

Culture de la transformation

—
Livre blanc de la Qualité

Hors-série
Juillet 2024



sommaire



PARTIE 1

PEUT-ON PARLER D'UNE CULTURE DE LA TRANSFORMATION ?

1. De la Culture à la Culture d'entreprise
2. Changement ou transformation ?
3. Culture de la transformation
4. Témoignage : Comment MICHELIN a ancré la culture de l'innovation dans son fonctionnement ?

P.7

PARTIE 2

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES APPROCHES POUR ABORDER LA TRANSFORMATION ?

1. Le Cycle du changement, de la transformation et ses impacts
2. Différentes approches pour aborder la transformation
3. Grands leviers pour promouvoir la culture de la transformation
4. Témoignage : Comment s'appuyer sur une démarche Processus pour mener à bien une transformation ?

P.31

PARTIE 3

COMMENT UN MANAGER PEUT CONTRIBUER À UNE CULTURE DE LA TRANSFORMATION ?

1. Vision partagée
2. Authenticité
3. Empathie
4. Témoignage : Comment accompagner les managers dans le cadre d'une transformation agile@scale ?

P.59

PARTIE 4

COMMENT PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION PSYCHOLOGIQUE POUR FAVORISER LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION ?

1. Changement, transformation et psychologie individuelle
2. Changement, transformation et psychologie sociale
3. Changement, transformation et approche systémique
4. Changement, transformation et résilience
5. Témoignage : Comment traiter tous les aspects d'une transformation, y compris le volet psychologique ?

P.94

FRANCE QUALITÉ

P.134



EDITO FRANCE QUALITÉ

Par Pierre GIRAULT,
Président de France Qualité



**Illustratif,
impactant,
inédit**

France Qualité a quatre missions ou vocations principales. Le présent Livre blanc hors-série, produit par notre Think Tank Made in Qualité, les illustre de façon exemplaire, sinon "olympique", sur le thème de la Transformation.

D'abord, il nous revient de consolider le partage de bonnes pratiques. C'est précisément l'objet des témoignages, retours d'expérience, présentés par les acteurs eux-mêmes dans ce Livre blanc. Ou comment conduire un projet "transformant", en prévenir/gérer les risques, utiliser les méthodes et outils voulus, appropriés.

Au-delà, notre réseau s'attache à réaliser des produits adaptés, des actions promotionnelles, autour de la Nouvelle Qualité [globale, pragmatique, innovante, participative]. Bien vite, on perçoit au travers des pages suivantes, à quel point Nouvelle Qualité et Transformation s'avèrent synergiques, amélioration continue des performances et changement/rupture se révèlent complémentaires.

Troisième vocation des structures, notamment du Think Tank, de France Qualité : contribuer à l'évolution de l'état de l'art. Nous veillons à apporter aux adhérents régionaux

et nationaux une valeur ajoutée en termes de connaissances, d'éclairages, de prospective, d'anticipation. En l'occurrence, le présent hors-série va sans nul doute faire date. Son contenu apparaît d'ailleurs largement inédit !

Reste la mission qui consiste à représenter la communauté des professionnels des démarches de progrès et de maîtrise des risques. Vous escomptez depuis quelque temps une prise de position de l'AFQP pour qualifier les chantiers des (nombreuses) entreprises qui se transforment. Mais aussi caractériser votre implication, le sens de vos compétences en la matière... message reçu !

Je suis heureux qu'avec les chapitres d'un tel ouvrage, on traite entre autres de culture, de stratégie, de management, de relationnel, de psychologie. Un ensemble de dimensions qui sont de plus en plus associées à l'activité de la fonction Qualité au quotidien...



EDITO DU PILOTE

Par Patrick MONGILLON,
Pilote du Think Tank Made in Qualité

Nous n'avons pas le choix. Notre environnement en 2024 impose à nos organisations de se transformer : chance ou cauchemar ?

Jamais France Qualité n'a produit un travail aussi fouillé, alternant fondements théoriques et témoignages, sur un sujet encore méconnu : la culture de la transformation.

Ensemble

Ce Livre blanc hors-série est une œuvre collective permettant des apports riches et challengeants. Merci aux différents contributeurs de s'être mobilisés et d'avoir partagé leurs expériences sur le changement et la transformation.

Plus vite

Les approches pour aborder les transformations, et les grands leviers de promotion, garantissent agilité, flexibilité et résilience pour s'adapter à court terme vers un cap à long terme.

Plus fort

Ancrer la culture de la transformation dans le fonctionnement de l'entreprise permet de la faire grandir pour mieux aborder les défis de demain.

Plus haut

Ces trois compétences douces : vision partagée, authenticité, empathie sont indispensables pour réussir les challenges liés aux transformations d'aujourd'hui. L'humain est au cœur des réussites et de la performance.

Les champions olympiques le savent bien : décrocher une médaille d'or demande des transformations majeures et provoque beaucoup d'émotions.

Ce Livre blanc hors-série sur la culture de la transformation est copieux : lisez-le à votre rythme, arrêtez-vous régulièrement pour prendre du recul, vous poser des questions, vous remettre en question peut-être.

J'espère que vous découvrirez, que vous apprendrez et que vous mettrez en œuvre les préconisations proposées.

Je vous souhaite de belles transformations réussies.

Chaleureusement



LE THINK TANK MADE IN QUALITÉ

Le premier "think tank" dédié à la cause de la Qualité et de la performance en France.

Un collectif pluridisciplinaire, visionnaire et bienveillant pour renouveler l'approche de la Qualité.

DES COMMISSIONS EN MOUVEMENT ET DES LIVRABLES RÉGULIERS



LES LIVRES BLANCS

Depuis sa création fin 2015, le Think Tank Made in Qualité a produit 6 Livres blancs et un hors-série. Synthèses des travaux de l'année, ils se veulent à la fois pédagogiques et inspirants, pour comprendre, préparer, construire et vivre la Nouvelle Qualité.



LES PODCASTS

Deux séries de podcasts en 8 épisodes, diffusés en 2022 et 2023. La première saison est dédiée aux 6 finalités du Manager Qualité du futur, la deuxième consacrée aux compétences nécessaires pour l'atteinte de ces finalités. Une approche originale portée par la voix de personnalités, femmes et hommes, du métier.

MERCI !

Ils sont membres de la commission et ont participé aux travaux et à la rédaction de ce Livre blanc :

Philippe BELOT

*Responsable Transformation digitale de la qualité industrielle
au sein de la Direction Qualité Corporate du groupe MICHELIN*

Frédéric GOLINSKI

Coach et fondateur des Loups Blancs

Mallory GOOSSENS

Fondateur d'Inwise

Daina HERPÉ

Secrétaire Générale chez Sites

Pauline LUZEAUX

International Transformation Manager chez Groupe SII

Nicolas PIQUOT

*Responsable département Architecture - Technologies et
Standards chez Groupe BPCE*



↪ *Merci à eux tous pour leur mobilisation, la richesse des
apports, leurs partages et les réflexions challengeantes.* ↪



Jade PLANTIN
Animatrice de la commission Culture de la Transformation
et rédactrice du présent Livre blanc
Executive Coach et Coach d'organisation
Directrice Associée et fondatrice de AQM Transformation

« AUCUN PROBLÈME NE
PEUT ÊTRE RÉSOLU
SANS CHANGER L'ÉTAT
D'ESPRIT QUI L'A
ENGENDRÉ. »

ALBERT EINSTEIN

CULTURE DE LA TRANSFORMATION

SOMMAIRE

1. De la Culture à la Culture d'entreprise	P.8
A. Notion de Culture	8
B. Culture d'entreprise	8
C. Différents types de culture d'entreprise	9
D. Culture d'entreprise et Sociologie	12
2. Changement ou transformation ?	P.14
A. Quelle différence entre changement et transformation ?	14
B. Principe commun entre Changement et Transformation : sortir de sa zone de confort	15
C. Notre approche de la transformation versus le changement	16
3. Culture de la transformation	P.18
A. Pourquoi parler de Culture de la Transformation maintenant ?	18
B. L'apport de F. LALOUX sur la Culture de la Transformation	22
C. Définir la culture de la transformation	23
4. Témoignage : Comment MICHELIN a ancré la culture de l'innovation dans son fonctionnement ?	P.25
A. Changement ou transformation : que pratique MICHELIN ?	25
B. Retour d'expérience et apprentissages sur deux projets de transformation ..	26
C. Facteurs de réussite d'une transformation	29

1. DE LA CULTURE À LA CULTURE D'ENTREPRISE

1.A. NOTION DE CULTURE

Selon le Larousse, la Culture est l'ensemble des phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou à une autre nation (ex. : la culture occidentale versus la culture orientale).

Dans un groupe social tel que l'entreprise, cela correspond à l'ensemble des signes caractéristiques du comportement d'une personne : langage, gestes, vêtements... qui le différencient d'un autre individu appartenant à une autre couche sociale que la sienne (ex. : la culture bourgeoise versus la culture ouvrière). Il s'agit donc principalement d'éléments implicites, véhiculés au travers de mythes, croyances, codes sociaux, règles, modes de communication ... transmis de génération en génération. Ils créent un cadre de référence inconscient mais commun. De sa bonne maîtrise dépend le fait d'être accepté et intégré dans le groupe ou non. Carl Gustav JUNG appelait cela l'Inconscient collectif.

Lors de la Conférence mondiale sur les politiques culturelles qui s'est tenue à Mexico City le 6 août 1982, l'Unesco a publié une Déclaration sur les politiques culturelles. Elle comprend une définition précise de la culture :

« La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »

1.B. CULTURE D'ENTREPRISE

Si l'on transpose cela au contexte de l'entreprise, comme l'a fait Elliot JACQUES, la culture d'entreprise serait un ensemble de connaissances, valeurs et comportements utiles au fonctionnement de l'organisation car partagés par la plupart des collaborateurs. Il s'agit donc d'éléments admis communément par tous, sans qu'ils soient forcément écrits.

« La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise. »

Tout nouveau collaborateur se doit donc d'appréhender cette culture d'entreprise pour s'intégrer facilement et être bien accepté. Parce qu'elle est intangible mais incarnée et partagée, la culture d'entreprise constitue un socle précieux pour développer un sentiment d'appartenance fort.

Cette culture d'entreprise permet alors à une entité de se distinguer des autres, par son apparence, son fonctionnement et sa manière de réagir aux situations, courantes ou non, auxquelles l'entreprise est confrontée dans son quotidien.

Valeur ajoutée d'une culture d'entreprise forte :

- Intégration
- Guide de fonctionnement et de communication
- Flexibilité face au changement
- Capacité d'apprentissage et de remise en question (résilience)
- Sentiment d'appartenance, fondé sur la clarification des systèmes de valeurs individuels et collectifs
- Différenciation par rapport à la concurrence.

Quatre composantes essentielles définissent la culture d'entreprise : elle est partagée, incarnée, intangible, et confirmée par l'écosystème (collaborateurs en interne, parties prenantes en externe).

De manière concrète, elle se traduit par :

- Histoires et événements réels racontés et partagés par les collaborateurs aux nouveaux pour les informer au sujet de l'organisation
=> ces anecdotes rendent vivantes et illustrent les valeurs de l'entreprise.
- Des aspects visibles : langage et manière de parler, habillement / dress code, symboles, rites et cérémonies présents durant des séminaires d'intégration.
- Éléments invisibles : valeurs, normes (implicites => ex. : bureau en flex office, table à la cantine, jeux de société le lundi midi...), croyances.

- Ancrage sur le long terme (minimum 10 ans)
=> pierre angulaire de l'entreprise.
- Souvent créée et insufflée par le dirigeant et le management, qui ont un rôle clé pour l'incarner, la diffuser et la renforcer afin de favoriser une appropriation optimale de cette dernière par les collaborateurs.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

IDENTIFIER LES CODES EXPLICITES ET TACITES DE VOTRE ENTREPRISE

- Quelles histoires, anecdotes sont racontées ? Quels événements ? Depuis combien de temps ?
- Comment s'expriment-ils ?
- Qui les porte en interne ?
- Quels sont les rituels présents dans vos séminaires de direction ? De département ? D'intégration ?
- Quelle cohérence avec les valeurs de l'entreprise ?

1.C. DIFFÉRENTS TYPES DE CULTURE D'ENTREPRISE

En règle générale, on distingue deux types de culture d'entreprise :

- **La culture fixe**, basée sur la conviction que la performance protège de l'échec.
Exemple : Enron, NASA
- **La culture flexible**, valorisant l'essai et la résilience.
Exemple : Space X, Tesla, Facebook, Google, Amazon, Netflix.



CULTURE FIXE	CULTURE FLEXIBLE
• Hiérarchie forte, avec absence de remise en question en cas de comportements non appropriés • Respect de l'autorité, avec absence de remise en question • Compétitivité, y compris en interne • Niveau d'études et QI élevé • Valorisation de la réussite et de la performance • Peu de feedback • Progression liée à la performance • Erreur vécue comme un échec et non comme une opportunité d'apprentissage • Peu de remise en cause des fonctionnements et processus existants	• Management horizontal, acceptant facilement la remise en question et des discussions franches avec les collaborateurs • Prise de décision encouragée au niveau le plus bas possible, dans une logique d'autonomisation du collaborateur • Limitation des processus et de la bureaucratie au maximum • Remise en question régulière, notamment en testant de nouvelles approches et en questionnant les idées respectives • Echec vu comme une opportunité d'apprentissage et un moyen de challenger le statu quo • Feedback régulier, à tous les niveaux, dans le cadre d'une communication ouverte

Ron WESTRUM est un sociologue américain né en 1945 aux Etats-Unis. Diplômé de Harvard et de l'Université de Californie, il s'est penché sur les organisations et leur culture, publiant plusieurs articles et ouvrages sur le sujet.

Selon lui, on trouve trois types de culture dans nos organisations, deux plutôt de type fixe et une de type flexible, ce qu'il explique dans son ouvrage "A typology of organisational culture".

WESTRUM se base notamment sur la manière dont l'information circule au sein de l'organisation et le rôle du leader pour établir sa typologie. Il établit une corrélation directe entre performance et culture d'entreprise.





APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

IDENTIFIER VOTRE CULTURE D'ENTREPRISE SELON LE MODÈLE DE WESTRUM

Sur la base de votre écoute et d'une observation objective et attentive :

- Quels sont la forme et le degré de coopération entre individus et / ou entre équipes ?
- Comment l'information circule-t-elle ? De manière formelle et de manière informelle ?
- Que deviennent les porteurs de mauvaises nouvelles ?
- Comment sont abordées les responsabilités ?
- Comment sont abordés les risques ?
- Comment les échecs sont-ils considérés ? Abordés ? Traités ? Exploités ?
- Quelle est l'attitude de l'entreprise face à la nouveauté ?
- Quelle est la pratique du feedback au sein des équipes ?





1.D. CULTURE D'ENTREPRISE ET SOCIOLOGIE

Le sociologue Pierre BOURDIEU apporte deux clés de lectures complémentaires pour bien comprendre les déterminants et l'expression de la culture d'entreprise, avec les notions d'Habitus et de Champ.

BOURDIEU définit l'**Habitus** comme une structure structurée prédisposée à fonctionner comme une structure structurante. En clair, il s'agit d'un répertoire de dispositions, de savoirs incorporés, fruits de mon expérience. Ce répertoire est à la fois durable (socialisation de mon enfance que je vais garder) et transposable (choses apprises dans un domaine que je vais pouvoir transposer dans un autre secteur). L'ensemble se traduit dans mon style, c'est-à-dire ce que je mets en jeu dans un environnement social comme celui de l'entreprise.

Le Champ est présenté par BOURDIEU comme un espace structuré comportant des acteurs (les individus), des institutions (figures d'autorité ou de régulation), des positions (place des acteurs et des institutions), des capitaux et des relations objectives (lutte pour une position, compétition sur des capitaux). Cela pourrait se traduire par des éléments de spécialisation, de spécification propre à chaque entité, à chaque organisation, à chaque entreprise.

Au sein des champs circulent des **Capitaux**. Pour BOURDIEU, ces capitaux peuvent être de différentes natures :

- **Economique** : valeur financière (exemple : combien je gagne ?) ;
- **Culturel** : niveau de formation, type de diplôme, expériences qui permettent d'accumuler de la connaissance / des compétences, culture générale ;
- **Social** : Carnet d'adresses, position sociale dans l'écosystème, ...

- **Symbolique** : un moyen d'obtenir de la reconnaissance tel que le nombre de médailles, le nombre de likes, des interviews, la publication de livres, ...

Ces différents capitaux s'entraînent les uns les autres. Donc une organisation et ses membres sont toujours riches de quelque chose.

Pour BOURDIEU,

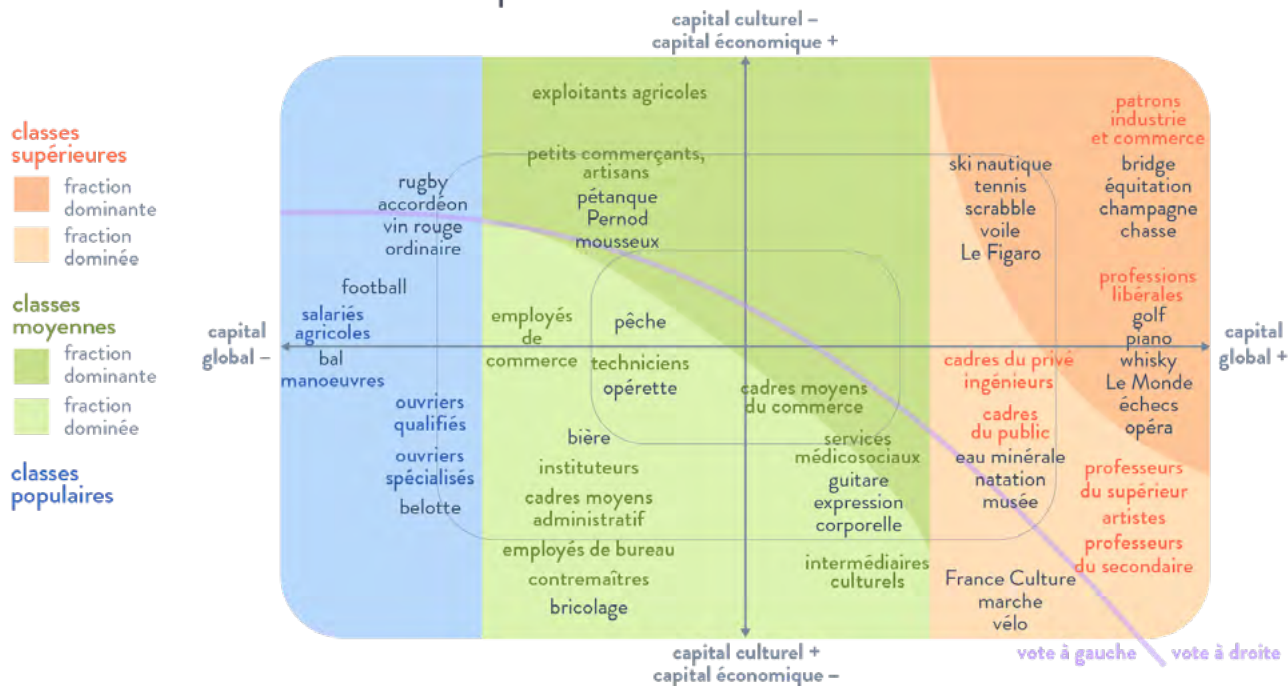
(Habitus x Capitaux) + Champs = Pratique

La culture d'entreprise pourrait donc se définir par le style de ses collaborateurs, ses figures d'autorité ou de régulation (managériale ou non) et les capitaux présents dans son périmètre. Cette culture va se traduire par un certain nombre de pratiques, usages, modes de fonctionnement, plus ou moins explicites. Ainsi, dans certaines structures, le simple fait d'arriver toujours 15 minutes en retard aux réunions relève de la pratique et donc de la culture d'entreprise. Pour d'autres, cela pourrait se traduire par la programmation de réunions sur des créneaux horaires auxquels les personnes sont déjà prises pour d'autres réunions, sans en tenir compte.

Plus la culture est forte et marquée, plus elle va imprégner les collaborateurs, qui analyseront et percevront le monde à travers ce prisme.



L'espace social bourdieusien



Source : Schoolmouv. Illustration d'origine : Pierre Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action* 1994.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

IDENTIFIER LES DÉTERMINANTS DE VOTRE CULTURE D'ENTREPRISE AVEC BOURDIEU

Sur la base d'une observation objective et attentive

- Quelles sont les institutions présentes dans mon secteur (champ) ?
- Quels sont les acteurs principaux / renommés / reconnus ?
- Quels types de capitaux sont actifs / recherchés / valorisés ? Quels sont les capitaux absents ?
- Quels sont les leaders présents ? émergents ?
- Quelles sont les pratiques significatives, explicites ou implicites ? Comment puis-je les relier aux Champs ou aux Capitaux ?

2. CHANGEMENT OU TRANSFORMATION ?

2.A. QUELLE DIFFÉRENCE ENTRE CHANGEMENT ET TRANSFORMATION ?

Les deux termes, changement et transformation, sont fréquemment employés pour évoquer les mêmes choses ou les mêmes projets en entreprise. Néanmoins, ils recouvrent une réalité différente selon nous.

Le changement consiste en une modification graduelle de nos façons de faire, de travailler. Il y a une forme de continuité. Les choses évoluent progressivement, dans une logique d'amélioration continue.

La transformation, quant à elle, implique une rupture, parfois brutale, de nos organisations et de nos fonctionnements. Elle semble donc plus radicale dans sa remise en question de l'existant.

CHANGEMENT		TRANSFORMATION
S'inscrit dans une vision	VISION	Définit la vision
Règle les problèmes passés et présents	TEMPS	Crée le futur
Poussé par des tactiques Planification claire et réfléchie visant des résultats court terme	STRATÉGIE	Poussé par la stratégie Plan d'actions global visant l'atteinte d'un objectif long terme
Focalisé sur les méthodes et les outils	FOCUS	Focalisé sur les croyances et les états d'esprit
Peut subir une influence externe forte	INFLUENÇABILITÉ	Peu influençable en externe
Différence physique ou matérielle claire et mesurable Passer d'un état actuel connu à un état futur connu	CARACTÉRISTIQUES	Modification radicale et extrême, ouvrant une nouvelle perspective Passer d'un état actuel connu à un futur hypothétique
Prise d'initiatives cadrée et canalisée	OUVERTURE	Opportunité de se réinventer, d'innover
Plus, plus grand, mieux	RÉSULTATS	Motivation, épanouissement, innovation

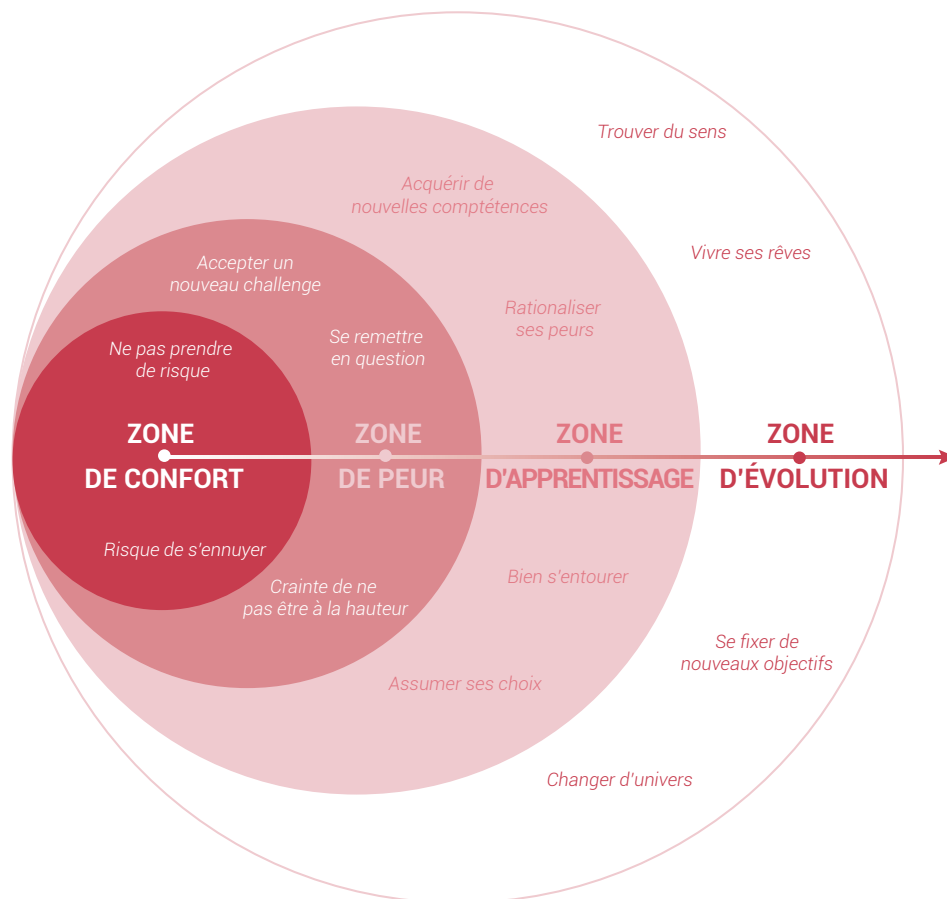
2.B. PRINCIPE COMMUN ENTRE CHANGEMENT ET TRANSFORMATION : SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT

Un point commun ressort entre changement et transformation : dans les deux cas, il s'agit de sortir de sa zone de confort pour oser affronter l'inconnu, surmonter nos peurs, lever nos barrières mentales, expérimenter et apprendre avant de retrouver un nouvel équilibre. Mais comment faire pour opérer cela ?

En apprenant à sortir de sa zone de confort aussi simplement que nous avons appris à marcher. Nous partons d'une phase d'équilibre avec les deux pieds joints. L'incertitude arrive dès que je lève le pied droit, car je ne sais pas vraiment où ni sur quoi je vais le poser. Parfois j'ai des bonnes surprises avec un sol plat, moelleux et agréable.

Parfois je tombe sur un caillou, je me cogne les orteils : c'est la zone de turbulence et de peur. Une fois que j'ai posé le pied droit, je suis

toujours en déséquilibre : le droit à l'avant et le gauche à l'arrière. Maintenant il s'agit de bouger le pied gauche pour qu'il rejoigne le droit : avec l'expérience, j'apprends à deviner et éviter les pièges pour venir le poser sans encombre à côté du pied droit. C'est la zone d'apprentissage. Et je finis donc par retomber sur mes deux pieds côte à côte. Dans une nouvelle situation, car j'ai avancé d'un pas et je peux voir les choses de manière différente : nous sommes maintenant dans la zone d'épanouissement.



2.C. NOTRE APPROCHE DE LA TRANSFORMATION VERSUS LE CHANGEMENT

Pour Yvon PESQUEUX, si l'on se focalise sur la notion de transformation, il est nécessaire de revenir à son étymologie, la racine du mot ayant trait à la forme. Selon lui, la transformation peut aussi être information (ce qui justifie toute l'approche du changement "informé" et la référence à une phase de transition). Mais cela évoque également une "déformation", la transformation témoignant alors du passage d'une forme à une autre (plutôt de la mutation alors). La transformation induit donc un mouvement.

Quand l'accent est mis sur l'information, la transformation relève de la conversion (d'une forme à une autre) ou encore de la transition au regard d'une situation existante. La conversion appartient aussi au champ lexical de la religion et la notion est porteuse d'une corrélation entre forme et fond. Quand on utilise les substantifs, on peut ajouter le "difforme", résultat inattendu de la transformation mais résultat attendu de la déformation et débouchant sur l'informe, c'est-à-dire ce qui n'a pas de forme définie. Selon lui, la proximité du changement et de la transformation ne vaut que l'on s'y arrête dans la mesure où le changement ne vaut pas forcément transformation (il peut y avoir changement sans transformation et transformation sans changement !).

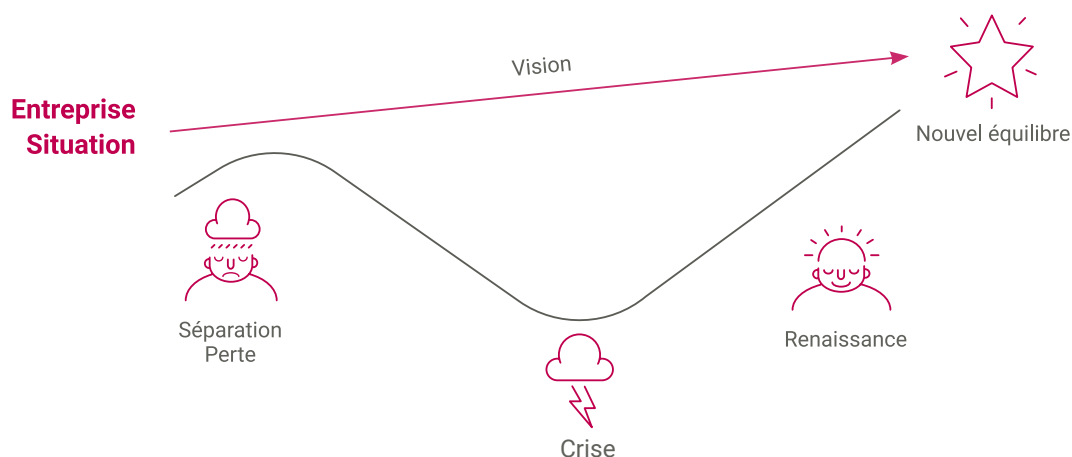
Pour BRUNER, la transformation consiste en une action modificatrice du système et/ou du comportement, dont la vision du résultat relève du champ de la perception individuelle. Cette perception s'élabore et évolue selon notre cadre de référence, nos aspirations, notre rapport au temps et enfin l'origine du changement. Cela implique une rupture de l'équilibre instauré par des repères et des règles du jeu. Toujours déstabilisante, car elle remet en cause des repères et des schémas mentaux. Tout changement n'est pas nécessairement intégrable car il se base avant tout sur des valeurs, des croyances et un système affectif. L'intégration d'un changement est indissociable d'une évolution de l'échelle des valeurs.

Enfin, pour KOURILSKY, le changement qui conduit le système à se transformer est celui

qui permet une remise en cause des règles du système humain. C'est donc le seul qui peut conduire à une réelle transformation des organisations et des relations humaines.

Au départ de tout changement ou transformation, il y a une situation stable et connue, dans laquelle nous avons des repères et des habitudes. Puis vient une phase de séparation, marquée par la perte de repères. La crise survient avec la remise en cause de schémas mentaux, extrêmement forte dans une transformation. Ce qui permet de s'ouvrir à de nouvelles opportunités, favorisant une renaissance et l'émergence d'un nouvel équilibre. La vision porte l'être humain et lui permet de trouver l'énergie nécessaire pour franchir cette situation de déséquilibre.





Changement comme transformation témoignent donc de :

- une situation permettant le passage d'un état à un autre, dont la perception est subjective (selon la remise en cause de croyances et valeurs) ;
- une nécessité, soit issue de sa propre volonté, soit imposée par un fait externe ;
- un déséquilibre obligeant à quitter une situation connue pour une situation inconnue et floue, ce qui génère de l'incertitude.

Sur cette base, nous pourrions en déduire que changement et transformation présentent certaines caractéristiques communes. La différence majeure réside dans le fait que le changement propose une dynamique de transition alors que la transformation induit un paradigme de rupture, avec une remise en cause forte des croyances et schémas mentaux.

Pour résumer, le changement vise à intervenir sur quelque chose de spécifique au sein de l'entreprise pour le modifier afin de générer plus de valeur et de performance. La transformation suppose un impact plus en profondeur sur l'organisation et son fonctionnement, car elle favorise une réinvention se diffusant dans toute l'entreprise.



3. CULTURE DE LA TRANSFORMATION

3.A. POURQUOI PARLER DE CULTURE DE LA TRANSFORMATION MAINTENANT ?

Notre environnement se trouve en mutation, du fait des évolutions technologiques, de la mondialisation, de l'émergence de nouveaux acteurs venant bousculer les marchés établis, de l'évolution des modes de consommation et attentes des clients, de l'automatisation des productions et des contraintes réglementaires et légales croissantes. Sans parler des crises de type pandémie ou guerre comme nous en connaissons depuis quatre ans...

Cet environnement en constante évolution confronte organisations et entreprises à plus de complexité, liée aux nombreuses incertitudes à gérer, à une volatilité accrue des demandes et besoins des différentes parties prenantes, lesquelles sont parfois contradictoires. C'est l'émergence d'un monde VICA - Volatile Incertain Complexe Ambigu (VUCA en anglais), en remplacement d'un environnement précédent plus linéaire et prévisible.

Cet acronyme est apparu dans l'armée américaine dans les années 1980. Il s'est répandu dans la sphère économique au tournant des années 2000 et a été popularisé en France à partir de 2005. Il est maintenant couramment utilisé pour décrire les transformations sociétales, économiques, technologiques et environnementales.



