La conduite du changement

Comment réussir sa transformation ?



Collock
L'escape game
en entreprise

D’après une étude de Harvard Business Review de 2017, **70 % des projets de transformation en entreprise échouent car ils ne sont pas gérés avec une approche adaptée et bien piloté**. Ce chiffre est très élevé, mais surtout qu’il n’a pas diminué depuis l’étude de McKinsey & Company de 2006.
Dans ces études, nous pouvons découvrir que **les principales causes d’échec ne sont pas liées à des budgets ou moyens insuffisants, mais à des causes purement humaines** (attitude et comportement des collaborateurs et des managers).

Dans ce livre blanc, nous allons aborder la conduite du changement sous 2 angles. Tout d’abord, nous allons définir la conduite du changement, ses enjeux, ses objectifs et ses cas d’usage. Dans une deuxième partie, nous parlerons des éléments principaux à avoir en tête pour s’assurer de la réussite d’un projet de transformation.



Sommaire



1. Comprendre la conduite du changement..... p.5

Qu’est-ce que la conduite du changement ?..... p.5

Quels sont les enjeux de la conduite du changement ?..... p.6

Les objectifs de la conduite du changement..... p.7

Dans quels cas utilisons-nous la conduite du changement ?... p.9

2. Réussir son projet de transformation..... p.10

Les personnes concernées..... p.11

Les clés de succès..... p.14

Les facteurs d’échec et comment les éviter..... p.18

5 infos clés à retenir



1. Bien gérer la conduite du changement est un impératif : budget, actions, planning, ressources humaines, etc.

2. La conduite du changement a 3 enjeux : économique, sociologique et psychologique.

3. Il faut être prêt à contrer la résistance au changement en expliquant la transformation et son impact

4. S'entourer des bonnes personnes, au bon moment est un facteur clé de réussite d'un projet de transformation

5. Communication, transparence, bienveillance et pédagogie sont des valeurs essentielles à avoir

Comprendre la conduite du changement

Qu’est-ce que la conduite du changement ?

La conduite du changement comprend l'**ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation** (que ce soit une entreprise ou une institution) **pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de son environnement**. Par exemple, elle est nécessaire à mettre en œuvre lorsqu'une organisation adopte de nouveaux outils (digitaux, machines,...), une nouvelle structure ou une nouvelle stratégie. Dans ce cas, les membres de l'organisation sont accompagnés pour les **aider à comprendre et apprivoiser la nouveauté, et à l'intégrer progressivement** à leur environnement de travail.

Aujourd’hui, savoir **bien gérer la conduite du changement d’une organisation est un impératif**, à tel point que certains nouveaux métiers sont apparus, des cabinets en ont fait leur expertise et de nouveaux outils pour son pilotage sont créés régulièrement.

La conduite du changement est un projet mené par l’entreprise pour s’assurer de la mise en place et du succès de la transformation. Ce projet se compose de 3 éléments principaux :



Un objectif d'entreprise à atteindre en réponse à des enjeux



Une population précise à accompagner



Une durée limite et des KPIs pour sa réalisation

Quels sont les enjeux de la conduite du changement ?

Les enjeux de la conduite du changement

En règle générale, 3 types d'enjeux sont distingués :

Enjeu économique : grâce à l'accompagnement au changement, l'organisation s'assure une meilleure adhésion à son projet de transformation et par conséquent réduit la perte de temps et de productivité.

Enjeu sociologique : un changement peut être mis en place afin de répondre à une crise ou un conflit, une fusion-acquisition, par exemple.

Enjeu psychologique : comme expliqué ci-dessous, lors d'une conduite du changement, certaines résistances peuvent-être rencontrées et une période d'adaptation est nécessaire pour passer du rejet à l'acceptation puis à l'application.



Les objectifs de la conduite du changement

Faciliter la gestion du changement

Dans toute organisation, la **mise en place d'un changement doit être préparée**. Il est important de réfléchir en amont sur la conduite du changement à mettre en place, les actions, le planning, etc. **Plus le projet est défini, plus il a de chance d'être accepté et de réussir.** Les personnes concernées pourront plus facilement comprendre les choix faits et réponses apportées au changement et mieux les accepter.

