

CAMILLE CAPDEVILLE

ÉCHEC PROGRAMMÉ

Pourquoi vos transformations échouent et
comment les réussir sans épuiser vos équipes

SOMMAIRE

Préface	7
----------------------	----------

PARTIE 1 – LA GRANDE ILLUSION DU CHANGEMENT	9
--	----------

Chapitre 1 – Des décennies de méthodes et toujours les mêmes erreurs	11
Chapitre 2 – Le grand impensé : l'Humain sous-financé	33

PARTIE 2 – POURQUOI NOTRE ÉPOQUE REND LE CHANGEMENT ENCORE PLUS DIFFICILE ?	55
--	-----------

Chapitre 3 – Vivre et décider dans un monde en mouvement permanent	57
Chapitre 4 – La cadence impossible	71
Chapitre 5 – Les fractures invisibles : quand le collectif se délite	87

PARTIE 3 – RECONSTRUIRE SUR DES BASES HUMAINES ET DURABLES	103
---	------------

Chapitre 6 – Changer de regard : l'humain comme levier stratégique	105
Chapitre 7 – Dépasser les modèles figés	119
Chapitre 8 – Cultiver des organisations apprenantes et résilientes	137
Chapitre 9 – Vers une conduite du changement vivante	151

Conclusion	165
Manifeste pour une conduite du changement vivante	

Préface

Le mot « transformation » est partout. Sur les slides, dans les discours, dans les plans stratégiques. Mais sur le terrain, derrière les slogans bien huilés, les équipes s'épuisent.

Les chiffres sont implacables : plus de 70 % des transformations échouent. Pas « partiellement réussies ». Pas « à améliorer ». Échouées. Des millions investis, des projets abandonnés, des équipes vidées, et une confiance qui s'effrite à chaque nouveau plan « prioritaire » ou « disruptif ».

Pendant près de vingt ans, j'ai été au cœur de ces transformations. J'ai vu des comités de direction où tout semblait sous contrôle, avec des plannings impeccables et des slides parfaitement alignées. Et j'ai vu, à quelques étages plus bas, des équipes perdues, saturées, parfois résignées.

Entre les deux, un gouffre.

Pourtant, ce n'est pas faute d'essayer.

Depuis des décennies, les entreprises investissent massivement dans la conduite du changement. Elles créent des directions de la transformation, mobilisent des bataillons de consultants, déploient des méthodes éprouvées, certifient leurs managers. L'intelligence est là. Les moyens aussi.

Alors pourquoi ?

Pourquoi, avec autant d'expertise et de bonne volonté, continuons-nous à trébucher sur les mêmes obstacles ?

La réponse est dérangeante.

Si nous échouons, ce n'est pas par manque de volonté ou de compétences. C'est parce que nous continuons de piloter le changement avec des lunettes déformantes. Derrière l'élégance

des modèles et la rigueur apparente des plans, nos organisations s'appuient encore sur des croyances fausses, mais rassurantes.

J'ai vu des dirigeants sincèrement convaincus de « mettre l'humain au centre »... mais qui, sous la pression, sacrifiaient l'écoute au profit de l'urgence.

J'ai vu des managers sommés de « porter le changement » sans qu'on ne leur donne ni le temps ni les moyens.

J'ai vu des collaborateurs qui, après le troisième ou quatrième projet « prioritaire » en moins de deux ans, n'y croyaient plus. Pas par résistance idéologique, mais par épuisement.

Ce livre est né de cette tension.

Il ne cherche pas une nouvelle méthode miracle. Il propose un changement de regard. Plus lucide, plus humain, mais aussi plus exigeant.

Car la question n'est plus de savoir si les organisations doivent se transformer. Elles n'ont plus le choix.

La vraie question est : comment changer sans épuiser celles et ceux qui font tenir l'entreprise ?

Nous sommes collectivement prisonniers de grandes illusions.

Elles structurent nos décisions, nos plans et nos budgets. Tant qu'elles resteront invisibles, elles continueront de saboter nos transformations, même les plus sincères.

Si ce livre permet de déclencher une prise de conscience, une conversation ou un mouvement (même modeste) alors il aura atteint son objectif.

