

CONDUITE DU CHANGEMENT

Embarquer avant de déployer

Quatre positions, douze objections, trente jours

14 pages · 4 schémas · 12 objections · 1 séquence de rattrapage · 2 fiches

Votre projet tient debout. Les chiffres sont bons. Et pourtant l'organisation avance à reculons. Voilà qui décide vraiment du sort d'un changement, et dans quel ordre les rencontrer.

Ressource praticien

Sinéa Performance · organisme de formation certifié Qualiopi
Là où la compétence prend racine

SINÉA PERFORMANCE · AOÛT 2026



SOMMAIRE

03 Vos deux fiches, à remplir cette semaine

04 Qui décide vraiment du sort du projet

05 Les quatre positions, et quoi faire

06 Douze objections, et quoi répondre

07 Les trente premiers jours

08 Le projet a déjà six mois et il patine

09 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

10 Changement subi, équipe à distance, nouveau dirigeant

11 Ce qui se passe après trois semaines

12 Ce que ça donne sur une organisation

13 À quoi ressemble un défi SeedUp

1 Le chiffre que tout le monde vous cite est faux

Vous avez lu cent fois que soixante-dix pour cent des projets de transformation échouent. Ce chiffre ouvre la moitié des présentations sur le changement.

Mark Hughes, de la Brighton Business School, a remonté sa trace dans le *Journal of Change Management* en 2011. Il a examiné les cinq sources les plus citées. Chacune énonce le chiffre à vide, ou renvoie à une autre source qui l'énonce à vide.

L'origine se trouve chez Hammer et Champy, 1993, dans une phrase qui se présentait elle-même comme une estimation non scientifique portant sur le reengineering. Hammer a précisé deux ans plus tard que le taux d'échec restait propre à chaque situation.

Un projet de changement se joue sur des choses observables, plutôt que sur une statistique qui rassure ceux qui la citent.

Ce document part donc de ce qui se mesure. Qui a du pouvoir sur votre projet, qui y adhère, et dans quel ordre vous les rencontrez pendant les trente premiers jours.

0 étude

Le nombre de travaux empiriques trouvés derrière le chiffre des 70 % d'échec, après examen des cinq sources les plus citées.

Hughes, Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail ?, Journal of Change Management, 2011

1993

L'année de la phrase d'origine, chez Hammer et Champy, présentée par ses auteurs comme une estimation non scientifique sur le reengineering.

Hammer et Champy, Reengineering the Corporation, repris par Hughes, 2011

30 %

La part de dirigeants jugeant leur programme de changement complètement ou majoritairement réussi. Le reste occupe un continuum entre réussite partielle et abandon.

McKinsey, enquête auprès de 1 546 dirigeants, 2009



LA BONNE QUESTION

Le taux d'échec importe moins que ce qui se passe chez vous

Une statistique globale décrit une moyenne de situations étrangères les unes aux autres. Ce qui décide de votre projet tient à quelques personnes précises, à leur pouvoir réel et à ce qu'elles en pensent aujourd'hui.

2 Commencez par remplir ces deux fiches

Ma cartographie, huit noms maximum

Des noms de personnes, plutôt que des directions. Le reste du carnet vous aide à les placer, la page est indiquée en bout de ligne.

LE NOM

SON POUVOIR p. 04

SON ADHÉSION

CE QUE JE FAIS AVEC, ET QUAND p. 05

Directrice des opérations

Fort

Favorable

Copilote, je la vois lundi

À DÉTACHER

Mes trente premiers jours, quatre lignes

Les rencontres se posent dans l'ordre, une par une. Le premier oui rend le deuxième plus facile.

Mon premier appui p. 07

Pouvoir fort, déjà favorable

Mon premier sceptique p. 07

Pouvoir fort, position ouverte

Ma première preuve p. 07

Un résultat visible sous trente jours

Ma date de point collectif

Quand je réunis tout le monde

3 Qui décide vraiment du sort du projet

Deux axes suffisent. Le pouvoir réel de la personne sur votre projet, et sa position aujourd'hui. Chaque nom occupe une case, et cette case décide de ce que vous faites avec.

PLACEZ VOS HUIT NOMS, LISEZ VOTRE GESTE

POSITION FAVORABLE

POSITION RÉSERVÉE

POUVOIR FORT

Les moteurs

Ils portent le projet devant les autres, et leur parole vaut la vôtre.

