

GUIDE PRATIQUE

CONDUITE DU CHANGEMENT



A propos de ce guide

Ce guide propose un cadre structuré de conduite et d'accompagnement du changement organisationnel fondé principalement sur le modèle en huit étapes de John P. Kotter, enrichi par les apports de la psychologie organisationnelle, du développement organisationnel et des théories de l'apprentissage collectif. Il mobilise notamment les travaux de Kurt Lewin sur la dynamique du changement, de Edgar H. Schein sur la culture organisationnelle, de Chris Argyris sur les mécanismes défensifs et l'apprentissage collectif, ainsi que ceux de Peter M. Senge sur les organisations apprenantes et la pensée systémique.

L'objectif de ce guide est de fournir aux dirigeants, managers, responsables RH, chefs de projet et consultants un référentiel à la fois opérationnel et conceptuel permettant de comprendre les dynamiques humaines, organisationnelles et culturelles à l'œuvre dans les transformations. Le changement y est envisagé non comme une simple succession d'actions techniques, mais comme un processus complexe impliquant des dimensions cognitives, émotionnelles, relationnelles et systémiques.

Chaque section du guide correspond à une étape clé d'un processus de transformation : clarification de l'identité et de la vision, diagnostic de la situation, analyse des impacts et des résistances, mobilisation des acteurs, communication, responsabilisation des équipes, planification des livrables et ancrage durable des nouvelles pratiques. Les sections articulent des fondements théoriques issus de la recherche académique avec des principes directement applicables dans les contextes organisationnels.

Ce guide peut être utilisé de différentes manières selon les besoins de l'organisation :

- comme guide de conception et de pilotage d'un projet de transformation ;
- comme support de réflexion stratégique pour les équipes dirigeantes ;
- comme référentiel pédagogique dans des formations au leadership et à la conduite du changement ;
- comme outil d'analyse pour diagnostiquer les difficultés rencontrées dans un projet de transformation ;
- comme base commune de langage et de compréhension entre les différents acteurs impliqués dans le changement.

Il est recommandé d'utiliser ce guide de manière progressive et réflexive. Les différentes sections sont interdépendantes : une faiblesse dans la clarification de la vision, dans la communication ou dans l'implication des acteurs peut compromettre l'ensemble du processus. Le guide ne doit pas être interprété comme une procédure linéaire rigide, mais comme un cadre d'analyse et d'action adaptable aux réalités spécifiques de chaque organisation.

Enfin, ce document repose sur l'idée centrale que les transformations durables ne résultent pas uniquement de décisions structurelles ou technologiques, mais de la capacité des organisations à créer du sens collectif, à développer l'apprentissage, à mobiliser les acteurs et à faire évoluer leurs pratiques culturelles dans le temps.



Fiche de synthèse

Projet :

Délai :

Livrables horizon 1 : 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	Livrables horizon 2 : 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	Livrables horizon 3 : 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____
Parties prenantes : 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	Communication : _____ _____ _____ _____ _____ _____	Rôles : 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____
Membres de la coalition : 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	Vision : 	
Situation : <i>Observations</i>	Complication : <i>Besoin / Urgence de changer</i>	Solutions possibles : 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

Identité, mission et valeurs

La clarification de l'identité, de la mission et des valeurs constitue une étape structurante dans tout processus de transformation organisationnelle. Ces éléments fournissent un cadre collectif d'interprétation permettant aux membres de l'organisation de comprendre les finalités du changement et d'orienter leurs comportements de manière cohérente. Dans les approches contemporaines du développement organisationnel, l'identité organisationnelle joue un rôle stabilisateur en période d'incertitude, car elle contribue à maintenir une continuité symbolique malgré les transformations structurelles (Burke, 2011).

L'**identité** organisationnelle ne doit pas être comprise comme une projection abstraite vers le futur, mais comme une représentation cohérente et incarnée de ce que l'organisation cherche à devenir. Lorsqu'elle est clairement formulée, elle agit comme un repère cognitif et comportemental permettant d'aligner les décisions et les pratiques. Les travaux sur les organisations dynamiques montrent que la cohérence entre identité déclarée, structure et comportements opérationnels constitue une condition essentielle de l'efficacité collective (Galbraith, Downey, & Kates, 2002).

La **mission** renvoie quant à elle à la contribution spécifique de l'organisation à son environnement. Elle explicite la valeur créée pour les parties prenantes et permet de délimiter le périmètre d'action de l'organisation. Une mission clairement définie facilite la prise de décision, renforce la cohérence stratégique et réduit les ambiguïtés dans les contextes de changement (Cummings & Worley, 2008).

Les **valeurs** organisationnelles représentent des principes directeurs qui influencent les comportements individuels et collectifs. Elles jouent un rôle central dans la régulation sociale et dans la coordination implicite entre les membres de l'organisation. Lorsqu'elles sont intégrées dans les pratiques quotidiennes, elles renforcent la confiance, la coopération et la cohésion interne. À l'inverse, un décalage entre les valeurs affichées et les comportements observés peut générer du cynisme organisationnel et une perte de crédibilité du leadership (George & Sims, 2007).

L'absence de clarification de l'identité, de la mission et des valeurs expose l'organisation à plusieurs risques : fragmentation des interprétations, incohérence des décisions, difficulté de mobilisation et résistances accrues au changement. Kotter (1995) souligne d'ailleurs que l'une des causes majeures d'échec des transformations réside dans l'absence d'une orientation claire et partagée.

Identité

Exemple : Nous sommes une référence mondiale en matière de créativité et d'innovation scénique.

Mission

Exemple : Notre mission et notre passion est d'apporter de la joie dans le monde en proposant au public des spectacles qui élèvent les consciences et qui nourrissent les cœurs des gens.