En amont, il est essentiel **d'identifier les points de friction possibles pour mieux préparer des solutions** et réponses à ces derniers.

Piloter le changement

Le **pilotage du changement est indispensable pour encadrer la transformation** de la situation actuelle à celle cible et pour éviter que d'autres problèmes ne puissent se greffer au projet.

L'équipe en charge de la conduite du changement doit impérativement définir des objectifs clairs ainsi que les actions et outils à mettre en place pour la réussite du projet.





Contrer la résistance au changement

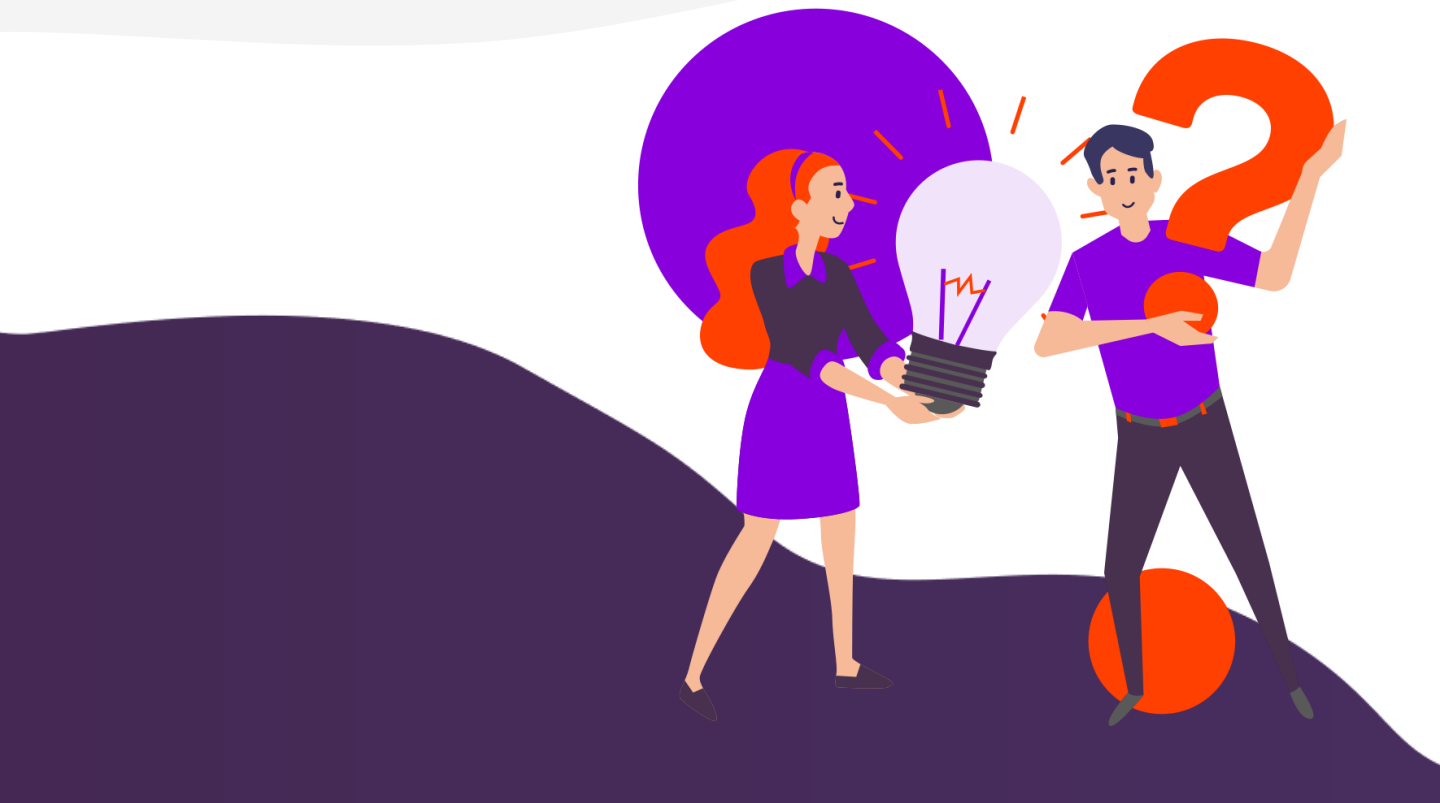
Malgré les précautions suivies lors des réflexions sur le projet, il est toujours possible d'être confronté à **2 types de résistance** :