	CARACTÉRISTIQUES	EFFETS	RÉPONSES
VOLATILE	• Amplification de la vitesse et de l'amplitude des changements • Dynamique • Rapidité des changements sans possibilité de les anticiper	• Risques • Instabilité • Modification des flux	• Être en action • Tester les changements
INCERTAIN	• Non prédictibilité et difficulté à prévoir les événements à venir avant d'y être confronté • Surprises potentielles • Insuffisance de l'expérience acquise	• Surcharge d'informations et de données à gérer, conduisant à une forme de paralysie • Résultats incertains	• Ouvrir les points de vue pour une compréhension plus large • Saisir des perspectives différentes • Expérimenter pour apprendre a posteriori
COMPLEXE	• Analyse et compréhension des situations devenues difficiles • Augmentation du volume d'informations • Interdépendances multiples	• Dualités et contradictions • Baisse de productivité • Difficulté à identifier toutes les conséquences d'un changement	• Focus clair sur une vision partagée • Flexibilité face aux évolutions pour les intégrer plus rapidement • Créativité
AMBIGU	• Contradiction entre l'idéal et la réalité, paradoxe • Mauvaises interprétations, confusion, interprétations multiples • Absence de rapport évident entre les causes et les effets	• Remise en cause des croyances • Doute, défiance • Prise de décision plus lente	• Innovation • Expérimentation itérative

Le Modèle VICA souligne la difficulté de pouvoir prendre de bonnes décisions dans un contexte de changements fréquents, brutaux et parfois déroutants. Néanmoins il commence à toucher ses limites pour comprendre ce qui se passe dans un monde non seulement imprévisible mais instable et de plus en plus incompréhensible.

Pour dépasser les limites du modèle VICA, Jamais CASCIO, membre de l'Institut du Futur, propose le concept BANI - Brittle (Fragile), Anxious (Anxieux), Non Linear (non linéaire), Incomprehensible.

- La **fragilité** interroge la résilience de nos systèmes actuels : dans quelle mesure sommes-nous prêts à accepter les transformations et à les considérer comme des opportunités pour mieux rebondir ?
- Le monde s'avère **anxieux** car fragile et saturé d'informations : mésinformation, désinformation, fake news ne font qu'amplifier le phénomène. Cela nous invite à plus d'empathie et de prise de recul, favorisée par la pleine conscience.
- La **non linéarité** brouille les cartes et rend nos raisonnements habituels caduques. Nous ne

savons plus que dire, penser ou faire, dans un monde où les liens de cause à effet demandent des années, voire des décennies, pour être établis. Elle requiert contextualisation et flexibilité.

• **L'incompréhensible** provient d'une crise grave, telle que la pandémie de COVID-19. Aucune analyse, donnée, explication rationnelle ne parvient à lui redonner du sens. La situation frise l'absurde. Seules la transparence et l'intuition nous permettent de rebondir.

Le concept BANI ne s'oppose pas au monde VUCA. Il vient compléter l'analyse en mettant un nom sur une angoisse sous-jacente, individuelle et collective. Il témoigne que la situation n'est pas une phase transitoire ni temporaire. Il est le signe qu'une ère nouvelle s'ouvre, dont les composantes requièrent de notre part davantage de flexibilité par rapport aux transformations. Il nous impose l'urgence de développer et renforcer notre culture de la transformation pour nous préparer à cette nouvelle perspective.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

Nous vous proposons une grille pour évaluer la maturité de votre organisation sur la culture de la transformation et identifier si elle doit se préparer à ces futures transformations et développer un potentiel transformatif :

	TOUT À FAIT	EN PARTIE	PAS VRAIMENT	PAS DU TOUT
Notre organisation évolue régulièrement dans ses modes de fonctionnement pour s'adapter à la vitesse à laquelle le monde change car les actifs d'aujourd'hui ne vaudront peut-être rien demain (ex. : hydrocarbures).				
Ceux qui ne comprennent pas les nouvelles règles de notre secteur d'activité sont voués à disparaître ou ont de forte chance de ne plus exister à moyen terme (ex. : Kodak).				
Nous devons continuellement redéfinir et identifier les attentes des clients pour rester compétitifs et adapter notre stratégie.				
Nous devons disposer d'un avantage concurrentiel significatif pour attirer et fidéliser les talents.				
La stratification, la hiérarchie et l'aspect administratif sont les ennemis de l'efficacité. Nous cherchons des organisations simples avec des équipes responsables et autonomes.				
La centralisation tue l'autonomie, la créativité et les initiatives de changement proactives dans les équipes / filiales / régions, ... Nous veillons à écouter régulièrement les remontées terrain de nos équipes.				
Nous pratiquons la culture de l'amélioration continue : toute erreur ou toute faute est considérée avant tout comme une opportunité d'apprentissage. Inutile de rechercher un coupable !				
Nous nous efforçons de faire levier sur la trajectoire de l'entreprise afin d'apporter une plus grande contribution à notre écosystème et à la société. Persuadés que cela génère une plus grande durabilité, nous cherchons à rendre chaque collaborateur acteur de cette démarche.				

	TOUT À FAIT	EN PARTIE	PAS VRAIMENT	PAS DU TOUT
Nous nous posons régulièrement cette question : ce qui est bon pour notre entreprise est-il bon pour la Société au sens large ? Et sommes-nous capables de prendre en considération les attentes de toutes les parties prenantes, même si elles peuvent sembler contradictoires ?				
Ouvrir le champ des possibles permet de faire émerger des innovations. Pour cela, nous recherchons l'intelligence collective au sein des équipes, afin de trouver des sources d'amélioration et des gisements d'innovations.				
Nous sommes passés d'une approche des problèmes très réactive et orientée solution avec des décisions top down à une approche plus participative, alliant pragmatisme et intuition. Nous testons les hypothèses de solutions rapidement afin d'apprendre et de voir si nous sommes sur la bonne voie.				
Le management agit en posture de Servant Leader par rapport aux équipes : il a quitté le mode Command & Control et soutient les initiatives des équipes ou les réoriente si besoin. C'est un vrai relais du changement, veillant à donner du sens et rappeler le cap fixé régulièrement.				

Une majorité de réponses "Tout à fait" => Félicitations ! La culture de la transformation est déjà bien présente au sein de votre organisation.

Une majorité de réponses "En partie" => Vous êtes sur la bonne voie ! Poursuivez vos efforts pour promouvoir la culture de la transformation au sein de votre organisation.

Une majorité de réponses "Pas vraiment" => La culture de la transformation est embryonnaire au sein de votre organisation. Vous pourriez profiter de ces premières expérimentations pour capitaliser et diffuser plus largement au sein de votre structure.

Une majorité de réponses "Pas du tout" => La diffusion d'une culture de la transformation serait fortement utile à votre organisation, tant pour sa pérennité que pour sa performance.

3.B. L'APPORT DE F. LALOUX SUR LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION

Diplômé de l'INSEAD et de l'école de coaching de Boulder (Colorado), Frédéric LALOUX a exercé en tant que conseil en stratégie au sein d'un cabinet internal avant de devenir coach. Il a longuement étudié l'évolution des organisations pour mettre en lumière plusieurs modèles différents, sur la base de la Spirale dynamique des organisations. Ses travaux ont été publiés en 2014 dans son ouvrage phare *Reinventing Organisation*.

En se focalisant sur le prisme de la collaboration à travers les âges, il cherche à identifier comment nous avons pu réinventer notre manière de travailler afin de proposer un nouveau modèle plus propice à l'épanouissement et à la productivité.



En reprenant le modèle évolutif d'organisation développé par LALOUX, des déterminants communs apparaissent à chaque stade d'évolution des organisations. Ils ont principalement trait à l'autorité, à la division

du travail, à la prise de décision, à la place de l'individualité au sein du groupe ... et à la capacité de chaque type d'organisation à affronter / absorber changement et transformation.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

SE POSITIONNER DANS LA TYPOLOGIE DE LALOUX

En reprenant les éléments décrits pour chaque type d'organisation selon F. LALOUX et en vous basant sur des constats et des éléments factuels, cochez les critères que vous retrouvez dans votre organisation.

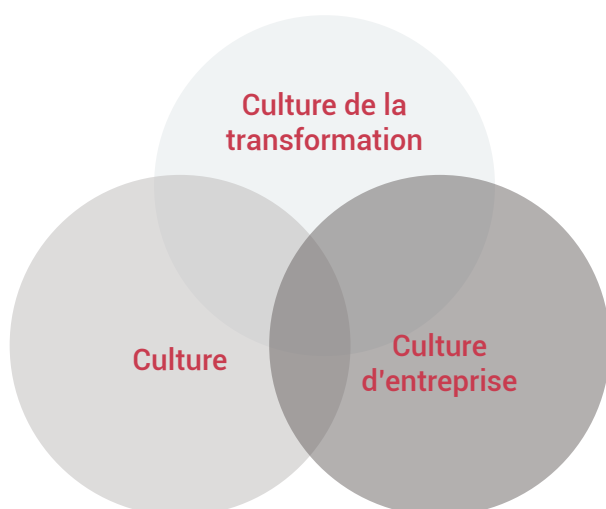
Le stade comportant le plus grand nombre d'éléments cochés correspond au stade de maturité de votre organisation.

Vous pouvez ensuite mener une réflexion sur les éléments concrets et pratiques à mettre en œuvre pour avancer vers le stade suivant, si c'est ce que vous souhaitez pour votre organisation.

3.C. DÉFINIR LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION

A la lumière de toutes ces notions, nous pourrions définir la Culture de la Transformation ainsi :

Ensemble des valeurs, comportements et pratiques propres à une entité qui tendent à favoriser une certaine flexibilité face au changement au sein des équipes et chez les individus, voire même à ancrer le changement au sein des habitudes.



5 points clés permettraient de matérialiser cette culture de la transformation :

- Confiance et partage d'un objectif commun,
- Fierté / sentiment d'appartenance,
- Entente, coopération / entraide entre collègues,
- Encouragement à se former régulièrement et à sortir du cadre,
- Promotion de l'amélioration continue pour challenger régulièrement les pratiques.

Pourtant la conduite du changement reste délicate car elle se heurte à un processus homéostatique individuel ou collectif, souvent perçu et interprété comme des résistances : peur d'opérer la transformation, difficulté à se projeter, réticence à vouloir faire. Changer, c'est abandonner un existant connu pour un avenir justifié par un progrès : perte de routines, repères ou habitudes, effort d'apprentissage pour faire autre chose et créer ce qui n'existe pas. Cela suppose d'accepter de se tromper tout en apprenant. Comme le montrent différentes études, plus de 70 % des transformations échouent du fait du facteur humain (ses croyances, ses habitudes, ses pratiques). La diffusion de la culture de la transformation nécessite d'être accompagnée par des théories, méthodes et outils, afin de faire émerger, développer et renforcer cette nouvelle

compétence. Il s'agit d'opérer un changement complet et durable de paradigme dans les esprits pour faire du changement une opportunité et non plus une contrainte.

Valeur ajoutée d'une culture de la transformation :

- Adoption plus facile (résistance diminuée)
=> diminue le coût de la transformation.
- Apport de principes de fonctionnement et de communication pour conduire le changement.
- Favorise une certaine flexibilité / adaptabilité face au changement => saisir les opportunités qui se présentent ou que l'on identifie.
- Promotion de la prise d'initiative, de l'innovation pour impulser le changement
=> passage d'une transformation défensive à offensive.

Développer une culture de la transformation apparaît ainsi comme un soutien, un levier clé pour la réussite d'une transformation : elle permettrait de préparer les mentalités à cette réinvention, à cette rupture, pour faciliter la projection dans un futur à créer.



4. RETOUR D'EXPÉRIENCE : MICHELIN

COMMENT MICHELIN A ANCRÉ LA CULTURE DE L'INNOVATION AU SEIN DE SON FONCTIONNEMENT ?

TÉMOIGNAGE DE PHILIPPE BELOT

**Responsable de la transformation digitale de la qualité industrielle au sein de la
Direction Qualité Corporate du Groupe MICHELIN**



©PhilippeBelot

Depuis 35 ans chez MICHELIN, Philippe BELOT a connu un parcours professionnel riche et évolutif. Il a consacré ses 10 premières années en tant que Responsable Qualité au sein de différentes usines du groupe. Puis il est devenu Chef de Projet durant 10 ans pour piloter des sujets stratégiques tels que le lancement d'une Gamme pour la première fois, la construction d'une usine en Hongrie dans le cadre d'un rachat ou des projets d'organisation à la logistique, pour enfin tenir des positions de responsable Qualité en central. Depuis 4 ans, il est en charge la transformation qualité du pôle Industrie pour profiter du digital et voir comment transformer les manières de faire et les systèmes de production.

4.A. CHANGEMENT OU TRANSFORMATION : QUE PRATIQUE MICHELIN ?

La transformation représente une rupture. Appeler transformation quelque chose qui est de l'ordre de l'amélioration continue ne sert à rien. L'amélioration continue, c'est ce qui est fait tous les ans dans les usines du groupe MICHELIN avec pour objectif d'améliorer les performances. L'amélioration continue utilise les outils tels que le PDCA / la Roue de Deming et la résolution de problème pour avancer en douceur et modifier les choses progressivement. L'amélioration continue permet de réussir mais peut générer de la frustration : mode des petits pas, plein de petites choses, répétition des résolutions de problèmes mais frustration de bouger doucement.

La transformation consiste en une rupture et permet de trouver l'innovation. La transformation, c'est faire en sorte que les difficultés et irritants soient réellement traités. À ce titre, elle doit être gérée en mode projet, avec une équipe différente de celle qui assure la production. Sans cela, impossible d'y arriver, car les enjeux et les approches sont différents.



4.B. RETOUR D'EXPÉRIENCE ET APPRENTISSAGES SUR DEUX PROJETS DE TRANSFORMATION

Exemple du projet Gamme :

Dans les années 1990 pour la première fois, le groupe MICHELIN a souhaité lancer une gamme en même temps dans tous les pays européens. Cela impliquait plus de 15 usines, qui devaient maîtriser de nombreuses innovations afin d'assurer un stock de plusieurs millions de pneus pour le jour du lancement de la Gamme. Lorsque la présentation commerciale a été faite aux journalistes, toute l'Europe a été adressée en une semaine et les journalistes conviés à des essais pour tester la gamme sur sol sec et sur neige.

Ce projet d'envergure a nécessité la mobilisation et la coordination de moyens inédits pour le groupe MICHELIN en Europe. L'enjeu résidait à la fois dans la synchronisation des actions sur les

produits et sur les procédés, la mobilisation d'un stock inédit par son ampleur et l'atteinte d'une cible marketing au niveau européen. Pour cela, l'équipe projet a dû sortir des schémas habituels de fonctionnement pour en inventer de nouveaux, applicables au niveau européen, quels que soient la culture, la représentation et le fonctionnement du pays d'implantation de MICHELIN.



LES ENSEIGNEMENTS DU PROJET GAMME



Maintenant tous les lancements de gammes chez MICHELIN se font en mode projet. C'est devenu presque une routine et le pilotage du projet n'est plus une transformation.



On ne peut pas toujours être en rupture ou en transformation : ce n'est pas possible. Il faut savoir arrêter les transformations et passer en amélioration continue.

Exemple du Projet Digital Qualité 4.0 actuel :

Retour sur la chronologie du projet

En mai 2018, une simple question sur l'opportunité du Digital pour améliorer la qualité en industrie dans tous ses aspects : Humains, Résultats, Efficience...

Après avoir réalisé quelques benchmarks et visité des salons dédiés au digital, il a été décidé de faire un état des lieux auprès des 120 responsables Qualité des sites industriels. L'objectif était de faire un bilan complet de toutes les difficultés des opérationnels et de construire une vision de ce que cela pourrait être après la transformation digitale.

Cette enquête s'est déroulée sur plusieurs mois et en mai 2019, nous avons construit une vision partagée avec tous les opérationnels de ce que nous pourrions changer - transformer. Nous avons identifié les premières étapes de notre route pour améliorer le "Vis ma vie" de nos qualitiens industriels et pour améliorer nos résultats et notre efficience.

Ayant obtenu l'accord de la direction de MICHELIN, les équipes étaient mises en place pour démarrer cette transformation :

- Une animation corporate.
- Les correspondants Qualité des différentes entités centrales chargés de réaliser les plans

de transformation avec chaque site.

- L'intégration de la transformation Qualité dans le programme "Industrie 4.0".
- L'utilisation de méthodes telles que la "Value Stream Mapping" pour aider les usines à formaliser leurs priorités.

Puis début 2020 arriva le COVID-19 rendant impossible les déplacements.

L'organisation initiale était basée sur le réseau Qualité industrielle et chaque correspondant Qualité des entités centrales devait s'occuper de ses propres usines. Ce qui était devenu simplement impossible !!!

Nous avons donc deux options :

- tout arrêter et attendre,
- transformer la crise COVID-19 en opportunité pour mieux responsabiliser les responsables Qualité en usine dans la réalisation de leurs transformations.

C'est cette deuxième option qui a été retenue.



Nous avons créé une méthode permettant aux responsables Qualité des sites de réaliser eux-mêmes leurs analyses "VSM" sans présence de leurs correspondants centraux en présentiel. Un TEAMS dédié a été créé afin de permettre à tous les sites de savoir ce qui se passe dans les autres sites.

A partir du deuxième trimestre 2020, nous relançons le mouvement.

- Chaque responsable Qualité des sites et son équipe sont formés à la méthode appelée "VSM Qualité" grâce à une formation de deux heures en distanciel.
- Une infographie des Use Case utiles à la transformation Qualité est mise à disposition et régulièrement mise à jour.
- Un pilotage des déploiements est réalisé avec chaque entité.
- Une équipe support est mise en place au niveau corporate pour assister la préparation de la VSM Qualité.

Ainsi à partir de septembre 2020, la dynamique était repartie.

Afin de créer un lien entre tous les sites et assurer que tous étaient en mouvement, plusieurs Use Case étaient déclarés en mode "PUSH", donc application obligatoire par tous les sites.

Pour remplacer les déplacements toujours interdits, des visites virtuelles ont été mises en place, permettant aux usines de présenter leurs transformations et leurs résultats à la responsable Qualité du Groupe MICHELIN.

En 2021, pour renforcer la cohésion du réseau Qualité dans son mouvement, pour la première fois des objectifs mondiaux ont été proposés au réseau Qualité.

Ces objectifs portaient sur le taux de déploiement des VSM Qualité et sur le nombre d'Use Case déployés. Tous les membres du réseau Qualité industrielle du groupe se les sont appropriés du site au Corporate.

Le lien extrêmement LEAN entre Corporate et usines a permis aussi de connecter certains sites avec les équipes en charge de l'exploration des nouvelles technologies et solutions digitales. Cela a permis de lancer de nombreux démonstrateurs permettant d'éclairer les prochaines étapes de notre transformation.

A fin 2021 :

- Les deux objectifs sont atteints.
- Plus de 1000 personnes sont formées à la méthode "VSM Qualité".
- 24 Use Case utiles à la transformation Qualité sont disponibles pour être déployés par les sites.
- Plus de 15 en phase d'industrialisation pour être rajoutés au catalogue.



LES LEÇONS RETENUES DURANT CE PROJET DE TRANSFORMATION DIGITALE



Les personnes qui apportent les changements ne sont pas celles qui font la maintenance. Chez MICHELIN, porter une transformation, c'est accepter l'échec, car transformer, c'est explorer et vous ne savez pas ce que vous allez trouver !!! Il est donc important que ceux qui gèrent les opérations, ne soient pas en mode Exploration, car eux doivent résoudre les problèmes quotidiens.



Opportunité du digital dans l'industrie : MICHELIN est parti d'une analyse sur ce qui se passait à l'époque. Les qualitatifs dans l'industrie MICHELIN s'essouffent à faire de l'amélioration continue et ne réussissent pas à traiter les problèmes en profondeur. La proposition a été d'exploiter les outils digitaux disponibles pour changer la façon de faire et traiter des problèmes que nous n'arrivions pas à traiter. La rupture est venue des outils digitaux qui ont permis de changer les méthodes (ex. : mesurer des vibrations, des températures...).



Création d'une culture de la transformation et de l'innovation via la communauté Teams

La mise en place d'un canal Teams mondial a facilité le partage de l'information. Plus de 1500 personnes sont aujourd'hui connectées dans ce canal pour promouvoir l'innovation et partager des questions avec volonté de réponse immédiate. L'objectif réside en l'apport de réponses rapidement grâce à des fiches d'identité pour tous les Use Cases.

Un "frigo" a été mis en place pour partager les Use Cases développés localement en vue de décider si ces solutions ne pourraient pas devenir des standards pour toutes les usines. Ce canal a favorisé la création d'une dynamique fabuleuse à l'international avec des propositions françaises qui se trouvaient améliorées par les sites brésiliens et chinois avant de devenir une solution standard.

Un canal a fini par être dédié aux innovations de rupture. En fonction de leur affinité, les gens vont sur la rupture ou les Use Cases classiques. Cela fonctionne car on répond aux problèmes opérationnels et apporte des solutions de rupture. On va au-delà de traiter les difficultés et les irritants.



4.C. A LA LUMIÈRE DE CES EXPÉRIENCES, QUELS SONT LES FACTEURS DE RÉUSSITE D'UNE TRANSFORMATION ?

ADN DE LA TRANSFORMATION :

La transformation se caractérise par ses enjeux et le phénomène de rupture. On change radicalement de façon de faire.

COMMUNICATION ET ENGAGEMENT DE LA DIRECTION :

La transformation va réussir parce qu'on dit que c'est une transformation. Les chefs doivent le dire et la supporter. C'est un engagement visible et dans la durée du Codir. Exemple de F. VINCENT, Directrice Qualité chez MICHELIN, vue tous les mois par les équipes, avec des visites mensuelles d'usines qui présentent directement



leurs transformations. Elle questionne toujours les usines sur le niveau de support qu'elles reçoivent de la part des équipes Corporate. Elle se positionne en support indéfectible des usines comme de l'équipe transformation.

Le management est là pour donner du sens à la transformation, sans pour autant l'imposer. Les managers doivent être formés à la rupture et à rebondir. À ce titre, une formation spécifique leur est donnée. Cela contribue à développer un mindset pour proposer des solutions de rupture et questionner ce à quoi cela peut leur servir.

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE À LA TRANSFORMATION

Cette équipe doit savoir oser, même si tout le monde dit que ce n'est pas possible. Elle doit être en capacité de dire « *je ne sais pas* » et prendre le risque de perdre de l'argent pour explorer. Chez MICHELIN, l'équipe Explore comporte plus de 20 personnes, dédiée à la transformation par rupture. Des jeunes et des anciens dans cette équipe.

Leur mindset, c'est rebondir et oser. Chaque fois qu'on se plante, on a appris quelque chose. A chaque réussite, l'objectif est de la basculer rapidement aux équipes en charge de l'industrialisation pour permettre le déploiement. Et l'équipe Explore rebondit sur de nouveaux sujets : ce sont des kangourous.

La Transformation concerne tout le réseau Qualité du groupe. Il faut que ce soit bottom up (montant) et top down (descendant). Le bottom up ne peut pas tout seul créer la rupture. Certes, il fait ressortir ce qui ne va pas mais il est nécessaire d'avoir quelqu'un qui amène des idées de rupture. Sinon le canal bottom up remonte des éléments du ressort de l'amélioration continue. Le top down doit aussi venir proposer de la rupture. Il s'agit d'une savante gestion pour trouver le bon dosage entre les deux. Si on donne trop de rupture, il est fort probable que les opérationnels passent en résistance car les collaborateurs n'y croient pas.

ANCRAGE OPÉRATIONNEL FORT

En premier lieu, partir sur un état des lieux et ce que l'on veut transformer. Lister les "pain" points, les irritants. Regarder les problèmes que l'on a

aujourd'hui et ce que l'on ne veut pas répéter. En quoi cela va transformer la vie des opérationnels.

L'exercice de projection permet de faire émerger comment fonctionnera l'usine dans 10 ans.

L'usine ne peut pas seule imaginer qu'elle aura des capteurs à pile radioactive dans 10 ans. Elle a viscéralement besoin d'avoir quelqu'un qui regarde de l'extérieur, avec un regard neuf.

L'équipe Explore met sur étagère des solutions disruptives et ne fait pas d'industrialisation.

L'enjeu est de trouver la bonne alchimie et le bon équilibre entre l'Explore et l'usine. La première usine qui définit une vision en rupture va inspirer la seconde. Ce que fait l'un donne des idées aux autres. L'ancrage opérationnel de la transformation demeure une pierre angulaire. Cela joue aussi sur l'équilibre entre rupture et résistance. Trop de rupture casse tout. Pas assez de rupture ne permet pas de transformer.

Pousser à la rupture des usines qui ont trop de problèmes opérationnels, n'est simplement pas possible. Pour réussir l'Exploration, vous devez maîtriser l'exploitation.

PROJECTION DANS L'AVENIR DES COMPÉTENCES POUR ANTICIPER LA FORMATION

Un groupe de travail réunissant usines et Corporate a défini une vision des compétences et des évolutions des emplois à 5 ans.

Chaque usine lors de la réalisation de sa VSM Qualité se projette à 5 ans. Ce premier pas, c'est de définir ce que l'on veut avoir transformé dans 5 ans, même si on ne sait pas comment faire.

L'équipe Explore viendra en support pour les aider et trouver des solutions.

Sur la base de cette vision, l'usine est capable d'identifier les emplois et les compétences pour lesquels de la formation est nécessaire.

Tant que l'usine n'a pas de vision claire, il lui est vivement conseillé de ne rien faire. Sinon on risque de créer des actions de formation inutiles.

Si l'usine arrive à faire une belle vision et à définir un plan de montée en compétences cohérent, les équipes sont déjà dans le mindset de la transformation et du développement des personnes. Car une transformation sans apporter les nouvelles compétences ne réussira pas.

« DE PETITES OCCASIONS
SONT SOUVENT À
L'ORIGINE DE GRANDES
ENTREPRISES. »

DÉMOSTHÈNE

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES APPROCHES POUR ABORDER LA TRANSFORMATION ?

SOMMAIRE

1. Le cycle du changement, de la transformation et ses impacts	P.32
A. Différents types de changement	32
B. Impacts du changement et de la transformation	33
C. Apport d'une culture de la transformation face à ces enjeux et impacts	35
2. Différentes approches pour aborder la transformation	P.38
A. Approche de Kurt LEWIN	39
B. Approche de Rosabeth MOSS KANTER	41
C. Approche de John KOTTER	43
D. Approche de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT	45
3. Grands leviers pour promouvoir la culture de la transformation	P.48
A. Sens, ADN et Flexibilité	49
B. Communication et coconstruction	52
C. Fonction RH et Culture de la transformation	53
4. Témoignage : Comment s'appuyer sur une démarche processus pour mener à bien une transformation ?	P.55
A. Retour d'expérience sur trois projets de transformation	56
B. Leviers pour réussir une transformation	57
C. Enseignements et facteurs clés de succès	58
D. Quelle place pour le management dans une transformation ?	58

1. LE CYCLE DU CHANGEMENT, DE LA TRANSFORMATION ET SES IMPACTS

1.A. LES DIFFÉRENTS TYPES DE CHANGEMENT

Pour l'École de Palo Alto, le changement s'envisage comme un ensemble d'actions et de conséquences dont les causes et les effets interagissent : c'est un ensemble dynamique. La distinction entre deux types de changement se fait à partir de l'impact du changement.

• Changement de Type 1 = Incrémental / Évolutif => Changement

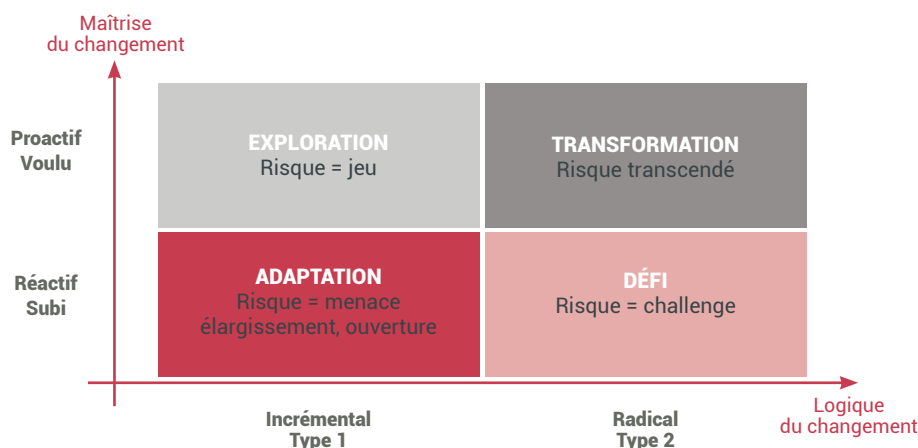
Il s'agit d'un réglage, cela reste dans le système de valeurs de l'individu ou de l'organisation. Ce changement de comportement, de fonctionnement, est fondé sur la volonté et la répression des pulsions. Il est donc réversible. Le changement de type 1 vise une certaine homéostasie, une perpétuation du système et de ses valeurs. Il respecte en grande partie les cultures, croyances et schémas mentaux existants. D'une certaine façon, il s'avère relativement rassurant, car il offre une forme de continuité.

• Changement de Type 2 = Radical / Rupture => Transformation

C'est une rupture et une remise en cause qui aboutissent à la refondation du système. Les fondamentaux sont touchés. Le changement de comportement et de fonctionnement provient d'une modification profonde des schémas mentaux. Il s'avère donc non réversible. C'est véritablement un nouvel état d'être. Il s'agit donc bien d'une transformation.

Le changement de type 2 dérange davantage car il est créatif dans l'approche et supprime les points habituels de repère. Les résultats du nouveau système ne peuvent être connus qu'après sa mise en place. Avant, ce sont des hypothèses liées à la réalité économique, sociale, humaine ou politique.

La classification de l'École de Palo Alto met en lumière la place importante des impacts de tout changement ou transformation. Elle s'en sert même comme critère de différenciation entre les deux.





APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

OÙ CLASSER VOTRE DERNIÈRE EXPÉRIENCE DE CHANGEMENT ?

En reprenant votre dernière expérience de changement ou transformation

- Était-il voulu (en avance de phase sur le marché) ou subi (un concurrent l'ayant déjà fait) ?
- A quel type de risque avez-vous fait face ?
- Aviez-vous conscience du type de changement / transformation dans lequel vous vous lanciez ?

1.B. LES IMPACTS DU CHANGEMENT ET DE LA TRANSFORMATION

Comme l'évoque l'École de Palo Alto, changement et transformation vont avoir des impacts clairs sur les hommes comme sur l'organisation.

Les impacts humains recouvrent principalement des pertes et des peurs : ils sont majoritairement subjectifs et liés à nos émotions.

• Les pertes

Tout processus de changement ou transformation implique des modifications signifiant la perte de quelque chose. La perte sera d'autant plus facile à accepter que le changement ayant provoqué cette perte se rapproche de nos aspirations.

Les principaux types de pertes peuvent être :

- Perte d'illusion : c'est un retour brutal à la réalité
- Perte d'un individu : décès, séparation, rupture, perte symbolique d'une relation
- Perte d'intégrité physique : accident, maladie, cambriolage, agression ...
- Perte de travail : licenciement, retraite, choix...
- Perte de lieu : déménagement, incendie, ... professionnel et/ou personnel
- Perte d'un objet : vol, casse...

Ces différents types de pertes sont cumulables. L'importance de la réaction s'avère indépendante de la perte de l'objet. Elle relève plutôt de sa

valeur symbolique et sera donc propre aux schémas mentaux, croyances et systèmes de valeurs de la personne concernée.

• Les peurs

Tout changement s'accompagne donc d'un sentiment de peur. Réaction émotionnelle par excellence si bien décrite par Elisabeth KUBLER ROSS dans la courbe du deuil (voir Partie 4). Quelques exemples de peurs que l'on rencontre fréquemment dans une dynamique de changement :

- Peur de l'isolement affectif
- Peur de la perte d'identité (personnelle, sociale)
- Peur de l'autre (son regard, son jugement)
- Peur de ne pas connaître
- Peur de ne pas comprendre
- Peur de ne pas savoir faire
- Peur de ne pas être à la hauteur
- Peur de ne pas y arriver
- Peur du risque personnel
- Peur de l'inconnu.

La peur fait à nouveau appel au schéma mental et aux croyances des individus. Les faire évoluer représente donc un enjeu majeur pour diminuer les résistances.

Peurs et pertes constituent les enjeux essentiels des impacts humains, que le changement ou la transformation soient voulus ou subis. Les identifier au plus tôt permettra de se reconnecter aux besoins présents et d'y apporter une réponse appropriée.



Les impacts organisationnels sont de nature plus tangible, concrète et mesurable.

On peut notamment distinguer :

- Mobilisation de moyens et ressources ;
- Constitution et maturité de l'équipe : rôles, stade de développement, règles de fonctionnement, qualité et quantité des relations et de la communication... ;
- Posture managériale : positionnement, attentes, valeur ajoutée... ;
- Equilibre social : forces en présence, codes, normes, moyens de régulation... ;
- Économie : création de richesse, augmentation de la croissance, amélioration de compétitivité.

Le processus du changement ou de transformation, au-delà du but recherché, doit s'élaborer à travers des filtres et des paramètres relationnels qui restent toutefois des critères de valeurs individuels, augmentant la difficulté de son acceptation. Les buts ne doivent pas répondre uniquement à des aspirations personnelles : le collectif prime. Un

objectif commun et partagé permettra d'aligner plus facilement les énergies et de créer un collectif d'alliés pour soutenir la démarche de changement ou transformation.

Le changement, et plus encore la transformation, relèvent avant tout d'une représentation mentale de la réalité. La volonté de se rapprocher de la réalité des autres est une condition sine qua non de réussite de tout changement / transformation. Cette volonté dépend du système de motivation d'un individu. La sous-estimation du facteur humain est la cause principale de l'échec en matière de changement, quel que soit son type. Cela pourrait donc laisser penser que les impacts humains ont des conséquences plus fortes que les impacts organisationnels.