CONFIEZ-LEUR UN RÔLE NOMMÉ

Les arbitres

Ils peuvent arrêter le projet, et personne d'autre ne les fera changer d'avis.

RENCONTREZ-LES EN PREMIER

POUVOIR MODÉRÉ

Les relais

Ils diffusent l'information et le climat, sur le terrain.

INFORMEZ-LES AVANT LES AUTRES

Les observateurs

Ils attendent de voir, et ils rejoindront le camp qui gagne.

MONTREZ-LEUR LA PREMIÈRE PREUVE

POSITION DE LA PERSONNE AUJOURD'HUI

4 Les six règles de la cartographie

- **Des noms, plutôt que des directions.** Une direction reste neutre, une personne prend position.
- **Huit noms maximum.** Au-delà, la carte devient un organigramme et perd son utilité.
- **Le pouvoir réel prime sur le titre.** Une assistante de direction pèse parfois plus qu'un directeur.
- **La position se vérifie en la demandant.** Ce que vous supposez vaut la moitié de ce qu'ils disent.
- **La carte se redessine chaque mois.** Les positions bougent, la vôtre aussi.
- **Les arbitres passent en premier.** Un arbitre découvrant le projet par un tiers devient un opposant.

5 Les quatre positions, et quoi faire

A L'arbitre réservé

Pouvoir fort · position à travailler · en premier

LE GESTE

Demandez un rendez-vous individuel, avant toute communication collective. Ouvrez sur sa réserve plutôt que sur votre projet. « Qu'est-ce qui vous gêne dans ce que vous en savez ? »
Écoutez jusqu'au bout, notez, et repartez en gardant vos arguments pour la fois d'après.

RÉUSSI SI

il vous donne la vraie raison de sa réserve, différente de celle qu'il annonce en réunion.

POURQUOI

Un arbitre qui découvre le projet en réunion collective se positionne devant témoins. Le revirement lui coûte alors publiquement.

La réserve annoncée porte rarement sur le fond. Elle porte sur le calendrier, le périmètre, ou sur qui décide.

Repartir avant d'avoir convaincu est la bonne issue. Vous revenez une semaine plus tard avec une réponse à sa réserve réelle.

EXEMPLES

- « Avant d'en parler à l'équipe, je voulais votre lecture. »
- « Qu'est-ce qui vous ferait dire que c'est une mauvaise idée ? »
- « Je note. Je reviens vers vous avec une réponse la semaine prochaine. »

B Le moteur favorable

Pouvoir fort · déjà convaincu · en deuxième

LE GESTE

Confiez-lui un rôle nommé, visible par les autres.
Donnez-lui les trois arguments qu'il portera devant ses pairs.
Tenez-le informé avant tout le monde, systématiquement.

RÉUSSI SI

il défend le projet en votre absence, avec ses mots à lui.

POURQUOI

Un allié dépourvu de rôle reste un spectateur bienveillant. Il approuve en réunion et retourne à ses dossiers.

Le rôle nommé engage. Copilote, parrain d'un lot, porteur du premier pilote, le titre importe moins que le fait qu'il soit dit.

Un moteur informé après les autres se sent dégradé, et son soutien tiédit en silence.

EXEMPLES

- « Je voudrais que tu portes le volet terrain avec moi. »
- « Voici les trois points à dire si on t'interroge. »
- « Tu l'apprends avant le comité, c'est normal. »

6 Douze objections, et quoi répondre

Elles se ramènent à quatre familles. Le passé, le pouvoir, la preuve, le périmètre. Repérez la famille, la réponse suit.