- **la résistance cachée** : l'inertie, la procrastination, voire le relâchement des personnes touchées par le changement.
- **la résistance affichée** : les argumentations, discussions et réunions sans fin pour discuter et batailler sur le projet.

Le second objectif principal de la conduite du changement est de **faciliter l'acceptation et l'appropriation des changements par les parties prenantes** (collaborateurs, clients, actionnaires, etc.). Pour cet objectif, l'organisation et les personnes portant le projet doivent s'assurer de le soutenir et d'en minimiser le risque de rejet et d'échecs.

Le changement n'est **pas toujours considéré comme positif** par les personnes touchées. Il peut **donner naissance à des craintes, voire des résistances.**

Accompagner la transformation aide les organisations à anticiper les craintes et les résistances potentielles et à réfléchir sur la façon de les aborder et les réduire.



Dans quels cas utilisons-nous la conduite du changement ?



Transformation RH

- Changement organisationnel et réingénierie de processus internes
- Déploiement de nouvelles normes de travail et de nouveaux cadres légaux à respecter (RGPD, certificats anti fraude, etc.)
- Mise en place de nouveaux outils, technologies et méthodes de travail
- Adhésion à de nouvelles valeurs ou accentuation d'une valeur culturelle



Transformation stratégique

- Lancement d'une nouvelle stratégie ou réorientation stratégique
- Lancement et présentation d'une nouvelle offre
- Définition et mise en place d'une politique RSE
- Construction d'une vision partagée
- Projet de fusion-acquisition entre 2 entités
- Dématérialisation de documents ou de processus
- Externalisation de certaines activités jusqu'alors effectuées en interne

Réussir son projet de transformation

Maintenant que nous avons défini la conduite du changement, son application, ses enjeux et ses objectifs, **découvrons ensemble comment réussir son projet de transformation**.

Avec certains de nos partenaires Twelve Consulting, OnePoint, Kea Partners, Newma et Orange Consulting nous avons **organisé de workshops pour en savoir plus sur la conduite du changement pour eux et leurs organisations ou clients**.

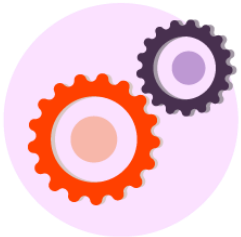
Lors de nos échanges, nous avons pu identifier 3 éléments fondamentaux pour la réussite d'un projet de transformation :



L'identification des personnes concernées



Les 12 clés de succès



Les facteurs d'échec et comment les éviter

Les personnes concernées

Lors de nos ateliers, **9 persona internes et externes** ont été identifiés :

Les leaders

Présents dès les prémices du projet, les leaders sont même souvent à l'origine de la conduite du changement. Ils **supervisent la stratégie de la transformation, son déploiement et sa communication**. Ils sont les **porteurs du projet et des messages** à transmettre. Ils doivent incarner la transformation et les valeurs associées.

L'équipe projet

Les personnes dans l'équipe projet sont les **responsables et les référents de la conduite du changement et de son succès**. L'équipe est en charge de la **mise en place des actions, de leur suivi et du résultat final**. Son objectif est de s'assurer que la transition se passe le mieux possible dans le délai imparti.