Valeurs

Voici une liste de valeurs qui peuvent soutenir l'efficacité individuelle et collective, la collaboration et le bien-être au travail. Cochez les valeurs qui vous sont chères, qui vous animent, qui vous guident à l'heure de prendre des décisions difficiles, que vous cherchez à promouvoir et que vous défendez.

- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| ☐ Authenticité | ☐ Excellence | ☐ Respect |
| ☐ Cohésion | ☐ Honnêteté | ☐ Responsabilité |
| ☐ Compassion | ☐ Inclusion | ☐ Sagesse |
| ☐ Conscience | ☐ Indépendance | ☐ Santé |
| ☐ Coopération | ☐ Innovation | ☐ Sécurité |
| ☐ Créativité | ☐ Intégrité | ☐ Soutien |
| ☐ Croissance | ☐ Justice | ☐ Stabilité |
| ☐ Curiosité | ☐ Liberté | ☐ Tolérance |
| ☐ Efficacité | ☐ Ouverture | ☐ Travail d'équipe |
| ☐ Empathie | ☐ Prévenance | ☐ |
| ☐ Engagement | ☐ Prudence | ☐ |
| ☐ Équité | ☐ Reconnaissance | ☐ |

Diagnostic de la situation et création du sentiment d'urgence

L'analyse de la situation constitue une étape fondamentale dans tout processus de changement organisationnel. Elle vise à produire une compréhension rigoureuse de la réalité organisationnelle afin d'identifier les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Les approches du management fondé sur les faits insistent sur la nécessité de distinguer les données objectives des interprétations subjectives afin de limiter les erreurs de jugement et les décisions biaisées (Pfeffer & Sutton, 2006).

La première étape du diagnostic consiste à établir une description factuelle de la situation. Cette démarche suppose une collecte structurée d'informations portant sur les processus, les performances, les interactions et les dysfonctionnements observés. Les organisations ont souvent tendance à privilégier des hypothèses implicites ou des croyances internes plutôt qu'une analyse empirique de la réalité, ce qui peut conduire à des diagnostics erronés et à des interventions inefficaces (Heffernan, 2011).

La deuxième étape du diagnostic consiste à mettre en évidence les conséquences négatives associées au maintien de la situation actuelle. La mise en évidence de ces conséquences permet de faire émerger une prise de conscience collective du besoin de changement et de créer un sentiment d'urgence crédible (Kotter, 1995). Toutefois, ce sentiment d'urgence doit reposer sur des données crédibles et sur une compréhension partagée de la situation. Lorsqu'il est perçu comme artificiel ou manipulateur, il peut générer de la méfiance et renforcer les résistances.

La troisième étape concerne l'évaluation des solutions possibles. Cette phase implique une capacité à générer plusieurs options d'action, puis à les évaluer selon leur faisabilité, leur cohérence stratégique et leurs impacts potentiels. Les recherches démontrent l'importance d'une analyse collective pour réduire les biais cognitifs dans la prise de décision (Cummings & Worley, 2008).

La dernière étape consiste à identifier la solution retenue. Cette solution doit découler logiquement des étapes précédentes et doit répondre aux problèmes posés par la situation actuelle. Elle doit permettre aux individus de comprendre très clairement les bénéfices qu'ils ont à s'engager dans l'évolution envisagée, ce qui soutiendra l'adhésion au changement (Cummings & Worley, 2008).

Les défaillances à ce stade sont fréquentes : confusion entre symptômes et causes, simplification excessive de la complexité organisationnelle, interprétations erronées des données ou précipitation dans la recherche de solutions. Ces erreurs réduisent la pertinence des interventions et affaiblissent la confiance dans le processus de changement.

Situation

Décrivez factuellement la situation sans l'évaluer et reportez la synthèse de votre description en page 2. Incluez dans votre analyse les facteurs externes et les facteurs internes affectant la situation.

Complication

*Expliquez le/s problème/s que pose la situation actuelle et mettez en évidence le **besoin de changer**, puis reportez la synthèse de votre analyse en page 2.*

Solutions possibles

Explorez les différentes solutions qui vous viennent à l'esprit pour résoudre le/s problème/s identifiés plus haut, reportez ces solutions en page 2.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Solution retenue

Analysez les solutions proposées et notez ci-dessous celle qui vous paraît la plus ajustée à la situation et la plus efficace.

Analyse d'impact et gestion des risques

L'analyse d'impact repose sur une conception systémique de l'organisation selon laquelle toute modification d'un élément du système produit des effets sur l'ensemble des composantes organisationnelles. Les transformations affectent simultanément la stratégie, les structures, les processus, les relations de travail et les comportements individuels. Les approches du développement organisationnel soulignent que la performance dépend largement de l'alignement entre ces différentes dimensions (Burke, 2011).

L'identification des impacts du changement permet d'anticiper les ajustements nécessaires afin d'éviter les déséquilibres organisationnels. Une nouvelle stratégie peut par exemple nécessiter des compétences différentes, des modes de coordination spécifiques ou des modifications des responsabilités. Lorsqu'un changement est introduit sans prise en compte de ces interdépendances, des dysfonctionnements apparaissent rapidement : surcharge de travail, ambiguïté des rôles, perte d'efficacité ou tensions entre les équipes (Galbraith et al., 2002).

La gestion des risques constitue une autre composante essentielle de cette étape. Les risques associés au changement ne sont pas uniquement techniques ou opérationnels ; ils sont également humains, sociaux et culturels. Les résistances peuvent être liées à la peur de perdre des repères, à une diminution perçue du contrôle ou à une remise en question des compétences existantes. Les recherches sur les systèmes sociaux montrent également que les organisations développent souvent des mécanismes défensifs collectifs face à l'incertitude et à l'anxiété générées par le changement (Lyth, 1990).

