



**Conduite du changement :
les principales causes d'échec**

Auteur : Jean-Jacques Lamboley

Conduite du changement : les principales causes d'échec

La situation

Les entreprises se trouvent aujourd'hui confrontées à un environnement en mutation rapide, à une concurrence forte, et à des clients exigeants. L'enchaînement des tâches par métiers a laissé la place au travail en équipe, et au management par projet. Pour réussir, la polyvalence et la flexibilité deviennent des qualités essentielles.

Les hommes et les femmes de l'entreprise vont donc être très sollicités pour mettre en place des changements à un rythme soutenu, dans un délai court.

Les managers se fient à leur intuition et à leur expérience pour mener à bien les changements nécessaires. Mais pour réussir un changement, les exhortations et le bon sens ne suffisent pas toujours, il faut savoir préparer le terrain, et faire preuve de doigté dans la mise en œuvre. Les échecs sont courants, et leurs conséquences durables.

Quelles sont justement les principales causes d'échec ? Comment les éviter ?

Les principales causes d'échec

Parmi toutes les causes d'échec possibles, un petit nombre revient assez fréquemment. Chacun trouvera sans peine dans son entourage, dans sa propre expérience, dans l'actualité, en politique... des exemples pouvant se rattacher à l'un, ou à plusieurs, des cas ci-dessous.

Erreur n°1 = négliger le facteur humain

Certains changements sont mis en œuvre sous un angle uniquement technique, sans concertation avec les personnels concernés. Par exemple: mise en place d'un nouvel outil informatique, déménagement dans des locaux plus spacieux, installation d'une nouvelle unité de production. Ils sont souvent présentés comme indispensables, et par conséquent non négociables, alors qu'en réalité ils ont fait l'objet d'un choix parmi plusieurs alternatives possibles. Pour le management, ces changements sont synonymes de progrès, croissance, prospérité...mais pour certains employés, ils peuvent engendrer des inquiétudes qu'il faut prendre compte.

Les changements purement techniques n'existent pas. Le facteur humain doit être intégré très tôt dans le processus, sans attendre que les difficultés se manifestent.

Erreur n°2 = ignorer la résistance

Pour le dirigeant, le changement projeté est justifié, et sera bénéfique pour l'entreprise. Ses employés sont "dans le même bateau", ils vont se montrer dociles et exécuter les instructions du capitaine.

Même avec une bonne dose de charisme, ce n'est pas évident de mettre tout le monde d'accord sur le bien fondé d'un changement décrété. Penser qu'il va s'imposer naturellement, et sans faire naître quelques craintes, relève de l'utopie.

Le dirigeant est dans son rôle lorsqu'il fixe un nouveau cap, mais il n'est pas toujours le mieux placé pour diriger la manœuvre. Il aura intérêt à utiliser des relais internes pour expliquer les points forts du changement décidé, et pour prendre en compte toutes les réactions. En considérant qu'il n'y aura pas de résistances, il risque au contraire d'en faire naître.

Erreur n°3 = vaincre la résistance

Un manager convaincu que le changement prévu rencontrera une résistance forte risque de tenter un passage en force. En réalité, cette tactique incite les adversaires du changement à s'organiser pour lutter contre le projet.

Craindre dès le départ une résistance importante, avant même d'avoir exposé les tenants et les aboutissants du projet, revient à considérer que les acteurs concernés sont incapables de comprendre la nécessité du changement, et donc de changer eux-mêmes.

Un changement ne peut réussir qu'en terrain favorable. Avant de lancer un projet de changement, il est important de travailler en amont pour aplanir les préjugés existant de part et d'autre, et pour instaurer un climat de confiance.

Erreur n°4 = imposer le calendrier

Le meilleur moyen de mobiliser les équipes pour atteindre très rapidement l'objectif souhaité n'est-il pas de fixer un calendrier serré ? En mettant une pression forte, le promoteur du changement invite ses opposants à faire très rapidement des propositions concrètes, sinon après il sera trop tard. Il a une longueur d'avance, qu'il espère bien conserver en avançant au pas de course, face à des adversaires pris de court.

Tout changement important a son lot de difficultés, d'interrogations, de craintes...qu'il faut prendre le temps d'analyser, et de surmonter. Vouloir aller trop vite va paradoxalement retarder le projet, car les partenaires chercheront à renégocier le planning avant de s'engager sur le projet lui-même.