CE QU'ON VOUS DIT			CE QUE VOUS FAITES	CE QUI SE JOUE DERRIÈRE
LE PASSÉ				
01	« On a déjà essayé, ça a échoué. »		Demandez ce qui a échoué précisément, et nommez ce qui change cette fois.	<i>La mémoire d'un échec protège. Elle se traite en la reconnaissant.</i>
02	« Nous manquons de temps pour ça. »		Chiffrez le temps que coûte la situation actuelle, sur une année.	<i>Le temps existe pour ce qui coûte plus cher que lui.</i>
03	« Ce sont les équipes qui vont trinquer. »		Demandez lesquelles, puis allez les voir avec la personne qui pose la question.	<i>L'inquiétude pour les autres cache souvent la sienne.</i>
LE POUVOIR				
04	« Le calendrier est intenable. »		Faites-lui proposer le calendrier qu'il tiendrait. Vous héritez d'un engagement.	<i>La date imposée se subit, la date proposée se tient.</i>
05	« Ça vient d'en haut, on subit. »		Nommez ce qui reste ouvert, et confiez-lui l'un de ces arbitrages.	<i>Une marge, même petite, transforme le subi en choisi.</i>
06	« On perd ce qui faisait notre force. »		Demandez ce qui doit survivre, et écrivez-le dans le projet.	<i>Ce qui est nommé comme préservé cesse d'être menacé.</i>
LA PREUVE				
07	« Les chiffres sont contestables. »		Donnez la source complète et proposez de recalculer ensemble.	<i>Un chiffre partagé devient un chiffre commun.</i>
08	« Personne ne nous a consultés. »		Reconnaissez le fait, puis ouvrez un point précis à leur décision.	<i>La consultation rétroactive fonctionne si elle porte sur du réel.</i>
09	« On attend de voir. »		Montrez la première preuve dans les trente jours, sur un périmètre réduit.	<i>Les observateurs rejoignent ce qui marche déjà.</i>
LE PÉRIMÈTRE				
10	« Mon équipe va perdre en autonomie. »		Listez avec lui ce qui reste dans son périmètre, noir sur blanc.	<i>La peur porte sur le pouvoir, plus que sur la méthode.</i>
11	« Le projet arrive après trois autres. »		Demandez quelles sont les trois priorités, et où le projet se place.	<i>Une hiérarchie explicite permet un arbitrage réel.</i>
12	« Vous allez encore changer d'avis. »		Écrivez ce qui reste stable pour douze mois, et signez-le.	<i>La constance se prouve par écrit, mieux que par la parole.</i>

7 Les trente premiers jours

L'ordre des rencontres compte davantage que leur contenu. Chaque oui obtenu rend le suivant plus facile, et chaque personne informée par un tiers devient plus difficile à convaincre.

TROIS TEMPS, TRENTE JOURS · LES RENCONTRES SE POSENT DANS CET ORDRE

Jours 1 à 10

Les arbitres

En tête à tête, avant toute communication. Vous écoutez leur réserve réelle et vous repartez avec une question à traiter.

Jours 11 à 20

Les moteurs et les relais

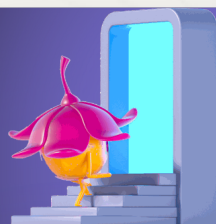
Vous confiez un rôle nommé aux moteurs, vous informez les relais avant les autres. Le collectif arrive après ces deux étapes.

Jours 21 à 30

La première preuve

Un résultat visible sur un périmètre réduit. C'est lui qui fera bouger les observateurs, plus sûrement que vos arguments.

Le point collectif se tient après le trentième jour. À ce moment, les personnes qui pèsent ont déjà une position, et elles l'expriment devant les autres. C'est ce qui décide de l'ambiance de la réunion.



LA RÈGLE DU PREMIER OUI

Chaque accord obtenu rend le suivant plus facile

Un projet porté par une seule personne se discute. Le même, porté par trois personnes qui pèsent, devient une évidence. L'ordre des rencontres construit cette bascule, et il se décide avant la première.

8 Le projet a déjà six mois et il patine

La moitié des projets qui arrivent en formation sont déjà lancés, annoncés en collectif, et enlisés. Les positions se sont durcies devant témoins, ce qui rend le revirement coûteux pour ceux qui les ont prises. Le rattrapage existe, il demande une séquence différente.

D'ABORD, LE DIAGNOSTIC EN QUATRE QUESTIONS

Qui a pris position en public ?

Ces personnes ont besoin d'une porte de sortie honorable.

Qui reste silencieux depuis le début ?

Le silence prolongé signale une réserve, plutôt qu'un accord.

Quelle preuve avez-vous produite ?

Un projet de six mois privé de résultat visible perd sa crédibilité.

Qui le défendrait demain matin ?

Le compte réel, en dehors de vous. Souvent moins de trois.