Les directions métiers

Les managers de proximité représentent les directions métiers. Ces managers doivent être impliqués afin qu'ils **comprennent et s'emparent du projet, pour ensuite être en capacité de le présenter et de le défendre auprès de leurs équipes.** Ils sont considérés comme les ambassadeurs de la transformation au niveau de leurs directions. Leur adoption à la conduite du changement permet de faciliter sa diffusion aux collaborateurs.

Les collaborateurs

Directement concernés et impactés par la transformation, les collaborateurs sont au cœur de la conduite du changement. Leurs **craintes et réticences doivent être identifiées** afin d'y répondre. De plus, ils doivent **être associés à la conception du plan** pour s'assurer de sa réussite.



Les ambassadeurs

Les ambassadeurs sont considérés comme les **relais d'information et points de communication.** Ils peuvent être des managers ou des collaborateurs, directement intégrés dans des équipes. Ils partagent des informations à leurs coéquipiers et ils peuvent également remonter d'éventuels soucis et dysfonctionnements.

Les sponsors

Ce persona est très puissant dans le cadre d'un projet car il est considéré comme **la voix des "leaders".** Les sponsors sont **responsables du partage de la vision et de l'ambition du projet**. Dans la majorité des cas, ils sont consultés par les collaborateurs en cas de doutes ou de questions.

Les Instances Représentatives du Personnel (IRP)

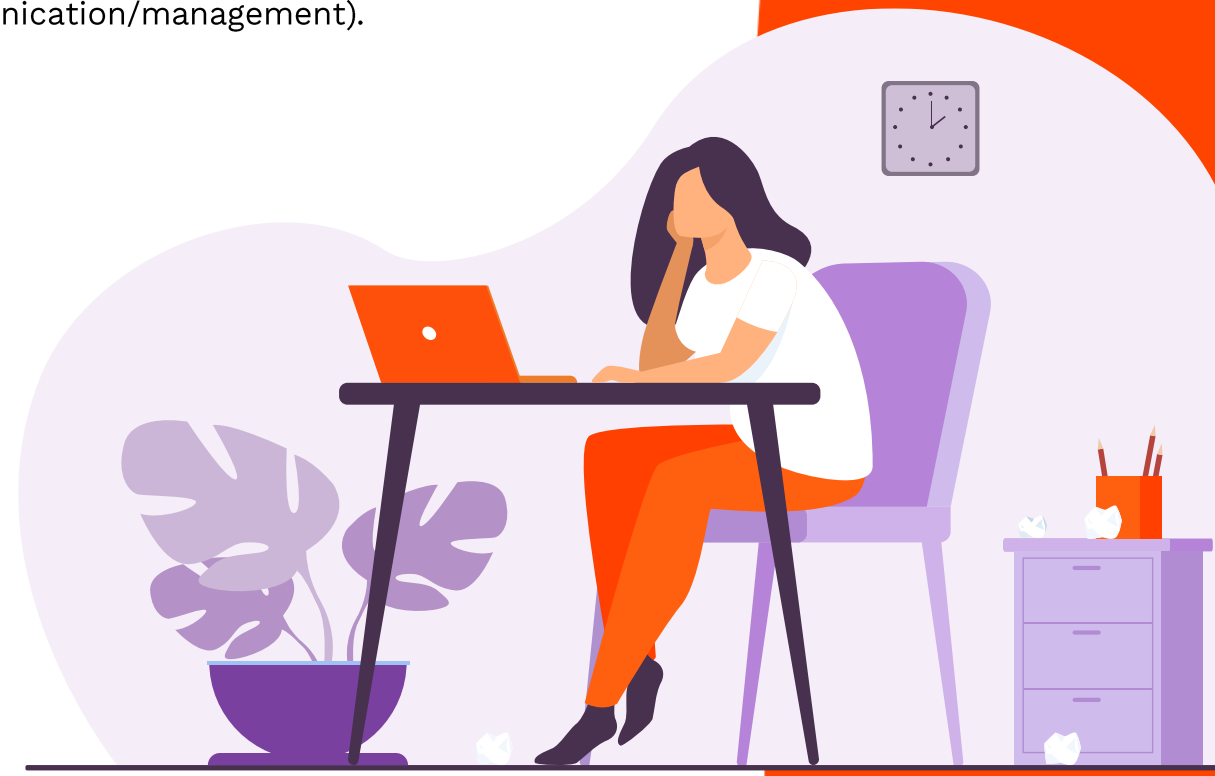
Elles se composent des représentants ou délégués du personnel, des comités d'entreprises (CE) et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. **Dès la phase d'élaboration du projet et jusqu'à son déploiement, elles sont consultées et défendent le droit des collaborateurs**. Les IRP jouent aussi un rôle important dans la remontée des réticences et craintes des équipes.