L'analyse d'impact doit aussi intégrer les conséquences indirectes et émergentes des transformations. Dans les systèmes complexes, certaines décisions produisent des effets inattendus qui apparaissent progressivement au cours de la mise en œuvre. Les organisations qui négligent cette dimension ont tendance à réagir de manière corrective dans l'urgence plutôt qu'à piloter le changement de manière proactive (Price & Chahal, 2006).

L'absence d'une analyse d'impact rigoureuse conduit fréquemment à des situations de désalignement entre stratégie, ressources, culture et pratiques de travail. Ces incohérences réduisent l'adhésion des collaborateurs, compliquent la mise en œuvre opérationnelle et diminuent la performance globale du projet de transformation.

Dimensions touchées par la solution retenue

Décrivez de quelle manière la solution retenue affectera les dimensions suivantes de l'organisation.

Stratégie :

La stratégie indique ce que l'organisation cherche à accomplir et comment elle compte créer de la valeur. Elle doit guider toutes les autres dimensions.

Structure :

La structure définit la manière dont les responsabilités sont réparties dans l'organisation. Elle concerne la forme structurelle (structure hiérarchique, structure matricielle, structure par marchés, etc.), le pouvoir de décision, les rôles et responsabilités, et l'environnement de travail.

Processus :

Les processus organisationnels définissent comment le travail est coordonné au-delà de la hiérarchie. Ils comprennent les processus de travail, les processus décisionnels, les processus de partage d'information et les processus de coordination latérale.

Technologie

Cette dimension concerne les outils de travail, les équipements, les machines, les appareils, les systèmes de communication, ainsi que l'infrastructure et l'infrastructure, les systèmes et les outils informatiques.

Personnes :

Cette dimension vise à garantir que l'organisation dispose des compétences nécessaires pour mettre en œuvre sa stratégie et ses processus. Elle concerne l'effectif de l'organisation, les compétences requises, les comportements attendus, la compatibilité des personnes, et les compétences et qualités des cadres.

Gestion des risques

Remplissez la matrice des risques en page suivante.

Matrice des risques

Identifiez tous les risques pouvant survenir sur le plan factuel et psychosocial :

- 1- Indiquez en colonne A la liste de tous les événements et de toutes les résistances qui pourraient mettre en péril votre projet de changement
- 2- Indiquez en colonne B la probabilité que chacun de ces événements survienne (Echelle : 1 : faible, 2 ; moyenne ; 3 élevée)
- 3- Indiquez en colonne C l'impact que l'avènement de chacun de ces événements pourrait avoir (Echelle : 1 : faible, 2 ; moyen ; 3 fort)
- 4- Indiquez en colonne D la sévérité de chacun des risques identifiés en calculant le produit de la probabilité et de l'impact (Échelle : 1 à 3 : faible, 4 à 6 : moyenne, 7 à 9 : élevée)
- 5- Indiquez en colonne E les mesures de contingence à mettre en œuvre pour chacun des risques identifiés



Risques	P	I	S	Mesures de contingence
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				

Identification des forces propulsives et restrictives

L'analyse des forces propulsives et restrictives s'inscrit directement dans l'héritage théorique de Kurt Lewin, dont les travaux constituent l'un des fondements de la psychologie du changement.

Dans la perspective de Kurt Lewin, toute situation organisationnelle correspond à un état d'équilibre dynamique résultant de l'interaction entre des forces propulsives qui poussent au changement et des forces restrictives qui tendent à maintenir le statu quo. Les forces propulsives correspondent aux éléments qui poussent l'organisation à évoluer : pression concurrentielle, évolution technologique, attentes des clients ou impératifs stratégiques. Les forces restrictives regroupent quant à elles les habitudes, les routines, les peurs, les intérêts divergents ou les contraintes structurelles qui limitent le mouvement.

Les approches contemporaines du changement montrent que les résistances ne doivent pas être interprétées comme de simples oppositions irrationnelles. Elles traduisent souvent des besoins psychologiques, des préoccupations identitaires ou des mécanismes de protection face à l'incertitude. Les travaux d'Argyris (1990) soulignent notamment que les individus développent des comportements défensifs lorsqu'ils perçoivent une menace pour leur compétence, leur autonomie ou leur crédibilité.

L'analyse des forces restrictives permet ainsi de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes au changement. Une transformation imposée de manière descendante peut renforcer les résistances si les collaborateurs ont le sentiment de perdre leur capacité d'influence ou leur sécurité professionnelle. À l'inverse, une implication active des acteurs dans la définition et la mise en œuvre du changement réduit souvent les mécanismes défensifs et favorise l'appropriation collective (Cummings & Worley, 2008).

Cette étape permet également d'identifier les leviers d'action prioritaires. Dans les systèmes organisationnels complexes, certaines interventions ont un effet disproportionné sur l'ensemble du système. Il peut s'agir, par exemple, d'améliorer la qualité de la coopération entre services, de clarifier les responsabilités ou de renforcer les compétences managériales. Les organisations performantes privilégient généralement la réduction des forces restrictives plutôt qu'une augmentation excessive de la pression au changement (Burke, 2011).

L'absence d'une analyse rigoureuse des forces en présence conduit souvent à des stratégies de changement inefficaces, centrées uniquement sur des injonctions hiérarchiques ou des mesures symboliques. Elle favorise également une sous-estimation des résistances réelles et des dimensions psychologiques du changement.

Forces propulsives

Enumérez les forces internes ou externes qui travaillent en faveur de votre projet de changement. Puis identifiez forces propulsives les plus influentes et reportez-les en page 2.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Forces restrictives

Enumérez les forces internes ou externes qui travaillent pour empêcher votre projet de changement. Puis identifiez forces restrictives les plus influentes et reportez-les en page 2.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Leviers d'action prioritaires

Identifiez ce que vous pourriez faire pour augmenter les forces propulsives ou diminuer les forces restrictives. Puis reportez en page 2 les mesures qui produiront selon vous les plus grands effets.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Formation de la coalition dirigeante

La formation d'une coalition dirigeante constitue un élément central des processus de transformation, largement documenté dans les travaux de John Kotter. Toutefois, au-delà de ce modèle, cette étape peut être analysée à la lumière des théories du leadership distribué et des réseaux organisationnels.