Pour faire accepter le changement, il est nécessaire de s'interroger sur sa nécessité, son utilité et l'intérêt qu'il peut avoir, au niveau individuel comme au niveau collectif. Ce qui prime dans un processus de changement réussi, c'est un climat de sécurité psychologique, favorisant un environnement et des relations de confiance.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

IDENTIFIER IMPACTS DU CHANGEMENT OU DE LA TRANSFORMATION

En reprenant votre dernière expérience de changement ou transformation :

- Quelles peurs se sont manifestées ? Comment se sont-elles exprimées ?
- Quel espace a été laissé pour l'expression des pertes et des peurs ?

Au niveau individuel ? Sur le plan collectif ?

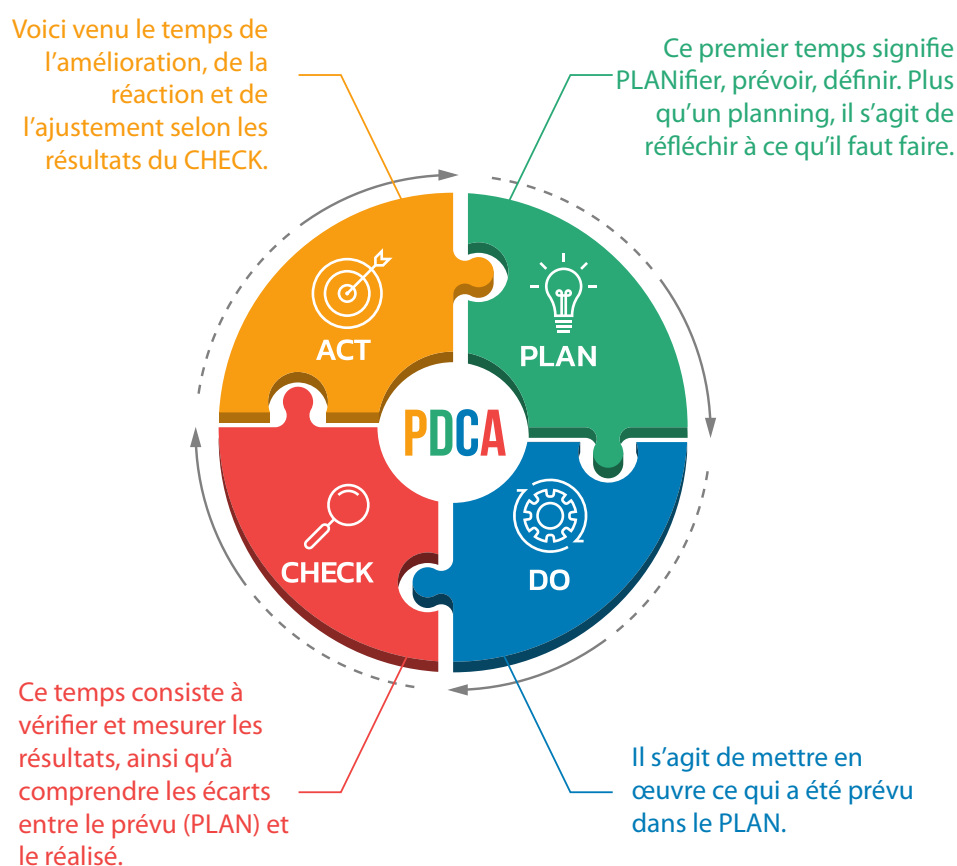
- Quels impacts ont été identifiés en amont ? De nouveaux impacts sont-ils apparus durant le changement / la transformation ?

1.C. L'APPORT D'UNE CULTURE DE LA TRANSFORMATION FACE À CES ENJEUX ET IMPACTS

Déployer une culture de la transformation représente un programme ambitieux. Ce dernier doit être aligné sur la culture d'entreprise et ses valeurs d'une part (comme vu en Partie 1) et d'autre part sur la stratégie à 3 - 5 ans afin de répondre aux ambitions et évolutions de l'entreprise.

Dès lors, il s'agit de rester agile et résilient pour s'adapter à court terme tout en gardant un cap à long terme. Cela revient à anticiper les peurs et pertes potentielles pour espérer lever les résistances plus rapidement ou les voir disparaître. Cela signifie ancrer dans la culture d'entreprise des comportements et croyances propices à la flexibilité et à l'adaptation au changement et à la transformation.

À ce titre, la mise en œuvre systématique et largement déployée de la Roue de Deming, dite également roue PDCA, propose une première étape intéressante dans la diffusion d'une culture de la transformation grâce au déploiement d'une culture d'amélioration continue.



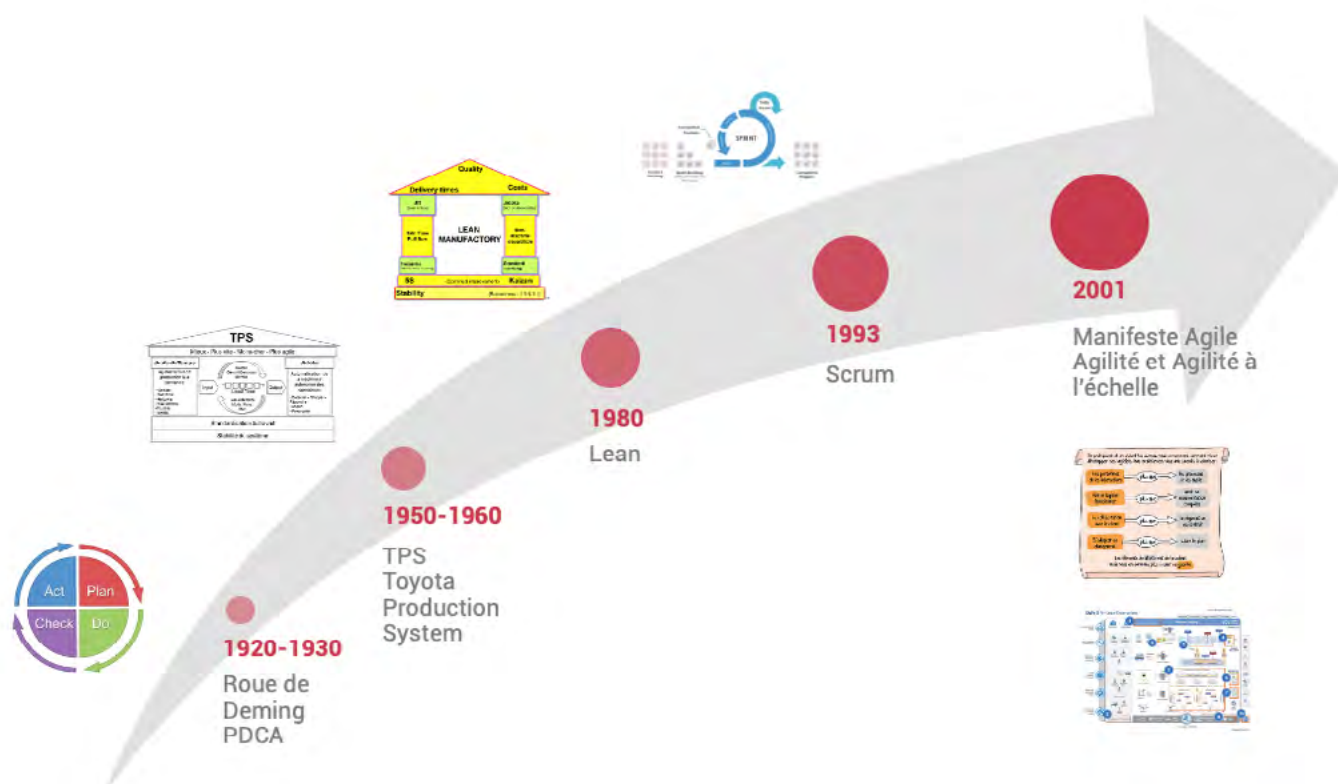
Les entreprises excellent bien souvent dans le PLAN et le DO. Néanmoins, prises par l'urgence du quotidien, la pression du delivery, elles passent trop peu de temps sur le CHECK et le ACT. Même si elles sont parfois bien conscientes de l'apport que ces deux dernières étapes pourrait constituer.

Le CHECK se résume fréquemment au suivi d'indicateurs financiers ou à la validation d'une check-list de gestion de projet. Malheureusement peu d'équipes réalisent véritablement un CHECK, permettant d'obtenir des feedbacks de la part des différentes parties prenantes.

Quant au ACT, il est 9 fois sur 10 laissé de côté, l'excuse du temps étant la plus fréquente. C'est pourtant là que réside le terreau le plus propice pour faire germer la culture de la transformation. Car si le CHECK met en lumière des bonnes pratiques, il est alors temps de les ancrer dans les modes de fonctionnement et de les diffuser de manière plus large. Dans la même logique, si le CHECK révèle des écarts, procéder à leur analyse permet de mieux comprendre la nature du problème, d'apprendre de ce qu'il s'est passé. Et donc de transformer un échec en une opportunité d'apprentissage et d'amélioration.



La roue de Deming - PDCA a inspiré de nombreuses approches ou méthodologies par la suite. Le déploiement actuel des cadres méthodologiques agiles ou agile@scale n'en sont que la dernière représentation, visant une nouvelle traduction dans les modes de fonctionnement des organisations.



En analysant les différentes approches, plusieurs leviers émergent, favorisant la création d'une telle culture de la transformation en se basant sur des principes clés liés à la mise en pratique de la roue de Deming :

APPRENDRE À APPRENDRE	CONSTRUIRE UN RÉSEAU D'EXPLORATEURS	RESTER CURIEUX
• Être capable d'accepter les erreurs comme opportunités d'amélioration • Déployer la logique Essai - Erreur en recherchant de nouvelles expériences • Savoir demander de l'aide quand on ne sait pas pour apprendre de ses pairs • Développer la pratique du feedback comme moyen de développement	• Libérer du temps pour explorer de nouveaux sujets ou de nouvelles approches • Créer des liens entre différentes expertises pour porter un regard neuf sur les situations et développer la transversalité • Tirer parti des réseaux sociaux et de la technologie pour étendre le réseau et l'ouvrir en dehors de l'entreprise • S'appuyer sur les leaders formels et informels pour animer le réseau	• Entretenir la curiosité (donner les moyens) pour se libérer de la peur et aller de l'avant • Encourager la prise de risques (maîtrisée) pour éviter de stagner • Organiser des occasions de s'ouvrir à des cultures et modes de fonctionnement différents • Développer la pratique du questionnement

Tous visent à travailler sur les schémas mentaux et les croyances afin de les rendre plus flexibles et perméables. En somme, cela revient à s'entraîner en permanence à accueillir changement ou transformation. Cette technique du petit pas invite à rechercher la nouveauté en se confrontant aux idées novatrices de manière régulière.

L'amélioration continue liée à la mise en œuvre de la roue de Deming - PDCA permet ainsi de faire émerger de nouveaux schémas mentaux, plus ouverts à la nouveauté, car moins ancrés dans l'homéostasie.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

SCHÉMAS MENTAUX ET CULTURE DE LA TRANSFORMATION

Dans votre organisation :

- Qui connaît la roue de Deming ? Comment est-elle appliquée sur le terrain ?
- En dehors des formations du plan RH, quelle place est laissée à l'apprentissage ? Comment est traitée l'erreur ?
- Existe-t-il un réseau d'explorateurs ? Comment fonctionne-t-il ? Que gagneriez-vous à le mettre en place le cas échéant ?
- Comment se pratique le feedback ?
- Comment est gérée la prise de risque ?

2. DIFFÉRENTES APPROCHES POUR ABORDER LA TRANSFORMATION

Pour évoluer dans ce monde VUCA et BANI, les entreprises cherchent à rester performantes. Cela les oblige à questionner leurs fonctionnements et leurs organisations pour les rendre plus flexibles, adaptables. Cela les amène à expérimenter de nouvelles manières de travailler ensemble. Elles doivent donc recourir à des actions de conduite du changement pour mener à bien ces projets. Dans cet environnement en évolution constante,

les organisations ont donc besoin de mettre en place des actions de conduite du changement pour développer leurs performances. Ces différentes actions contribuent chacune à leur manière à promouvoir une culture de la transformation au sein des structures.

Depuis le 19^{ème} siècle, plusieurs approches se sont succédées, venant se compléter les unes les autres.

1940

Kurt LEWIN

Conduite du changement

1970-80

Rosabeth MOSS KANTER

Trois grands leviers de conduite du changement

1996

John KOTTER

Implication des managers comme relais

2005

David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT

Expérimentation du changement





2.A. L'APPROCHE DE KURT LEWIN

Dans les années 1940, les travaux de Kurt LEWIN ont fait émerger la notion de conduite du changement. Ce psycho-sociologue américain a mené des études sur le changement de comportement alimentaire durant la seconde guerre mondiale.

Parmi ses constats :

- Il est plus facile de faire changer un groupe qu'un individu.
- Les échanges au sein du groupe permettent de faire évoluer plus facilement les normes.
- Un individu isolé n'est pas le miroir de l'intérêt de changer.
- Il existe une résistance au changement.

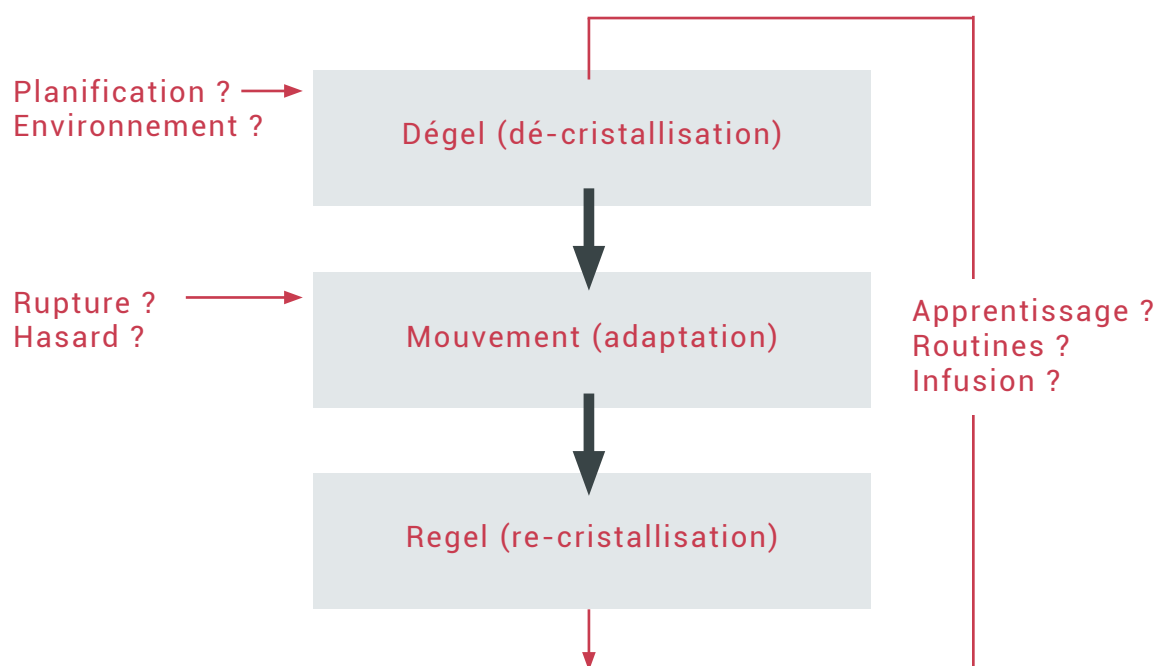
Pionnier de la psychologie sociale avec le concept de dynamique des groupes, Kurt LEWIN s'inspire largement de l'approche gestaltiste : le

tout est davantage que la somme des parties qui le constituent. Donc le poids du groupe va primer sur celui de l'individu dans une dynamique de changement. Les normes sociales d'un groupe agissent comme des facteurs de résistance au changement. LEWIN rejoint ici l'approche sociologique de Bourdieu.

Il y mêle une approche constructiviste de la réalité, soulignant l'importance du contexte des représentations que se font les individus des situations qu'ils vivent. Ces représentations vont agir comme un champ de force par rapport au changement, favorisant l'émergence de résistances ou d'alliances.

Il modélise la conduite du changement en 3 étapes, symbolisées par la métaphore du bloc de glace :

LE SCHÉMA GÉNÉRAL



• **Unfreeze (Degel)**, phase de prise de conscience d'un changement urgent et inéluctable.

=> Il s'agit pour LEWIN d'un renoncement, d'un déracinement, d'un abandon des normes du groupe, des comportements et habitudes routinières. L'enjeu réside dans la capacité à créer une motivation à changer via la discussion sur l'insatisfaction de la situation actuelle.

• **Change (modification pour donner la forme voulue)**, phase de mise en place de nouvelles pratiques.

=> Cette phase de transition vise le déplacement et le mouvement. Elle passe notamment par l'expérimentation de nouvelles pratiques. Elle veillera également à réduire régulièrement les forces de résistance en donnant du sens aux expérimentations et en rappelant le Pourquoi du changement.

• **Refreeze (Solidification)** : phase de stabilisation et de consolidation des nouvelles méthodes de travail.

=> Un retour à la stabilité s'opère avec l'établissement de nouvelles normes. Il ne s'agit en aucun cas d'un retour à l'état initial. Il y a enracinement et intégration de nouvelles habitudes pour rendre le changement durable et permanent. L'intensification des forces favorables permet de capitaliser sur les effets bénéfiques du changement pour éviter la tentation d'un retour en arrière.

Il soulève ainsi un paradigme sociologique dans le changement : le travail de groupe facilite la levée des résistances, par le biais d'une intervention sociologique. Il met en évidence le rôle de la dynamique de groupe comme facteur de responsabilisation et d'influence. Le changement serait donc une donnée sociologique véhiculée au travers du fonctionnement du groupe.

Pour Kurt LEWIN, le groupe est un système homéostatique. Il évolue dans un état quasi stationnaire : les forces favorables (pour le changement) côtoient les forces restrictives (contre le changement). Ce jeu de forces opposées génère une forme de stabilité. L'enjeu ici sera donc d'impulser une évolution par réduction des forces restrictives et défavorables au changement dans un premier temps. Ensuite, pour ancrer le changement, il sera possible de jouer sur les forces favorables.

LEWIN souligne que la majorité des résistances viennent de la peur individuelle d'être écarté du groupe. À ce titre, le groupe peut donc agir comme un réducteur d'incertitude pour l'individu : des échanges et décisions prises en commun vont favoriser l'implication des individus et l'acceptation du changement. Il est donc plus facile de faire changer des groupes que des personnes prises isolément.

Nous retiendrons de Kurt LEWIN quelques principes clés pour promouvoir la culture de la transformation :

- **L'intérêt de la dynamique de groupe pour favoriser le changement et contrer les représentations mentales individuelles.**
- **Un travail en 2 temps : d'abord jouer sur les forces restrictives pour réduire les résistances, puis intensifier les forces favorables pour ancrer durablement les nouveaux modes de fonctionnement.**



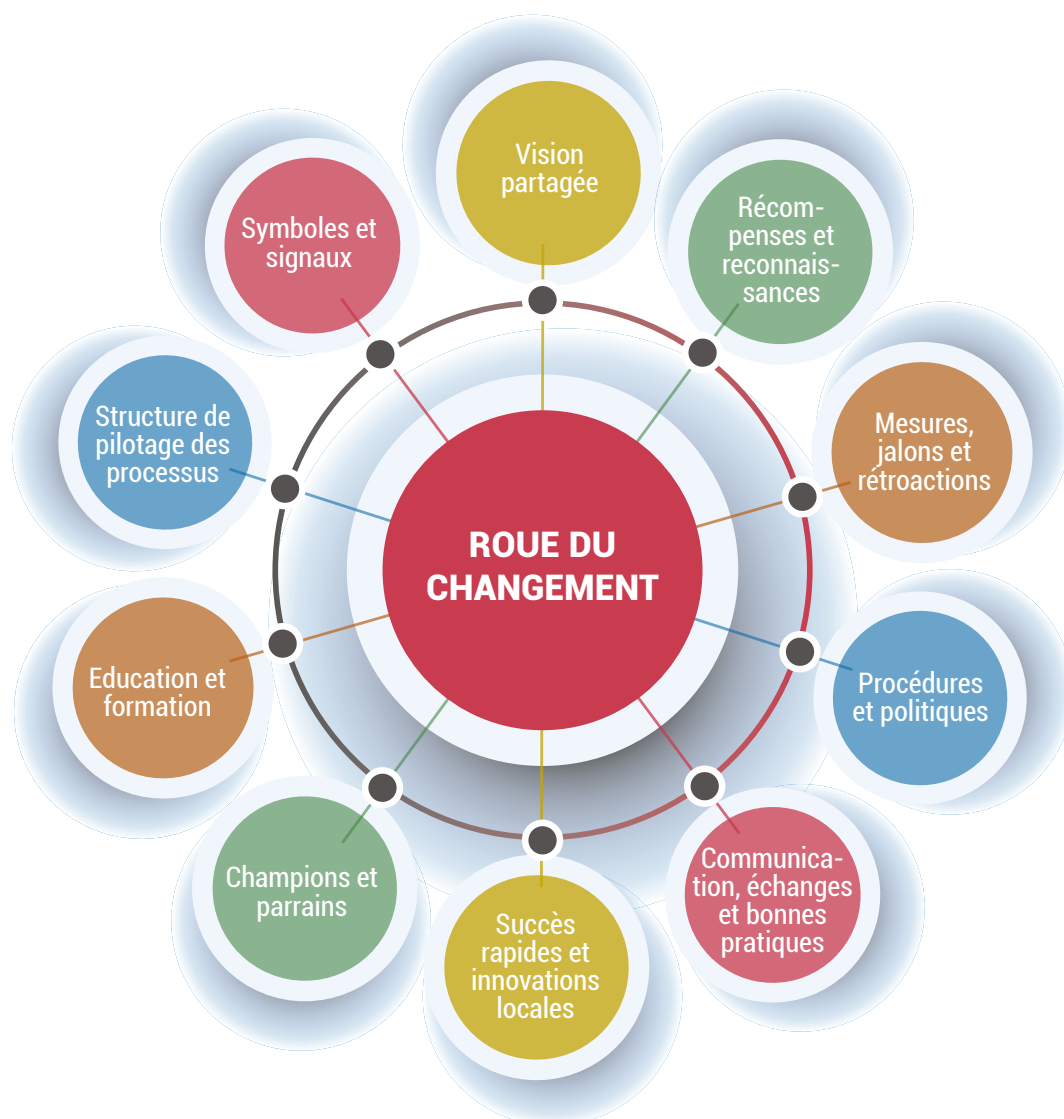
2.B. APPROCHE DE ROSABETH MOSS KANTER

D'abord professeur de sociologie, cette américaine est devenue professeur de management des entreprises à la Harvard Business School en 1987. Elle est connue pour ses travaux sur le management et la conduite du changement. Elle est l'une des premières à pointer l'importance des managers et leaders dans les approches de changement organisationnel.

Ses travaux posent la notion moderne de conduite du changement à la fin des années 1970 - début des années 1980. Ceux-ci se fondent sur une nouvelle vision de l'entreprise post-industrielle :

- Une organisation plus flexible, avec des frontières de plus en plus floues entre les unités.
- Peu de niveaux hiérarchiques formels pour permettre la prise d'initiative des collaborateurs.
- La nécessité de s'adapter à tous les changements de son environnement et d'avoir le souci de ses parties prenantes.

Le changement apparaît comme un processus continu, sans début ni fin, pouvant être relancé à tout moment. Pour y répondre, elle modélise la roue du changement.



Cette roue propose 10 leviers opérationnels, débutant avec une vision partagée de ce qui pousse à sortir de la zone de confort et terminant par un contrôle. Le travail en équipe sur ces différents leviers permet aux collaborateurs d'intégrer le changement et de se développer. Mais toutes les tâches ne peuvent pas être menées en équipe.

Par ailleurs, selon MOSS KANTER, la résistance au changement s'avère naturelle et prévisible, s'expliquant par :

- L'incertitude sur l'issue du changement.
- La peur de perdre le contrôle, la face ou d'être stupide.
- Le manque d'information.
- La confusion pouvant naître de trop de changement.

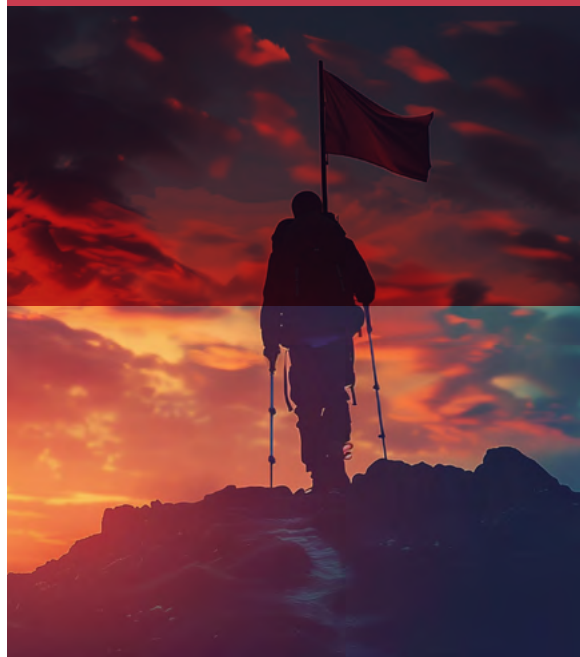
Pour contrer cette résistance, elle introduit 3 leviers principaux de la conduite du changement, que les grands cabinets de conseil se sont rapidement appropriés : Communication, Formation, Accompagnement. Cette approche présente le mérite de remettre l'humain au cœur du processus de changement.

Elle permet l'émergence d'un modèle instrumental de conduite du changement. Ce dernier est devenu un objet de gestion avec des méthodologies, des outils et des compétences spécifiques. Cela correspond avec la mise en place généralisée d'ERP impactant les processus. Mais ce modèle instrumental plaide pour une culture de la transformation, les 3 leviers principaux touchant tous aux compétences et à l'état d'esprit.

Elle souligne le **rôle central des managers dans la conduite du changement** pour réduire les résistances et se positionner en agent du changement. Quelques principes clés peuvent ainsi guider l'action des managers en phase de changement :

- Souligner les succès plutôt que les échecs.
- Reconnaître et récompenser.
- Veiller à établir des liens clairs et non ambigus entre les réalisations et les récompenses.
- Reconnaître les reconnaissants, ceux qui valorisent le succès des autres.

Les dirigeants occupent certes un rôle clé dans les projets de changement de par leur conviction et leur passion. Mais cela n'est pas suffisant



et ils doivent nécessairement s'appuyer sur les relais managériaux pour soutenir le changement, communiquer et former les collaborateurs. L'erreur classique des leaders consiste à s'investir pour initier les projets de changement, puis à les délaisser par la suite, vouant ainsi le projet à l'échec par manque de sponsorship.

En repositionnant le manager comme ambassadeur du changement et relais de la direction, on obtient un meilleur alignement des ressources, de la transparence, de l'implication et de la motivation. L'innovation peut également être stimulée, notamment par le développement de nouvelles compétences individuelles.

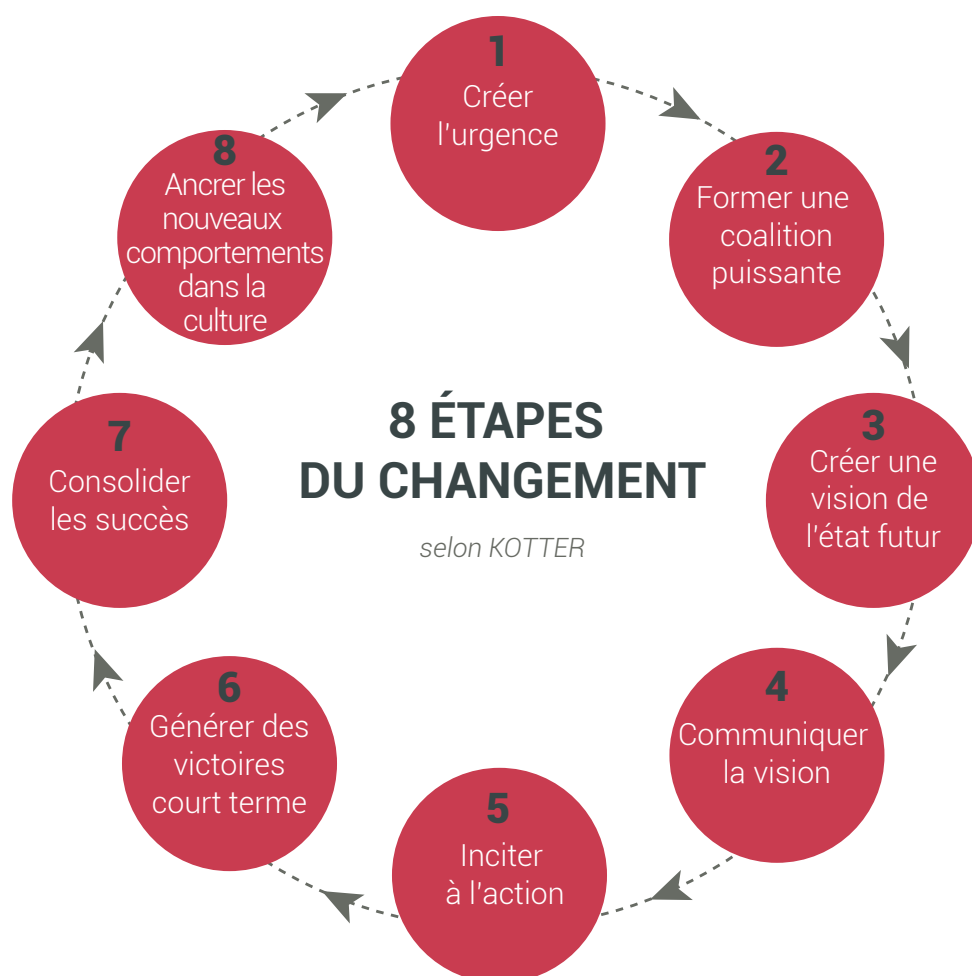
Nous retiendrons du modèle de Rosabeth MOSS KANTER quelques idées pour promouvoir la culture de la transformation :

- **Les résistances sont naturelles et prévisibles.**
- **Le manager apparaît comme un chef d'orchestre, actionnant les 10 leviers de la roue du changement, en recherchant un équilibre entre les tâches individuelles et collectives.**
- **Le manager ambassadeur du changement ne se substitue pas à la direction qui doit rester impliquée tout au long du processus, comme garante du cap et levier de motivation.**

2.C. APPROCHE DE JOHN KOTTER

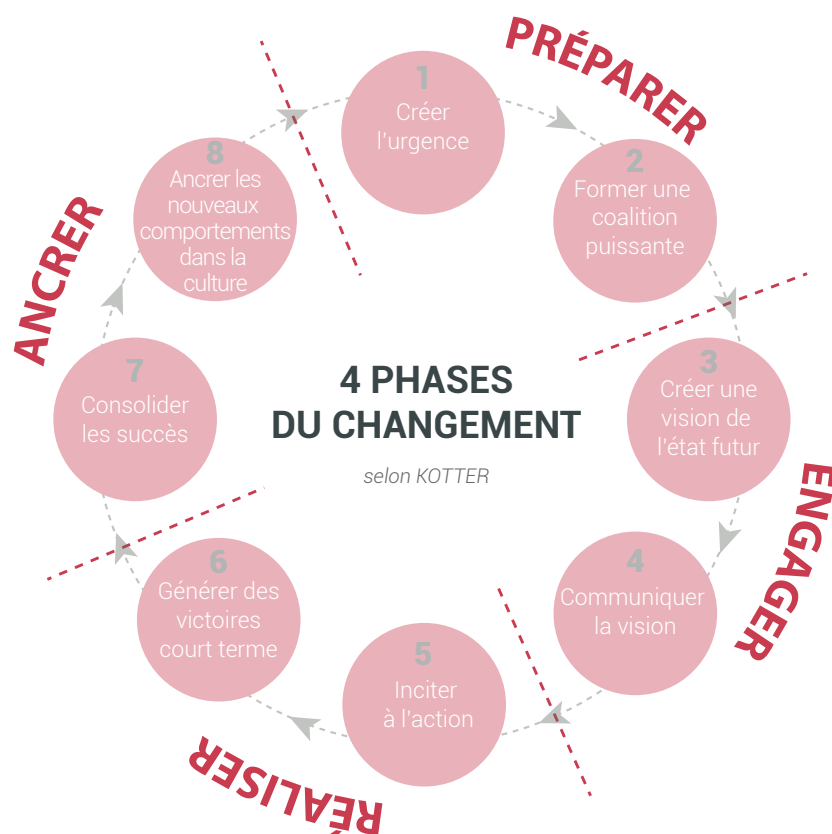
Professeur à la Harvard Business School, John KOTTER s'impose comme une figure de proue en matière de leadership et de changement. Dans son ouvrage phare *Leading Change*, publié en 1996, il démontre les limites du modèle instrumental de Rosabeth MOSS KANTER. Grace à un travail de recherche mené auprès d'entreprises dans les années 1990, il

identifie que 70 % des entreprises échouent dans leurs efforts de changement par manque de méthodologie en conduite du changement. Pour y répondre, il propose 8 étapes pour conduire le changement :



Ces 8 étapes mettent en évidence 4 phases majeures pour conduire le changement, avec un accent important sur les moments qui précèdent le changement et qui représentent la moitié des efforts à mener. Au final, le changement en lui-même ne représente qu'une partie mineure du modèle.

