façons de travailler ensemble. De quelle manière ? En s'inspirant des forums ouverts d'Harrison Owen ou encore de l'*Open Space Agility* de Daniel Mezick, deux moyens d'obtenir une adhésion rapide et durable à la transformation. Ces méthodes s'appliquent quel que soit le mode de fonctionnement de l'organisation et sont basées sur l'invitation. Qu'est-ce que cela signifie ? Que seuls les volontaires participent. Pourquoi cette importance de l'invitation ? Citons Pablo Pernot<sup>4</sup> :

*« Il est illusoire de vouloir changer les gens ou les organisations sans leur consentement, sans leur envie. Le seul changement durable se fera avec l'engagement de chacun et cela démarre par une invitation. »*

Être invité permet à chacun de décider s'il souhaite ou non participer à l'avancée du changement. Cela donne un sentiment de contrôle et de maîtrise. Ces invitations permettent également à la direction de disposer d'informations sur l'alignement des collaborateurs avec la transformation. Refuser une invitation est un message pouvant signifier différentes choses : ne pas avoir compris l'importance de l'événement, décliner pour protester, ne pas se sentir indispensable à la rencontre, disposer d'une autre rencontre jugée plus prioritaire, etc. Charge aux dirigeants de lancer des conversations pour comprendre ces refus et s'améliorer.

Durant ces forums, qui sont à répéter régulièrement et dont le thème et les règles ont été instaurés en amont, chaque participant est libre d'intervenir ou non, de proposer des idées ou non, de soutenir des idées ou non. Il en résulte des initiatives à mettre en place, des idées d'amélioration que les collaborateurs ont choisies en suivant un cadre, des règles et des objectifs prédéfinis par la gouvernance. C'est aussi l'occasion de créer un lien avec ceux restant

discrets ou distants. Comprendre leurs doutes ou réticences est indispensable pour n'abandonner personne en route.

Durant ces forums, les participants apprennent à être proactifs, les managers découvrent de nouvelles formes de leadership et le changement peut alors s'épanouir. De plus, ces forums permettent de redistribuer la prise de décision, un indicateur fort témoignant qu'un changement est en cours.

Ensuite, dans un environnement aléatoire et non prédictible, il est illusoire de penser que le plan du changement est immuable. Il est à adapter en fonction de ce qui a été appris, petit pas par petit pas, par courtes itérations, en fonction des expérimentations, des réussites et des échecs. Ces derniers, en se lançant dans l'inconnu, en tentant de nouvelles approches, sont inévitables. Il est important d'en tirer des enseignements et de limiter leurs impacts en réduisant au maximum le scope des expérimentations.

Enfin, la direction décide de l'étendue du changement organisationnel. Celui-ci doit-il se limiter à une ou plusieurs équipes ou doit-il impliquer de suite l'ensemble de la société ?

Chacun des choix présente des avantages et des zones de danger. Les deux premières options ne sont pas une transformation globale de l'entreprise mais plutôt une expérimentation dont les coûts et risques sont plus facilement contrôlables. Il est trompeur de penser que pour les deux premiers choix la transformation se limite aux équipes concernées. Pour citer Martin Proulx<sup>5</sup> :

*« Le changement d'approche risque de créer des vagues pour les autres services de l'entreprise. »*

Le changement, même limité à une ou quelques équipes, va impacter l'ensemble de l'organisation, car deux approches vont cohabiter et s'affronter. Face aux nouvelles difficultés, les équipes expérimentant le changement peuvent développer un comportement empêchant toute coordination avec les équipes non encore engagées dans la transformation : refus des process et non-respect des décisions des autres équipes, tentative de forcer les autres à changer, etc. Pour éviter une telle situation, Michael Sahota rappelle l'importance de créer des « adaptateurs<sup>6</sup> » entre les équipes en cours de transformation d'une part et le reste de l'organisation d'autre part; afin que les équipes concernées directement par le changement ne se concentrent que sur ce qu'elles maîtrisent.

Si le choix est de lancer le changement avec une seule équipe, celle-ci doit être

la direction. Si le choix est de lancer le changement avec plusieurs équipes, celles-ci doivent inclure la direction.