ÉTAPE 1 · SEMAINE 1

Nommez l'enlisement à voix haute

Ouvrez la prochaine réunion en disant où en est le projet, avec les faits. Le délai, ce qui a bougé, ce qui bloque.

Cette franchise vous coûte une réunion inconfortable et vous rend une crédibilité que six mois de communication positive avaient entamée.

« Le projet a six mois, il devait produire un premier résultat en mars. Voici où nous en sommes. »

ÉTAPE 2 · SEMAINES 2 À 4

Reprenez les entretiens individuels

Refaites la cartographie de zéro, puis voyez un par un ceux qui pèsent, y compris ceux qui ont pris position contre en public.

Ouvrez sur ce qui a changé depuis leur prise de position. Un contexte modifié permet de bouger tout en restant cohérent, et c'est exactement ce que vous leur offrez.

« Depuis mars, deux choses ont changé. J'aimerais votre lecture avec ces éléments. »

ÉTAPE 3 · SEMAINES 5 À 8

Réduisez le périmètre jusqu'à la preuve

Choisissez le plus petit périmètre capable de produire un résultat visible en trente jours, quitte à suspendre le reste.

Un projet enlisé se relance par une preuve, mieux que par un nouvel argumentaire. Les observateurs bougent sur ce qu'ils voient, et ils entraînent les autres.

« Nous mettons le reste en pause. Une équipe, un mois, un résultat que tout le monde pourra constater. »



LA RÈGLE DU CONTEXTE MODIFIÉ

Personne ne se déjuge, tout le monde peut réviser

Une personne qui a dit non en public a engagé son image. Lui redemander la même chose la met en difficulté. Lui présenter deux éléments nouveaux lui rend la possibilité de changer d'avis en gardant la face, et c'est presque toujours ce qui débloque.

9 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

Quatre erreurs reviennent chez les porteurs de projet. Elles se produisent toutes dans les trois premières semaines, et chacune coûte plusieurs mois à rattraper.

L'ERREUR, ET CE QUE VOUS FAITES À LA PLACE

Annoncer d'abord

au collectif, pour gagner du temps

INDIVIDUEL

Vous voyez les arbitres avant, un par un. La réunion collective se tient après, quand les positions sont déjà travaillées.

Convaincre le sceptique

en une séance

ÉCOUTEZ

Vous récoltez sa réserve réelle et vous repartez. La conviction se construit à la deuxième rencontre, avec une réponse.

Tout ouvrir en même temps

pour aller plus vite

RÉDUISEZ

Vous choisissez un périmètre où la preuve sortira en trente jours. Le reste attend cette preuve.

Communiquer sur l'intention

plutôt que sur le fait

MONTREZ

Vous montrez un résultat obtenu, même petit. Une preuve pèse davantage que dix diapositives de vision.

« Je manque de légitimité pour aller voir le directeur. »

01 · LA POSITION

Demandez le rendez-vous par écrit, avec l'objet et la durée. Un quart d'heure sur un sujet précis se refuse rarement.

« Quinze minutes sur le projet X, j'aimerais votre lecture avant d'avancer. »

« Mon sponsor a changé en cours de route. »

02 · LE RELAIS ROMPU

Reprenez la cartographie de zéro. Le nouveau sponsor arrive avec ses propres arbitres, et ils diffèrent des précédents.

Une carte vieille de trois mois décrit une organisation qui a bougé.

« Tout le monde approuve et personne ne bouge. »

03 · L'ACCORD POLI

L'accord verbal se transforme en engagement daté et nommé. Privé de nom et de date, l'accord reste une politesse.

« Qui porte ce point, et pour quelle date ? Je le note. »



LA RÈGLE DES TROIS NOMS

Un projet à moins de trois porteurs nommés reste le projet d'une personne

Demandez-vous qui, en dehors de vous, défendrait ce projet en réunion demain matin. Si le compte reste inférieur à trois, votre travail d'embarquement commence par là.

10 Changement subi, équipe à distance, nouveau dirigeant

Trois situations changent la méthode. La cartographie reste, l'ordre et le discours s'ajustent.

CAS 1 · LE CHANGEMENT SUBI

La décision vient d'ailleurs

Vous portez un projet décidé au-dessus de vous. Votre marge se limite à la mise en œuvre, et tout le monde le sait.