KOTTER propose ainsi une vision novatrice, dynamique et inscrite dans le temps du changement, accordant une importance forte à ce qui se passe avant et après le changement à proprement parler.



1. Préparer le changement en développant un argumentaire et identifier des relais (étapes 1 et 2). Le sentiment d'urgence est essentiel pour faire accepter le changement. Il doit être maintenu par une coalition, car aucun changement ne peut se conduire seul en entreprise.

2. Engager le changement en s'appuyant sur une vision claire et en communiquant (étapes 3 et 4). Donner une ambition réaliste et une vision séduisante permet d'embarquer ce qui vont la mettre en œuvre.

3. Réaliser le changement en adressant d'abord les obstacles et en recherchant des résultats rapides pour démontrer les bienfaits (étapes 5 et 6). Les premiers résultats rendent le changement palpable et permettent d'entretenir la dynamique, voire même de l'accélérer en l'élargissant à de nouveaux périmètres.

4. Ancrer le changement en assurant le développement des compétences et postures cibles et en faisant le lien avec le quotidien. Il s'agit ici de faire du changement une norme, en ancrant de nouvelles habitudes et de nouveaux fonctionnements.

Pour KOTTER, 3 leviers sont à disposition pour mieux gérer le changement :

- **Comprendre les résistances** : le changement se voit surtout au travers des comportements adoptés par les collaborateurs, les équipes et les managers. Les motifs principaux de résistance relèvent alors de l'intérêt individuel, de la méconnaissance des objectifs, de la peur individuelle de ne pas être à la hauteur, ou de la difficulté d'une personne à évaluer et réaliser les efforts impliqués par le changement.

- **Favoriser l'impact du manager** pour donner confiance, lever les obstacles et faire évoluer les organisations, les modes de fonctionnement et les compétences. La conviction, l'exemplarité que les managers vont afficher par rapport au changement va entraîner les équipes. Leur manque d'implication peut avoir des conséquences redoutables. Selon Kotter, la personne la plus écoutée par un collaborateur est son supérieur hiérarchique. Donc la posture managériale dans le changement peut favoriser une modification en profondeur des pratiques ou non.

- **Reconnaître le rôle des émotions dans le changement** : des individus rationnels et analytiques auront moins de facilité à changer.

L'expérimentation favorise un ancrage émotionnel qui rend le changement plus facile.

Ce prisme conduit à un début d'internalisation de la conduite du changement, à partir de 2005. Les entreprises créent des cellules dédiées avec des spécialistes internes pour accompagner le changement et construire des outils de pilotage du changement (tableau de bord, indicateurs...). Le changement prend ainsi une dimension stratégique et managériale.

Nous retiendrons du modèle de John KOTTER des principes clés pour promouvoir la culture de la transformation :

- **Les managers représentent des relais et des coconstructeurs du changement. De leur attitude et engagement à soutenir le changement dépend la diffusion d'une culture de la transformation.**
- **Le changement nécessite une approche structurée, basée sur une méthodologie claire, inscrite dans le temps. Les phases précédant et succédant au changement revêtent plus d'importance que la réalisation du changement lui-même.**
- **Un volet émotionnel apparaît dans le changement.**

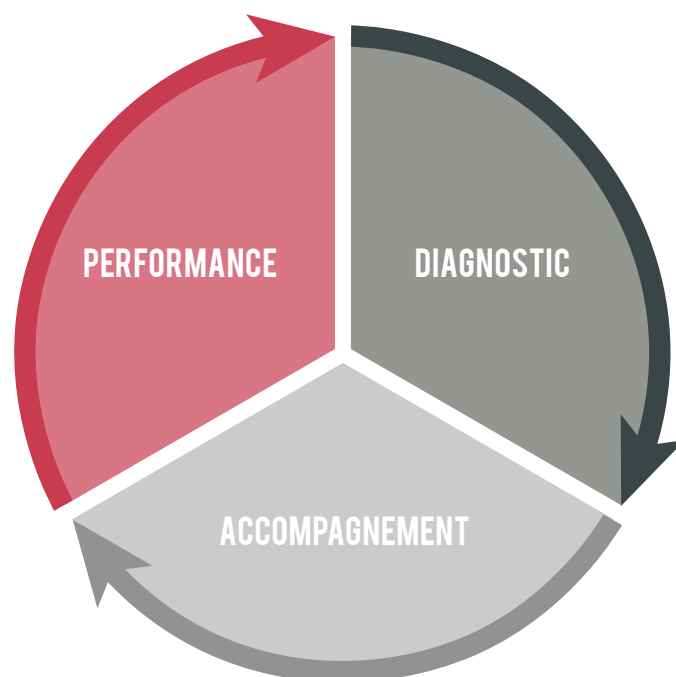


2.D. APPROCHE DE DAVID AUTISSIER ET JEAN-MICHEL MOUTOT

Depuis quelques années, un nouveau modèle apparaît : le modèle instrumental est critiqué pour son manque de coconstruction. La rhétorique du changement déployée à travers la formation et la communication s'avère insuffisante pour embarquer les collaborateurs. La place des managers au sein d'une transformation devient un relais encore plus crucial. Enfin, les changements menés par des cabinets externes peinent à s'ancrer dans la durée.

Plus expérientiel, ce modèle émergent est porté par David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT. Ces deux professeurs proposent de faire vivre aux bénéficiaires du changement des expériences pour expliquer le changement et le mettre en œuvre. L'expérience permet de comprendre l'importance et les modalités de mise en œuvre du changement directement dans l'action.

Leur modèle se base sur un triptyque :



La phase de **diagnostic** vise d'une part à définir le cadre du changement : quel type de changement est visé ? Quels acteurs sont concernés ? Quels sont les risques à faire ou à ne pas faire ? Quelle est l'aptitude au changement de l'organisation ? Quelle pourrait être la stratégie de changement pertinente ? Il s'agit de qualifier le changement. D'autre part, un diagnostic psychosocial vient utilement compléter ce cadrage. L'exercice consiste à dresser une cartographie des populations et acteurs clés pour identifier les zones de pouvoir, d'intérêt, de conflit... L'enjeu sera ensuite de définir un plan d'accompagnement pertinent et adapté pour chaque type de population. Sur cette double base de cadrage et de diagnostic psychosocial, peut alors s'écrire le récit du changement ou Change Story.

La phase d'**accompagnement** reprend des leviers connus et éprouvés : plan et mix de communication, plan de formation, plan d'accompagnement s'appuyant sur des ambassadeurs du changement ou un réseau d'alliés. AUTISSIER et MOUTOT prônent des ateliers participatifs faisant la part belle à la coconstruction et des cycles de formation favorisant l'expérimentation. L'expérience permet de comprendre l'importance et les modalités de mise en œuvre du changement. Elle facilite le passage de points de bascule : en vivant les choses, ce qui paraissait impossible devient

possible et les équipes voient plus facilement quoi faire. Ce qui favorise l'envie et la motivation à changer.

La phase de **performance** sert un double objectif de pilotage et d'ancrage. D'une part, le pilotage monitorise tous les aspects de la transformation : risques, état des équipes, avancement des projets, impact sur les métiers et conduite du changement. D'autre part, le principe expérientiel permet de valoriser rapidement les bonnes pratiques pour capitaliser dessus et les pérenniser en les diffusant plus largement. La vertu de ce prisme expérientiel réside également dans la logique essai - erreur - apprentissage : plus on se trompe vite dans la transformation, plus vite on peut apprendre et réorienter en gardant les équipes impliquées.

Ce modèle propice à l'expérimentation se retrouve au cœur des transformations vers l'agilité et l'agilité à l'échelle qui fleurissent depuis plus de 10 ans au cœur des DSI et des organisations. Ici on ne cherche pas à vendre un changement déjà imaginé en chambre ou par quelques-uns. Même si le pourquoi du changement est clair, ses éléments seront coconstruits sur la base d'hypothèses de départ qui seront vérifiées ou invalidées par l'expérimentation et dont les résultats seront mesurés par le pilotage.



Le modèle de AUTISSIER et MOUTOT propose ainsi une approche radicalement différente du COMMENT du changement. Il intègre plus en profondeur la dimension humaine du changement, cherchant notamment à surveiller la saturation que trop de changements successifs peuvent apporter au sein des équipes.

Nous retiendrons du modèle de AUTISSIER et MOUTOT des éléments forts pour promouvoir une culture de la transformation :

- Ce modèle expérientiel suppose la diffusion d'une culture propice à l'expérimentation, donnant le droit à l'erreur, désormais considérée comme une opportunité d'apprentissage.
- La phase de diagnostic et définition du changement peut être réalisée rapidement. Les boucles rétroactives sur les mises en situation du changement induisent ensuite une amélioration continue du COMMENT du changement.
- La coconstruction des modalités du changement facilite l'appropriation et l'adhésion, tout en permettant de mieux répondre aux attentes de participation et de collaboration.
- Expliquer le changement et / ou le concevoir en chambre n'est pas suffisant : seule l'expérimentation permet qu'il devienne une réalité tangible et concrète.

• L'aspect humain est prépondérant dans le changement. Cela nécessite de le prendre en considération sous toutes ses facettes : sociologiques, psychologiques, émotionnelles...

3. GRANDS LEVIERS POUR PROMOUVOIR LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION

L'ensemble des approches vues précédemment se superpose : elles sont complémentaires et non en opposition. Elles témoignent que les théories et outils de conduite du changement ne sont pas figés et évoluent selon le besoin et la maturité nécessaire pour réaliser le changement.

Sur cette base, nous avons identifié plusieurs leviers qui nous semblent essentiels pour favoriser l'émergence et l'entretien d'une culture de la transformation. Le principe fondamental consiste à rendre le changement familier, afin qu'il fasse moins peur.



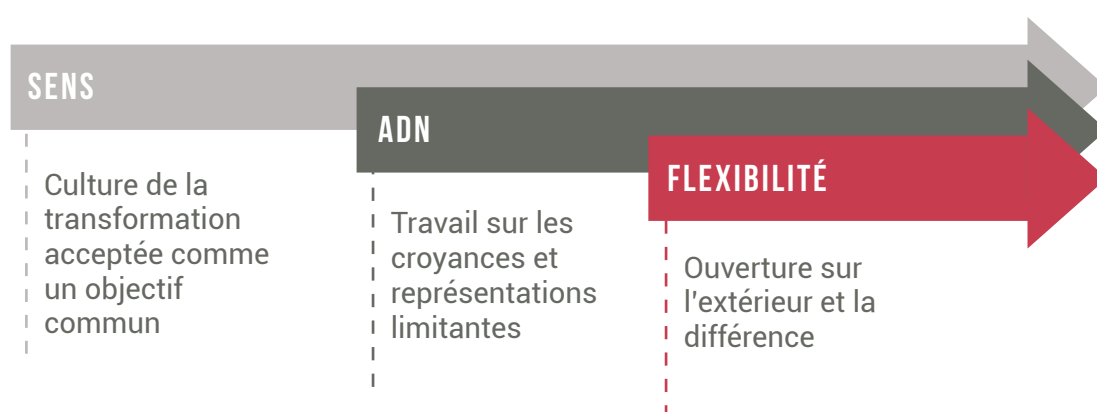
Sans oublier le rôle des R ...

Nous n'aborderons volontairement pas le rôle du management et du leadership dans cette partie. Ces derniers faisant l'objet de la troisième partie de ce Livre blanc hors-série.



3.A. SENS, ADN ET FLEXIBILITÉ

Ce premier levier nécessite de travailler sur 3 niveaux imbriqués :



Le premier niveau réside dans le SENS donné à cette culture de la transformation. Il s'agit ici de faire comprendre aux équipes POUR QUOI il est important que l'organisation diffuse cela et l'intègre dans son état d'esprit, son ADN. Carl WEIK souligne à juste titre qu'une organisation ne peut se réduire à des gens, des processus et des bureaux. Une organisation c'est avant tout l'élaboration d'un sens commun, d'un objectif partagé. Cela s'applique également à la culture de la transformation.

Le sens donné à la nécessité d'une culture de la transformation peut se baser sur un diagnostic, visant à faire comprendre la situation de l'organisation : comment elle se situe dans son écosystème ? Quels sont les enjeux auxquels elle est confrontée ? Quels sont les changements prévisibles ? Comment évoluent les concurrents ?

Ce diagnostic, réalisé à fréquence régulière, cherche à inscrire l'organisation dans un monde en mouvement. Sans vouloir ajouter à l'incertitude, l'objectif est ici d'éviter que les équipes s'installent dans une routine trop confortable qui pourrait faire oublier les évolutions du monde extérieur, du fait de la protection offerte par l'organisation de manière implicite. Les équipes et l'organisation doivent rester connectées à leur environnement, avec une ouverture d'esprit pour voir ce qui se passe ailleurs.

Développer une culture de la transformation apparaît alors comme une nécessité pour faire face à un monde en mutation. Cela devient une cible en soi pour mieux appréhender son environnement.

Une fois cette cible acceptée, **un second niveau** de travail émerge : identifier ce qui pourrait être limitant dans l'**ADN** de l'organisation et ne pas être favorable à la diffusion de cette culture. Toute organisation constitue un corps social, qui est déterminé par les représentations mentales et les croyances de ses acteurs. La croyance c'est ce que les acteurs pensent de l'entreprise, compte tenu de ses valeurs et de son histoire. La représentation c'est la forme que prend cette croyance pour se manifester au travers des comportements et des discours. Facteurs clés de la culture d'entreprise, croyances et représentations vont déterminer la manière dont l'organisation va répondre à une situation de changement. L'organisation fonctionnant comme un être vivant, elle est capable d'évoluer et de faire évoluer son ADN.

Traditionnellement, dans une organisation, les normes, pratiques et codes sociaux sont régis par la majorité. C'est ce qu'on appelle l'influence sociale. Mais cela génère une forme d'uniformisation et une vision unilatérale. Si l'ADN de l'organisation favorise la résistance au changement, promouvoir la culture de la

transformation pourra alors s'appuyer sur la dynamique des minoritaires. Selon les travaux de S. MOSCOVICI en psychologie sociale, tout membre d'un groupe est à la fois source et récepteur potentiel d'influence sociale. À ce titre, une minorité peut donc conduire à des changements de culture, croyances ou valeurs en introduisant des modes de pensée ou des comportements nouveaux qui vont permettre de modifier progressivement les visions préexistantes.

Ainsi pour promouvoir une culture de la transformation au sein d'une organisation majoritairement résistante, plusieurs moyens sont possibles :

- Valoriser les différences et les modes de pensée "originaux" pour limiter la domination de la majorité,
- Développer l'ouverture d'esprit en favorisant des échanges et interactions entre groupes,
- Rechercher la diversité des profils, des expériences et des sensibilités,
- Lancer des initiatives sur la culture de la transformation afin de mobiliser les équipes sur le sujet.

Travailler sur l'ADN de l'organisation permet d'identifier ces représentations pour pouvoir les faire évoluer vers une meilleure acceptation du changement si nécessaire. L'enjeu consiste à identifier ces représentations en les écoutant (radio moquette, café, légendes d'entreprise) et en les observant. Ainsi, il est possible de savoir vers quel type de réponse au changement ces représentations pousseront l'organisation. Toute représentation favorable au changement sera donc valorisée, pour chercher à en amplifier l'impact par capillarité et exemplarité. Toute représentation susceptible de générer de la résistance pourra faire l'objet de contre-messages pour les corriger par petites touches et en diminuer la portée.

Le diagnostic peut utilement contribuer à l'identification de ces représentations en se penchant sur les valeurs, le système culturel et les éléments socio organisationnels. Ces éléments sociaux et culturels sont généralement moins directement visibles. À ce titre, les grilles d'analyse proposées par des sociologues tels que BOURDIEU (cf. *Partie 1*) sont très utiles.



Enfin, SENS et ADN témoignent de **la flexibilité de l'organisation, troisième niveau** de travail pour promouvoir une culture de la transformation. Il s'agit ici de se pencher sur les différents types de frontières de l'organisation. La Théorie Organisationnelle de Berne (TOB) met en lumière cette notion de frontière comme faisant partie intégrante d'une organisation.

Une organisation est un regroupement d'individus en interactions, œuvrant de concert pour un objectif commun, qui nécessite une structure pour bien fonctionner. Le groupe met en place de manière plus ou moins consciente un certain nombre de frontières :

- La frontière externe détermine qui appartient au groupe ou non ;
- La frontière interne majeure permet d'identifier le leader au sein du groupe ;
- La frontière interne mineure établit des différences entre les individus du groupe, sur la base de différents critères (locaux, sociaux, culturels, éducatifs...).

Toute organisation a besoin de ces différentes frontières pour se protéger. Une frontière trop poreuse pose des questions sur le sentiment d'appartenance et rend l'implication au sein du groupe délicate. À l'inverse une frontière trop rigide laisse peu de place à la communication, que ce soit au sein du groupe ou avec son écosystème.

Pour promouvoir une culture de la transformation, il s'agit par conséquent de trouver un bon équilibre de frontière : elle doit être suffisamment rigide pour que ses



membres épousent la culture de l'entreprise et se reconnaissent dans son ADN d'une part. Elle doit être suffisamment poreuse pour rester ouverte sur son environnement, capter les changements et innovations afin de se nourrir régulièrement de modes de pensée différents, d'autre part.

De cet équilibre des frontières entre porosité et rigidité naît la flexibilité d'une organisation. Elle dispose d'un ADN suffisamment fort et ancré pour rallier et engager ses collaborateurs vers une ouverture au changement, tout en développant sa capacité à saisir des opportunités pour nourrir cette culture de la transformation. Pour faire en sorte que le collectif soit soudé ET accepte de se faire contaminer par la différence.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : SENS, ADN ET FLEXIBILITÉ

Dans vos derniers audits ou diagnostics :

- Quelles croyances et représentations sont apparues ? Quels éléments sociologiques avez-vous pris en considération ?
- Comment s'expriment-elles ?
- Sont-elles propices à la culture de la transformation ? Pourquoi ?
- Qu'auriez-vous envie de faire évoluer dans ces croyances et représentations pour les rendre plus propices à la culture de la transformation ?
- Quelles frontières sont présentes ? Sont-elles externes ou internes ? Majeures ou mineures ?
- Quel est leur niveau de porosité ? De rigidité ?
- Que gagneriez-vous à les rendre plus équilibrées ?
- Comment favorisez-vous l'ouverture vers la différence ?
- Comment valorisez-vous la minorité et l'originalité ?



3.B. COMMUNICATION ET COCONSTRUCTION

Deux autres pratiques nous semblent pertinentes pour promouvoir la culture de la transformation au sein d'une organisation : communication et coconstruction.

La communication autour de la culture de la transformation et de ses représentations agit comme un mantra pour la rendre attractive, désirable et crédible. À ce titre, cette communication vise à la fois la qualité et la quantité.

- **Qualité** : la personne qui porte le message va nécessairement influencer ceux qui l'écoutent. La choisir avec soin, pour ce qu'elle incarne de la culture de la transformation, permet de renforcer son impact.

- **Qualité** : s'assurer d'un bon niveau de compréhension par les récepteurs limite les interprétations et les dérives. Cela peut se faire par sondage, par feedback ou par interactions entre émetteur et récepteur.

- **Quantité** : pour être certain de transmettre les éléments de la culture de la transformation, les canaux de communication doivent être multipliés. Une action de communication ne touche malheureusement qu'un faible pourcentage de sa cible. Pour assurer la diffusion et l'ancrage de la culture de la transformation différents canaux seront donc mobilisés.

- **Quantité** : les communications centralisées et descendantes se révèlent généralement peu efficaces même si elles sont incontournables. Voire même, elles peuvent contribuer malgré elles à entretenir les résistances. Une communication virale par les réseaux sociaux de l'organisation peut avoir un impact beaucoup plus grand, fort et rapide s'ils sont irrigués en tenant compte de leurs philosophie et spécificités. Le principe est ici de trouver la juste équation entre les deux types de communication de manière à entretenir et ancrer la culture de la transformation.

La communication se renforce également par le biais de **modalités de travail propices à la coconstruction**. Les approches humaines et collaboratives telles que les ateliers participatifs favorisent l'expression des perceptions par rapport à la nouveauté, à l'innovation et au changement. Ces ateliers constituent des espaces précieux pour apprivoiser le changement via l'expérimentation et se rassurer. Cela permet de démystifier le changement et de faire tomber quelques croyances. Ils renforcent ainsi utilement la culture de la transformation. Ces ateliers participatifs (brainstorming, exploration, décision, ...) contribuent à clarifier les zones de flous. Ils permettent aux équipes de se challenger et de saisir des opportunités de questionner la culture, l'organisation et le fonctionnement. Ce sont de véritables laboratoires grandeur nature pour faire émerger ou ancrer les déterminants d'une culture de la transformation, car ils démontrent que les choses vues comme impossibles sont en fait possibles, notamment par le biais des retours d'expérience.

Ils apportent plusieurs bénéfices :

- Mise en autonomie et responsabilisation : l'individu redevient acteur et apprivoise le changement à son rythme.
- Les échanges en atelier permettent aux voix minoritaires de mieux se faire entendre au sein de petits groupes expérientiels.
- L'évolution des mindsets et croyances se fait par confrontation à la réalité (pragmatisme) tout en laissant la porte ouverte à l'expression émotionnelle.
- Les retours d'expérience valorisent les minorités, ceux qui ont osé tout en entraînant les populations plus passives ou attentistes, contribuant ainsi à faire évoluer les mentalités.
- L'intelligence collective ouvre de nouvelles perspectives et se nourrit de la différence.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : COMMUNICATION ET COCONSTRUCTION

Vos communications :

- Quels sont les moyens mobilisés ? Centralisés ou réseaux ?
- Qui porte ces communications ? Comment ces personnes incarnent-elles une culture de la transformation ?
- Comment favorisez-vous / encouragez-vous la coconstruction ?
- Comment se déroulent les ateliers participatifs ? Et les retours d'expériences ?

3.C. FONCTION RH ET PROMOTION DE LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION

La réussite d'un changement et le déploiement d'une culture de la transformation s'appuient nécessairement sur la fonction RH.

Pour Dave ULRICH, les RH couvrent 4 fonctions principales : expertise administrative, pilotage de la motivation, partenaire stratégique et gestion du changement. D'expérience, ce dernier point représente souvent le point faible de la fonction RH.

Or les RH sont essentielles, tant pour la réussite du projet de changement que pour la diffusion d'une culture de la transformation. Car elles adressent des facteurs majeurs de stress et d'inquiétude, tels que le métier, le cadre de vie, la responsabilité et l'organisation en jouant sur la formation, l'accompagnement et le pilotage.

- **Formation** : levier classique par excellence mais toujours clé. La formation répond à plusieurs attentes : savoir comment faire le changement, composer avec les contraintes opérationnelles, rassurer sur l'acquisition de nouvelles compétences.

- **Accompagnement** : Les RH doivent inciter les collaborateurs à s'ouvrir au changement en leur proposant régulièrement des initiatives ou modules pour s'inspirer de ce qui se fait ailleurs. Leur rôle est essentiel pour ouvrir de nouvelles perspectives, réduire les résistances et instiller la nécessité de sortir de sa zone de confort régulièrement.



• **Pilotage** : Les RH peuvent suivre des indicateurs tels de l'ICAPS pour savoir si les actions menées sont efficaces et si la culture de la transformation se diffuse par capillarité.



Les RH jouent donc sur deux leviers en :

- **Définissant les compétences cibles et leur fidélisation en interne, afin d'ancrer durablement le changement ;**
- **Favorisant l'intelligence collective et accroissant les comportements coopératifs.**

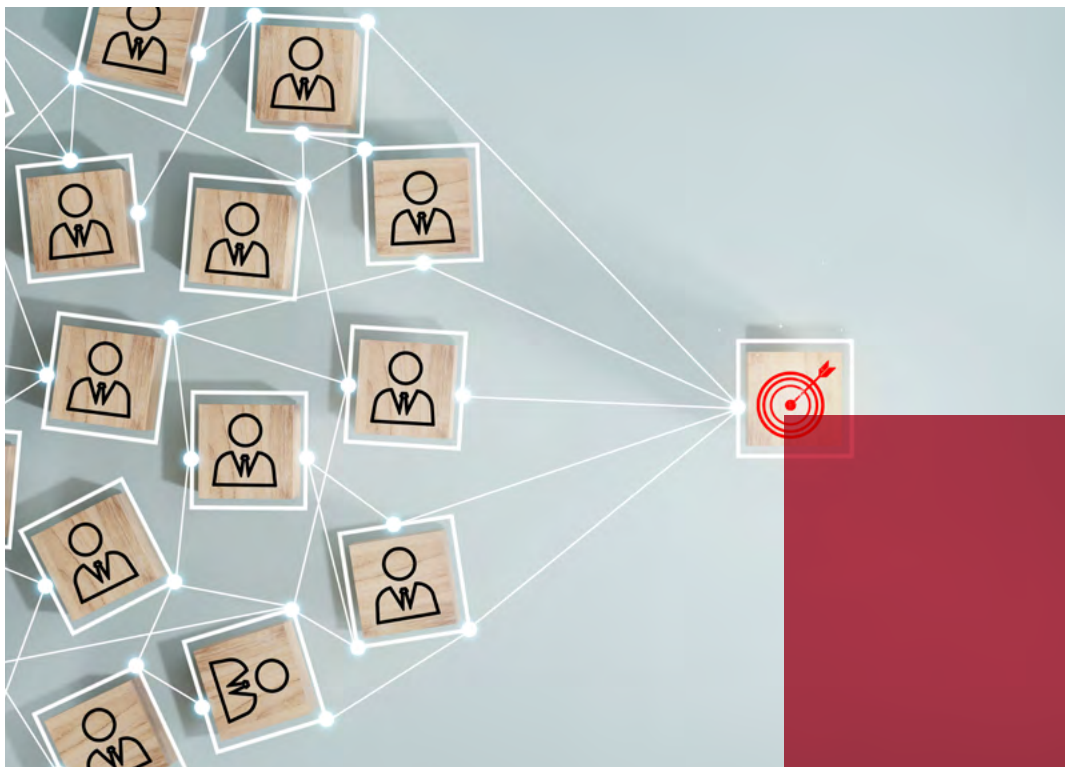
I = Information / qualité de communication.

C = Compréhension du changement et de ses enjeux.

A = Adhésion et intérêt pour cette culture.

P = Participation et clarté des modes de fonctionnement en coconstruction.

S = Satisfaction de l'équilibre vie pro - vie perso.



4. RETOUR D'EXPÉRIENCE : Pauline LUZEAUX

COMMENT MENER UNE TRANSFORMATION EN S'APPUYANT SUR UNE DÉMARCHE PROCESSUS ET COLLABORATIVE ?

TÉMOIGNAGE DE PAULINE LUZEAUX
International Transformation Manager



Avec plus de 10 ans d'expérience dans des secteurs d'activité variés, Pauline LUZEAUX a mené plusieurs transformations en s'appuyant sur des approches éprouvées issues de la Qualité.

Diplômée de l'école du management des risques et de la performance ainsi que d'un master en stratégies du développement durable et RSE, elle travaille depuis plus de 13 ans dans l'accompagnement des organisations à améliorer leurs performances dans le cadre de l'obtention ou le maintien de certifications type ISO.

Elle occupe actuellement le poste d'International Transformation Manager au sein d'un grand groupe international, acteur majeur dans le domaine des services numériques.

4.A. RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR TROIS PROJETS DE TRANSFORMATION

La première expérience de transformation que j'ai connue s'est déroulée au Voyage à Nantes, entreprise dans laquelle je travaillais à la mise en place de mon premier système de management.

A l'époque, cette société vivait une fusion. Pour harmoniser l'offre culturelle de la ville et lui donner une meilleure visibilité, l'office de tourisme, type associatif et la société d'économie mixte Nantes Culture et Patrimoine, se sont regroupés pour former une nouvelle société publique locale. Outre le changement de statut, c'est la fusion de deux mondes aux univers très différents qui s'opérait, et les deux mondes devaient maintenant réussir à travailler ensemble. C'est une grosse transformation qui a duré plusieurs années.

L'objectif de la fusion : mieux faire connaître les attractions touristiques de la ville, la ville en elle-même et montrer que Nantes est une destination d'accueil et de vacances. Tout a été regroupé sous une même marque.

A l'époque, j'étais Animatrice Qualité et mettais en place l'approche processus comme système de management. Le secteur du tourisme n'est traditionnellement pas très organisé. Je travaillais à créer, structurer, documenter et communiquer des process au sein de l'office de tourisme. Le système de management que je mettais en place a permis de structurer les activités principales de l'association. Cela a eu pour effet de rassurer les collaborateurs qui vivaient un changement de paradigme très fort. Ce travail a permis de fédérer les personnes de la partie association. Elles se sont raccrochées à cela dans une fusion qui les déstabilisait. J'ai réussi à les faire adhérer à la démarche parce que toute l'organisation était instable.

Le levier clé sur lequel je me suis appuyée pour aider la transformation a été l'approche processus : définir, documenter, structurer et regrouper les activités. On a créé la cartographie des processus ensemble, sous un format visuel très interactif pour simplifier l'accès aux documents et mieux gérer l'accueil des clients. Ce que je retire de cette première expérience de transformation est l'importance de la



coconstruction, cela donne plus de dimension au projet et permet d'impliquer davantage les collaborateurs, les managers et la Direction d'une organisation.

La deuxième expérience de transformation, ou plutôt les expériences de transformation suivantes se sont opérées dans le cadre de mes activités de consulting. Pendant plusieurs années, j'ai aidé à la mise en place de certification des entreprises de toutes tailles et de tous horizons. Cela m'a conduit à intervenir dans plusieurs entreprises en même temps. J'ai expérimenté et appris à m'adapter d'une organisation à une autre, même si l'objectif de certification était le même. Chaque intervention m'obligeait à m'adapter au contexte, à la culture et aux pratiques de l'entreprise. Pour mener à bien ces projets, je me suis appuyée sur les outils normatifs, mes cours de management et les démarches d'accompagnement au changement.

Une grande partie de mon travail, au-delà de la technique, consistait à rassurer les collaborateurs et à démontrer les bienfaits et les avantages pour eux des changements qui allaient s'opérer, car beaucoup de gens ont une appréhension à l'idée du changement, même si cela leur sera bénéfique.

C'est un aspect de la conduite du changement dont il faut tenir compte et pour lequel il faut prendre le temps nécessaire pour assurer une transformation réussie.

L'expérience de l'accompagnement auprès de nombreuses organisations aux prismes et univers très différents m'a réellement permis de prendre conscience de cela.

Enfin, la troisième expérience de transformation dont je peux témoigner s'opère dans la société actuelle dans laquelle je travaille. Amenée par un contexte client de plus en plus exigeant, l'organisation vit une refonte complète de ses fonctions support et notamment de ses fonctions Qualité. Pour cela, un vaste plan de transition s'est mis en place pour permettre aux collaborateurs de basculer de leurs anciennes fonctions vers leurs nouvelles.

L'enjeu client est à l'origine de cette profonde mutation, et le secteur dans lequel évolue ma société, extrêmement concurrentiel avec de très gros compétiteurs, a poussé à l'accélérer.

Pour faire face à cet enjeu, mon travail est d'accompagner, à mon niveau et sur mon périmètre, la refonte de nos processus, activités et organisation, y compris sur une dimension internationale.

4.B. LEVIERS POUR RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION, ET NOTAMMENT LA DERNIÈRE ÉVOQUÉE

Un objectif clair accompagné d'une méthodologie logique et structurée

Dans de nombreuses méthodologies de transformation qui existent, les premières étapes consistent à cadrer le projet, notamment par la définition d'un objectif clair, partagé et sur lequel une méthodologie s'appuie pour l'atteindre. Dans le cadre de ma troisième expérience de transformation, nous avons créé avec le département Global Performance, une méthodologie permettant la transition d'une fonction à une autre fonction, au sein d'un même département.

Exemple d'étapes de la méthodologie utilisée :

- 1. Identifier les activités actuelles** incluses dans le rôle, avec la charge associée et la valeur ajoutée de la tâche pour la personne, la compétence nécessaire et le livrable attendu.
- 2. Identifier les activités que l'on garde, celles que l'on abandonne et celles que l'on transfère**, avec définition d'un plan de transfert dans un souci de donner du sens aux changements.
- 3. Valider le plan** avec les supérieurs hiérarchiques de collaborateurs.
- 4. Interfacer tous les plans de transfert entre eux.** Faire communiquer tous les plans individuels.
- 5. Communiquer au sein de l'équipe** et plus largement avec nos parties prenantes. Dire ce qui se passe et ce qu'on est en train de faire.
- 6. Faire des points d'étape et d'avancement** proches du séquençage d'un projet avec un suivi de l'évolution et d'appropriation des éléments nouveaux : sémantique, plan de transition individuel, adaptation des rôles. Lorsque la transition se fait à la fois de manière individuelle et collective, l'idée est de mettre en place un fichier centralisé de suivi.

Une culture d'entreprise et implication du management

La culture de l'entreprise est fondamentale pour la transformation. Elle peut avoir une influence forte sur la rapidité du déploiement d'une transformation.

Dans l'exemple de mon dernier chantier de transformation, ce qui a pu freiner notre avancement a été l'organisation décentralisée et autonome de nos agences.

Cet ADN fortement marqué de l'agence au cœur de tout a nécessité une adaptation de notre planning car il a fallu embarquer les personnes, leurs managers, la direction et leur écosystème, quasiment comme s'il s'agissait d'une nouvelle entreprise à chaque fois.