En effet tout changement organisationnel débute par la transformation de la direction. Pour paraphraser Klaus Leopold, un changement satisfaisant le client et les salariés dépend avant tout d'une redéfinition des objectifs, d'une refonte de la gestion des dépendances ainsi que d'une modification de la collaboration et des process d'entreprise, soit autant d'éléments à la responsabilité de la direction. Celle-ci change et vise la redistribution de la prise de décision auprès de ceux qui font, la simplification des process, la limitation des projets en cours, la transparence, l'engagement des salariés, le focus sur les objectifs - non sur une méthode - et la création de valeur à l'échelle. En incarnant le changement, la direction montre le comportement à adopter, elle influence l'ensemble des acteurs de l'organisation et elle découvre en profondeur le système qu'elle essaie de transformer.

Si la direction fait le choix d'une transformation progressive en se concentrant sur une ou quelques équipes incluant les membres de la gouvernance, elle a ensuite à étendre l'expérience auprès de plusieurs centaines voire milliers de personnes. Pour citer Pablo Pernot :

*« Généralement tout commence par un pilote. Mais les pilotes contrairement à leur nom ne sont pas représentatifs de ce qui va se passer. Ils donnent juste un aperçu. [...] C'est quand on passe au niveau au-dessus, à celui du département, de vraies grappes de plusieurs équipes, que les résistances de l'organisation se dévoilent vraiment. Si cela fonctionne à ce niveau, c'est le signal que vous pouvez basculer à l'échelle. »*

Lorsque l'une des trois possibilités a été sélectionnée, la mue du système débute. Dès lors, l'organisation navigue entre deux eaux : elle a quitté le port de ses anciennes habitudes mais n'a pas encore accosté à celui de sa nouvelle destination. Cette étape transitionnelle, dite de liminarité, est faite d'obstacles. Elle est incertaine etangoissante.

Pour éviter l'avarie, la direction endosse le costume de capitaine du navire en détaillant régulièrement les étapes d'avancement de la traversée, en dissipant les rumeurs et en aidant rapidement à régler les problèmes. Elle propose aussi d'ancrer le changement dans la culture d'entreprise, en célébrant les succès, en apprenant des échecs et en répondant à deux questions :

- Quelles aventures du passé ont permis de construire les fondations du présent ?

- Quelles actions d'aujourd'hui permettent de bâtir les fondations du futur ?

Tout au long de cette période, la direction donne du sens<sup>7</sup>, clarifie la situation, décrit les bénéfices obtenus et attendus, prépare à ce qui va arriver, explique les impacts à anticiper du changement et rassure les équipes.

Cette période de liminarité s'accompagne de confusion, de fatigue et d'une baisse temporaire de l'efficacité. Rien de plus normal. En changeant de comportements les membres de l'organisation mettent à mal leurs habitudes, ils redoublent d'efforts, apprennent de nouveaux gestes et se fatiguent. Cette fatigue est vectrice d'irritations et de tensions. Avec l'impatience du résultat, le sentiment que plus rien n'avance peut créer une démotivation et un retour aux anciennes pratiques. C'est là où la direction, le comité de suivi, les managers et les agents du changement doivent incarner la transformation, communiquer en permanence, clarifier la situation, inspirer les autres et soutenir l'effort. Ils sont l'exemple à suivre et s'assurent que l'environnement de travail soit toujours favorable à l'amélioration continue.

*« Il faut s'efforcer de dissocier les difficultés d'adaptation de l'individu et les effets réels du nouveau mode de fonctionnement. »* Pierre Colletette

#### **Les dix façons de rater cette étape :**

- Imposer le comment aux équipes ;
- Copier-coller un modèle sans l'adapter au contexte de l'entreprise ;
- Limiter l'implication de la direction ;
- Peu ou mal coordonner les équipes et leurs dépendances ;
- Se concentrer sur une méthode et non des objectifs ;
- Rester discret sur les intentions de la direction ;
- Surcharger et stresser les équipes ;
- Confondre sentiment d'urgence et urgence du résultat ;
- Limiter le changement aux équipes opérationnelles ;
- Empêcher ceux qui font de disposer d'un pouvoir de décision.