Parce que le changement n'est pas une affaire de modèles ou de process.

C'est, avant tout, une aventure humaine.

Partie 1

LA GRANDE ILLUSION DU CHANGEMENT

Chapitre 1

Des décennies de méthodes et toujours les mêmes erreurs

LES 5 ILLUSIONS QUI NOUS EMPÊCHENT D'AVANCER

On parle beaucoup de changement. On en parle même trop.

Dans les comités de direction, dans les « roadmaps », dans les séminaires managériaux, dans les grandes messes de transformation : le changement est devenu la bande-son permanente des organisations.

Et pourtant, un fait résiste à toutes les incantations : la majorité des transformations produisent moins que ce qu'elles promettent. Parfois, elles échouent. Parfois, elles « passent » techniquement... mais laissent derrière elles des équipes vidées, des managers essorés, et une culture plus cynique qu'avant.

Ce n'est pas un problème de méthode. Pas seulement.

C'est d'abord un problème de croyances. Des croyances qui se sont installées partout, parce qu'elles rassurent. Parce qu'elles permettent de piloter un monde incertain avec des outils de certitude.

Ces croyances, je les appelle des illusions.

Elles ont un point commun : elles transforment le changement en quelque chose de propre, linéaire, maîtrisable.

Or, le changement réel (celui qui se vit sur le terrain) est tout l'inverse : émotionnel, discontinu, politique, et profondément humain.

L'illusion de la rationalité – « Si c'est logique, ils suivront »

C'est la croyance la plus enracinée dans les organisations : si l'on explique bien, si l'on « fait sens », alors l'adhésion viendra.

Mais l'être humain ne change pas principalement parce qu'il comprend. Il change parce qu'il se sent en sécurité, reconnu, respecté, soutenu.

Dans une transformation, la question implicite n'est pas : « Est-ce rationnel ? » C'est : « Qu'est-ce que je vais perdre ? »

Perdre un statut. Perdre une maîtrise.

Perdre une légitimité. Perdre un collectif.

Tant que ces pertes possibles ne sont pas nommées, accueillies, travaillées, la meilleure démonstration logique restera un discours de plus. Et parfois, un discours de trop.

La rationalité est utile. Mais elle ne déclenche pas le mouvement.

Elle ne fait que justifier ce qui, en réalité, se joue ailleurs : dans le vécu, la confiance, la qualité de la relation.

L'illusion du contrôle par le planning – « Si c'est dans le Gantt, c'est le réel »

Le planning est devenu le totem des transformations : jalons, trajectoires, « go/no go », livrables, comités, indicateurs.

Et sur PowerPoint, tout marche. Dans la vraie vie, beaucoup moins.

Parce qu'un Gantt ne mesure pas :

- La fatigue accumulée par trois projets simultanés.
- Le manager qui n'ose pas dire qu'il a décroché.
- L'équipe qui fait « oui » en réunion et « non » dans les pratiques.
- La perte de sens qui s'installe lentement.
- Les micro-conflits qui se cristallisent.

Le planning donne une illusion de maîtrise.

Mais le changement ne respecte pas nos jalons. Il respecte un autre rythme : le rythme humain. Celui de l'apprentissage, de l'appropriation, des résistances, des retours en arrière.

L'illusion du modèle unique – « Il existe une recette miracle »

De Lewin à Kotter, d'ADKAR aux frameworks maison des cabinets : les organisations adorent les modèles.

Un modèle rassure. Il simplifie. Il donne le sentiment qu'il existe une trajectoire « juste ».

Le problème ? On oublie que le modèle n'est pas la réalité.

Un modèle, même brillant, ne peut jamais absorber :

- La culture d'entreprise.
- L'histoire sociale.
- Le niveau de confiance interne.
- La maturité managériale.
- Le contexte économique.
- Le rapport au travail propre à chaque pays, chaque métier, chaque équipe.

La croyance dans « la méthode parfaite » est l'une des raisons pour lesquelles on répète les mêmes erreurs : on applique une recette... à un organisme vivant.

L'illusion de la méthode automatique – « On explique → ils adhèrent → on déploie »

C'est le fantasme du changement propre : on annonce, on communique, on forme, puis on déploie.