Une implication et coconstruction avec les collaborateurs

Un dernier facteur clé de succès sur lequel je me suis appuyée, c'est l'implication des collaborateurs, dans une logique de coconstruction dynamique de la transformation. En impliquant, on permet une meilleure adhésion au projet d'une part, et on assure également de prendre en compte tous les aspects de celui-ci.

4.C. ENSEIGNEMENTS ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Sponsorship fort de la direction

Sans cela, c'est compliqué de mener à bien une transformation. Cela évite de changer de cap trop souvent ou de laisser place à l'hésitation. On a un objectif et il faut s'y tenir. On peut adapter les méthodes pour aboutir à l'objectif, mais ne pas lâcher le cap. Ce sponsorship fort permet de garder le cap et d'éviter les flottements. La direction donne le rythme et cela garantit le succès de la transformation. Il faut aussi valider les prérequis nécessaires à la transformation et le refaire à intervalle régulier avec la direction pour garantir le planning et la disponibilité des ressources.

Gouvernance

Une bonne gouvernance s'appuie sur le facteur humain et la culture de l'organisation. Nous avons besoin d'un capitaine qui manage, accompagne la transformation et s'appuie sur les ressources qui sont là, qui prend en compte le contexte de l'organisation.

Souplesse et adaptabilité

Il n'y a pas qu'une seule méthode universelle. Il faut s'adapter au contexte pour déployer la bonne. Cette prise en compte permet de déterminer celle à mettre en œuvre pour garantir un déploiement efficace et le succès dans la transformation.

Roadmap et timing clairs et respectés

On a souvent tendance à trop d'optimisme dans les transformations. On se voit toujours finir plus vite. Or, se baser sur des systèmes de référence, peut être une bonne chose pour capitaliser sur les expériences des autres organisations et éviter de fixer un timing au "pifomètre" en se basant sur des choses plus tangibles.

Compétences pour accompagner la transformation

La transformation est un sujet à part entière qui nécessite de réelles "soft skills" :

- Savoir être proche du terrain : il ne s'agit pas seulement de poser une organisation sur un powerpoint. Après, il s'agit d'aller voir sur le terrain comment on peut activer cette transition concrètement. Aller au cœur des préoccupations des collaborateurs qui vont devoir transformer leur manière de travailler.

- Orienter vers un objectif : savoir présenter l'organisation cible.
- Faire adhérer : trouver les bons leviers auprès des personnes pour atteindre l'organisation cible.



4.D. QUELLE PLACE POUR LE MANAGEMENT DANS UNE TRANSFORMATION ?

- **Savoir mobiliser les sponsors** : A mon sens, l'une des clés pour une transformation réussie est d'obtenir le soutien des décideurs de l'organisation par un engagement fort. Le sponsorship est vecteur d'accélération des transitions et assure qu'elles se passent en douceur pour les collaborateurs.
- **Rassurer et valoriser** : une transformation exige également un fort travail d'accompagnement, et ce, à tous les niveaux d'une organisation. Le manager doit savoir expliquer le changement aux collaborateurs et aux décideurs pour à la fois rassurer et maintenir le sponsorship.
- **Communiquer beaucoup et écouter**. C'est important pour mieux gérer le stress de certains. Être là, présent et disponible. Cela demande un travail de préparation et d'accompagnement en amont de la transformation pour rassurer les managers afin qu'ils rassurent les équipes. On n'est pas tous égaux face à certaines situations. Ecouter permet de capter ces besoins différents et d'adapter l'accompagnement.
- **Garder le cap pour inspirer confiance** : tenir ses engagements et faire ce que l'on dit. Cela rassure beaucoup les équipes et ceux qui soutiennent les projets de transformation. Ce n'est pas si évident que cela y parait dans une phase de transition car tout change. Si on y arrive, on a gagné quelque chose.

« LE PESSIMISTE SE
PLAINT DU VENT.
L'OPTIMISTE ESPÈRE
QU'IL VA CHANGER.
LE RÉALISTE AJUSTE
SES VOILES. »
WA WARD

03

COMMENT UN MANAGER PEUT CONTRIBUER À UNE CULTURE DE LA TRANSFORMATION ?

SOMMAIRE

1. Vision partagée	P.61
A. Donner du sens	61
B. Anticiper et innover	66
C. Aligner les énergies	70
2. Authenticité	P.72
A. Une question de posture avant tout	72
B. Adaptation et apprentissage	74
C. Le pouvoir de l'influence	75
3. Empathie	P.79
A. Conscience du deuil	79
B. Gestion des émotions	83
C. Confiance et bienveillance	85
4. Témoignage : Comment accompagner les managers dans le cadre d'une transformation agile@scale ?	P.87
A. Changement versus transformation : une définition pratique ?	88
B. Retours d'expérience sur quelques projets de transformation	88
C. Facteurs de réussite d'une transformation	90
D. Place du management dans une transformation	92
E. Un enseignement clé en synthèse pour réussir une transformation	93



De nombreux projets échouent entre autres, par manque d'un accompagnement adéquat, manque de communication, ou pire encore, manque de vision ou imprécision des enjeux. Pourtant ces éléments sont essentiels pour créer une dynamique de changement fluide et performante. Dans les faits, les raisons de l'échec sont avant tout l'insuffisante prise en compte du facteur humain et les confusions stratégiques. Dans l'esprit des collaborateurs et des équipes, le changement ou la transformation est alors perçu comme un énième projet d'entreprise auquel ils vont devoir s'adapter en attendant le prochain.

Paradoxalement, les raisons officielles avancées comme explication des échecs sont souvent d'ordre... technique. La "technologie" est une cause toute trouvée qui permet de cacher un manque de véritable leadership des projets de changement ou de transformation.

Changement et transformation ne sont pas autoporteurs. Le management s'impose comme un relais essentiel au quotidien pour favoriser

un ancrage durable et contribuer à la diffusion d'une culture de la transformation. L'évolution des différentes approches du changement a progressivement fait ressortir l'importance du management comme ambassadeur du changement.

Pour mener à bien leurs actions de transformation et de changement, les entreprises ou les organisations s'appuient effectivement sur leurs cadres. Particulièrement exposés au changement, ces derniers en assurent bien souvent le déploiement auprès de leurs équipes, en prennent la responsabilité, voire même en assument les échecs.

En effet, ces processus de changement impliquent pour les managers de maîtriser des outils et des méthodologies spécifiques, souvent complémentaires des compétences cœur de leurs fonctions ou métiers. Pour jouer pleinement leur rôle de Change Maker (ambassadeur du changement) et contribuer à la diffusion d'une culture de la transformation, 3 compétences clés sont recherchées chez les managers :



1. VISION PARTAGÉE

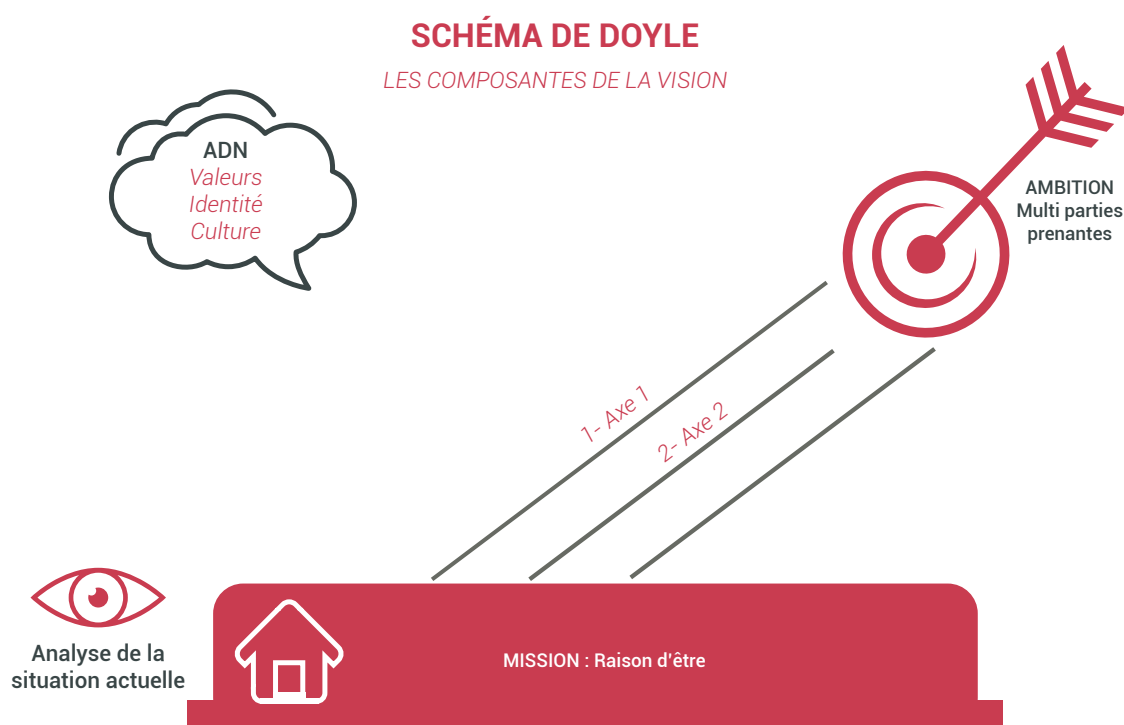
Avant toute chose, les managers doivent être alignés sur les enjeux et les orientations stratégiques de l'entreprise lorsque celle-ci arrive à la phase de déploiement du changement ou de la transformation. Faute d'alignement, il sera plus compliqué pour eux d'incarner le mouvement, de lui donner du sens et de l'expliquer aux équipes.

La première compétence recherchée chez un manager est **la vision partagée**.

1.A. DONNER DU SENS

Un constat effarant et préoccupant : 75 % des collaborateurs n'ont pas intégré la stratégie de la direction au sein d'une organisation, selon diverses études. Pour eux, la stratégie est l'affaire du comité de direction et cela ne les concerne pas.

Manager consiste avant tout à comprendre et faire comprendre ce que l'entreprise met derrière sa stratégie : mission, vision, valeurs. Ces éléments sont synthétisés au travers du schéma de DOYLE.



Cette vision agit comme une **boussole** qui guide le cheminement, même si la route n'est pas linéaire. À ce titre, il n'y a donc aucun problème à partager avec les équipes l'envie d'aller dans telle direction, sans savoir exactement et précisément ce que sera la cible. Cela ouvre la formidable opportunité de dessiner cette cible avec les équipes, de saisir toutes les occasions de la coconstruire avec les collaborateurs. Ce principe de vision partagée s'avère d'autant plus important que la cible de la transformation se révèle parfois floue. Définir avec précision cette cible peut constituer un exercice compliqué, compte tenu d'un nombre trop important de variables à prendre en considération. Et même si, dans le meilleur des cas, une cible claire est définie, les évolutions qui se présenteront en cours de route nécessiteront de s'adapter.

Que la **vision** reste floue ou adaptable ne représente pas un problème. L'essentiel, c'est qu'elle existe. Simon SINEK affirme toujours "Start with Why" - Commencer par le Pourquoi. Expliquer aux équipes le Pourquoi et le Pourquoi d'une transformation, c'est les associer à une belle aventure, faire le pari de l'intelligence collective pour trouver un chemin pertinent vers un avenir durable.

Victor FRANCKL souligne également que l'un des besoins fondamentaux de l'Homme, c'est le sens.

Pour Carl E. WEIK, une organisation ne se réduit pas à des gens, des process et des bureaux. Ce qui fait organisation, c'est avant tout l'élaboration d'un sens commun. Toute organisation reste relativement fragile et peut disparaître rapidement s'il y a effondrement du sens, du fait d'un événement fort et rapide contribuant à la disparition des repères. À titre d'exemple sur la disparition du sens commun et des repères, on peut citer la crise des subprimes en 2008, l'accident de Mann Gulch en 1949, la France de 1940 lors de l'invasion allemande avant le discours de De Gaulle le 18 juin.

Tous ces exemples font ressortir le besoin essentiel dans un contexte de transformation qu'un manager soit capable de réaliser un **recadrage de sens**. Il s'agit de donner une autre signification aux événements, y compris à une situation d'échec, de flou ou de difficulté. Ce recadrage de sens nécessite des compétences clés :

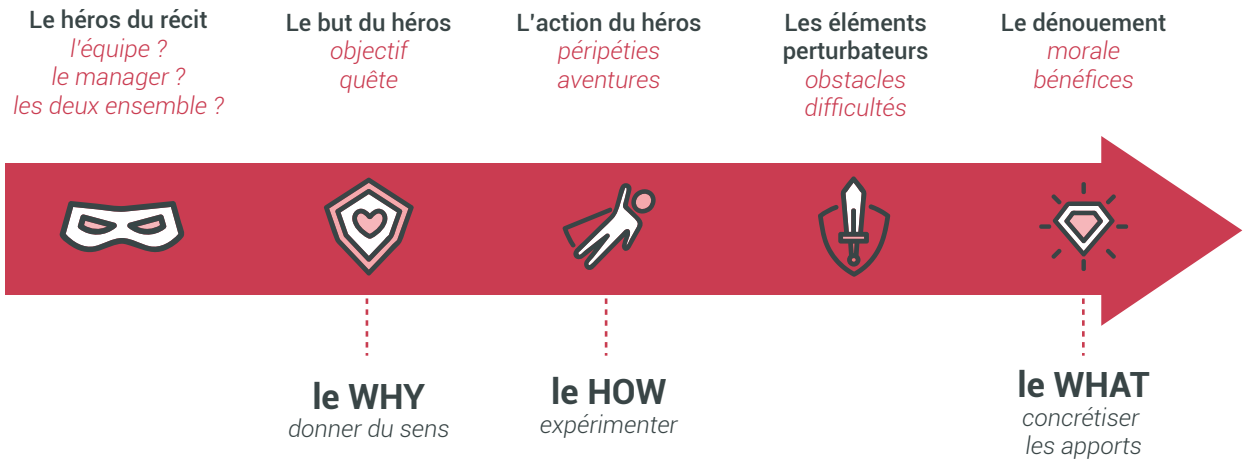


- **Intégrité et flexibilité** : il faut rester cohérent dans ses choix, sous peine de perte de sens. On va moins loin en modifiant constamment son cap, sa direction. Il s'agit donc de capter les signaux indiquant que la direction est la bonne. Tout en sachant développer une forme de flexibilité pour saisir les opportunités dans la manière de réaliser cette stratégie. L'équilibre entre les deux s'avère subtil et principalement intuitif.

- **Communication et storytelling (narration)** : le manager doit proposer une communication convaincante, positive et authentique. Cela suppose de ne pas chercher à occulter les difficultés ou échecs. Mais de faire en sorte que leur image et leur perception soient différentes au sein des équipes. À ce titre, le storytelling apporte des ressources précieuses pour faire passer un message clair et facile à retenir dans une situation complexe, car il combine pensée et sentiment afin de laisser un ancrage durable. Grâce au storytelling, le manager renforce la connexion à ses équipes en se montrant authentique et en captant l'attention au travers d'anecdotes et exemples porteurs de sens.

Une vision partagée constitue donc un point d'ancrage central dans une transformation : elle permet d'aligner les énergies, de rassurer face à l'inconnu, d'engager et de mobiliser les équipes. Elle redonne du sens à l'action dans les moments de doute. À ce titre, elle s'inscrit pleinement dans la culture de la transformation.

LES ÉTAPES DU STORYTELLING



CAS PRATIQUE

L'ACCIDENT DE MANN GULCH

PAR KARL E. WEICK

Le but de cet article est de proposer une nouvelle analyse de l'incendie catastrophique de Mann Gulch, dans le Montana, d'après la description qu'en a fait Norman MACLEAN dans son livre primé, *Young Men and Fire*. L'objectif est d'illustrer une lacune dans notre compréhension actuelle des organisations. Je propose de se concentrer sur deux questions :

Quelles causes amènent les organisations à se défaire ?
Comment peut-on augmenter la résilience des organisations ?

Avant cela, toutefois, je voudrais ôter aux événements de Mann Gulch les voiles de la prose élégante de Maclean et donner le contexte de l'analyse en les exposant simplement.

L'INCIDENT

Comme le dit Maclean, l'accident de Mann Gulch peut se raconter comme une course (p. 224¹). A l'exception du chef d'équipe "Wag" Wagner Dodge et du garde forestier Jim Harrison, les pompiers parachutistes pris dans cette course avaient entre 17 et 28 ans et n'étaient pas mariés. Sept d'entre eux étaient des étudiants en sylviculture (p. 27), et douze d'entre eux avaient connu le service militaire (p. 220). C'était un groupe composé d'hommes soigneusement sélectionnés (p. 27) qui se décrivaient eux-mêmes souvent comme des aventuriers professionnels (p. 26).

À 16 heures, le 4 août 1949, un orage balaya la zone de Mann Gulch et fut vraisemblablement à l'origine d'un petit feu dans un arbre mort. Le lendemain, le 5 août 1949, la température était de 97°F² et le niveau de risque d'incendie était de 74 sur une échelle de 100 (p. 42), ce qui correspond à un "potentiel explosif" (p. 79).

Quand le feu fut repéré par un garde forestier, les parachutistes furent envoyés pour le combattre. À 14h30, seize d'entre eux décollèrent de Missoula, dans le Montana, dans un avion de transport C-47. Il y avait ce jour-là des vents turbulents, et l'un des parachutistes fut malade dans l'avion. Il renonça à sauter, revint à la base avec l'avion, et démissionna des pompiers parachutistes dès qu'il fut à terre (« *Ce qu'il avait refoulé avait fini par le rattraper* », p. 51). Les parachutistes et leur équipement furent largués sur le côté sud de Mann Gulch à 16h10, depuis une altitude de 2 000 pieds, au lieu des 1 200 pieds qui étaient la norme, en raison des turbulences (p. 48). Le parachute auquel leur radio était attachée ne s'ouvrit pas et la radio fut pulvérisée en touchant le sol.

Quand les parachutistes atterrirent à Mann Gulch, ils s'attendaient à trouver ce qu'ils ont coutume d'appeler un feu de dix heures. Un feu de 10 heures est un incendie qui peut être circonscrit et isolé pour le lendemain matin 10 heures. Dans l'avion qui emmenait les parachutistes, les observateurs « *pensaient que l'équipe aurait pris le contrôle du feu pour le lendemain matin 10 heures* ». (Maclean, p. 43).

L'équipe rejoignit le garde Jim Harrison, qui avait combattu le feu tout seul pendant quatre heures (p. 62), rassembla ses équipements, et prit un repas. À environ 17 heures 10 (p. 57), tous se mirent en marche le long du flanc sud de Mann Gulch de manière à contourner le feu (p. 62). Dodge et Harrison, cependant, qui étaient partis devant en reconnaissance, craignaient que l'épaisse forêt près de laquelle ils avaient atterri ne soit un « *piège mortel* » (p. 64). Ils demandèrent au chef d'équipe en second, William Hellman, de faire passer l'équipe du côté nord du ravin et de l'emmener vers la rivière, en longeant le flanc de la colline. Pendant que Hellman exécutait ces instructions, Dodge et Harrison prirent rapidement leur repas. Dodge rejoignit l'équipe à 17h40 et prit sa place à la tête de la file qui avançait vers la rivière. En regardant sur sa gauche, il pouvait voir les flammes qui claquaient en tous sens sur la pente sud (p. 69).

C'est alors que le lecteur tombe sur la phrase la plus glaçante de tout le livre : « *Alors Dodge l'aperçut !* » (p. 70). Ce qu'il voyait, c'est que « *le feu avait traversé le ravin à peine 200 yards³* » devant et avançait à leur rencontre (p. 70). Dodge fit faire demi-tour à son équipe et les emmena en direction de la crête, grimpant en biais sur une pente à 76 % (p. 175). Ils durent bientôt progresser à travers une herbe touffue, haute de deux pieds et demi, et les flammes hautes de 30 pieds⁴ qui avançaient vers eux à 610 pieds par minute⁵ (p. 274). Dodge cria à ses hommes d'abandonner leurs outils, puis, à l'étonnement de tous, il alluma un feu devant eux et leur ordonna de se coucher dans la zone que ce feu avait brûlée. Personne ne le fit.

Tous se mirent à courir vers la crête. Deux hommes, Salley et Rumsey, parvinrent, en passant par une faille, à atteindre la crête sans être brûlés. Hellman atteignit la crête mais en



¹ Les numérotations de page de cet article renvoie à l'édition américaine de *Young Men and Fire* (NdeT)

² Environ 36°C

³ Environ 200 mètres

⁴ Environ 9 mètres

⁵ Environ 185 mètres par minute

étant horriblement brûlé. Il mourut le lendemain à midi. Dodge eut la vie sauve parce qu'il s'était couché dans les cendres de son feu de secours. Une autre personne, Joseph Sylvia, survécut brièvement avant de succomber. Les aiguilles de la montre de Harrison, qui avaient fondu, désignaient 17h56 (p. 90), ce qui fut officiellement retenu comme l'heure à laquelle les treize hommes avaient péri.

Une fois le feu passé, Dodge retrouva Sally et Rumsey, et Rumsey prit soin de Hellman pendant que Sallee et Dodge partaient à pied chercher de l'aide. Ils arrivèrent au poste de gardes forestiers de Meriwether à 20h50, et des équipes de sauveteurs furent immédiatement constituées pour aller chercher les morts et les mourants. Tous les morts furent retrouvés dans une zone de 100 yards sur 300 (p. 111). Il fallut 450 hommes et cinq jours pour maîtriser le feu de Mann Gulch, qui s'étendait alors sur 4 500 acres⁶. Au moment où l'équipe avait sauté, il était classé comme un feu de catégorie C, ce qui signifie que son étendue était comprise entre 10 et 99 acres⁷.

L'enquête menée par le Forest Service après le feu, que beaucoup jugèrent déficiente, conclut qu'« *il n'a pas de preuve d'un manque d'attention, de la part des responsables de l'équipe de parachutistes, aux éléments de risque qu'ils sont tenus de prendre en compte quand ils mènent des équipes de parachutistes sur les feux* ». Le comité estima également que les hommes auraient été sauvés s'ils « *avaient prêté attention aux efforts de Dodge pour les attirer auprès de lui dans la zone de feu de secours* » (cité par Maclean, p. 151). Plusieurs familles firent un procès au Forest Service, au motif que les hommes n'auraient tout simplement pas dû être envoyés sur le feu (p. 149), mais ces plaintes furent rejetées par le Ninth Circuit US Court of Appeals, où Warren E. Burger plaida la cause du Forest Service (p. 151).

Depuis Mann Gulch, il n'y a pas eu de décès par brûlure parmi les pompiers du Forest Service. Les hommes sont maintenant pourvus de radios de secours (p. 219). Ils sont mieux entraînés physiquement, connaissent la tactique du feu de secours, savent que, dans les zones de forêt à l'ouest de la Continental Divide, les feux ne brûlent pas comme les feux d'herbes à l'est de Divide, et on leur a répété que la sécurité des équipes prime sur l'extinction du feu.

QUE S'EST-IL PASSÉ À MANN GULCH ?

Tôt dans le livre (p. 65 - La part du feu), Maclean pose la question sur laquelle je voudrais me concentrer : « *Quelle devrait être la structure d'une petite unité (Outfit) quand son travail est d'affronter des dangers soudains et de prévenir tout accident ?* ».



Cette question est opportune parce que le travail des organisations est de plus en plus accompli par de petites unités temporaires, dans lesquelles les enjeux sont importants et où les cafouillages peuvent avoir de sérieuses conséquences (Heydebrand, 1989 ; Ancona et Caldwell, 1992). Ainsi, si nous comprenons ce qui s'est passé à Mann Gulch, nous pourrions peut-être en tirer d'importants enseignements sur la conceptualisation des organisations contemporaines et sur la manière de s'en sortir avec ces organisations⁸.

⁶ Environ 1 800 hectares

⁷ Entre 4 et 40 hectares

⁸ In *Le sens de l'action*. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation, Coordonné par Bénédicte Vidaillet, Editions Vuibert, Paris, 2003, p. 63

Suivre le raisonnement de Kark E. WEIK sur Mann Gulch et l'appliquer à votre organisation :

1. Quel récit est fait par les équipes et les managers du dernier projet de changement ou de la transformation en cours ?
2. Quelles sont les difficultés rencontrées ? Quelles en sont les raisons ? Listez-les et priorisez-les.
3. Dans quelle mesure le sens donné au projet de transformation ou de changement est clair ? Comment est-il partagé et relayé avec et par les managers ?
4. Un recadrage de sens est-il nécessaire ?
5. Comment pourriez-vous renforcer le storytelling autour de ce projet de changement ou transformation pour favoriser l'adhésion ou recadrer le sens ?

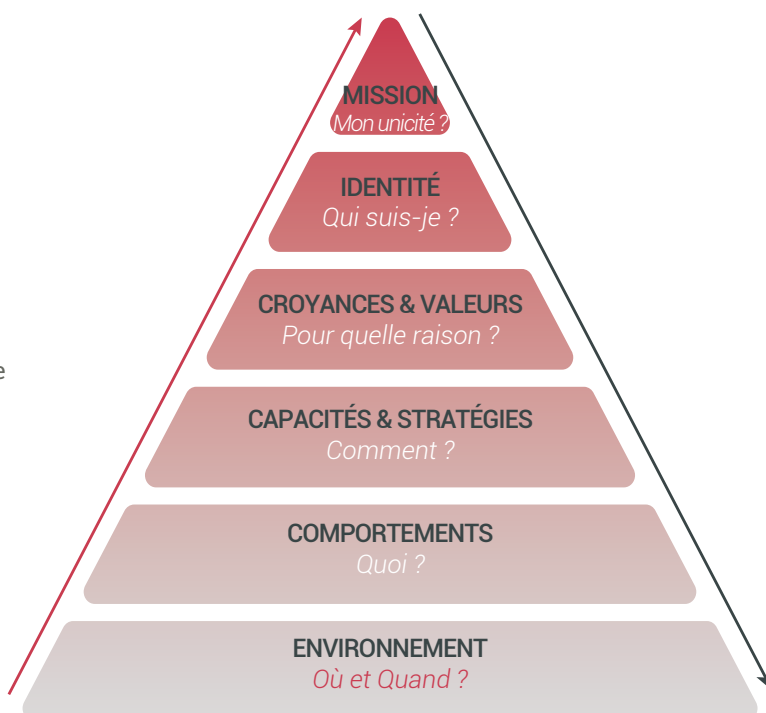
1.B. ANTICIPER ET INNOVER

Pour être dans un processus de croissance, il faut trouver son chemin et fabriquer son or. Cela suppose d'inventer quelque chose à un moment ou de challenger un ordre établi. Ce qui requiert certes du courage, mais surtout de savoir anticiper et innover. À ce titre, l'exemple d'Elon MUSK semble révélateur : il s'attaque à des modèles industriels renommés et établis de longue date (industrie automobile avec Tesla, industrie aérospatiale avec SpaceX) pour venir les télescoper à l'aune d'intuition et d'innovation technologique.

Être attentif aux évolutions de son environnement permet de s'assurer que sa perception reste juste, correcte. De par sa position entre la stratégie définie par le comité de direction et l'opérationnel réalisé par les équipes, le manager contribue pleinement à cette attention :

1. Se challenger et questionner : nos convictions sont issues de nos expériences. Elles sont donc plus difficiles à changer et génèrent un truisme entretenu par le biais de confirmation : ma vérité constitue la vérité universelle. S'il est bien pour un manager d'avoir des convictions quant à la valeur ajoutée de son métier, il ne peut rester invariant dans un monde en perpétuel changement. Concevoir clairement

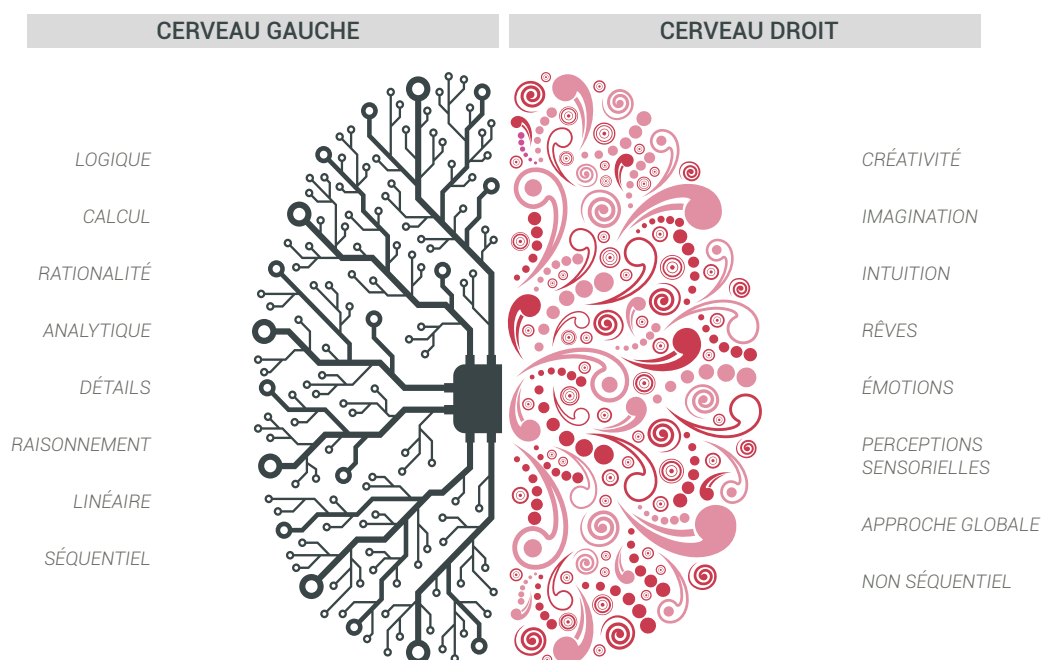
son métier, ses principes fondateurs, sa valeur ajoutée et ses interactions constitue une pierre angulaire sur laquelle se reposer certes ; mais il est nécessaire de la questionner régulièrement. La pyramide de Bateson DILTS peut s'avérer utile dans cet exercice, tant individuellement pour le manager que collectivement pour l'organisation.



2. Ecouter le terrain et capter les signes avant-coureurs d'une modification. Entretenir un doute méthodologique pour challenger et questionner régulièrement ses certitudes et croyances. L'enjeu pour le manager est d'arriver à se mettre en vigilance pour capter les signaux contraires à ses croyances. Cela revient à se mettre à l'écoute de tout ce qui va à l'encontre de cette conviction. Par son réseau et sa position, le manager dispose d'une place de choix pour réaliser cette veille. Cela suppose pour le manager de mobiliser plusieurs types d'intelligence : d'une part l'intelligence rationnelle et factuelle du cerveau gauche, qui s'axe sur la collecte et l'analyse de données existantes. Analyse pouvant être complétée le cas échéant par le recours à la data science et à l'intelligence artificielle. D'autre part, l'intelligence sensible et intuitive du cerveau droit, qui favorise l'imagination sur la base de tendances faibles ou de signaux moins palpables.



MOBILISER LES 2 CERVEAUX

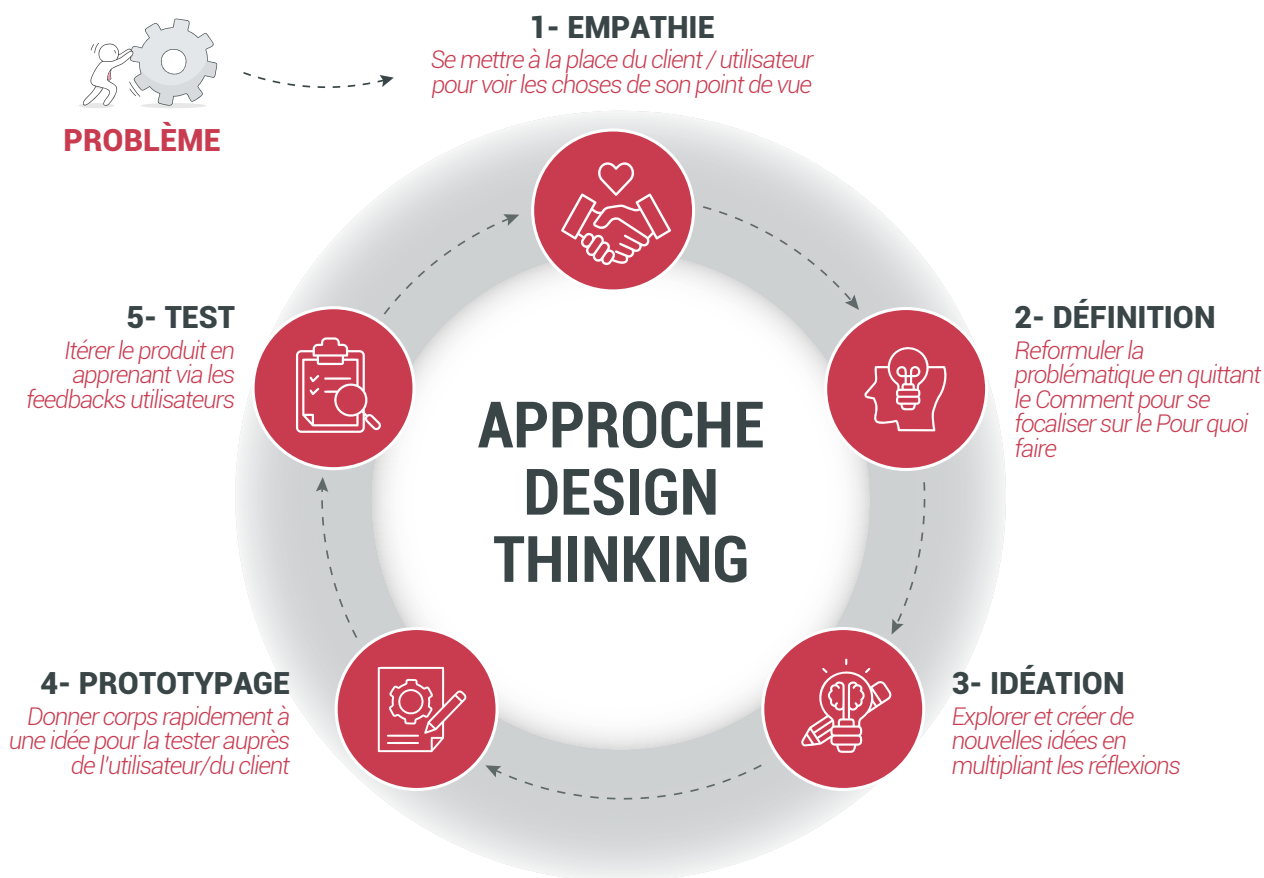


3. Ouvrir la possibilité de remettre en question le statu quo et de tester de nouvelles approches.

La première propriété d'une organisation est de se survivre. Naturellement, elle tend vers l'homéostasie. Sur cette base stable, il est crucial pour l'organisation de détecter le plus tôt possible les évolutions, sous peine d'être distancée par ses concurrents.