Les questions posées dans ce guide sont-elles exhaustives ? Non.  
Les réponses obtenues suffisent-elles à garantir le succès de la transformation ? Non.

Ce qui le permet c'est avant tout l'implication de la direction. Sans elle, rien n'est possible. Avec son implication, l'entreprise définit une vision, un sens, une identité et des convictions au service de la capacité, des comportements et de l'environnement de l'entreprise.

Avec son engagement, les nouvelles attitudes désirées deviennent des habitudes permettant à l'organisation de s'adapter et de s'améliorer face à de nouvelles difficultés.

**Le changement est alors en bonne voie.**

# Merci !

Merci Alice, Huguette et Jacques pour votre éternel soutien.  
Merci Jonathan, Matthieu, Nicolas et Cédric pour vos suggestions.  
Merci Charles pour tes précieux conseils.

## **Index**

- <sup>1</sup> *Organizing for successful change management: A McKinsey Global Survey*
- <sup>2</sup> *IBM Global Study: Majority of Organizational Change Projects Fail*
- <sup>3</sup> *Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail ?* Mark Hughes
- <sup>4</sup> *Invitation de Pablo Pernot*
- <sup>5</sup> *12 points à considérer avant de lancer une transformation agile* de Martin Proulx
- <sup>6</sup> *How To Be Successful with Agile in Any Culture* de Michael Sahota
- <sup>7</sup> *Transformation Agile... Jamais sans la com !* de Jean-Claude Grosjean

## **Bibliographie**

Livres sur lesquels je me suis appuyé pour écrire ce guide :

- *The OpenSpace Agility Handbook* de Daniel Mezick
- *Solution Focus : coaching, leadership, conversations constructives* de Géry Derbier
- *Guide de Survie à l'Adoption ou Transformation Agile : Travailler avec la Culture d'une Organisation* de Michael Sahota
- *Le changement organisationnel : théorie et pratique* de Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron
- *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* de Vineet Nayar
- *Six Simple Rules: How to Manage Complexity Without Getting Complicated* de Yves Morieux, Peter Tollman
- *Rethinking Agile: Why Agile Teams Have Nothing To Do With Business Agility Paperback* de Klaus Leopold
- *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business Paperback* de David J. Anderson
- *Drive* de Dan Pink
- *Liberté & Cie* de Isaac Getz et Brian M. Carney
- *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness* de Frederic Laloux
- *Leading Change* de John P. Kotter

Auteurs dont je me suis inspiré pour l'écriture de ce guide :

- Kurt Lewin
- Peter Drucker
- W. Edwards Deming
- Alain Cardon
- Allen Holub
- Pablo Pernot

# 70% des projets de changement échouent.

Vous avez sûrement entendu ce chiffre à de nombreuses reprises pourtant... Cette statistique, répétée à l'unisson par de nombreux conférenciers, est un mythe. Un mythe tenace qui a un effet dévastateur : dans l'imaginaire collectif, il rend le changement au sein d'une organisation difficile voire impossible.

Certes, la transformation d'une entreprise est un effort, mais un effort à la portée de tous à condition de se poser les bonnes questions.

Ce guide, pragmatique et concis, explique aux dirigeants, aux managers et aux agents du changement comment, pas à pas, lancer, challenger, maintenir et réussir le changement d'une organisation.



## A PROPOS DE L'AUTEUR

Après dix années passées en marketing, communication d'entreprise et direction de projet, Denis Migot est, depuis 2014, formateur, mentor, facilitateur, coach agile et orateur en France et au Canada, aussi bien au sein de start-ups que de groupes classés au Fortune Global 500. Très influencé par le langage centré solution, la facilitation graphique, la visualisation des systèmes et le management libéré, Denis Migot accompagne aujourd'hui des personnes, des équipes et des organisations dans leur quête de performance dans un environnement complexe.

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



ISBN 978-2-9818225-0-5



9 782981 822505