Et ensuite, ça roule.

En réalité, l'adhésion n'est jamais automatique. Elle dépend de :

- La confiance envers ceux qui portent le projet.
- La perception de justice (Qui gagne ? Qui perd ?)

- La charge mentale déjà existante.
- L'énergie disponible.
- La qualité du collectif.
- La possibilité réelle de poser des questions sans être jugé.

L'adhésion n'est pas un livrable.

C'est un processus relationnel. Et comme tout processus relationnel : il est fragile.

L'illusion du « one shot » – « On forme et c'est fini »

C'est sans doute l'illusion la plus dangereuse : croire qu'une formation, un kit de communication et un déploiement suffisent.

Le changement n'est pas un événement. C'est une transition.

Il s'apprend. Il se teste. Il se corrige. Il se stabilise.

Il demande du temps, du soutien, des ajustements. Il demande un management de proximité équipé, présent, cohérent.

Le « roll-out » n'est pas la fin de l'histoire.

C'est le début du vrai travail.

D'OÙ VIENNENT CES MYTHES ?

Ces illusions ne sont pas nées par hasard. Elles sont l'héritage direct de plusieurs décennies de tentatives (parfois brillantes, parfois naïves) pour rationaliser l'irrationnel.

Le XX^e siècle a été obsédé par une promesse : si l'on comprend les comportements humains, alors on pourra les prévoir. Si on peut les prévoir, alors on pourra les piloter.

Et si on peut les piloter... on pourra changer plus vite, plus fort, plus proprement.

Le problème, c'est que les organisations ont gardé les outils... et oublié la complexité pour laquelle ils avaient été conçus.

Pour comprendre pourquoi nous sommes coincés aujourd'hui, il faut regarder les « cartes » que nous utilisons encore, alors qu'elles ne correspondent plus au territoire.

LE FANTÔME DE LA LINÉARITÉ (L'HÉRITAGE DE LEWIN)

L'histoire de la conduite du changement ne commence pas dans une salle de réunion d'entreprise ni dans un comité exécutif. Elle commence bien plus tôt, au milieu du XX^e siècle, dans les amphithéâtres d'université et les laboratoires de psychologie sociale. L'Europe panse encore les plaies de la Seconde Guerre mondiale, l'Amérique s'impose comme le nouveau centre économique et scientifique du monde, et une question traverse les sciences humaines : comment les individus et les groupes changent-ils réellement ?

C'est dans ce contexte qu'émerge la figure de Kurt Lewin.

Lewin n'était ni consultant ni manager. C'était un chercheur. Et c'est précisément ce qui fait la force (et l'ambiguïté) de son héritage.

Son intuition est aussi simple que brillante : changer une organisation, c'est changer des comportements humains.

Or, ces comportements ne se transforment ni par injonction ni par décret. Ils sont profondément ancrés dans des habitudes, des normes sociales, des équilibres collectifs, des représentations mentales. Autrement dit, ils sont tout sauf mécaniques.

Pour rendre intelligible cette complexité, Lewin propose un modèle en trois temps, qui deviendra l'un des plus célèbres de l'histoire du management : *Unfreeze / Move / Refreeze*, traduit en français par Dégel / Mouvement / Regel.

L'idée est séduisante, presque évidente.

Il y a d'abord un état relativement stable, figé. Pour provoquer le changement, il faut d'abord « faire fondre la glace » : créer une prise

de conscience, parfois même un choc, qui rompe l'inertie. Vient ensuite le mouvement, cette phase instable où l'on expérimente, où l'on tâtonne, où l'on avance sans certitude. Enfin, le regel : le moment où de nouvelles pratiques se stabilisent et deviennent la norme.

Ce modèle, d'une grande élégance pédagogique, va profondément façonner notre manière de penser le changement. Il donne une structure, une narration, une promesse : celle d'un changement compréhensible, séquencé, maîtrisable.

Mais c'est précisément là que se niche le piège.

Car en entrant dans le monde de l'entreprise, le modèle de Lewin va être progressivement simplifié, puis détourné. Ce que beaucoup d'organisations retiennent, ce n'est pas la complexité du processus humain qu'il décrit, mais l'idée rassurante qu'un changement peut se découper en étapes claires, presque mécaniques.