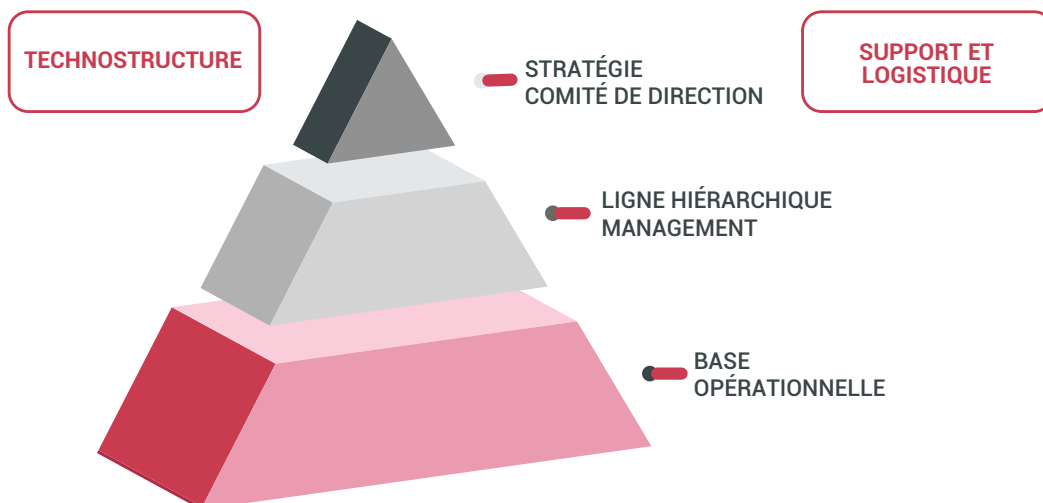
Le manager peut éviter de se faire balader par l'organisation, cherchant à maintenir le statu quo, en développant une curiosité collective au travers d'un réseau rassemblant des compétences, expertises et expériences différentes, en interne comme en externe. Chez un enfant, la curiosité surpasse la peur. Donc, pour un manager, entretenir la curiosité et se libérer de la peur pour aller de l'avant permet de créer une culture de la transformation en ouvrant la possibilité aux équipes de tester et d'expérimenter. La diffusion d'approches telles que le Design Thinking peut s'avérer d'une grande aide pour promouvoir une culture de la transformation.

Curiosité, échec, persévérance et expériences ont permis toutes les récentes innovations technologiques, comme le prouvent les exemples de Steve JOBS, Elon MUSK ou Jeff BESOS. Fuir le risque amène le risque de stagner.



4. Relayer les éléments captés auprès du comité de direction. Les dirigeants ont besoin de garde-fouS et de relais pour capter les évolutions. Sinon ils courent le risque de se déconnecter du terrain et de développer une forme d'aveuglement par rapport à la réalité. Les dirigeants visionnaires encouragent à expérimenter, prendre des risques, échouer, apprendre et s'améliorer. Ils mettent l'organisation en dynamique en infusant une culture de la transformation. Laquelle transparait au travers d'une curiosité générale et se traduit concrètement par un art de questionner. Le modèle organisationnel MINTZBERG fait bien ressortir le rôle essentiel d'un manager en tant que relais entre la base opérationnelle et la vision stratégique du comité de direction.

L'anticipation du changement s'appuie avant tout sur la curiosité des managers et de leurs équipes. Cela suppose pour le manager de rester ouvert d'esprit, d'apprendre à poser des questions et de développer une curiosité ou une appétence pour de nouvelles idées.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : CURIOSITÉ ET QUESTIONNEMENT

Recherchez et listez :

- Toutes les initiatives prises par vos managers et leurs équipes pour tester de nouvelles approches et promouvoir la créativité et l'innovation ;
- Toutes les questions stratégiques formulées par les managers et les équipes : quelles sont-elles ? Comment sont-elles formulées ? Qu'apportent-elles ? Comment les percevez-vous ?
- Toutes les propositions émises par les équipes et les managers pour faire évoluer un statu quo ou challenger des modes de fonctionnement ;
- Toutes les opportunités d'apprendre ou de s'inspirer de l'expérience des autres auxquelles vos managers et vos équipes ont assisté : learning expedition, conférences, ateliers...

Si la liste est courte, vous gagnerez peut-être à impulser ce type de démarche au travers de moments dédiés.

Si la liste est fournie, vous pouvez peut-être l'enrichir de nouvelles approches ou renouveler les approches existantes pour éviter le phénomène de lassitude.

1.C. ALIGNER LES ÉNERGIES

Enfin, donner du sens et partager une vision, c'est doter l'organisation d'une boussole qui va agir comme un catalyseur. Cela va permettre aux managers d'aider les équipes à se projeter, en aimantant les énergies et les ressources dans une seule et même direction. Ainsi les managers pourront répondre aux questionnements et doutes propres aux périodes d'incertitude, montrant le cap à suivre et remobilisant les équipes vers un avenir prometteur.

Avant toute chose, il importe de comprendre où va l'énergie des équipes et à quoi elle est consacrée : activité, régulation... Ce travail permettra d'identifier les fuites potentielles d'énergie : contrôle, reporting, réunionite, administratif...

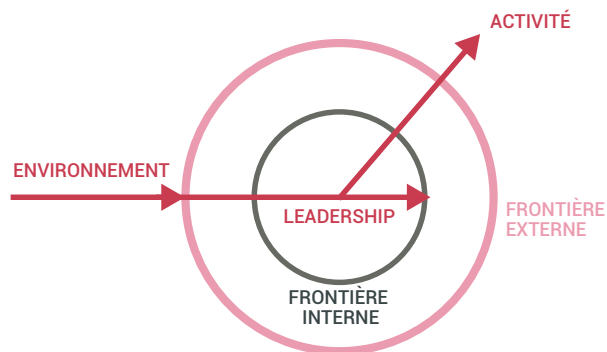
La grille de lecture du Chapeau Mexicain proposée par la TOB - Théorie Organisationnelle de Berne, répond parfaitement à cet enjeu de lire à quoi sert l'énergie.



Plus une frontière est poreuse, plus elle prend de l'énergie. Énergie pour capter et intégrer les éléments entrants. Énergie pour se protéger et se défendre d'éventuelles agressions externes. Énergie pour tester et assimiler les évolutions de l'environnement.

Mais moins une frontière est poreuse et moins c'est bon. Car cela isole, au risque de ne plus capter les évolutions de son environnement. Une frontière peu poreuse rassure car elle protège. Mais elle génère un manque de flexibilité et peut fermer la porte à de nouveaux entrants qui apporteraient un regard neuf et favoriseraient curiosité et questionnement.

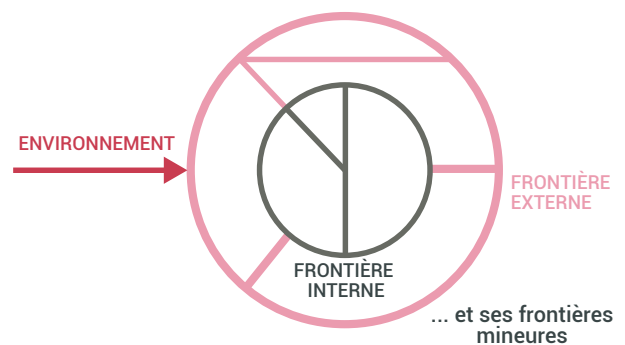
UN GROUPE



Selon cette grille de lecture, toute équipe ou groupe est constitué de :

- Une activité : un but commun, une vision partagée ;
- Une structure de leadership, représentée par une ou plusieurs personnes, manager ou non ;
- Des frontières externes (FE), qui la séparent et la protègent de son environnement ;
- Des frontières internes (FI) qui créent des sous-groupes, se retrouvant sur un ADN ou des codes / normes partagés.

UNE ORGANISATION (simple)...



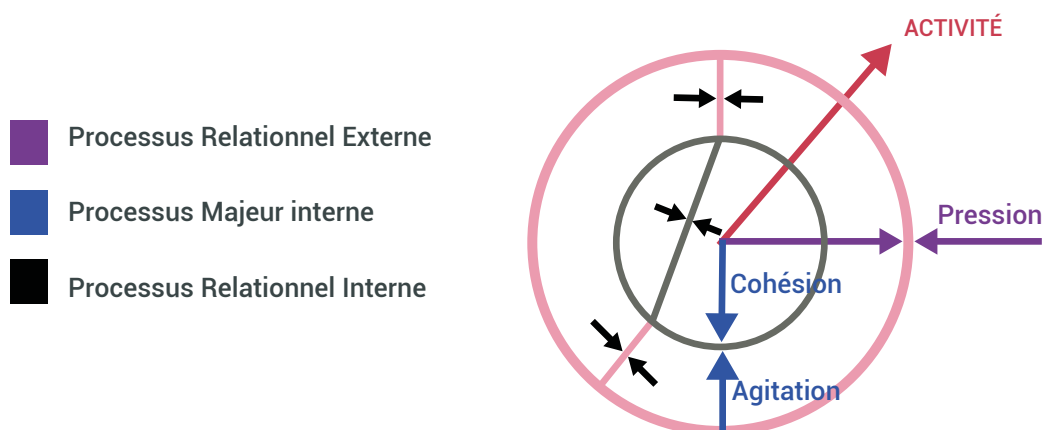
Pour favoriser le changement et impulser une culture de la transformation, un leader a besoin d'être suivi, que ce soit un leader symbolique, hiérarchique, éphémère ou effectif. De manière logique, il va consacrer son énergie aux frontières internes en priorité. Il convient alors de distinguer les frontières internes mineures (Fmi) et majeures (FMI).

Les frontières mineures sont moins marquées et plus poreuses que les frontières majeures. Les premières nécessiteront donc moins d'énergie que les secondes pour les faire évoluer. Si une frontière mineure ou majeure consomme beaucoup d'énergie pour sa régulation, alors une baisse d'activité apparaît et les équipes délivrent moins.

Une constante apparaît ainsi :

$$\text{Organisation} = \text{Activité} + \text{FME} + \text{FMI} + \text{Fml}$$

UTILISATION DE L'ÉNERGIE AU SEIN D'UN GROUPE



La question se pose donc de l'orientation de l'énergie. Une énergie bien employée focalise les équipes sur la cible, aligne les priorités, favorisant l'engagement et la motivation. Une énergie mal employée se traduit par de la compétition, des silos, des batailles d'égo, des jeux de pouvoir. Dans les deux cas, l'impact évident sur la performance individuelle et collective joue comme un effet démultiplicateur, facilitant ou freinant l'atteinte de l'objectif fixé.

L'identification des frontières permet au manager de mettre en évidence l'orientation de l'énergie. Rappeler la cible, donner du rythme, communiquer l'envie de faire et diminuer les pertes d'énergie positionnent le manager comme un chef d'orchestre. Aligner les énergies revient tout simplement à appliquer l'adage bien connu : seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : LE CHAPEAU MEXICAIN

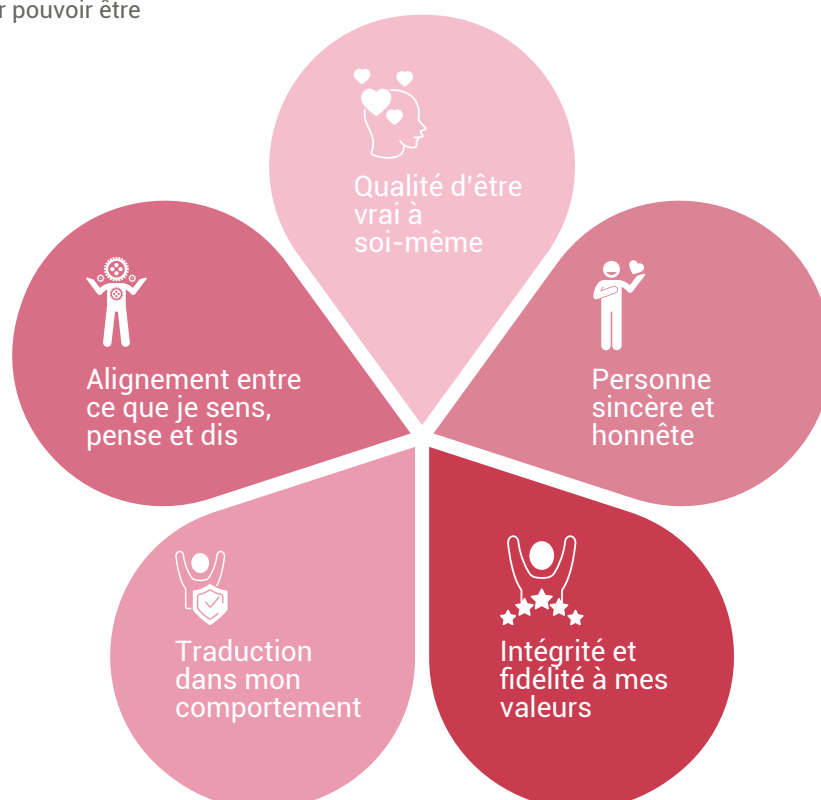
- Quels sont les leaders au sein de votre organisation ?
- Quels sont les groupes ? Qui fait partie de quelle structure ? Quels sont leurs codes ?
- Quelles sont les frontières ? Sont-elles internes ou externes ? Majeures ou mineures ? Quelle est leur porosité ?
- Où va l'énergie ? Quelles sont les fuites ou déperditions ? Quelles sont les tensions ? Comment réorienter efficacement l'énergie ?

2. AUTHENTICITÉ

La culture d'entreprise se voit avant tout au travers des managers qui doivent, comme les dirigeants, être exemplaires et irréprochables. Ils sont les représentants des codes de la culture d'entreprise, sinon il y a risque de dérive. Leur mantra pourrait se résumer en un mot : authenticité. Et la culture de la transformation s'ancre profondément dans cette compétence managériale.

2.A. UNE QUESTION DE POSTURE AVANT TOUT

Être authentique ne se décrète pas. Cela suppose pour le manager de déposer sa cape de Super Héros pour oser être vrai, intègre et vulnérable. Ce qui signifie que le manager doit travailler sur lui-même et sur sa posture pour pouvoir être authentique.



Cela met en évidence deux compétences fondamentales :

- **La connaissance de soi** constitue un travail continu, structuré, qui permet de revenir sur ses expériences, sur son passé, pour sortir de l'auto-évaluation et faire preuve de bienveillance vis-à-vis de soi-même. Il s'agit de prendre régulièrement du temps pour soi, faire le point sur sa communication, son comportement, ses émotions, ses aptitudes afin d'ancrer ses atouts et de réfléchir sur un axe de progrès. Un temps aussi pour apprendre de ses erreurs...
- **L'intégrité** nécessite d'être clair sur ses valeurs, ce qui m'anime. Cela suppose de les conscientiser et de savoir comment elles se traduisent dans mon comportement, ma communication, mes pensées, mes émotions. Sans connaissance de soi, pas d'intégrité. Sans intégrité, difficile de rester aligné, surtout dans des périodes de troubles comme le sont les périodes de changement et de transformation.

Cela impacte également l'autorité qu'un manager pourra démontrer pour embarquer les équipes dans le changement. Trois types d'autorité se distinguent généralement :



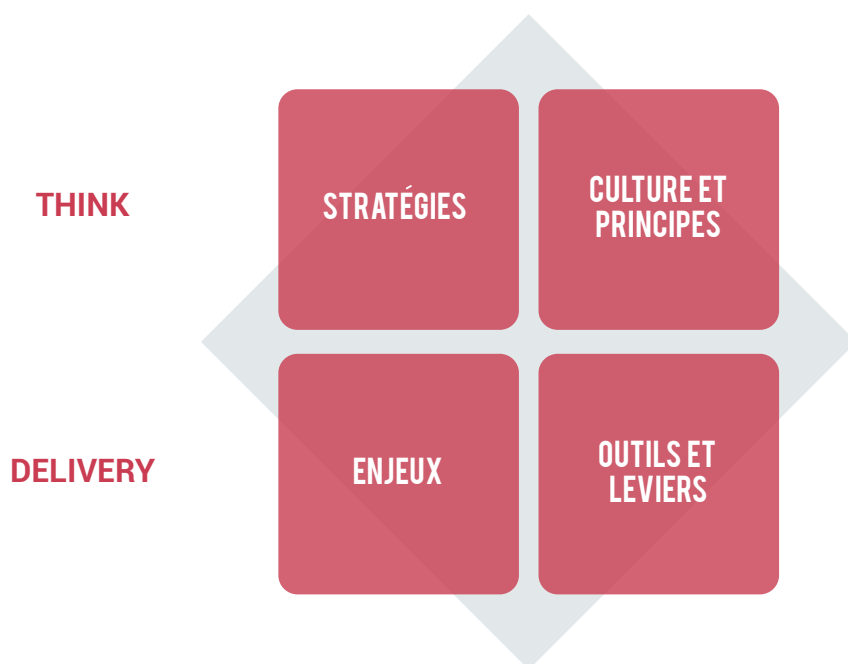
Un manager authentique privilégiera l'autorité de conviction pour accompagner changement et transformation. Car elle lui permettra de donner du sens en restant aligné et vrai, en ayant le courage de décider, d'arbitrer, de révéler les zones de flou, en osant afficher qu'il n'a pas réponse à tout.



Cette posture managériale basée sur l'authenticité apporte aussi un cadre de sécurité psychologique essentiel pour les équipes. Si le manager ose afficher une vulnérabilité dans une période de changement, les équipes se sentiront plus en confiance pour dévoiler leurs doutes et interrogations.

2.B. ADAPTATION ET APPRENTISSAGE

Un manager a un double rôle dans la culture de la transformation en jouant sur plusieurs volets dans sa posture.



Les principes clés du THINK résident dans :

- Les Mécanismes : gestion des risques et des résistances, apprendre à changer, capitaliser sur les progrès.
- Les Concepts : évolution des pratiques, inspirations théoriques et auteurs de référence.

Les enjeux dans le DELIVERY résident dans :

- La Posture : lien effectué entre Think & Delivery, empathie et intelligence de situation, favoriser l'interaction et la coconstruction.
- La Conjoncture : digital, agile, IA, interculturel.
- Les Structures : formation au changement, développement de la capacité à changer et à piloter la transformation.

Développer un sens commun et relayer la stratégie demandent au manager de renforcer sa posture et ses compétences sur la partie THINK :

- **Stratégie** : exercice de visioning, gestion des différents types de changement, prise en compte des contextes et des différentes parties prenantes, adaptation aux évolutions.

- **Innovation et leadership**, optimisation du contexte, prise en compte des complémentarités, apprentissage et intelligence collective.

Cela suppose pour un manager d'**apprendre à apprendre**. Une entreprise qui ne meurt pas est une entreprise qui apprend en continu. Un manager, par sa posture authentique, contribue à la reconnaissance des erreurs comme une opportunité d'apprentissage. Il doit donc s'entraîner à tolérer les risques inhérents à toute expérimentation d'une part. Et à trouver une manière juste et éthique de sanctionner les dérives qui impacteraient trop fortement le Delivery d'autre part.

Dans un monde où les managers subissent la pression quotidienne du delivery, Arie de GEUS nous propose d'installer des routines pour éviter les 3 myopies types :

1. **Myopie temporelle** : le court terme prime sur le long terme.
2. **Myopie spatiale** : on se focalise sur l'important et on néglige la périphérie. Mais

L'innovation comme la crise viennent de la périphérie. C'est l'arbre qui cache la forêt.

- 3. Myopie de l'échec :** l'échec est tellement inacceptable qu'on le cache, on le maquille, on l'habille.

Pour éviter des myopies, il appartient au manager de prendre régulièrement un temps de recul pour se demander individuellement et collectivement ce que l'on a appris. Les cadres méthodologiques agiles tels que Scrum ont cherché à sanctuariser ce temps via les Rétrospectives, rituels récurrents durant lesquels l'équipe se questionne sur son fonctionnement et sa communication pour ancrer ce qui va bien, capitaliser sur ses apprentissages et identifier des axes d'amélioration.

S'il veut être authentique, un manager doit également **apprendre à demander de l'aide**. Cela revient à savoir dire qu'on ne sait pas et/ou qu'on a fait une erreur. Ce qui suppose de mettre de côté les questions d'égo qui nous empêchent d'apprendre et de demander de l'aide. Encore une fois, cela ne peut se faire que dans le cadre d'un climat de sécurité psychologique, dans lequel chacun sait qu'il ne sera ni sanctionné ni moqué pour une erreur ou un aveu de faiblesse.

Pour promouvoir une culture de la transformation, la posture managériale doit donc démontrer à la fois une capacité d'adaptation et capacité d'apprentissage :

- Être capable d'accepter d'apprendre en faisant des essais et en recherchant de nouvelles expériences (apprendre).
- Utiliser les expériences d'apprentissage pour les appliquer à de nouveaux domaines (adapter).

2.C. LE POUVOIR DE L'INFLUENCE

Le sociologue canadien Erving GOFFMAN décrit **l'entreprise comme un théâtre social**. Selon lui, une situation sociale se définit comme « *un espace physique, où qu'il se situe, où toute personne qui s'introduit se trouve exposée dès son entrée à la présence physique immédiate d'une ou plusieurs autres personnes* ». Cette présence physique fait de chacun un animal social.

Cela est d'autant plus vrai pour un manager qu'il assure le lien entre le niveau stratégique du comité de direction et le déploiement opérationnel réalisé par les équipes. Le manager se trouve donc particulièrement exposé aux regards des autres. Sa manière d'être, de communiquer et son authenticité constitueront alors autant d'indices qui vont impacter la relation. Dès lors qu'il sera en interaction, un manager jouera donc sur une scène sociale, comme un acteur. Sur cette scène, il existe au travers du regard de l'autre et cherche avant tout à ne pas perdre la face. Donc plus un manager sera authentique, moins l'écart entre ce qu'il est réellement et le rôle qu'il joue sera grand.

Le sociologue français Michel CROZIER vient compléter l'analyse du théâtre social d'Erving GOFFMANN par une lecture des **stratégies d'influence en entreprise**.

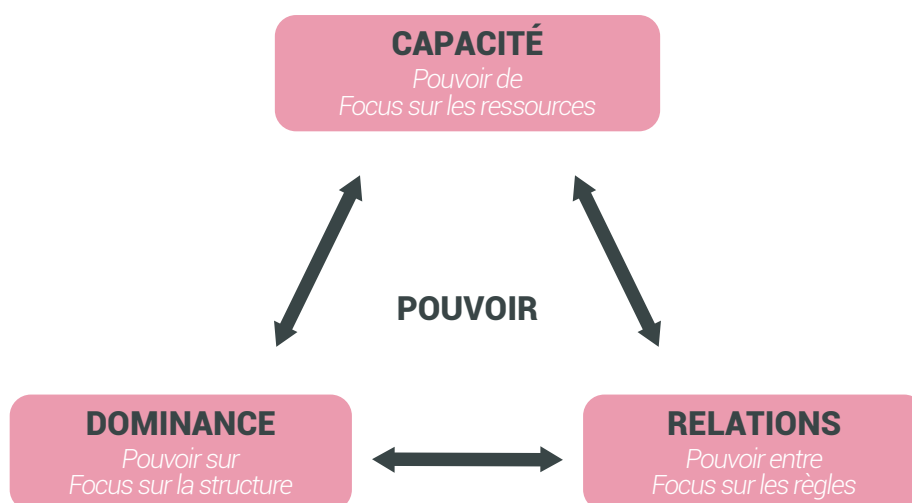
Dans son ASO (Analyse Stratégique des Organisations), il met en lumière le fait que chaque organisation constitue une machine à délivrer du pouvoir. Un manager, comme tout acteur de cette organisation, y intervient avec son propre agenda personnel, c'est-à-dire ses ambitions, ses intérêts et sa lecture de la situation.



Pour CROZIER, il y a quatre grandes sources de pouvoir :



Et trois grands types de pouvoir :



Les acteurs, tels que les managers, sont la plupart du temps conscients de leur pouvoir. Ils vont donc avant tout chercher à préserver ce pouvoir, afin de préserver leur influence. Toute zone de flou dans une organisation constitue une marque de liberté, laquelle peut être mise au service d'un agenda personnel comme de la vision partagée. Un manager authentique pourra témoigner suffisamment d'intégrité pour savoir quand son agenda personnel diffère de la vision partagée et prendre la responsabilité de ses actes quand l'écart entre les deux se révèle trop important.

Si un acteur veut étendre sa zone de pouvoir, il doit apprendre à maîtriser l'incertitude, notamment représentée par le changement et la transformation.



Si l'on transpose cela pour promouvoir une culture de la transformation, cela revient à :

- Chercher qui est influent : les leaders formels qui incarnent la culture de l'entreprise et comprennent la nécessité du changement ou les leaders informels naturellement suivis par les autres.
- Savoir qui a le pouvoir. La culture de la transformation ne se crée pas sans l'aval des dirigeants.
- Identifier les centres d'influence pour s'appuyer sur eux.

Cette analyse de l'entreprise comme un théâtre social dans lequel se jouent des jeux de pouvoir peut menacer l'authenticité d'un manager. Cela met en lumière plusieurs types de leadership dans un contexte de changement, décrit par Kurt LEWIN, et soulignant l'impact de l'autorité du leader sur le groupe.

• **Leadership autoritaire** : le manager dirige les activités, donne des ordres, définit les objectifs et les moyens. Ce type de leadership génère souvent soit de la rébellion (ou a minima de l'agressivité), soit de l'apathie.

• **Leadership démocratique** : le manager fait des suggestions, participe à la vie du groupe sans donner d'ordre, encourage la prise d'initiatives, assiste les collaborateurs dans la définition des objectifs et des moyens. Ce type de leadership

apporte des résultats aussi satisfaisants qu'un leadership autoritaire, inférieurs en quantité produite mais meilleurs en qualité. Car il permet de tisser des relations et met le groupe en capacité de s'auto-gérer. Il se révèle plus performant en dynamique de changement, car il favorise le consensus social tout en jouant un rôle de leader d'opinion, influenceur des autres membres du groupe.

• **Leadership permissif**, qui apporte des connaissances techniques et s'implique peu dans les activités du groupe. Il s'avère peu convaincant que ce soit sur l'exécution du travail comme la satisfaction. Car s'il offre de l'indépendance, la coopération reste faible.

Pour promouvoir la culture du changement, le manager authentique exploitera 2 leviers clés :

- **Leadership** : en quoi le manager est capable de faire preuve de vision, de relayer la stratégie en lui donnant du sens, d'anticipation pour prévoir les changements très en amont. Comment il peut aller chercher les innovations, la rupture, les tendances de demain. Et comment il réussit à ancrer cette logique dans la culture d'entreprise.

- **Conduite** : comment piloter et déployer le changement sur les Hommes et l'organisation. Quelle est son influence et quel est son pouvoir pour diffuser une culture du changement par petits pas, en continu pour favoriser l'appropriation du changement.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : AUTHENTICITÉ ET MANAGEMENT

Voici quelques questions pour vous aider à réfléchir sur la place de l'authenticité au sein de votre organisation :

- Quelle définition est donnée à l'authenticité au sein de votre organisation ?
Comment vos managers en parlent-ils ?
Une définition commune existe-t-elle ?
- Comment l'organisation favorise le travail des managers sur la connaissance de soi et sur l'intégrité ?
Quelles sont les manifestations d'intégrité chez les managers ?
- Quel type de leadership est présent ?
En quoi contribue-t-il à promouvoir une culture de la transformation ?
- Des myopies sont-elles présentes ? Si oui, lesquelles ?
- Quelle place est laissée pour l'apprentissage ?
Quels sont les temps dédiés à la prise de recul ? Sont-ils sanctuarisés ?
Quelle est la place du droit à l'erreur ?
- Quels sont les jeux d'influence et de pouvoir ?
Comment sont positionnés les leaders ?

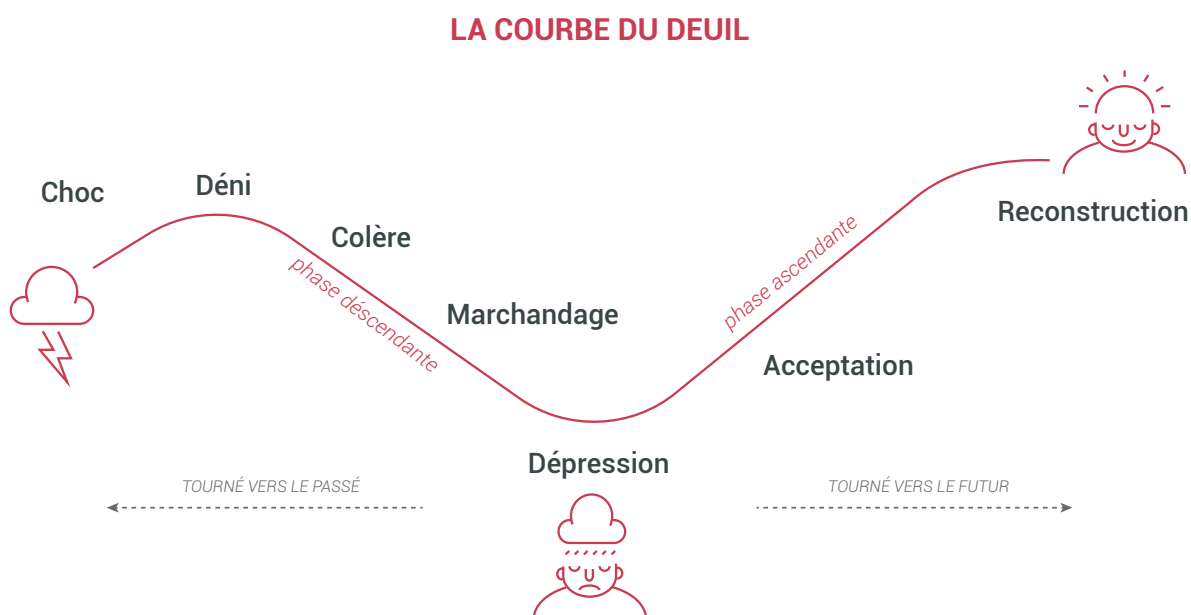


3. EMPATHIE

Selon un principe bouddhique, rien n'est permanent. En essayant d'éviter la douleur, on crée de la souffrance. Un manager doit avoir conscience que toute chose a une fin et savoir lâcher prise à bon escient, tant pour lui-même que pour l'équipe.

3.A. CONSCIENCE DU DEUIL

Une transformation peut s'avérer délicate : cette situation de déséquilibre implique une perte de repères et une remise en cause de nos schémas mentaux. La courbe du deuil d'Elisabeth KUBLER ROSS, médecin américain, démontre bien les différentes phases traversées durant le changement.



LE DÉNI

Réaction type :

« Ce n'est pas vrai, ce n'est pas possible. »

« Ils se sont trompés. »

Le déni correspond à un rejet, un refus de ce qui va arriver. L'individu refuse de comprendre ce qui arrive. Il s'agit souvent d'un réflexe défensif. L'annonce du changement amène le choc de l'inconnu. La personne est déstabilisée : sa réalité, sa représentation du monde, ses schémas mentaux sont bousculés. Souvent associée à un manque, la crainte émerge : crainte de perdre le contrôle de ses habitudes, de ses points de référence, de son autonomie, de ses responsabilités, de son emploi.

Cette phase s'avère primordiale, car elle conditionne la suite du processus dans sa durée et son intensité émotionnelle. Elle se révèle généralement douloureuse, car il y a incompréhension entre les différents acteurs du changement.

LA COLÈRE

Réaction type :

Actes de colère ou de violence

Agressions verbales et/ou physiques

Révoltes

Larmes

Réaction forte par excellence, la colère est la première forme de résistance. Elle est utile, nécessaire, car elle permet de verbaliser l'émotion et d'affirmer sa personnalité en tant qu'individu. La colère est pertinente, puisqu'elle affronte le changement et le remet en cause, manière de s'assurer émotionnellement qu'il est justifié, juste, éthique, ou non.

La colère s'exprime souvent vis-à-vis de la première personne croisée, même si elle n'est pas partie prenante ou concernée. C'est une phase émotionnelle particulièrement intense.

LE MARCHANDAGE

Réaction type :

Négociation, argumentation : Et si ?

Velléité : Peut-être que ?