Une coalition efficace ne se limite pas à un regroupement de dirigeants formels. Elle doit réunir des acteurs disposant de crédibilité, d'influence et de légitimité, tant formelle qu'informelle. Cette idée rejoint les travaux sur le capital social (Bourdieu, Coleman), qui mettent en évidence l'importance des relations dans la capacité d'action collective.

Une coalition dirigeante composée de manière optimale, compétente et réalisable doit remplir les conditions suivantes :

Importance hiérarchique : un nombre suffisant de personnes clés - leaders de la ligne - ayant une grande influence doit être représenté dans la coalition.

Expertise : une approche professionnelle requiert des compétences techniques et méthodologiques, mais aussi l'inclusion consciente d'autres points de vue.

Crédibilité : les membres de la coalition doivent être bien ancrés dans l'entreprise et bénéficier de la confiance nécessaire pour être pris au sérieux par tous.

Leadership : il faut beaucoup d'empathie, de tact et d'expérience pour accompagner les personnes concernées dans un processus exigeant, qui n'est pas quotidien, et pour résoudre de manière constructive les situations difficiles et les conflits.

Du point de vue de la psychologie organisationnelle, la coalition joue un rôle clé dans la construction de la confiance (Dirks & Ferrin) et dans la diffusion du changement. Elle agit comme un mécanisme de réduction de l'incertitude, en incarnant une direction claire et cohérente.

Kurt Lewin permet également d'éclairer cette étape : la coalition constitue une force propulsive majeure dans le champ organisationnel. Sa capacité à influencer dépend toutefois de sa cohésion interne. Les travaux sur les équipes (Hackman) montrent que la performance collective repose sur des facteurs tels que la clarté des objectifs, la complémentarité des compétences et la qualité des interactions.

Un risque fréquent réside dans la formation de coalitions symboliques ou dysfonctionnelles, composées d'acteurs peu engagés ou en conflit latent. Ces situations génèrent des messages contradictoires et affaiblissent la crédibilité du changement.

Membres de la coalition dirigeante

Notez en page 2 les noms des personnes qui devraient faire partie de la coalition dirigeante pour votre projet de changement. Assurez-vous d'avoir un nombre suffisant de personnes ayant une grande influence et assurez-vous que les compétences-clé ci-dessous soient suffisamment présentes au sein de la coalition. À côté des noms que vous aurez indiqué en page 2, indiquez le code correspondant aux compétences que vous leur reconnaissez (exemple : Paul Dupont – A, E)

A - Expertise métier

La compétence technique reste une base essentielle du leadership, notamment lorsqu'il s'agit de gagner la crédibilité et la confiance de son équipe. Être expert, c'est non seulement maîtriser son domaine, mais aussi savoir transmettre, innover et rester à jour dans un environnement en perpétuelle évolution. Un leader compétent inspire confiance, facilite la résolution de problèmes et contribue activement à la performance collective, tout en sachant simplifier des concepts complexes pour favoriser l'apprentissage et l'alignement dans son équipe.

B - Leadership des autres

Le leader d'équipe crée un environnement dans lequel les membres de son équipe se sentent importants, compétents et appréciés et où les individus collaborent de façon efficace les uns avec les autres. Il communique efficacement et ouvertement avec chaque membre de son équipe. Il a une bonne connaissance des phénomènes de groupe ainsi qu'une bonne capacité à réguler les relations humaines et à gérer les conflits.

C - Leadership stratégique

Le leader stratégique est celui qui montre l'objectif à atteindre et le chemin pour y arriver. Il communique sa vision de façon claire tant à l'interne comme à l'externe et sait prendre les décisions importantes en tenant compte des enjeux en présence. Il prend également en compte l'environnement dans lequel il opère et a la capacité d'anticiper les changements qui peuvent affecter l'organisation.

D - Leadership orienté client

Le leader orienté client connaît les besoins et les attentes de ses clients. Il anticipe leurs demandes et met tout en œuvre pour y répondre en respectant les valeurs, la mission, les objectifs et la stratégie de son organisation. Il promeut une bonne image de son entreprise auprès de ses collègues, de ses clients et du public par son comportement exemplaire. Sa capacité de négociation lui permet de créer de la valeur tout en développant des relations durables avec les parties prenantes.

E - Leadership opérationnel

Le leader opérationnel traduit les objectifs stratégiques en résultats concrets et mesurables. Il atteint le niveau de qualité attendu dans le respect des budgets et des délais fixés. Il s'adapte en permanence aux changements internes et externes affectant l'organisation. Il démontre pour cela de solides compétences de gestion et d'organisation ainsi qu'une vigilance permanente.

F - Leadership du changement

Le leader du changement connaît les principales théories du changement apportées par la psychologie organisationnelle. Il maîtrise et met en œuvre les processus d'accompagnement du changement. Il possède les compétences personnelles et relationnelles permettant de susciter l'adhésion et de prendre soin des personnes pouvant être fragilisées pendant les périodes de transition et d'incertitude.

Elaboration de la vision et stratégie

L'élaboration de la vision et de la stratégie constitue une étape déterminante dans les processus de transformation organisationnelle. Dans le modèle de John P. Kotter, la vision joue un rôle central parce qu'elle permet de donner une direction claire au changement, de réduire l'incertitude et de mobiliser les acteurs autour d'un objectif commun. Une transformation ne peut susciter l'engagement durable des collaborateurs que si elle est portée par une vision compréhensible, crédible et porteuse de sens.