Dans les années 1950 et 1960, alors que l'industrie automobile, l'électronique et les grandes organisations connaissent une croissance fulgurante, cette lecture trouve un terrain idéal. On croit qu'il suffit de respecter les étapes (dégeler, bouger, regeler) pour transformer en profondeur.

L'illusion de maîtrise est totale.

Pourtant, la réalité ne tarde pas à rappeler ses droits.

Dans les usines Ford, General Motors ou IBM, les dirigeants découvrent que les résistances ne disparaissent pas comme par enchantement après la phase de « dégel ». Les ouvriers, les techniciens, les employés développent des stratégies discrètes pour contourner les nouvelles règles, ralentir les cadences, préserver leurs équilibres et leurs acquis.

La sociologie industrielle commence alors à documenter ces phénomènes. Un terme apparaît, appelé à hanter durablement la discipline : la « résistance au changement ».

Mais réduire cette période à une succession d'échecs serait injuste – et surtout, incomplet.

Car ces travaux apportent aussi une découverte fondamentale, souvent oubliée par la suite : le changement ne se décrète pas, il se vit.

Les recherches en psychologie des groupes montrent que les normes collectives pèsent bien plus que les consignes individuelles. Ce qui transforme réellement une organisation, ce n'est pas seulement ce que dit le dirigeant, mais ce que fait le groupe. Ce sont ces moments, parfois invisibles, où une équipe décide (consciemment ou non) d'avancer ensemble dans une nouvelle direction.

Les années 1960 et 1970 sont également marquées par une foi presque naïve dans la science et la rationalité. On croit que l'ingénierie sociale permettra de tout résoudre : la productivité, la motivation, l'organisation du travail. Les modèles théoriques se multiplient, les expériences en laboratoire se raffinent, les enquêtes sociologiques s'accumulent.

Mais dans les entreprises, le décalage est immense.

Les ouvriers français, par exemple, qui voient arriver des méthodes importées des États-Unis, ne s'y reconnaissent pas. Les grandes grèves, les contestations sociales, Mai 68 viennent rappeler brutalement une évidence : les salariés ne sont pas des cobayes dociles, et le changement n'est jamais neutre socialement.

Ainsi, entre 1940 et 1980, la conduite du changement se construit dans un entre-deux inconfortable.

D'un côté, une ambition scientifique forte : comprendre, modéliser, anticiper les comportements humains.

De l'autre, la réalité brute des organisations : leurs cultures, leurs conflits, leurs résistances, leurs histoires collectives.

C'est dans cet espace que naît une discipline encore balbutiante.

Mais c'est aussi là que s'installe un héritage ambigu : l'idée que le changement serait fondamentalement linéaire, qu'il suivrait une trajectoire claire allant d'un état stable à un autre.

Le problème n'est pas le modèle de Lewin en lui-même.

Le problème, c'est le monde pour lequel il a été conçu.

Ce modèle suppose qu'on puisse « régler ». Qu'après l'effort, viendra une phase de stabilisation. Qu'il existe des périodes de calme entre deux transformations.

En 2025, cette hypothèse relève de la fiction.

Nous vivons dans un monde de mouvement permanent, où les transformations s'enchaînent sans jamais se stabiliser. Continuer à appliquer ce modèle linéaire aujourd'hui, c'est comme tenter de naviguer avec une carte maritime du XVII^e siècle : les continents ont bougé.

Et pourtant, le fantôme de cette linéarité continue de hanter nos pratiques.

LE FANTASME DE L'INDUSTRIALISATION (L'ÈRE KOTTER ET DU BUSINESS PROCESS REENGINEERING)

À partir des années 1990, un basculement s'opère dans la manière dont les entreprises abordent le changement.

Le contexte a profondément évolué : la croissance ralentit, la concurrence s'intensifie, les marchés se mondialisent, les cycles économiques se raccourcissent. Il ne s'agit plus seulement de comprendre comment les individus changent, mais de changer vite, à grande échelle, et avec un minimum de risques apparents.

L'obsession n'est plus la compréhension. L'obsession devient la production.

Produire du changement comme on produit des biens ou des services.