Les publics réticents

Comme vu précédemment, la **conduite du changement rencontrera quelques personnes réticentes, voire quelques détracteurs.** Ce persona ne doit pas être négligé lors de la préparation de la conduite du changement car il **faudra encore plus le convaincre et le persuader de l'importance du projet**, aussi bien pour l'entreprise que pour les collaborateurs.

Les cabinets de consultation externes

Depuis quelques années, les organisations ont de plus en plus recours à des **cabinets de consultants externes pour les aider dans leur projet et sa planification**. Certains cabinets se sont même spécialisés dans la conduite du changement pour s'assurer de bien accompagner leurs clients et de rester à la pointe dans leurs domaines (nouvelles transformations, nouveaux outils, nouvelles méthodes de communication/management).



Les 12 clés de succès

Pour répondre aux besoins identifiés, nous avons réfléchi sur les facteurs permettant le succès du projet de transformation.

Découvrez les 12 points partagés par nos partenaires.

#1 Partager un objectif de changement bien défini et impactant

Pour que la conduite du changement réussisse, définir et partager, en amont, un objectif clair et impactant est un facteur clé du projet de transformation. **En présentant une ambition précise aux managers et collaborateurs, ils peuvent davantage se projeter** dans le projet et son importance pour la vie de l'entreprise et sa pérennité.



#2 Créer l'envie autour du projet

Le **changement fait peur,** il faut donc **réussir à le présenter de façon attractive, à susciter la curiosité** et à créer de l'envie autour. **Conférer une image positive et dynamique du projet permettra d'améliorer l'engouement** autour de ce dernier.

Chez Collock, nous sommes convaincus que **la gamification peut être utilisée pour moderniser l'approche** de la conduite du changement et rendre le projet de transformation stratégique ou RH plus attrayant.

En savoir plus sur la gamifcation



#3 Avoir l'engagement et la conviction des leaders

Les leaders sont les piliers de la conduite du changement. En plus de leur charisme, **leur engagement et leur conviction sont de réelles forces pour le projet**. Ils doivent l'incarner au mieux et le transmettre aux managers et collaborateurs. Ils **insufflent la dynamique et guident l'entreprise dans le projet.**

#4 Aligner toute la ligne managériale

Les **managers de proximité doivent être alignés afin qu'ils puissent présenter et défendre la conduite de changement** auprès de leurs équipes et lever d'éventuelles réticences. Leur alignement est clé car ils pourront être amenés à représenter le projet auprès de leurs collaborateurs.

#5 Définir des critères de réussite du projet

Bien souvent, les entreprises réfléchissent aux actions à mettre en place et à la date butoir du projet, mais cela n'est pas suffisant. Il faut également **définir des critères qualitatifs et quantitatifs pour mesurer la réussite** du projet.

#6 Rester agile

Évidemment, **un plan d'action et son planning doivent être préparés, mais il est essentiel de rester agile dans leur exécution**. Les ressources internes peuvent varier, votre environnement peut évoluer, il est donc important de conserver une certaine agilité pour pouvoir ajuster son projet.

#7 Donner aux équipes le temps de s'approprier le projet

Chaque collaborateur a besoin de temps pour comprendre et s'approprier la nouveauté. Il est important de garder en tête que chaque personne aura besoin de plus ou moins de temps dans cette phase avant de rentrer dans le dur du projet et commencer à intégrer la transformation dans son quotidien.