La **vision** représente une image claire et cohérente de l'état futur recherché par l'organisation. Elle ne se limite pas à un objectif abstrait ou à une ambition générale ; elle doit permettre aux collaborateurs de se représenter concrètement ce que l'organisation cherche à devenir et pourquoi cette évolution est souhaitable. Kotter (1995) souligne qu'une vision efficace facilite la prise de décision et aligne les efforts collectifs en donnant une orientation commune.

Pour soutenir la volonté de changer, la vision doit remplir plusieurs caractéristiques essentielles. Elle doit d'abord être imaginable, c'est-à-dire permettre aux individus de visualiser un futur compréhensible et cohérent. Une vision trop abstraite ou trop vague génère de l'ambiguïté et réduit la capacité de mobilisation. Elle doit également être désirable, en donnant du sens au changement et en montrant les bénéfices potentiels pour l'organisation, les équipes et les parties prenantes. Les individus s'engagent plus facilement lorsqu'ils perçoivent une perspective positive et crédible.

La vision doit également être réaliste et faisable. Une ambition perçue comme irréaliste produit souvent du scepticisme ou du désengagement. À l'inverse, une vision exigeante mais atteignable favorise la confiance collective et renforce le sentiment d'efficacité organisationnelle. Cette dimension est particulièrement importante dans les contextes de transformation où les collaborateurs doivent accepter une période d'incertitude et d'effort supplémentaire.

La clarté constitue une autre condition essentielle. Une vision efficace doit pouvoir être formulée simplement et comprise rapidement par l'ensemble des acteurs de l'organisation. Kotter (2006) insiste sur l'importance d'une communication concise et cohérente afin de limiter les interprétations divergentes. Une vision complexe ou technocratique réduit la capacité des collaborateurs à se l'approprier et à orienter leurs comportements en conséquence.

Enfin, la vision doit conserver une certaine souplesse afin de permettre des ajustements face aux évolutions de l'environnement et aux apprentissages réalisés au cours du processus de transformation. Les travaux de Henry Mintzberg montrent que les stratégies réelles émergent souvent progressivement à travers les interactions entre les acteurs et les contraintes du contexte organisationnel.

La **stratégie** complète la vision en traduisant l'intention générale en un chemin d'action concret. Elle définit les priorités, les étapes, les ressources et les mécanismes permettant d'atteindre les objectifs fixés. Alors que la vision répond principalement à la question « où voulons-nous aller ? », la stratégie répond à la question « comment allons-nous y parvenir ? ».

Pour soutenir la capacité de changer, la stratégie doit avant tout être compréhensible et structurée. Les collaborateurs doivent pouvoir identifier clairement les actions attendues, les responsabilités associées et les étapes du processus. Une stratégie ambiguë ou insuffisamment détaillée augmente l'incertitude et affaiblit la capacité d'action des équipes.

La stratégie doit également être cohérente avec les ressources disponibles, les compétences existantes et la culture organisationnelle. Une transformation qui exige des comportements ou des capacités totalement incompatibles avec le fonctionnement actuel de l'organisation risque de produire des résistances importantes et un sentiment d'impuissance. Les approches du développement organisationnel soulignent l'importance d'un alignement entre les objectifs du changement, les systèmes de gestion et les capacités humaines de l'organisation (Burke, 2011).

La stratégie doit être assortie d'**indicateurs de réussite**. Ces indicateurs jouent un rôle fondamental dans la régulation du processus de changement. Ils permettent de mesurer les progrès, d'identifier les écarts et d'ajuster les actions. Du point de vue de la psychologie organisationnelle, les indicateurs influencent fortement les comportements, conformément au principe « what gets measured gets managed ». Des indicateurs mal conçus peuvent générer des effets pervers, tels que des comportements opportunistes ou une focalisation excessive sur des objectifs de court terme.

L'absence d'une vision mobilisatrice, d'une stratégie claire et d'indicateurs de réussite conduit souvent à des transformations fragmentées, à des priorités contradictoires et à une perte progressive d'engagement des collaborateurs. À l'inverse, une vision inspirante associée à une stratégie compréhensible et réaliste favorise simultanément la compréhension du changement, la volonté de s'y engager et la confiance dans la capacité collective à atteindre les objectifs fixés.

Communication de la vision et de la stratégie

Dans le modèle de John Kotter, la communication de la vision et de la stratégie constitue une condition centrale de réussite du changement organisationnel. Une vision, même pertinente sur le plan stratégique, ne produit aucun effet si elle n'est ni comprise, ni partagée, ni traduite en comportements concrets. Kotter (1995) souligne que de nombreuses transformations échouent parce que les dirigeants sous-estiment l'importance de communiquer continuellement la vision du changement à l'ensemble de l'organisation.

Une communication efficace remplit d'abord une fonction de compréhension. Les collaborateurs doivent comprendre pourquoi le changement est nécessaire, quels problèmes il cherche à résoudre et quels risques sont associés au maintien du statu quo. Lorsque les raisons du changement demeurent floues ou ambiguës, les individus ont tendance à interpréter la transformation comme arbitraire ou injustifiée. La communication permet ainsi de créer une représentation cohérente de la réalité organisationnelle et de rendre le besoin de changement intelligible pour l'ensemble des acteurs. Kotter (2006) insiste sur le fait que la communication de la vision doit être simple, répétée et cohérente afin de réduire les interprétations divergentes.