Doute

Sabotage

Le marchandage correspond à un non-engagement véritable. C'est une phase de



peur, de crainte. La personne est plutôt dans une approche velléitaire que dans une envie de changement profond. Il y a promesse, sans réelle envie de faire, car la peur et la crainte de l'inconnu sont plus fortes.

Il s'agit de gagner du temps pour trouver les arguments nécessaires afin de ne pas accepter le changement. Le marchandage utilise l'effet de la Pensée Magique : si je fais un geste infime, peut-être que rien ne sera amené à changer. Le marchandage facilite la verbalisation des doutes et des réserves. Il participe d'une logique de négociation, d'argumentation, de jeu dialectique, cherchant à faire reconnaître les inconvénients du changement.

Le marchandage peut déboucher sur un sabotage, réaction qui reflète une apparente soumission et une révolte intense et active pour faire échouer le processus de changement.

LA DÉPRESSION

Réaction type :

Inaction

Inertie

Nostalgie

La dépression est une phase de tristesse.

Elle se traduit par une non-envie de faire, une impossibilité de bouger, qui alimente le désespoir. L'importance et la valeur des pertes conduisent à une forme de sidération, de stupeur, alimentant la tristesse.

L'estime de soi et la confiance sont ébranlées, car il y a une perte complète de repères. Les schémas mentaux du passé sont encore actifs, sans trouver un débouché satisfaisant. Devant l'inconnu représenté par le changement, l'individu regrette les schémas mentaux passés, s'y accroche pour se rassurer, en vain.

La tristesse permet de se replier sur soi pour faire un travail de deuil nécessaire dans tout changement.

L'ACCEPTATION

Réaction type :

Passivité, Attentisme

Abandon de la vision négative du changement

Cette phase correspond à une prise de conscience que le changement est inéluctable : rien ne sera plus comme avant, aucun retour en arrière n'est possible. La réalité s'impose douloureusement, comme une fatalité. Le changement est accepté sans enthousiasme, avec résignation.

La résistance active est abandonnée au profit d'une passivité. Le travail de deuil commence réellement. L'individu amorce une modification de son regard sur le changement.

C'est une période d'apaisement des émotions.

L'INTÉGRATION

Réaction type :

Action, Engagement

Désir

Cette phase est essentielle. Elle permet de se réajuster à son environnement et de se réconcilier avec soi et les autres. Elle correspond au terme d'un cheminement qui favorise l'intégration d'une expérience douloureuse pour la transformer en opportunités. L'intégration rejoint de ce fait le principe de résilience (*cf. Partie 4*). Intégrer un changement revient par conséquent à accepter d'élargir son registre comportemental en réponse à l'environnement.

Ce phénomène est rendu possible si nous attribuons une valeur positive au changement et qu'il est de nature à produire l'effet escompté. C'est une acceptation totale du changement. Ce dernier est admis et prend une place nouvelle : c'est un champ d'opportunités qui s'ouvre.

L'engagement vient graduellement, avec l'émergence de l'idée que le changement est vraisemblablement une meilleure alternative. Le changement est intégré à tel point qu'il engendre de nouveaux schémas mentaux et comportements. Il y a reconstruction de la réalité et/ou construction d'une nouvelle réalité.

Le changement s'effectue d'abord à un niveau conceptuel avant de déboucher sur une intégration comportementale. Cet ajustement se réalise selon 4 schémas d'après Gérard CARTON :

- **Le schéma de compensation** : l'environnement interdit les anciens comportements (exemple : la prison).

- **Le schéma de sublimation** : rendre acceptable un comportement sous la pression de l'environnement (exemple : un chasseur qui devient garde-chasse).

- **Le schéma de résolution** : nous changeons notre comportement car il nous devient insupportable.

- **Le schéma de progression** : progression longue dont les résultats ne se perçoivent pas tout de suite (exemple : l'apprentissage).

Le doute cède la place au désir : désir d'en savoir davantage, de s'investir, de contribuer au bon fonctionnement du changement. Motivation et envie de collaborer réapparaissent. La Joie commence à apparaître, surtout avec la découverte des bénéfices et gains secondaires apportés par le changement.

L'ESPOIR

Réaction type :

Implication

Positivisme, enthousiasme

Plaisir

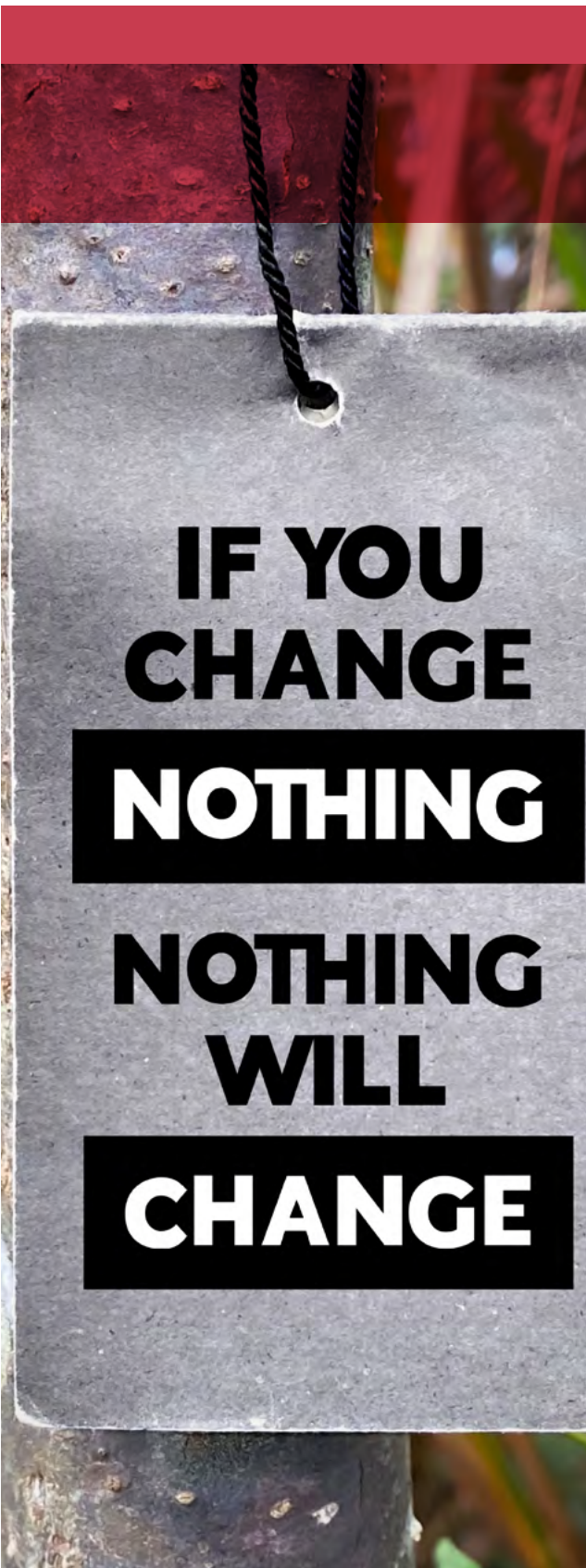
Cette phase ultime confirme l'orientation de l'individu vers un nouveau projet. Il y a exploration d'un nouveau monde de possibles, impossibles et non impossibles comme le décrit Andreu SOLE.

La joie et le plaisir amènent une énergie nouvelle. La confiance s'établit à nouveau, liée à une volonté d'aller de l'avant.

Connaître ce processus permet de prendre conscience du point où l'on se situe à la suite d'une épreuve, de mieux vivre l'expérience en sachant qu'elle n'est qu'une étape, de se préparer à la suite et de progresser en toute lucidité.

Comme tout collaborateur, les managers traversent cette courbe. La particularité réside dans le fait qu'ils doivent à la fois gérer leur propre traversée ainsi que celle de leurs équipes et collaborateurs. Ce qui implique de gérer une traversée à deux vitesses.

Les managers sont souvent informés du changement avant les équipes. Dans certains cas, ils commencent même à travailler sur la conduite du changement dans sa phase de cadrage, bien en amont du déploiement. Ils ont donc le temps de se faire à l'idée et de s'approprier les évolutions à venir.



Paradoxalement, si les managers ont pu avoir le temps de se faire au changement, ils demandent aux collaborateurs de l'accepter rapidement. Certains sont même surpris par le manque d'enthousiasme des collaborateurs à l'annonce des changements.

S'attendre à ce que les équipes en soient au même stade alors qu'elles découvrent le projet, c'est manquer d'empathie. Cela suppose d'accueillir avec bienveillance et sans jugement l'émotion de ses collaborateurs pour capter leurs besoins et y apporter une réponse appropriée.

Et force est de constater que chacun de ces changements avance à son propre rythme. Ainsi un individu peut passer plusieurs années dans une même entreprise avant d'en changer, tout en y occupant trois postes différents, en déménageant de logement deux fois et en se séparant de son épouse. Par conséquent, plusieurs courbes de changement se superposent, se chevauchent et s'entremêlent. Accompagner le changement de ses équipes implique une compréhension des états mentaux en jeu, afin de bien appréhender les freins et résistances face au changement. Trouver des leviers de motivation et enclencher un processus avec des bénéfices pour chacun fait partie des difficultés humaines à résoudre au-delà des problèmes techniques.

Pour un manager, gérer le changement vise à transformer le changement en projet, à partir d'une décision faisant sens pour chacun. La conduite du projet se concentre sur l'objet, avec un jalonnement, un découpage en lots. Or le processus psychologique de changement n'est pas vraiment maîtrisable, à la différence de la conduite du projet. La courbe du deuil est donc très personnalisée et nécessite d'offrir une plateforme de projection personnelle à chaque collaborateur.

Connaître ce processus permet aux managers d'identifier la phase où il se trouve et celles où en sont ses collaborateurs. Cela lui permet de mieux vivre la situation en sachant qu'elle n'est qu'une étape, de se préparer à la suite et surtout d'accompagner la progression de ses équipes en toute lucidité. Sans jugement et avec patience. C'est pourquoi l'empathie s'inscrit totalement dans une culture de la transformation.

3.B. GESTION DES ÉMOTIONS

Oser sortir de sa zone de confort s'avère à la fois simple et compliqué pour un manager : cela nécessite de donner du sens pour mobiliser, de prendre l'initiative de ralentir et laisser du temps d'une part et d'être authentique en se mettant à l'écoute des émotions d'autre part.

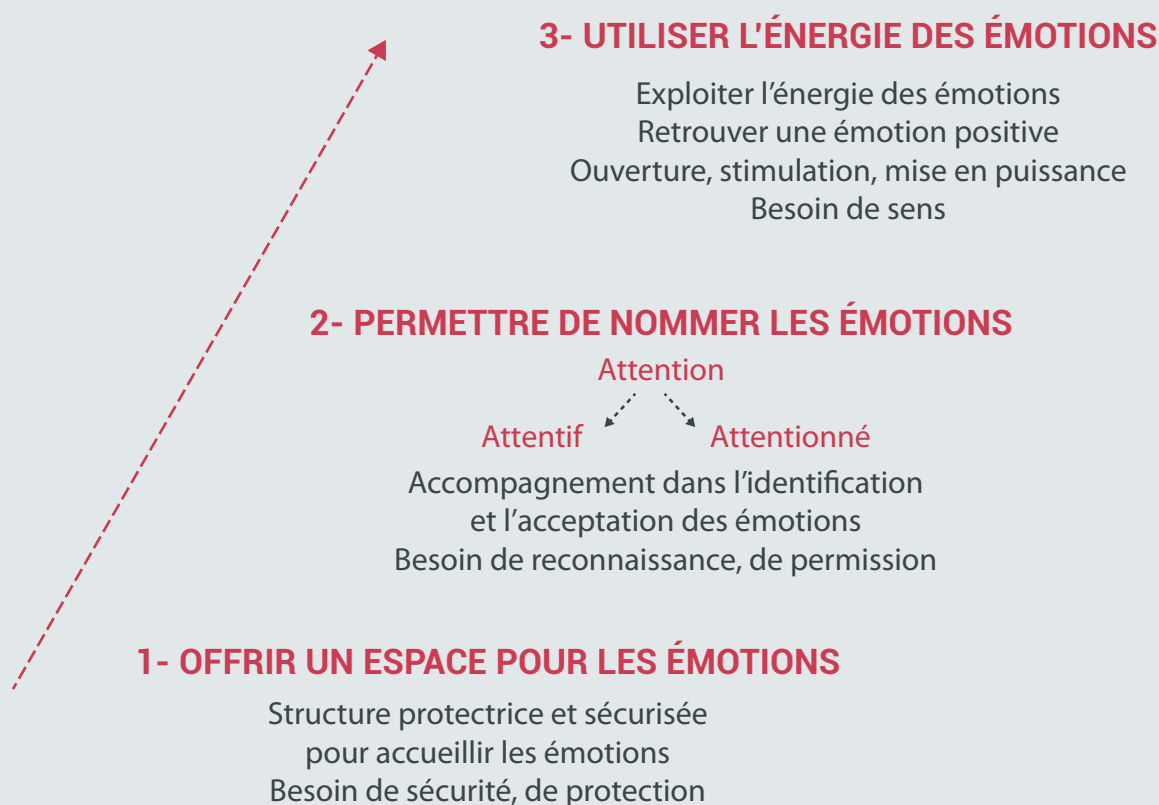
Les émotions marquent chaque étape de la courbe d'Elisabeth KUBLER ROSS. Pour réussir une transformation, l'idéal est que ces émotions soient prises en compte et acceptées. Cela suppose une conscience des perturbations émotionnelles à un double niveau. Être authentique pour un manager suppose d'oser exprimer ses émotions, tout en les maîtrisant. Certains le vivent comme une forme de vulnérabilité. Cela relève plutôt du bon sens : qui viendrait confier ses doutes et ses craintes à un manager n'exprimant aucune émotion.

La difficulté pour un manager en phase de réorganisation, c'est qu'il doit à la fois gérer sa manière de traverser les perturbations et celle

de ses équipes. Gérer le changement suppose d'abord d'entrer en relation avec soi-même : quel est mon ressenti, quelles émotions suis-je en train de ressentir ? Il s'agit donc de descendre en soi-même pour accueillir et identifier son émotion.

Provoquer le changement nécessite d'entrer en relation avec l'autre : dialoguer, coopérer, mettre en commun. Que ressent l'autre ? Quelles émotions l'animent ? Vont-elles le bloquer ou le pousser à l'action ? Un espace d'expression neutre et bienveillant permettra de libérer la parole et de capitaliser sur l'énergie apportée par les émotions.

Dans la culture de la transformation, le rôle du manager est clé pour la gestion des émotions. Sa posture permet ou non d'offrir un espace privilégié d'expression des émotions, facilitant ensuite l'exploitation positive de l'énergie liée aux émotions. Son impact sur les émotions comporte trois étapes clés :



Exprimer ses émotions en entreprise est généralement vu comme une faiblesse et/ou une défaillance. Une personne a souvent peur d'être jugée en entreprise si elle exprime ses émotions. C'est vrai à la fois pour le manager comme pour ses équipes.

Or l'émotion n'est pas une question de morale. C'est l'expression d'un ressenti, qui est incontestable. L'émotion appelle au pouvoir d'interprétation de celui qui la reçoit. Quand un collaborateur vient avec son émotion, elle sollicite chez le manager sa propre émotion. Il est nécessaire de prendre du recul et de savoir lire ce que l'émotion cache, livre, apporte, révèle. Faire preuve d'empathie pour un manager signifie se connecter à l'émotion de l'autre et l'accueillir sans la juger afin de se reconnecter au besoin caché.

Pour faciliter l'expression des émotions, un manager peut travailler sur **trois niveaux de relation** :

1. Confiance / intimité.
2. Systémique : valeur indépendante des éléments qu'elle relie. Voir là où il y a ou non une relation. Lire les jeux de pouvoir.
3. Émotionnel : vie émotionnelle individuelle et collective.

La qualité de la gestion des émotions représente une condition fondamentale de réussite dans la conduite du changement. Le manager ne peut pas s'attendre à ce que ses équipes s'ouvrent à lui si lui-même n'ose pas exprimer son ressenti. Il se prive ainsi de précieux atouts pour capter le pouls du terrain et le faire remonter à la direction, permettant éventuellement de réorienter ou d'ajuster le plan de transformation pour tenir compte d'éléments nouveaux remontés par les équipes.

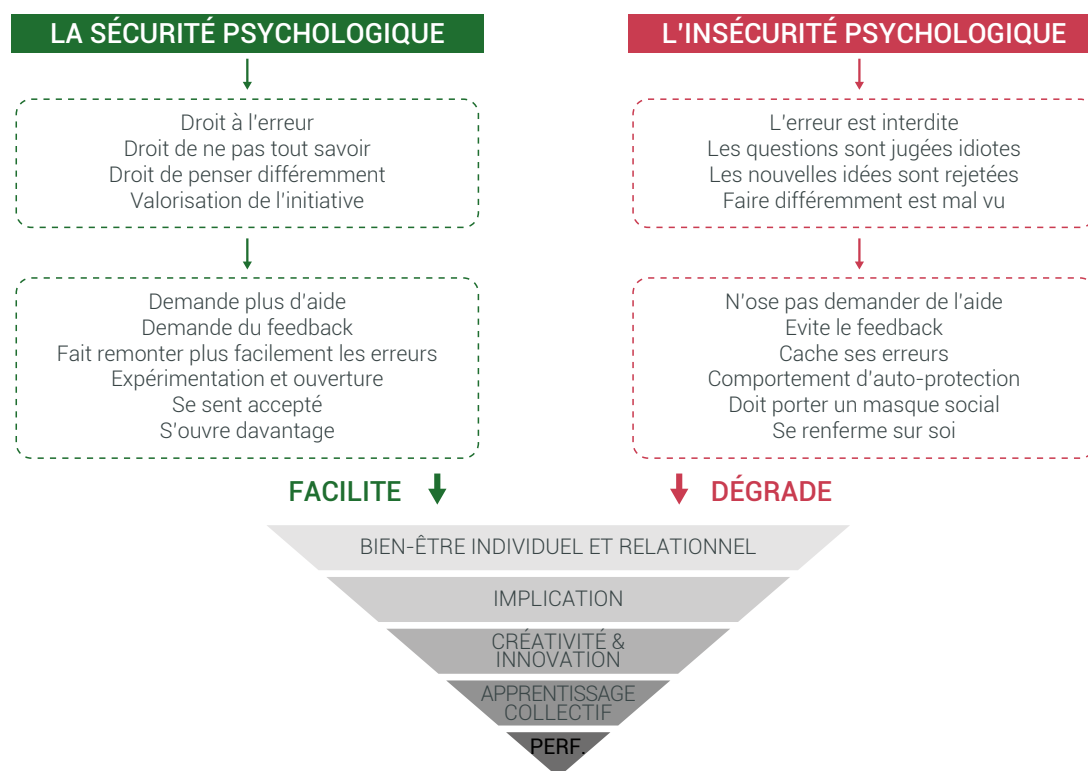
Pour favoriser un ancrage durable de la culture de la transformation, un manager va porter attention aux ressentis, attitudes, croyances. Il apporte protection et permission pour l'expression des émotions et met l'équipe en capacité d'utiliser l'énergie des émotions de manière positive, constructive et bénéfique.



3.C. CONFIANCE ET BIENVEILLANCE

Au-delà de l'authenticité et de l'empathie, la confiance constitue une base fondamentale pour un manager afin d'accompagner ses équipes vers une culture de la transformation.

La confiance ne peut exister que si un climat de sécurité psychologique se met en place. La sécurité psychologique pourrait se définir comme un climat qui permet aux collaborateurs de s'exprimer et dans lequel ils se sentent à l'aise. Ils peuvent ainsi librement partager leurs idées, même à l'état d'ébauche, leurs préoccupations, leurs interrogations et leurs erreurs, sans crainte d'être jugés ou de subir des représailles.



Le manager représente un garant de cette sécurité psychologique. Il se doit de construire un cadre propice en respectant l'équation de la confiance :

$$\text{CONFIANCE} = \frac{\text{CRÉDIBILITÉ} \times \text{FIABILITÉ} \times \text{INTIMITÉ}}{\text{RISQUE} \times \text{AGENDA PERSONNEL}}$$

Crédibilité = savoir de quoi on parle
Fiabilité = tenir ses engagements
Intimité = se connaître

Risque = sujet à fort enjeu ou non
Ambition personnelle = profit personnel versus celui du groupe

Pour le manager, la confiance constitue une forme d'exigence bienveillante. Notion valise et galvaudée s'il en est, la bienveillance est un mélange de lucidité, d'empathie et d'estime. Il s'agit de porter un regard clair, lucide et sans concession tout en respectant l'autre. Cela ne signifie pas tout accepter pour construire un monde de bisounours. La bienveillance n'exclut pas la confrontation. Et parfois, veiller au bien de l'équipe, c'est aussi lui tendre un miroir peu flatteur pour provoquer une réaction.

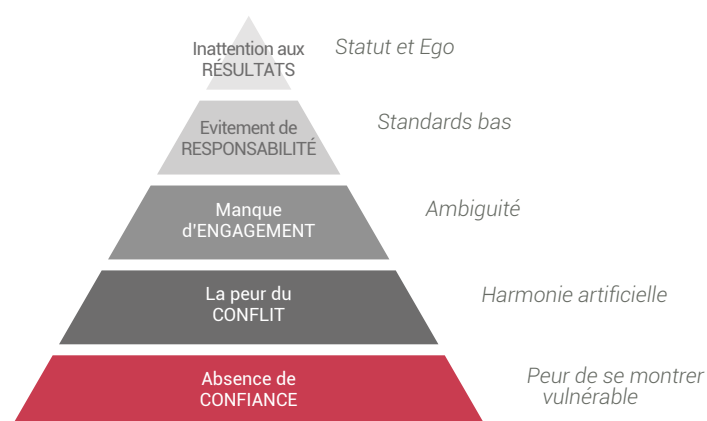
La bienveillance est avant tout une énergie qui propulse et met en mouvement, qu'elle soit consciente ou non. Cette notion d'énergie témoigne d'une part de la nature de la bienveillance : c'est une onde psychique qui peut se ressentir également à distance et pas seulement entre humains. D'autre part, l'intention de cette énergie réside dans l'action : un acte de bienveillance a toujours un impact positif sur le destinataire. C'est une énergie qui se diffuse à la façon d'une tâche d'huile ou d'une boule de neige.

La pyramide de LENCIONI peut être utile pour identifier le niveau de confiance au sein d'une équipe, en mettant en lumière les différents types de dysfonctionnements possibles. Voir ci-contre :

Pour un manager, être bienveillant revient à persister à vouloir le bien et à rester en veille. Veille qui peut s'exprimer au travers de la pratique du feedback :

- Avoir des discussions franches avec ses collaborateurs.
- Questionner les idées respectives.
- Apprendre sur soi et sur le collectif.

LA PYRAMIDE DE LENCIONI



Pour bien gérer les émotions et pour accompagner les différents cycles du deuil, un manager doit avant tout travailler sur la confiance. Construire la sécurité psychologique constitue un travail de longue haleine, fondé sur la confiance et la bienveillance.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : EMPATHIE, CONFIANCE ET BIENVEILLANCE

- Comment vos managers sont-ils formés à accompagner le changement ? Que mettent-ils en place ?
- Quelle est la place des émotions au sein de votre organisation ? Comment sont-elles accueillies ? Quel est leur espace d'expression au sein d'un projet de changement ?
- Quel est le niveau de confiance et de sécurité psychologique au sein de votre organisation ?
- Quels sont les dysfonctionnements présents au sein des équipes ?

4. RETOUR D'EXPÉRIENCE : TRANSFORMATION DANS LE DOMAINE IT

COMMENT ACCOMPAGNER LES MANAGERS DANS LE CADRE D'UNE TRANSFORMATION AGILE@SCALE ?

TÉMOIGNAGE DE NICOLAS PIQUOT

Responsable Département Architecture & Technologies Standards chez Groupe BPCE



©NicolasPiquot

Successivement développeur, architecte logiciel et technique, responsable Middleware & Infrastructure, Nicolas PIQUOT est riche de multiples expériences de transformation dans le domaine IT, dans des secteurs d'activités variés.

Il a rejoint le groupe BPCE en 2019 pour piloter les services Méthodes, Agilité et DevOps. Au sein de la DSI Corporate du groupe BPCE, il manage aujourd'hui le département ATS regroupant les domaines gouvernance d'Architecture et IT Master Plan, Architecture Solution Industrialisation et Innovation, ingénierie logicielle et Craftmanship. Il intervient également en tant que Business Leader de la Tribu Data & Services Technologiques.

4.A. CHANGEMENT VERSUS TRANSFORMATION : UNE DÉFINITION PRATIQUE ?

Au travers de mon expérience, j'ai connu et vécu changements comme transformations. Je ne crois pas être très innovant dans la définition et l'approche que j'ai des deux.

Le changement constitue un processus touchant une activité que l'on délivre déjà d'une certaine manière (organisation d'entreprise, équipe). Il va venir bouger quelque chose de spécifique et de localisé dans nos modes de fonctionnement, dans nos manières de travailler. Cela revient davantage à du refactoring, du redesign, de la reconception de quelque chose que l'on fait. Le changement ne réinvente pas le business model. J'ai la conviction profonde que rien n'est permanent sauf le changement. Les entreprises ont besoin de constamment rechallengeur la façon d'exécuter les choses. Que le changement soit petit ou gros, il reste toujours régulier. Cela suppose d'amener les équipes à être open pour s'ouvrir et accepter plus facilement le changement.

Le changement est permanent et tout le monde peut le pousser. Il peut venir des équipiers et des collaborateurs. Ce n'est pas uniquement le fait du management ou du comité de direction. Il peut tout à fait être bottom up (remontant), de l'opérationnel vers le management. Kodak en témoigne bien lorsqu'ils ont fait des modifications en interne pour inventer la pellicule la moins chère possible. Cela venait des équipes. Alors que le management aurait dû pousser les équipes à inventer Instagram.

L'amélioration continue est plutôt associée au changement. Elle représente un process qui devrait être mis en place au quotidien pour aider et ouvrir les esprits des équipes et des collaborateurs, leur donner une forme de flexibilité face au changement. Quand on a pris l'habitude de questionner régulièrement ce que l'on fait dans une logique d'amélioration continue, cela aide à accepter le changement plus facilement lorsqu'il se présente.

La transformation doit être moins régulière, avec un objectif spécifique clair et partagé. Elle doit passer par un certain nombre d'étapes pour espérer obtenir les fruits et atteindre l'objectif. La transformation doit nécessairement être stratégique et impulsée par quelqu'un portant une vision. Elle ne peut absolument pas être



réalisée seule, comme le rappelle bien J. KOTTER et son approche en 8 étapes (*cf. Partie 2 - 2.C*). Un bon exemple de transformation, c'est Netflix qui quitte le système de VHS et devient une plateforme de streaming.

4.B. RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR QUELQUES PROJETS DE TRANSFORMATION

L'EXPÉRIENCE BANCAIRE

Au sein de la banque, nous avons décidé de déployer l'agilité à l'échelle (Agile@Scale) il y a quelques années. C'était intéressant, car l'entreprise avait à l'époque une succession d'irritants et peines localisées. On a toujours tendance à faire des changements locaux alors qu'on a besoin d'une transformation radicale. La tentation aurait pu être de faire la liste des "pain points" et de les changer ou de proposer des choses pour les retirer. Mais la direction a choisi une autre voie, en se disant que les pain points et irritants étaient symptomatiques d'un état d'esprit. On est alors allé chercher ailleurs des idées, afin de s'inspirer des autres, d'avoir du

recul sur la situation et de trouver des approches novatrices. Une conviction a ensuite émergé sur le mode Tribu propre à l'agilité à l'échelle, car cela répondait à nos problèmes et mettait les équipes en mesure de les résoudre par eux-mêmes.

Le pôle MéNeO que je pilotais à l'époque supportait la transformation. Il s'agissait d'accompagner les équipes dans un changement de paradigme vis-à-vis des outils proposés. Ce qui est fait aujourd'hui ne doit plus exister demain. Cela nécessite d'anticiper les besoins à couvrir demain et de savoir dire qu'il est nécessaire d'arrêter certaines activités pour assurer l'avenir. Pour que cela fonctionne, la cible doit être très claire au début. Ainsi l'organisation sait où elle va. L'équipe MéNeO l'a fait en posant un TOM (Target Operating Model) détaillé et documenté. Sur cette base, les paliers de transformation ont été construits au fur et à mesure. Cela revient à y aller étape par étape, marche par marche. Les Tribus ont donc été lancées progressivement, les unes après les autres. Cela a permis de bénéficier du retour d'expérience des premières et de traiter les irritants au fur et à mesure.

La philosophie de l'Agilité, c'est de rendre les équipes plus efficaces avec des circuits de décision courts et responsabilisés. Les managers étaient plutôt convaincus de cela. Mais la mise en œuvre mode Tribu a favorisé une nouvelle réorganisation en mode métier. C'était l'objectif dès le début. Certains managers partageaient dès le début cette vision et cette organisation cible. Ce mode Tribu a permis de traiter les douleurs d'une organisation totalement matricielle et de préparer le terrain de la confrontation avec une organisation plus en business line. Depuis que les Tribus fonctionnent, il y a une baisse de sponsorship. Si cette transformation était à refaire, créer les Squads autour des features (fonctionnalités) constituerait un bon angle d'attaque. Elles pourraient ensuite être regroupées autour d'une chaîne de valeur et aboutir à la création de Tribus à la fin. Dans la manière dont cela a été fait, j'ai l'impression que chaque périmètre métier voulait sa Tribu pour réussir. Cela contribue à donner l'impression que le changement est fini alors que ce n'est pas le cas.

Cette transformation s'est avérée longue. Quand les équipes ont commencé à délivrer un peu de valeur, tout le monde avait le sentiment que la transformation était déjà derrière nous et que ça allait continuer tout seul. Il ne faut absolument

pas arrêter les efforts de transformation et de communication dès les premiers résultats. Paradoxalement, c'est presque la partie la plus difficile. Parce que quand on veut entraîner le changement, on n'a pas encore fait bouger les gens en ancrant de nouvelles pratiques et habitudes. Pour reprendre l'exemple du vélo, c'est la même chose quand on retire les petites roues du vélo d'un enfant. Il ne sait pas pour autant faire une sortie de 10 km.

Le risque consiste alors à croire que c'est fini. C'est là que c'est le plus dur, car le retour en arrière ferait très mal. Pour éviter cela, il importe de réaffirmer l'objectif initial de la transformation. Et savoir admettre qu'on n'est pas au rendez-vous de ces objectifs. Cela signifie qu'il faut être capable de faire des points d'étapes et de communiquer sur l'avancement en montrant qu'on est sur un palier mais pas à la cible. Et savoir féliciter d'être arrivé à un palier, même si c'est frustrant de ne pas avoir toute la valeur ajoutée de la cible.

L'EXPÉRIENCE ASSURANCE RETRAITE

Dans mon expérience précédente, lorsqu'ils sont venus me chercher en 2013-2014, j'avais une vraie vision de ce que je voulais implémenter et cela représentait une vraie transformation. L'idée était d'abord de basculer l'informatique de l'entreprise basée sur Microsoft et IBM vers de l'Open Source. Cet objectif était lié aux coûts de gestion des retraites, compte tenu de la multiplication des données. Passer en Open Source permettait de réduire les coûts et d'aller vers une logique "Pour 1€ collecté, 1€ est redistribué". Sur la partie Open Source, la direction a apporté un vrai sponsorship et un soutien fort. Les collaborateurs ont été obligés de se former à de nouvelles technologies et cela s'est plutôt bien passé du fait du sponsorship de la direction. Ce soutien a permis de faire passer et relayer des messages clairs sur l'objectif, avec des idées simples et puissantes.

Suite à cette première transformation réussie, l'attention s'est portée sur la couche Hardware pour faire du Cloud interne et public. Cela s'est moins bien passé. A posteriori pour deux raisons essentielles : l'organisation y est allée plus lentement que ce que je voulais faire. Mon manager de l'époque n'a pas su m'expliquer qu'il fallait ralentir car l'entreprise ne pouvait pas aller aussi vite. Peut-être aussi que cela m'a atteint et que je l'ai mal pris personnellement. En tout cas, une première erreur a consisté à

vouloir enchaîner une seconde transformation après la première. La leçon c'est qu'il faut savoir laisser une transformation se poser pour donner le temps aux équipes de la digérer. Il y a toujours un décalage entre la perception du manager et celle du collaborateur par rapport à la transformation. Le manager peut penser que le deuil est fait et que la transformation est terminée, alors que c'est loin d'être le cas pour le collaborateur. Il y a un décalage de temporalité entre les deux et le manager doit savoir laisser le soufflé retomber. C'est un peu comme de monter une côte à vélo : on n'enchaîne pas les cols les uns après les autres. On fait du plat un peu pour s'accorder du répit et reprendre son souffle. La seconde erreur est liée au fait de ne pas vouloir fédérer un groupe de gens convaincus. J'étais fier de ma première transformation et fort de cette première réussite. Mais je n'ai pas pris le soin d'aller chercher des sponsors pour la seconde transformation. Je me suis retrouvé seul avec mon bâton de pèlerin à essayer de convaincre que cette seconde transformation était nécessaire. Au bout d'un moment, c'est usant et fatigant : malgré la résilience, j'ai perdu l'envie de convaincre le top management sur le sujet.