#8 Comprendre les enjeux et les objectifs

Bien cerner les enjeux et objectifs principaux du projet est essentiel pour **concentrer les énergies sur les bonnes actions.** De plus, il est possible de segmenter ces enjeux et objectifs afin qu'ils soient considérés comme des jalons. En utilisant cette technique, il est possible de bien communiquer sur le chemin parcouru, les objectifs atteints et ce qu'il reste à faire.

#9 Animer les équipes

Tout au long de la transition de la situation actuelle à celle cible, il est vital d'**animer les équipes pour les embarquer et les impliquer dans le projet.** En créant de petits événements et/ou des étapes intermédiaires, il est possible d'animer les équipes et de les maintenir engagées.



#10 Communiquer clairement, précisément

Communiquer et partager les enjeux d'une transformation facilite l'adhésion des personnes concernées. La transparence et la communication sont essentielles pour réussir la transformation car **les collaborateurs seront très attentifs aux informations** qu'ils recevront.

#11 Mesurer et évaluer la compréhension, l'adhé-sion, l'avancement et les résultats du projet

S'assurer que le projet est compris, est accepté, avance et réussit est un vrai facteur de sujet. Les 2 premières étapes vont avoir un impact sur le déploiement et le résultat final du projet. **En mesurant la compréhension puis l'adhésion au projet, les leaders et l'équipe projet de transformation peuvent relever des points flous ou incompris et y répondre**. De plus, il est important de mesure de façon qualitative et quantitative.

#12 Organiser des brainstormings

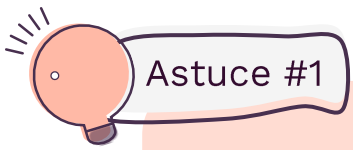
Lors d'un projet de transformation, les salariés peuvent également **participer et faire preuve de créativité dans la co-construction du projet de transformation.** En organisant des ateliers et sessions de brainstorming, ils pourront **s'exprimer et être entendus, ce qui facilitera leur adhésion au projet et leur implication**.



Les facteurs d'échec et comment les éviter

Répondre au mauvais problème

La conduite du changement est une **démarche qui permet à une entreprise de s'adapter aux évolutions** en effectuant une transition efficace, encore faut-il avoir cerné le bon problème.



Se faire accompagner lors de la réflexion sur le problème et la transformation à effectuer. Des experts en conduite du changement pourront réaliser un audit de votre organisation, définir les véritables besoins et formuler le problème de façon claire.

Ne pas se donner les moyens de ses ambitions

En mettant en place une conduite du changement, il faut **créer les conditions favorables à la transformation**. Si vous ne vous donner par les moyens, cela compliquera la gestion de la transformation et pourra ralentir l'implantation et le pilotage du changement.



Lors d'un projet de transformation, il faut penser aux ressources financières mais également humaines. En plus d'un budget sur le projet en tant que tel (travail avec un cabinet, réalisation d'enquêtes auprès des personnes concernées, outils...), il faut également penser au temps humain nécessaire pour organiser, mettre en place et suivre ce projet.

Ne pas se donner de méthode

N'utiliser que le bon sens pour conduire son changement n'est pas une méthode. En effet, le bon sens permet des décisions par rapport à ce qui est vu et connu. Cependant, si une étape est omise ou mal faite, les effets néfastes apparaissent bien plus tard. Par exemple, si vous oubliez de vous assurer que les directions métiers ont été correctement mises dans la boucle. C'est au moment où vous aurez besoin de ces relais, que vous découvrirez qu'il n'y a personne sur qui réellement s'appuyer. De plus, croire que piloter un changement est comme piloter des opérations ne vous donnera pas la bonne méthode.

Astuce #3

En amont du projet de transformation, constituer une équipe projet avec des expertises et compétences complémentaires, et donner leur les moyens de devenir experts de la conduite du changement. Ils développeront une bonne méthodologie, les bons réflexes et seront plus à même de porter le projet jusqu'à sa réussite.