La communication joue ensuite un rôle déterminant dans le développement de la volonté de changer. Comprendre la nécessité d'un changement ne suffit pas à susciter l'engagement ; les individus doivent également percevoir du sens, des bénéfices et une perspective mobilisatrice. Une vision claire et crédible permet de donner une direction collective et de renforcer l'adhésion émotionnelle au projet. Les dirigeants jouent ici un rôle fondamental, car leur comportement influence directement la confiance accordée au changement. Lorsque les messages sont cohérents avec les décisions et les pratiques managériales, les collaborateurs perçoivent davantage de crédibilité et sont plus enclins à soutenir activement la transformation (George & Sims, 2007).

Enfin, la communication contribue au développement de la capacité de changer. Une transformation organisationnelle implique souvent l'acquisition de nouveaux comportements, de nouvelles compétences et de nouveaux modes de coopération. La communication permet alors de clarifier les attentes, les priorités, les rôles et les ressources disponibles pour accompagner les collaborateurs dans cette évolution. Les organisations qui communiquent de manière structurée sur les objectifs, les étapes du changement et les mécanismes de soutien réduisent l'incertitude et renforcent le sentiment de maîtrise des équipes (Cummings & Worley, 2008).

Elaboration d'un plan de communication

1) Clarifiez le message central du changement

Définissez en une phrase simple ce qui change, pourquoi cela change et ce que cela implique concrètement. Assurez-vous que ce message soit compréhensible par tous sans jargon. Formulez-le comme une évidence mobilisatrice, pas comme une explication technique. Vérifiez qu'il crée du sens et de l'urgence.

2) Identifiez les publics clés

Listez les groupes concernés par le changement selon leur rôle, leur niveau d'impact et leur influence. Distinguez ceux qui doivent comprendre, ceux qui doivent agir et ceux qui doivent relayer. Adaptez le niveau de message à chacun sans changer le fond. Assurez-vous de ne négliger aucun groupe critique.

3) Définissez les messages par public

Déclinez le message central en arguments spécifiques pour chaque public. Insistez sur ce que chacun gagne, ce qu'il doit faire et ce qui change concrètement pour lui. Restez simple, concret et répétable. Vérifiez que chaque message peut être compris et retransmis facilement.

4) Choisissez les canaux et rythmes de communication

Sélectionnez les moyens adaptés à chaque public (réunions, emails, terrain, relais internes, etc.). Organisez un rythme régulier pour maintenir la visibilité et éviter les zones d'incertitude. Multipliez les points de contact cohérents plutôt qu'un message unique. Assurez la répétition du message clé.

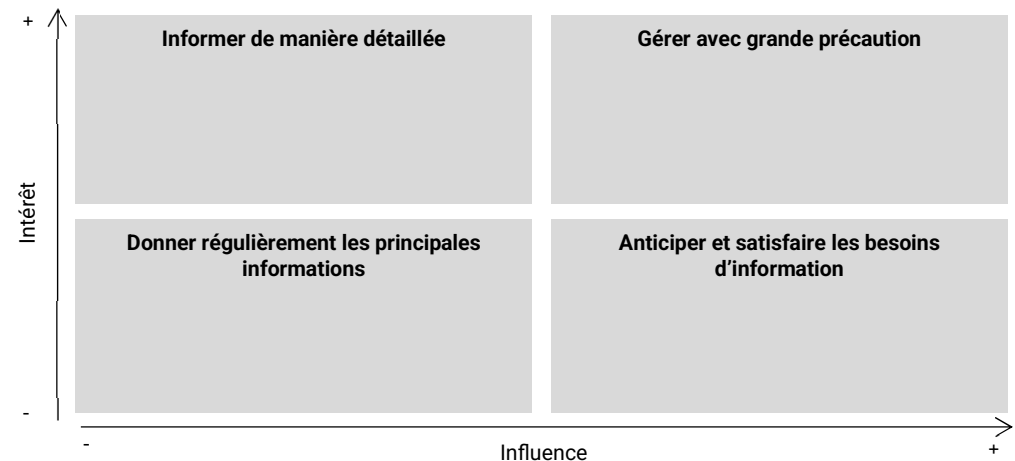
5) Organisez les relais du changement

Identifiez les acteurs capables de porter le message sur le terrain. Donnez-leur une compréhension claire et homogène du changement. Alignez-les sur le message central pour éviter les distorsions. Faites-en des amplificateurs de cohérence et de confiance.

6) Vérifiez la compréhension et ajustez

Observez les réactions, les questions et les résistances exprimées. Mesurez si le message est compris et s'il produit l'adhésion attendue. Ajustez les messages ou les canaux si nécessaire sans changer le cap. Maintenez la cohérence globale du récit de changement.

Matrice des parties prenantes



Responsabilisation du personnel à tous les niveaux de l'organisation

L'attribution des rôles et la responsabilisation des collaborateurs constituent des dimensions essentielles de la conduite du changement. Cette étape ne consiste pas uniquement à répartir des tâches ; elle vise à permettre aux individus de participer activement à la transformation et d'exercer une influence concrète sur son déroulement.

Les approches du développement organisationnel montrent que l'engagement des collaborateurs dépend largement du sentiment de pouvoir agir sur leur environnement professionnel (Cummings & Worley, 2008). Lorsque les individus disposent d'une marge d'autonomie suffisante et comprennent clairement leur contribution au projet collectif, leur motivation et leur implication augmentent significativement.

La clarification des rôles joue ici un rôle fondamental. Dans les contextes de transformation, les responsabilités évoluent souvent rapidement, ce qui peut générer ambiguïté, tensions et conflits de rôle. Une définition explicite des responsabilités, des attentes et des mécanismes de coordination permet de réduire l'incertitude et de faciliter la coopération entre les équipes (Galbraith et al., 2002).

L'implication active des collaborateurs contribue également à réduire les mécanismes défensifs associés au changement. Argyris (1990) montre que les individus apprennent davantage et s'engagent plus durablement lorsqu'ils participent eux-mêmes à l'identification des problèmes et à la recherche de solutions. À l'inverse, une approche exclusivement descendante tend à renforcer les résistances passives et le désengagement.