Il est important d'**associer les partenaires du projet à l'étape de planification**, et plus généralement tout au long du suivi, pour maintenir un bon niveau d'implication.

Erreur n°5 = négliger la communication

Nous avons vu précédemment (erreur n°3) qu'un projet de changement peut faire craindre des réactions hostiles dès le départ. D'où l'idée de travailler uniquement avec des partisans du changement dans un premier temps par souci d'efficacité, et d'attendre que le projet soit mûr pour communiquer.

Cette façon de procéder va inévitablement déclencher des rumeurs, et susciter l'inquiétude. Pour beaucoup en effet, un changement discuté dans leur dos ne peut que leur être défavorable !

Pour susciter l'adhésion, il faut jouer cartes sur table, en expliquant le plus tôt possible et sans détours le sens du changement, les bénéfices attendus, ses conséquences, et les efforts à réaliser. Communiquer ne signifie pas forcément tout dévoiler: un projet de changement peut comporter des inconnues ou des éléments confidentiels, qui seront précisés en temps utile.

Erreur n°6 = ignorer les peurs

Les peurs qu'un projet de changement peut inspirer sont légitimes, elles doivent être prises en compte. Si ces peurs sont ignorées, sous-estimées, ou mal interprétées, des réactions négatives sont prévisibles (inertie, blocage, sentiment d'injustice, perte de confiance...), et le projet est en danger.

Il faut s'efforcer de connaître la vraie cause de la peur, en recourant au besoin à une aide extérieure. Certaines inquiétudes sont objectives, et peuvent être adressées à travers une formation, par exemple "peur d'être incompetent" ou "peur d'être évalué". D'autres sont plus subjectives, les propriétaires de ces peurs se considérant comme des victimes, par exemple "on veut supprimer mon poste" ou "on veut me faire échouer".

Au-delà de l'incidence sur le projet de changement, la mauvaise prise en compte des peurs peut avoir des conséquences durables sur l'ambiance de travail. **L'empathie, l'écoute et le soutien sont nécessaires pour aborder le changement, et pour maintenir un climat de confiance.**

Erreur n°7 = changer pour avancer

Dans certaines organisations, le changement permanent est érigé en principe de management. La qualité n'est pas au rendez-vous ? Les commandes sont inférieures aux prévisions ? Les délais ne sont pas tenus ? Changeons ! Changeons de responsable, d'organisation, de système informatique, de fournisseur...dans l'espoir qu'en éliminant un coupable ou la source d'un problème, les choses iront mieux.

Ces changements pour le principe, enchaînés sans que les leçons des changements précédents aient été véritablement tirées, engendrent chez les employés de l'incertitude, du stress, et une profonde démotivation. N'ayant aucune prise sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, ils vont subir le changement en cours, et craindre le prochain, tout en assurant tant bien que mal la gestion au quotidien. L'agitation permanente ne conduit pas au progrès.

La véritable culture du changement commence par l'instauration d'un climat d'ouverture et de confiance, où chacun sera encouragé à proposer ses idées de changement pour contribuer au succès de l'entreprise.

Cesser de faire "plus de la même chose"

Dans l'actualité, dans les entreprises, en politique, ou dans notre vie privée, les exemples de changements précipités, inefficaces, ou illusoire, abondent.

Les individus confrontés à un problème récurrent ont une tendance naturelle à faire "*plus de la même chose*" (1). Les décisions qu'ils prennent pour tenter de résoudre un problème non seulement ne le suppriment pas, mais pire, l'entretiennent.

Le vrai changement, celui qui permet de cesser de faire "plus de la même chose", n'est donc pas celui auquel on pense en premier. Pour le déterminer, il faut arrêter de se poser la question "**Pourquoi ça ne marche pas?**" pour se demander "**Qu'est-ce qui ne marche pas?**". La réflexion autour de cette dernière question permettra de trouver une clé de réponse au problème posé.

Dans cette démarche, au lieu de rechercher l'erreur, ou le coupable, on préfère examiner la situation dans son ensemble, en vue d'apporter une solution définitive.

(1) Paul Watzlawick – Changements, paradoxes et psychothérapie.