Vouloir aller trop vite

La **conduite du changement n'est pas un sprint**, mais elle ressemble plutôt à une course d'endurance. La **transformation est un processus qui va se dérouler dans le temps**, avec des phases bien définies durant lesquelles certaines actions doivent être faites dans l'ordre adéquat. L'erreur, en voulant aller vite, c'est d'aller à la va-vite.

Astuce #4

Le facteur humain dans un projet de transformation est un élément crucial pour la réussite, ou l'échec, de ce dernier. Vouloir se précipiter peut brusquer certains collaborateurs. Dans l'élaboration du planning du projet, il est essentiel de se souvenir qu'il faut laisser le temps à chacun de digérer les informations, de se les approprier, etc. Créer des moments plus lents pour des actions qui peuvent nécessiter plus de temps ou pédagogie.

Faire de la transformation une simple communication

Penser qu'une **transformation ne représente qu'un projet ou enjeu de communication est une erreur**. S'il est vrai que la communication est vitale dans la conduite du changement, penser que cela suffit à piloter un changement risque de faire échouer le projet.



Astuce #5

En plus de la communication, il faut faire preuve de pédagogie et prendre le temps de former et éduquer les équipes. De plus, des outils sont disponibles pour accompagner le changement tels que le coaching, les ateliers et sessions de brainstorming...

Manquer de communication et de transparence

En effet, la **communication et la transparence sont de fortes attentes des collaborateurs**. Il est important de prendre le temps d'expliquer, d'accompagner et d'inciter les équipes à adhérer à la démarche.

Astuce #6

Il ne faut pas attendre de mettre en place le changement pour communiquer dessus. En parler dès les phases de réflexions rassurera vos employés. Présenter les étapes du processus, célébrer les réussites et partager les moments de difficultés créeront un cadre plus sain à votre projet.

Manquer de vision

Avoir de nombreuses compétences et expertises n'est pas toujours synonyme de vision. A elles seules, elles ne permettent pas de franchir toutes les étapes d'une conduite du changement. Il est important de **pouvoir prendre de la hauteur et se poser pour réfléchir sur la vision à court, moyen et long terme** pour que la conduite du changement soit bénéfique pour tous.

Astuce #7

Faire la distinction entre les visions stratégique et opérationnelle. Il faut bien penser ce qui va être du domaine de la stratégie et de l'opération et réfléchir aux actions à mettre en place pour chaque domaine.



Avoir trop peur du changement

Tout d'abord, il est important de **garder en tête qu'il est normal d'avoir peur du changement.** Nous le savons tous, mais nous n'aimons pas toujours les incertitudes et le changement. Cependant, il faut également **voir le changement comme une opportunité, un nouveau champ de possibilités.**

Astuce #8

Lister les bénéfices et améliorations liés au changement. En expliquant concrètement les points positifs d'une transformation, certains collaborateurs auront toujours des craintes mais ne seront pas paniqués par celle-ci.

Ajouter de la pression sociale

Parler trop du changement au point que l'équipe ne peut plus entendre ce mot car il est le symbole de perturbations continuelles et d'incertitudes. En effet, cela ajoute une forte pression aux équipe et insécurise les équipes inutilement.

Astuce #9

Définir des moments pour parler de la transformation. Nous avons vu qu'il est important d'en parler, mais en faire le sujet de toutes les réunions ou pauses n'est pas efficace. Organiser des réunions régulières pour faire un état de lieux, demander des feedbacks...



Collock

www.collock.com

contact@collock.com

+33 (0)1 76 50 33 66

Spécialiste de la gamification en entreprise, Collock conçoit des jeux et solutions gamifiées pour les besoins des entreprises dans l'événementiel et les ressources humaines.
Depuis 2015, Collock a embarqué plus de 35000 participants dans ses jeux, déployés auprès d'entreprises telles qu'Auchan, Bouygues, Deloitte, Enedis, Generali, L'Oréal, Nestlé, Moët & Chandon, Orange, Pôle Emploi, SNCF, PwC, Schneider Electric et Société Générale.