Les agents de changement jouent dans cette dynamique un rôle d'intermédiaire entre la direction et les équipes opérationnelles. Ils facilitent la diffusion des nouvelles pratiques, soutiennent les ajustements locaux et contribuent à résoudre les difficultés rencontrées sur le terrain. Leur efficacité dépend toutefois de leur légitimité et de leur capacité à créer des relations de confiance.

Une responsabilisation insuffisante conduit fréquemment à une appropriation limitée du changement, à une exécution superficielle des nouvelles pratiques et à une dépendance excessive envers la hiérarchie. À l'inverse, une implication distribuée favorise l'apprentissage collectif, la coopération et la durabilité des transformations.

Attribution des rôles

1) Identifiez les fonctions clés

Listez les grands blocs nécessaires pour faire avancer le changement (pilotage, communication, exécution, support, expertise, terrain). Transformez le projet global en fonctions indispensables au passage de l'état actuel à l'état cible. Assurez-vous de couvrir à la fois la décision, l'action et l'accompagnement. Vérifiez qu'aucune fonction critique n'est oubliée.

2) Identifiez les responsabilités indispensables

Pour chaque fonction, définissez ce qui doit absolument être assuré pour que le changement progresse. Clarifiez les responsabilités sans encore penser aux personnes. Distinguez ce qui décide, ce qui exécute, ce qui facilite et ce qui contrôle. Gardez une logique de contribution au changement, pas d'organigramme existant.

3) Regroupez les responsabilités en rôles cohérents

Combinez les responsabilités proches pour former des rôles lisibles et complets. Évitez les rôles trop fragmentés ou trop larges. Chaque rôle doit avoir une mission claire et compréhensible en une phrase. Vérifiez que chaque rôle contribue directement à la réussite du changement.

4) Assignez un niveau d'influence et de portée à chaque rôle

Précisez si le rôle agit au niveau stratégique, intermédiaire ou opérationnel. Déterminez son poids dans la diffusion du changement (décideur, relais, exécutant, facilitateur). Assurez-vous d'un équilibre entre pilotage central et relais terrain. Vérifiez que les rôles couvrent toute la chaîne de transformation.

5) Vérifiez la couverture et la cohérence globale

Contrôlez que chaque étape du changement est bien portée par au moins un rôle. Éliminez les doublons inutiles et comblez les zones sans responsabilité claire. Assurez-vous que les rôles permettent la circulation fluide de l'information et de l'action. Validez que l'ensemble forme un système complet et compréhensible.

Rôles et responsabilités

Fonctions clé	Rôles	Responsabilités	Compétences clé

Calendrier des livrables

La structuration temporelle du changement constitue un levier essentiel de pilotage et de mobilisation. L'organisation du projet en horizons de court, moyen et long terme permet de rendre le changement plus concret, plus lisible et plus maîtrisable pour les différents acteurs impliqués.

Kotter (1995) insiste sur l'importance de produire des gains visibles à court terme afin de maintenir la motivation et de renforcer la crédibilité du changement. Ces résultats intermédiaires jouent un rôle psychologique important, car ils démontrent que les efforts engagés produisent des effets tangibles.

Les livrables à moyen terme permettent quant à eux de consolider les nouvelles pratiques et d'assurer la cohérence entre les différentes initiatives engagées. Cette phase correspond généralement à des ajustements plus profonds des processus, des structures et des modes de collaboration.

Les objectifs à long terme visent l'ancrage durable du changement dans la culture organisationnelle. Les transformations profondes nécessitent du temps, notamment lorsqu'elles impliquent une évolution des comportements, des routines et des représentations collectives.

La définition explicite des livrables contribue également à réduire l'ambiguïté et à renforcer la coordination entre les équipes. Les collaborateurs disposent ainsi de repères concrets concernant les priorités, les échéances et les résultats attendus. Cette visibilité facilite le suivi du projet et améliore la capacité d'ajustement des responsables du changement (Price & Chahal, 2006).

L'absence de planification structurée conduit souvent à une perte de cohérence, à des retards accumulés et à une démobilisation progressive des acteurs. À l'inverse, un calendrier réaliste et évolutif favorise la continuité de l'effort collectif et la progression maîtrisée de la transformation.

Livrables

1) Définissez les résultats attendus par horizon de temps

Découpez le changement en trois temporalités : court terme (6 à 12 mois), moyen terme (1 à 3 ans) et long terme (3 à 5 ans). Pour chaque horizon, formulez les résultats concrets à atteindre sans encore parler de livrables. Assurez-vous que chaque résultat contribue directement à la transformation globale. Vérifiez la cohérence entre les horizons.

2) Identifiez les "victoires rapides" du court terme (Horizon 1)

Listez les résultats visibles et rapides qui prouvent que le changement fonctionne. Traduisez-les en livrables concrets, simples et mesurables (ex : prototypes, premières versions, déploiements partiels, gains opérationnels). Assurez-vous qu'ils soient atteignables et rapidement perceptibles. Vérifiez leur capacité à renforcer la crédibilité du changement.

3) Structurez les livrables de consolidation du moyen terme (Horizon 2)

Définissez les livrables qui stabilisent et étendent le changement. Transformez les résultats attendus en systèmes, processus, outils ou déploiements à plus grande échelle. Assurez-vous qu'ils renforcent les acquis du H1 et éliminent les fragilités. Vérifiez qu'ils rendent le changement durable et reproductible.

4) Définissez les livrables d'ancrage du long terme (Horizon 3)

Identifiez les livrables qui rendent le changement irréversible dans l'organisation. Traduisez-les en évolutions structurelles : standards, gouvernance, culture, automatisation ou intégration complète. Assurez-vous qu'ils remplacent définitivement les anciens modes de fonctionnement. Vérifiez qu'ils stabilisent durablement le nouvel état.