Dites-le d'emblée, cette franchise vous crédite. Puis nommez précisément ce qui reste ouvert, calendrier, périmètre, modalités, et confiez ces arbitrages à ceux qui pèsent. Une marge assumée vaut mieux qu'une autonomie feinte.

« La décision est prise. Voici les trois points sur lesquels nous décidons encore. »

CAS 2 · L'ORGANISATION À DISTANCE

Les signaux faibles disparaissent

Vous perdez les couloirs, les regards en réunion et les conversations d'après-séance. Les positions restent invisibles jusqu'à l'arbitrage.

Doublez le nombre d'entretiens individuels et raccourcissez-les. Un quart d'heure en visio caméra allumée remplace trois échanges de couloir. Et posez la question directement, personne ne la posera à votre place.

« Quinze minutes, caméra allumée. Je veux votre position réelle, pas la version comité. »

CAS 3 · LE NOUVEAU DIRIGEANT

Votre projet arrive dans son agenda

Un dirigeant qui prend ses fonctions arbitre les projets en cours dans ses cent premiers jours. Le vôtre passera devant lui.

Allez le voir avant qu'il vous convoque. Présentez le projet par ce qu'il produit, plutôt que par son historique. Et proposez un point d'arrêt à trois mois, cette porte de sortie rend l'accord beaucoup plus facile.

« Voici ce que ça produit à six mois. Nous refaisons le point en janvier, décision ouverte. »



LA RÈGLE DU CONTEXTE

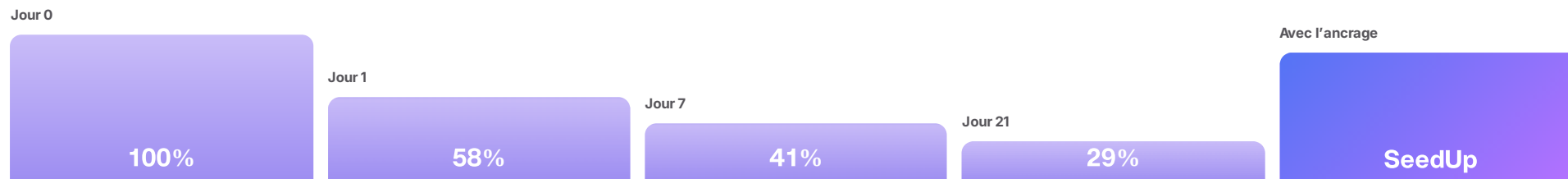
La carte se redessine à chaque changement de décideur

Une cartographie décrit un état de l'organisation, pas une vérité stable. Un départ, une arrivée, une réorganisation, et les pouvoirs se déplacent. Un quart d'heure de mise à jour évite trois mois de blocage.

11 Ce qui se passe après trois semaines

Vous avez lu ce document en quelques minutes. Vous ferez votre cartographie cette semaine. Et vers la troisième semaine, le réflexe de la mettre à jour aura disparu. C'est mécanique, ça arrive à tout le monde.

CE QUE VOTRE CERVEAU GARDE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION



Ordres de grandeur issus de la courbe d'oubli d'Ebbinghaus, 1885, répliquée par Murre et Dros dans PLOS ONE en 2015. La parade est connue depuis aussi longtemps, rappeler le geste juste avant de l'oublier. Cepeda et ses collègues ont compilé 184 études sur le sujet.

CE QU'ON AJOUTE DANS UN PARCOURS

- Vos porteurs de projet travaillent sur leur cartographie réelle.
- Un expert de votre secteur anime, plutôt qu'un généraliste.
- 90 jours de micro-actions sur le poste.
OPTION ANCRAGE
- Une mesure avant et après, présentable au COMEX.

CE QUE ÇA DONNE, MESURÉ

1 083 micro-actions faites
97% de complétion
+11% de progression

Campagne de 90 jours menée avec 50 managers.



Trente minutes avec un expert Sinéa

Vous lui racontez le projet qui avance le moins vite en ce moment. Il vous dit ce qui se règle avec cette méthode, et ce qui demande autre chose. Vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

Réserver un échange

bonjour@sineaperformance.fr

186 entreprises accompagnées · Crédit Agricole Charente-Périgord, 4 ans, 67 actions, 200+ managers formés, 96% de satisfaction

12 Ce que ça donne sur une organisation

Un porteur formé seul travaille mieux son projet. Une population de porteurs formés ensemble partage un vocabulaire, et les cartographies commencent à se croiser d'un projet à l'autre.