5) Assurez la cohérence et la progression entre les horizons

Contrôlez que chaque livrable du H1 alimente le H2, et que le H2 prépare le H3. Éliminez les doublons et comblez les ruptures entre les niveaux. Vérifiez que la progression raconte une histoire continue et crédible de transformation. Assurez une montée en maturité logique et fluide.

6) Validez la lisibilité et la capacité de pilotage

Vérifiez que chaque livrable est compréhensible, mesurable et attribuable à un responsable. Assurez-vous qu'ils permettent de suivre clairement l'avancement du changement dans le temps. Confirmez que l'ensemble forme un tableau de bord de transformation cohérent. Ajustez si certains livrables ne contribuent pas directement à la réussite du changement.

Diagramme de Gantt

Calendrier

[illegible]

Ancrage

L'ancrage du changement ne se limite pas à la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Il implique une transformation des normes, des valeurs et des routines organisationnelles. Les travaux de Schein sur la culture organisationnelle montrent que les changements durables sont ceux qui modifient les postulats fondamentaux, et non seulement les artefacts visibles.

Cette étape vise à assurer à la fois la progression maîtrisée du changement et son inscription durable dans le fonctionnement organisationnel, en articulant habilement résultats à court terme et transformation de long terme.

La meilleure persuasion pour la nouvelle culture est le succès. C'est pourquoi la communication joue un rôle décisif dans le changement de culture. Cela se fait, entre autres, par :

- L'ancrage d'une culture du **retour d'information** dans laquelle la répartition des rôles, les méthodes de travail et les relations mutuelles dans la coopération quotidienne font l'objet de discussions ouvertes ;
- **L'information** régulière sur les succès en matière de performance (satisfaction des clients, résultats de l'entreprise, réduction des coûts, etc.) obtenus grâce au changement ;
- **L'échange** régulier en cercle élargi (rétrospective) sur les progrès et les succès obtenus, mais aussi sur les raisons des éventuels revers et les suggestions d'amélioration ;
- Le **coaching** et la **formation** des managers et du personnel à l'ancrage des nouvelles méthodes et manières de travailler.

Sources du développement (Modèle 70/20/10)

Le modèle 70/20/10 du développement des compétences considère que l'apprentissage professionnel provient principalement de trois sources complémentaires : 70 % par l'expérience terrain et la mise en pratique dans les situations de travail, 20 % par les interactions sociales (feedback, mentorat, coaching, partage entre pairs) et 10 % par la formation formelle (cours, e-learning, séminaires). Ce modèle, popularisé par le Center for Creative Leadership, est souvent utilisé dans les programmes de transformation et de conduite du changement pour privilégier un apprentissage concret, progressif et ancré dans les usages quotidiens.

Rétrospective de projet

Cochez les affirmations correspondant à la manière dont le projet de changement s'est déroulé.

Les leaders du changement ont créé un sentiment d'urgence	
Les leaders du changement étaient des volontaires pleinement engagés	
Un plan complet de mise en œuvre du changement a été préparé	
Le changement pouvait être directement lié au plan stratégique de l'organisation	
Le changement était axé sur les résultats et non sur les activités	
Des indicateurs de réussite clairs ont été identifiés	
Les coûts ont été prévus et un retour sur investissement adéquat a été déterminé	
Une vision commune a été clairement communiquée	
Une justification solide du changement a été fournie	
Tous ceux qui voulaient s'impliquer avaient une occasion de le faire	
Les bonnes personnes ont été sélectionnées pour participer au projet	
L'engagement envers le changement a été créé	
Les progrès ont été suivis et publiés régulièrement	
Les changements ont été effectués avec un minimum d'interruption de l'effectif	
Les clients n'ont subi aucune interruption de service	
Les problèmes dans le processus ont été correctement corrigés au fur et à mesure	
Les employés ont reçu de la formation, du perfectionnement et de l'encadrement au besoin	
Le changement a été institutionnalisé par des politiques, des systèmes et des structures formels	
La direction s'est engagée à poursuivre le succès du changement	
Les employés ont été satisfaits des résultats	

Bibliographie

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.
- Alderfer, C. P. (1987). An intergroup perspective on group dynamics. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Press.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice* (3rd ed.). Sage Publications.
- Cialdini, R. B. (2001). Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review*, 79(9), 72–79.
- Cialdini, R. B. (2004). The science of persuasion. *Scientific American Special Edition*, 14(1), 70–77.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change* (9th ed.). South-Western.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Edmondson, A. C. (2012). Teamwork on the fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72–80.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. Amacom.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. Jossey-Bass.
- Heffernan, M. (2011). *Willful blindness: Why we ignore the obvious at our peril*. Walker & Company.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 172–180.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111–120.
- Kindred, N., & Simons, R. L. (2012). *Henkel: Building a winning culture*. Harvard Business School.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2006). Leading change: Why transformation efforts fail. In J. V. Gallos (Ed.), *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 239–251). Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Main, T. (1975). Some psychodynamics of large groups. In L. Kreeger (Ed.), *The large group: Dynamics and therapy* (pp. 57–86). Peacock.
- McClelland, D. C. (1974). That urge to achieve. In *Organizational psychology: A book of readings* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press.
- Price, A. F., & Chahal, K. K. (2006). A strategic framework for change management. *Construction Management and Economics*, 24(3), 237–251.
- Rioch, M. J. (1970). The work of Wilfred Bion on groups. *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes*, 33(1), 56–66.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Nicolas Gross, M.A. in Org. Psy., LHEP™
Conseil | Formation | Gestalt-thérapie
Avenue Dumas 12
1206 Genève (Suisse)
+41 79 772 6415
mail@nicolasgross.com
www.nicolasgross.com