Le déploiement, en quatre temps

J0

Une journée sur les projets réels. Chaque participant arrive avec un projet en cours et repart avec sa cartographie et son plan à trente jours.

S1 à S12

Un défi par jour ouvré sur le téléphone. Un entretien mené, une position vérifiée, une objection traitée. Cinq minutes chacun. Toutes les 3 semaines

Une session collective de 45 minutes. Chacun présente l'évolution de sa carte. Les blocages se ressemblent, les solutions circulent.

S12

Les cartographies comparées au départ. Le mouvement des positions se voit, et il se raconte.

Ce que vous mesurez, et à quelle échéance

En continu · entretiens individuels menés, positions vérifiées, objections traitées.

Dès la quatrième semaine · les arbitrages sortent plus vite, les réunions collectives se tiennent après le travail individuel.

À six mois · le délai entre le lancement d'un projet et sa première preuve visible.

Le préalable · le délai moyen constaté aujourd'hui sur trois projets récents. À défaut, la progression reste déclarative.

LA RÈGLE DE LA CARTE PARTAGÉE

Deux porteurs qui comparent leurs cartes découvrent les mêmes noms

Dans une organisation, les mêmes personnes arbitrent la plupart des projets. Comparer les cartographies fait apparaître ces points de passage, et permet de coordonner les approches plutôt que de les multiplier.



13 À quoi ressemble un défi SeedUp



Pendant 90 jours, un défi par jour ouvert arrive sur le téléphone de vos porteurs de projet. Cinq à quinze minutes, à faire dans le flux du travail. Chacun choisit ceux qui font sens dans sa semaine, et coche le soir même. **Voici deux défis tirés du vivier « conduite du changement ».**

01 Vérifie une position que tu supposes

Conduite du changement · micro-expérience · 10 min · intermédiaire

LE DÉFI

Choisis une personne de ta cartographie dont tu as supposé la position. Va la voir et pose la question directement. Écoute jusqu'au bout, et note sa réponse telle qu'elle vient.

RÉUSSI SI

sa réponse diffère de ce que tu avais écrit sur ta carte.

POURQUOI

Une position supposée se transmet, se répète et devient une vérité dans l'équipe projet.

La moitié de ces suppositions se révèlent inexactes quand on prend le temps de poser la question.

Une réserve réelle se traite. Une réserve imaginée occupe le terrain pendant des mois.

EXEMPLES

- « Où vous situez-vous sur ce projet, honnêtement ? »
- « Qu'est-ce qui vous ferait dire que c'est une mauvaise idée ? »
- « Je note ce que vous dites, je reviens vers vous. »

02 Confie un rôle nommé

Conduite du changement · pari · 5 min · difficile

LE DÉFI

Choisis une personne favorable et influente sur ton projet. Confie-lui un rôle précis, avec un titre et un périmètre. Dis-le devant au moins une autre personne.

RÉUSSI SI

elle défend le projet en ton absence, dans les deux semaines.

POURQUOI

Un allié dépourvu de rôle approuve en réunion et retourne à ses dossiers. Son soutien reste une opinion.

Un rôle nommé et dit devant témoins engage. La personne devient porteuse plutôt que spectatrice.

Le titre importe moins que le fait qu'il soit prononcé devant quelqu'un d'autre.

EXEMPLES

- « Je voudrais que tu portes le volet terrain avec moi. »
- « Tu es le parrain du premier pilote, je l'annonce jeudi. »
- « Voici les trois points à dire si on t'interroge. »

[LA SUITE](#)

Vous savez qui rencontrer. Reste à le faire tenir.

Racontez-nous le projet qui avance le moins vite en ce moment. Un expert Sinéa vous dit ce qui se règle avec cette méthode, et ce qui demande autre chose. Trente minutes, et vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

bonjour@sineaperformance.fr

Réserver un échange de 30 minutes

186

entreprises
accompagnées

4 ans

avec le Crédit Agricole
Charente-Périgord

200+

managers
formés

96%

de satisfaction
sur 67 actions

Là où la compétence prend racine.