Un dernier exemple dans l'assurance retraite concerne un changement mené sur plusieurs zones géographiques. Il s'agit d'une vraie transformation mais elle a été menée comme un changement. Je n'étais pas à la manœuvre et je l'ai subie. L'annonce a été faite en mode top down (descendant) par la direction, sans aucune animation. Management intermédiaire comme équipes ne comprenaient pas le sens de cette transformation. Il n'y avait aucun sentiment d'urgence et le corps managérial n'avait pas une conviction assez forte pour emmener les collaborateurs. Dans cette transformation très subie, personne ne pouvait se sentir acteur et ne comprenait le sens ni pour l'entreprise, ni pour les équipes. Cela souligne l'importance de mon erreur précédente. Il faut savoir constituer un cercle de gens qui y croient et bien s'entourer pour mener une transformation. Le meilleur exemple, c'est Elon MUSK qui a réussi au travers de SpaceX à fédérer un groupe de gens persuadés de pouvoir aller sur Mars.

4.C. FACTEURS DE RÉUSSITE D'UNE TRANSFORMATION

VISION

Le premier facteur clé tient dans une vision long terme de ce qu'on veut obtenir dans 3 à 5 ans. Cela paraît évident tellement cela permet de donner du sens et d'expliquer pourquoi. Les collaborateurs ont besoin de comprendre pourquoi une transformation est réalisée et comment ils peuvent se transposer dans le mécanisme cible. Le minimum c'est de comprendre le Pourquoi, même si on n'arrive pas à se transposer. Car cela agit comme une boussole en cas de doute ou de flottement. Dans la transformation de la banque, la compréhension du Pourquoi s'est réalisée en partageant le constat que l'organisation n'était pas alignée sur les enjeux métiers. Le corollaire, c'est de diffuser la conviction que l'objectif est atteignable, qu'on peut y arriver car cela permet de maintenir les efforts sur le long terme. Si les équipes et les managers ne sont pas intimement convaincus de la possibilité de réussir, il y a une grosse probabilité de foirer. Il faut se rappeler que les transformations échouent majoritairement du fait de facteurs humains. C'est compliqué de faire que quelqu'un soit convaincu, c'est un vrai sujet culturel et managérial...

SPONSORSHIP

Ensuite, cette vision doit être partagée pour développer un fort sponsorship managérial. Dans l'état d'esprit collectif, les équipes doivent sentir que l'entreprise dans sa globalité adhère à la démarche et la soutient. Que ce n'est pas une lubie d'un gars dans un coin ou d'un change maker qui a eu une bonne idée le matin en se regardant dans la glace. Les cadres de l'entreprise sponsors de la transformation sécurisent les collaborateurs en partageant qu'ils y croient et ont envie de le faire. Si cela se passe mal, on pourra toujours dire aux patrons qu'ils avaient demandé cela. Avoir le soutien du dirigeant détend tout le monde. Dans la banque, lors des premiers PI Planning (exercice de planification trimestriel avec engagement de résultat des équipes), la présence de membres du comité de direction a sécurisé les équipes. Elles ont pris conscience que le management sait qu'elles travaillent dur.

COMMUNICATION

Finalement, tout revient à un enjeu de communication. Communiquer, c'est envoyer un message fort. Dans mon expérience, j'ai constaté beaucoup de communication top down (descendante) et pas assez bottom up (ascendante), voix des employés et/ou des clients. Ce dernier type de communication est important pour partager sur ce qui est en train de se passer et récupérer de l'information opérationnelle, venant du terrain. Cela peut prendre plusieurs formes :

- Demander aux équipes leurs avis pour comprendre ce qui est vécu et quels sont les ressentis.
- Faire des REX (retours d'expériences) positifs et négatifs auprès des collaborateurs, qu'ils soient touchés ou non par la transformation.
- Créer des communautés d'ambassadeurs.

Dans la banque, la communication s'est plutôt concentrée sur le corps managérial (Tribe Leader) et pas suffisamment sur le volet métier (Business Leader). Cela s'explique par le fait que la communication sur la transformation a été très drivée par l'IT. L'équipe MéNeO a présenté la démarche de transformation à l'évènement Agile en Seine de septembre 2022 pour expliquer ce qu'elle a fait et avoir confirmation que son approche n'était pas trop déconnante. Mais aucun Business Leader n'était présent dans ce REX. C'est révélateur : l'équipe est fière de la transformation, mais elle n'a pas réussi à embarquer suffisamment le métier.

A mon sens, l'équipe MéNeO aurait dû aller chercher plutôt le REX et le ressenti des gens de manière publique. Une forme de Voice of Employee (voix des collaborateurs) a été réalisée par sondage, mais cela restait avant tout une démarche RH pour se border. Dans le questionnaire déployé, il y a peu de questions sur l'amélioration du delivery et les effets de la transformation. Les questions portaient principalement sur la mise en œuvre. Donc les collaborateurs étaient très critiques, d'autant plus que le questionnaire était anonyme. Du coup, des commentaires révélateurs sont apparus : « Vous nous avez mis en Tribu alors que l'humanité a quitté ce mode de fonctionnement depuis la préhistoire » ; « Vous n'avez fait que du Top Down » ou « Vous avez fait intervenir que des gens convaincus et cela se voyait trop ». Cette démarche de communication a certes réussi à convaincre des gens, mais elle



ne les a pas fait rentrer dans un cercle et ils n'ont pas eu assez la liberté de s'exprimer, ayant des marges de manœuvre limitées.

On n'a pas assez travaillé pour en faire des ambassadeurs, de manière à développer leur potentiel, pour montrer aux autres que c'est possible, pour les faire intervenir dans d'autres Tribus... Créer une communauté d'ambassadeurs, étendue à des gens qui ne sont pas du sérail d'origine (sponsorship et premier cercle de la transformation), aurait représenté un accélérateur, avec un impact opérationnel puissant. Dans cette démarche, la communication ne s'est pas assez souciée des équipes et de leur ressenti à mon sens.

TENIR DANS LA DURÉE

Enfin, croire trop tôt que la transformation est terminée constitue la dernière erreur. Croire que la course est finie est un piège. Du coup, l'organisation ne consacre plus de budget à l'accompagnement de la transformation.

Dans la banque, une fois que les Tribus ont été lancées et implémentées, la transformation est loin d'être terminée. Or il est difficile à ce moment-là de conserver un sponsorship, car les objectifs diffèrent. Une transformation est toujours longue et doit gérer différents rythmes : celui du Codir, celui des managers, celui des équipes. Sauf que pour être suivie par les actionnaires et le management, l'équipe transformation communique des jalons clés, lesquels donnent une impression d'achèvement parce que le livrable est là.

4.D. PLACE DU MANAGEMENT DANS UNE TRANSFORMATION

Un manager est évidemment un relais de la transformation, avec un double rôle : transmettre le Pourquoi et recueillir les inquiétudes et interrogations. Le manager représente une courroie de transmission pour l'équipe transformation. Il est donc important soit de le convaincre, soit de ne pas l'avoir comme détracteur. Il doit être convaincu ou neutre par rapport à la transformation. Si un manager devient détracteur, cela peut pourrir la transformation et la miner, car il est toujours plus facile de démonter que de monter. Un manager détracteur peut être très pénalisant dans une transformation. C'est le paradigme de la confiance qui monte lentement par l'escalier et descend rapidement par l'ascenseur. Il est vital d'identifier les managers toxiques et de les sortir du processus de transformation.

Dans une transformation, on essaye souvent de vulgariser le changement qui s'annonce, et cela a comme effet négatif de masquer le sentiment d'urgence. Un changement vers un modèle Agile peut être perçu, notamment par les Managers, comme un retour en arrière, qui les faisait passer d'un fonctionnement matriciel et de patron d'une expertise à une organisation en Tribu sans qu'ils en prennent la responsabilité hiérarchique. Durant le processus de transformation, on a loupé un truc sur le sujet : on les a plus écoutés que le reste des collaborateurs, en croyant qu'ils avaient tous compris l'enjeu de la transformation.

Normalement, de par leur fonction, les managers devraient avoir le recul de prendre leur destin en main. Durant cette transformation, les Tribe Leaders et les Scrum Masters n'ont pas été suffisamment écoutés alors que ce sont eux qui doivent délivrer. Cela s'explique par deux raisons essentielles. D'une part, nombre de managers étaient juniors dans ce rôle et avaient aussi besoin d'accompagnement. D'autre part, les Scrum Masters n'étaient pas forcément demandeurs d'accompagnement, car ils sont venus dans la banque d'abord comme chef de Projet. Cela a dû être plus dur pour eux.

Si l'on prend la mise en œuvre des Chapters (communautés) pour les managers de la banque : à quel moment peut-on estimer qu'on leur a assez dit de prendre les Chapters en main, en proposant un accompagnement pour les soutenir ? J'ai l'impression que la transformation

a beaucoup fait pour eux, mais je ne sais pas si c'est vrai au final, car la question ne leur a jamais été posée. Et beaucoup sont restés centrés sur leurs petits problèmes. Les séminaires de transformation réalisés ont simplement offert un lieu pour exprimer leur pain points et irritants individuels alors que la cible était différente. Cela questionne plusieurs choses : les managers étaient-ils trop habitués à ne pas changer ? Était-ce simplement le fait de quelques personnes qui n'ont pas pris le train de la transformation en marche ?

Les managers sont les seuls qui peuvent aider à ancrer une culture du changement et/ou de la transformation. Ce sont les seuls qui restent sur le terrain quand la transformation est terminée et que l'équipe de transformation se retire. Il revient donc aux managers de poursuivre pour ancrer la transformation dans la durée, dans une logique d'amélioration continue.

Quand les managers constatent des comportements orthogonaux par rapport au sens de la transformation, ce sont les premiers qui peuvent rattraper le truc, car ils évoluent au plus près du terrain. Le manager représente ainsi le gars sur le chantier qui est garant des nouveaux comportements et des modalités de travail, chargé d'amener au quotidien du changement dans l'équipe par petites touches, tout en veillant à ce que cela reste aligné avec la cible de l'entreprise. Il doit savoir dire à l'équipe qu'elle nage à l'envers et que cela ne va pas. Il lui revient également d'oser remonter à la direction que l'équipe nage à l'envers et que cela apporte des résultats. Ce qui signifie utiliser le déploiement de la transformation sur le terrain pour challenger le plan de la direction et permettre de le réorienter à la lumière des résultats opérationnels.

Le rôle du manager de proximité s'avère primordial dans une transformation, car il peut vérifier le bon alignement avec la stratégie de l'entreprise. Il est vital de le rendre acteur du changement : le sortir d'une posture passive, le valoriser, l'engager. Une transformation bénéficie davantage à mobiliser le management intermédiaire plutôt que de chercher à indisposer les détracteurs : c'est facile de dire qu'on n'est pas d'accord ; c'est moins facile de prendre le sujet pour proposer des solutions et faire avancer le sujet. Or le management de proximité peut justement se révéler force de proposition quand on le sollicite car il dispose d'une bonne connaissance opérationnelle et peut capter à la fois les bonnes pratiques à diffuser et les irritants à traiter.

4.E. UN ENSEIGNEMENT CLÉ EN SYNTHÈSE POUR RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION

Si une entreprise veut mener une transformation, j'ai une conviction profonde : il faut savoir bien s'entourer, y compris avec des externes qui sont onboardés dans l'objectif. Je ne parle pas de cabinets qui viennent avec leur méthodologie. Il s'agit de personnes, internes comme externes, qui savent mener une transformation et qui ont envie de réussir. Ce groupe va représenter un noyau dur dans la transformation, riche de leur diversité d'expertises et d'expériences. Cette équipe de transformation bénéficie du sponsorship de la direction.

Elle peut également être évolutive et s'enrichir assez régulièrement de gens de tous horizons. Le challenge, c'est de prendre des gens compétents et des gens qui savent moins mais qui ont envie et besoin de réussir. Ce sont des personnes qui vont s'engager fortement, en ayant conscience que cela va être long et douloureux. C'était mon cas quand je suis arrivé dans la banque : je ne connaissais pas bien l'entreprise, mais je ne pouvais me loupier car je n'avais pas de plan B.

Dans une transformation, la direction gagne à savoir s'entourer de personnes que l'aventure intéresse. Trouver des hommes et des femmes qui ont individuellement et collectivement envie que cela marche, car il y aura des moments où cela sera difficile. C'est ce qui fait que cela va tenir dans la durée et passer au-dessus des obstacles. Ce principe s'avère encore plus vrai dans les grands groupes : dans les petites entreprises, les gens sont plus impliqués dans la réussite de l'entreprise. Dans les grands groupes, pour les transformations, trouver des gens avec une intime conviction sur l'envie que cela réussisse représente un défi. Car à un moment, on leur demande plus que leur fiche de poste.

Dans une transformation, tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.



« LORSQUE LE VENT DU
CHANGEMENT SE LÈVE,
IL Y A CEUX QUI
CONSTRUISENT UNE
MURAILLE ET CEUX QUI
CONSTRUISENT DES
MOULINS À VENT. »
PROVERBE CHINOIS

4

COMMENT PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION PSYCHOLOGIQUE POUR FAVORISER LA CULTURE DE LA TRANSFORMATION ?

SOMMAIRE

1. Changement, transformation et psychologie individuelle	P.95
A. Homéostasie et neurosciences	95
B. Dissonance cognitive	98
2. Changement, transformation et psychologie sociale	P.102
A. L'expérience de MILGRAM	102
B. Théorie de l'engagement selon JOULE et BEAUVOIS	104
C. La pensée de groupe : Paradoxe d'Abilène et Effet JANIS	108
3. Changement, transformation et approche systémique	P.114
A. Le changement vu comme un système	114
B. Le changement systémique	116
4. Changement, transformation et résilience	P.118
A. Résilience individuelle	118
B. Résilience collective	120
5. Témoignage : Comment traiter tous les aspects d'une transformation, y compris le volet psychologique ?	P.123
A. Quel type de transformation et comment l'aborder ?	124
B. Facteurs clés de succès : prise en compte de l'écosystème et de la culture d'entreprise	125
C. Inscrire la transformation dans le quotidien de l'entreprise	126
D. Points de vigilance	131
E. Un an après, quels sont les principaux enjeux ?	132

1. CHANGEMENT, TRANSFORMATION ET PSYCHOLOGIE INDIVIDUELLE



Lors de toute transformation, l'expression "résistance au changement" ressort systématiquement. Elle peut faire l'objet d'attention particulière et d'approches spécifiques pour la lever ou la diminuer. Elle peut également être pointée comme cause de la difficulté ou de l'échec de la transformation. Ce principe de résistance est souvent interprété comme une volonté active de la part des personnes impliquées de ne pas changer... Mais est-ce vraiment le cas ?

Changer n'est pas chose aisée et nécessite invariablement de traverser différentes zones pour sortir de sa zone de confort (cf. [Partie 1 - 2B](#)). La zone de peur et de turbulence peut bénéficier de l'analyse de différents concepts de psychologie individuelle.

1.A. HOMÉOSTASIE ET NEUROSCIENCES

L'homéostasie peut se définir comme « la capacité d'un système quelconque à conserver l'équilibre de son milieu intérieur (son équilibre de fonctionnement) en dépit des contraintes externes ». Ce qui est vrai pour un système et un collectif l'est également pour un individu. Naturellement, toute personne (comprise ici comme un système) est encline à conserver son équilibre actuel. Est-ce pour autant de la résistance en tant que telle ?

Ce principe de régulation tend à nous faire éviter toute modification de nos modes de fonctionnement, pour les garder intacts. Il se repose sur la création d'habitudes, de repères, de routines et de liens neuronaux. Toute sortie de l'homéostasie génère du stress, car elle

nous pousse dans une zone de turbulence et d'incertitude.

Une organisation est d'abord productrice de comportements avant d'être productrice de résultats. Par l'élaboration et le déploiement nécessaires de procédures et de standards, une entreprise contribue donc à générer de l'homéostasie. Car elle favorise la reproduction répétitive de schémas mentaux, traduits en comportements et modes de fonctionnement. Ces activités et comportements répétés façonnent le fonctionnement de notre cerveau, selon des principes mis en lumière par les neurosciences. Le cerveau d'un individu est adaptable : chaque activité va créer une connexion neuronale. Et plus l'activité va se répéter, plus la connexion neuronale va se renforcer pour favoriser l'apparition de chemins cognitifs habituels : les autoroutes neuronales. Ces chemins sont pratiques pour nous faire gagner du temps dans nos raisonnements et économiser l'énergie dépensée à chaque connexion neuronale. Néanmoins, ils favorisent l'homéostasie, car cela demande un effort conscient d'en sortir et s'avère source de stress.

Pour favoriser l'émergence d'une culture de la transformation et sortir de l'homéostasie, les neurosciences nous offrent un potentiel incroyable grâce à la neuroplasticité. Chaque expérience vécue vient solliciter des connexions neuronales et façonner le cerveau d'un individu. De nouvelles expériences, liées à la sortie de sa zone de confort, vont ainsi venir générer de nouvelles connexions entre les neurones. Donc faire l'effort de nouveaux comportements et de nouveaux modes de fonctionnement vient modifier l'architecture cérébrale d'un individu, en créant de nouvelles connexions.

LES LEVIERS DE LA NEUROPLASTICITÉ



PLAISIR
ENTHOUSIASME



LIEN SOCIAL



ACTIVITÉ MENTALE
CURIOSITÉ



SPORT / ACTIVITÉ
PHYSIQUE



SOMMEIL
REPOS



ALIMENTATION
COHÉRENCE CARDIAQUE

Plus un individu va varier ses activités, plus il pourra renforcer sa neuroplasticité. Il convient alors d'oser l'interaction créative, de faire appel à la capacité d'initiative et de responsabilité de chacun. Condition essentielle pour faire évoluer les comportements et éviter de créer trop de routines.

Pour sortir de l'homéostasie, les neurosciences nous invitent à :

- Une meilleure lecture de nos mécanismes de prises de décision et d'engagement, afin d'identifier l'éventuelle répétition de schémas non souhaités ;
- L'analyse de mécanismes d'évitement, qui nous feraient occulter tout ce qui ne va pas dans le sens de l'homéostasie ;
- La compréhension du rôle des émotions dans les comportements humains : les neurosciences apportent une lecture plus poussée du fonctionnement émotionnel et peuvent aider à faire de l'émotion une ressource pour innover et avancer (*cf. Partie 3 - 3.B*) ;
- Le décryptage de la fonction utile du stress : marqueur d'une situation d'inconfort, le stress nous démontre notre capacité à sortir d'une zone de sécurité ;
- La reconnaissance de modèles mentaux présents dans une situation donnée : sommes-nous dans une façon de penser héritée du passé ou dans un mode ouvert à l'incertitude, l'innovation et la créativité ?

Cela suppose de désapprendre les routines du passé pour laisser la place à un nouvel apprentissage. Ce qui est loin d'être évident, car il faut alors lutter contre plusieurs biais cognitifs :

- **Biais d'excès de confiance** : plus une expertise est élevée, plus il sera difficile de la remettre en question, même en cas de situation inédite. L'expert a tellement investi dans son modèle que le coût psychique et émotionnel de la remise en question s'avère trop important et décourageant.
- **Biais de négativité** : ou asymétrie positive - négative. Il s'agit d'une distorsion de la pensée au sujet des choses et informations retenues par une personne dans une situation donnée. Dans un contexte de transformation, cela suppose de ne retenir que les éléments irritants, négatifs. Les difficultés et problèmes prennent toute la place et engendrent des ruminations, des conflits, de l'anxiété. Seuls les aspects négatifs et pénibles sont au centre de l'attention.
- **Biais de confirmation d'hypothèse** : tendance naturelle à privilégier les informations venant conforter et renforcer nos idées, convictions et croyances. Les informations concordantes avec nos idées seront ainsi acceptées et retenues sans vérification alors que les informations discordantes seront critiquées, mises en doute et challengées. Les preuves confirmant nos croyances pourront également prendre plus de poids au travers d'une mémorisation sélective ou d'une

sélection biaisée des sources d'information
(phénomène amplifié par les réseaux sociaux).

En général, les transformations mettent en avant le stratégique et l'organisationnel et se demandent ensuite comment intégrer l'humain. Ce processus engendre directement des obstacles, de la démotivation et du désengagement. Tout l'enjeu consiste à rendre le projet de transformation et ses organisations bio-compatibles. Autrement dit, comment être capable de tenir compte, dès le départ, des

dynamiques humaines (des manières d'agir, des émotions, des motivations, des engagements) dans la construction de sa vision transformative. Au final, l'ensemble des initiatives développées dans le cadre de programme Bien-être au sein des entreprises pourraient bien servir le développement d'une culture de la transformation !



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : HYGIÈNE NEURONALE

	BONNES PRATIQUES	PRATIQUES À ÉVITER
HABITUDES ALIMENTAIRES	Alimentation anti inflammatoire Produits sains, naturels et de saison	Junk food Produits transformés, avec présence forte d'additifs et taux élevés de sucre / sel
REPOS ET SOMMEIL	Temps de repos et de sommeil Qualité du sommeil	Insomnie répétée et sommeil agité Consultation d'écran dans l'heure précédent le sommeil
NATURE ET SPORT	Connexion régulière avec la nature (balade, sport, jardinage) Pratique d'une activité physique régulière	Vie purement urbaine, sans réelle connexion à la nature Peu de sport Rythme soutenu, sans réel temps de pause
LIEN SOCIAL	Qualité et quantité des relations et activités sociales Variété et diversité des profils des personnes au sein de vos relations (culture, expérience, ...) Rire Partage enrichissant d'idées Curiosité pour la nouveauté et la découverte	Isolement Fréquentation uniquement de cercles restreints, avec une typologie unique de personnes (codes sociaux identiques) Débat pauvre ou stérile Aversion pour la nouveauté

1.B. DISSONANCE COGNITIVE

Décrite par Léon FESTINGER en 1957, la dissonance cognitive se définit comme un inconfort émotionnel (ou tension interne) ressenti lorsqu'un individu est confronté à une inconsistance entre deux ou plusieurs éléments. C'est cet inconfort qui motivera l'individu à retrouver un état d'équilibre, de bien-être (autrement dit son homéostasie) en changeant ou conservant son attitude.

La dissonance cognitive revient à confronter un individu à des "inconsistances", des incohérences entre plusieurs éléments. Cela peut venir d'une confrontation de la réalité par rapport à ses propres valeurs et croyances. La perception de la réalité d'une personne est forcément biaisée par des filtres internes liés à ses croyances et convictions.

Cette dissonance cognitive peut également venir de l'activation de biais cognitifs. Ce sont des erreurs systématiques, automatiques, implicites et non-intentionnelles du traitement ou de l'acquisition de l'information. Dans un

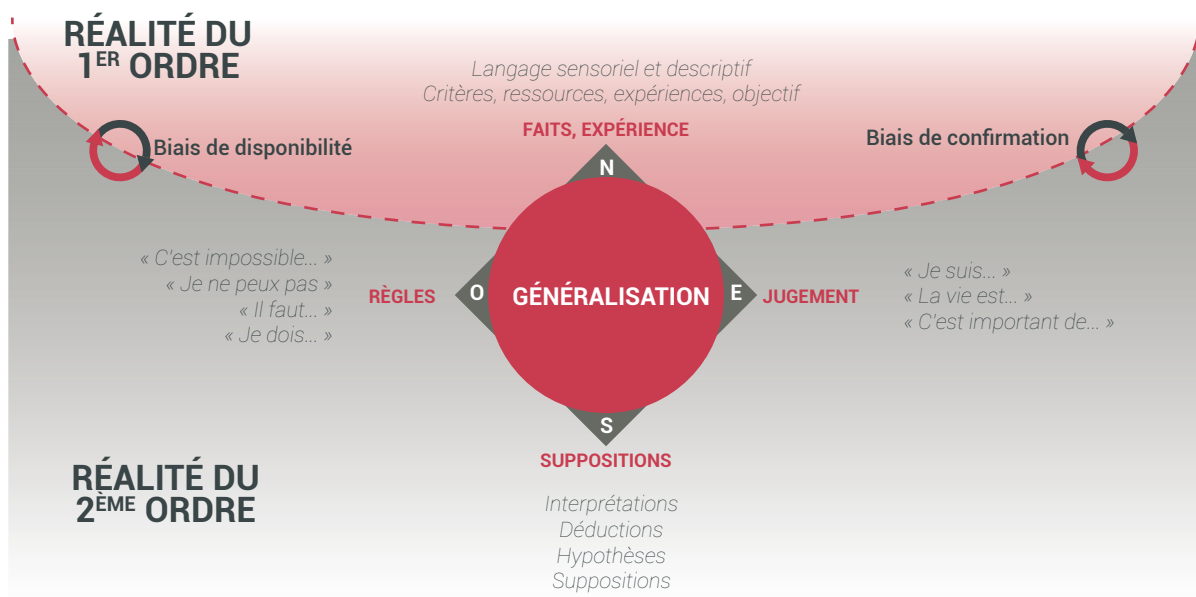
contexte de transformation, deux biais cognitifs se manifestent plus particulièrement chez les individus :

- **Le biais de confirmation** : tendance à sélectionner uniquement les informations qui confirment des croyances ou des idées préexistantes.
- **Le biais de disponibilité** : tendance à confondre la validité d'une idée avec la facilité avec laquelle cette idée vient à l'esprit d'un individu.

Ces deux biais cognitifs favorisent la préservation de l'homéostasie en venant faciliter la résolution de la dissonance cognitive, voire parfois l'éviter.

Avec sa boussole du langage, Alain CAYROL met bien en évidence le rôle de ces biais cognitifs dans notre perception de la réalité. Cela se trouve exacerbé en dynamique de transformation.

COMPRENDRE LA « RÉALITÉ » : LA BOUSSOLE DU LANGAGE



La réalité de premier ordre correspond à une réalité factuelle : ce sont des éléments tangibles, concrets, vérifiables et mesurables, sans jugement, interprétation ou supposition. Dans cette réalité, une personne est arrivée à 9h05 au lieu de 9h00. Dans cette réalité, une transformation agile ou agile@scale répond à un objectif stratégique de performance et de réponse à des injonctions contradictoires entre les évolutions réglementaires, technologiques et les attentes clients.

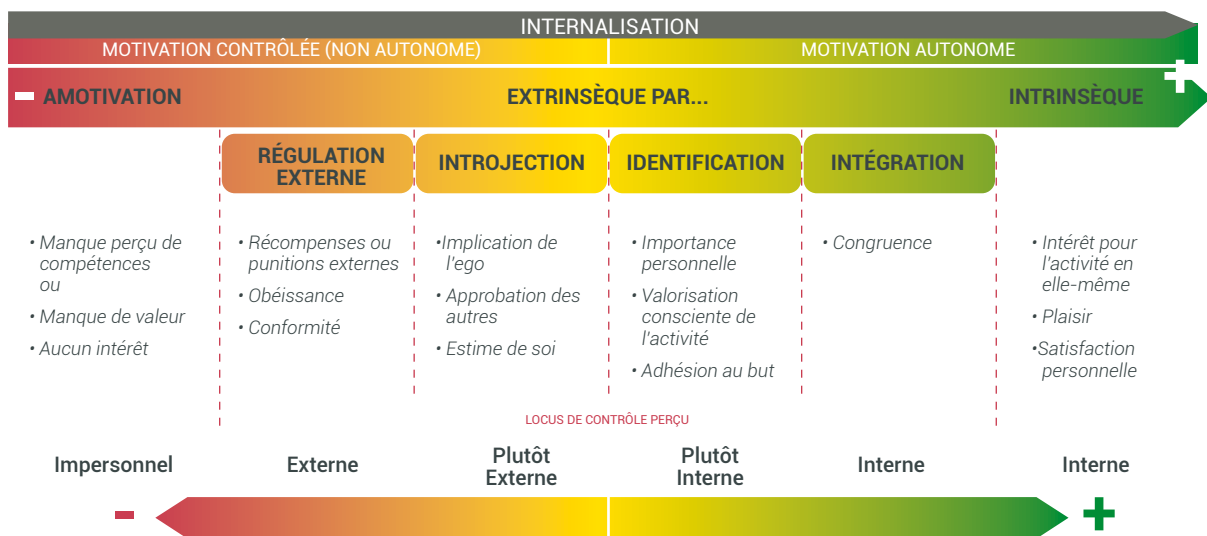
La réalité de deuxième ordre fait intervenir des règles, des suppositions et des jugements. Elle conduit alors à dire que la personne arrivée à 9h05 est en retard. Dans cette réalité, une transformation est interprétée comme une marotte managériale, un truc qu'il faut faire parce que c'est la mode. Ce discours est largement répandu chez les collaborateurs dans le cadre des transformations agiles ou agile@scale actuelles.

La dissonance cognitive fait également appel à la notion de motivation, qui doit se comprendre ici selon les principes de la théorie de l'autodétermination de RYAN et DECI (2017).

Dans cette approche, les motivations sont distinguées en plusieurs catégories :

- **L'amotivation** : absence de motivation, forme de résignation, qui apparaît régulièrement dans une dynamique de transformation ;
- **La motivation extrinsèque**, liée à une contrainte externe ;
- **La motivation intrinsèque**, liée à la notion de plaisir à faire.

LE CONTINUUM D'AUTONOMIE



La transformation induit une forme de contrainte, surtout lorsqu'il n'y a ni adhésion ni appropriation. Cela permet de faire émerger deux sous-catégories de motivation : Autonome et Contrôlée. Dans la motivation contrôlée, l'individu ne décide de rien dans le cadre du processus de transformation. Tout est décidé en dehors de son champ d'actions et il subit ces décisions qui s'imposent à lui avec plus ou moins de sens.

Pour promouvoir une culture de la transformation, la motivation autonome apparaît

comme un levier pour favoriser implication et adhésion. L'individu redevient acteur d'au moins une partie des décisions et du processus de transformation. Des zones de coconstruction offrent la possibilité de reprendre la main. Soutenir l'autonomie suppose de reconnaître les difficultés, les erreurs, de faire preuve de pédagogie et de communiquer sur le sens de la transformation de manière transparente.

La théorie de DECI & RYAN souligne également trois besoins psychologiques fondamentaux :

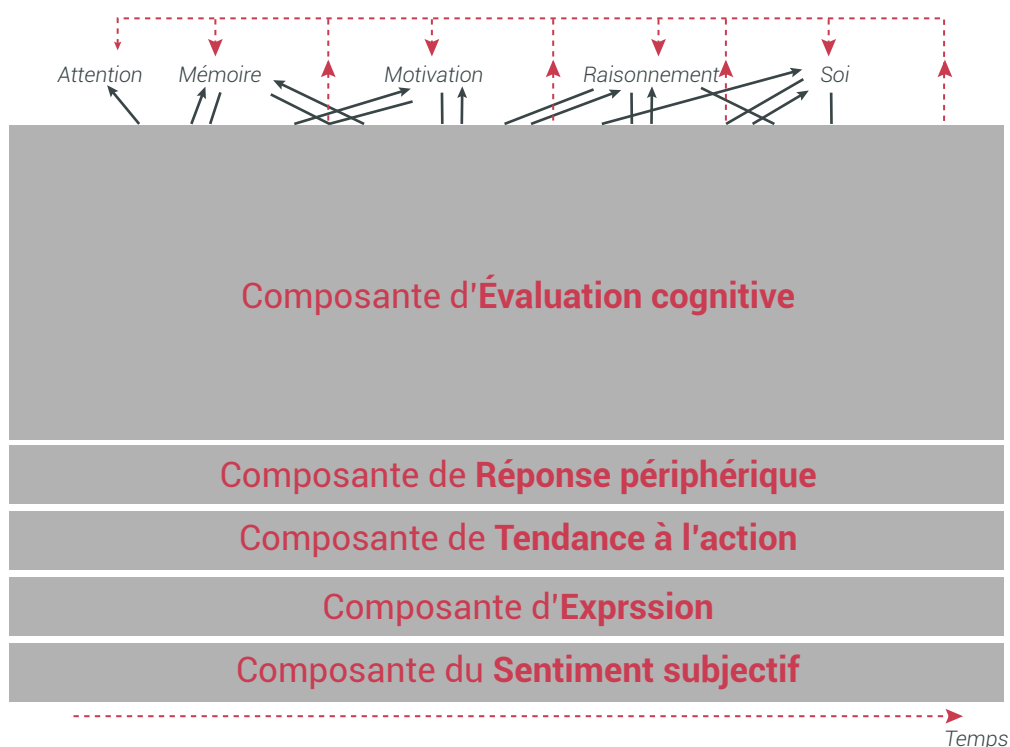
- **Le besoin d'autonomie** : sentiment de se sentir à l'origine ou à la source de ses actions, se sentir en harmonie et en cohérence avec l'action (congruence) et l'assumer entièrement ;
- **Le besoin de compétence** : sentiment d'efficacité sur son environnement, stimulation de la curiosité, goût d'explorer et de relever des défis. Sentiment de la prise en charge personnelle de l'effet à produire et implication dans le résultat attendu ;
- **Le besoin de lien social** : sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi. Ressentir une attention délicate et sympathique confirme que l'on est important pour l'autre et objet de sollicitude de sa part.

Si l'approche déployée pour mener une transformation adresse ces trois besoins, alors il y a de fortes chances que les résistances diminuent, que l'acceptation et l'appropriation soient facilitées.

Enfin, la dissonance cognitive met en évidence **le principe de tension interne ou stress**. Dans un cadre professionnel, le stress se définit ainsi : « *quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre* ». Ce qui est en soi une forme de dissonance cognitive.

Le stress est relié à une émotion. David SANDER et Klaus R. SCHERER décrivent l'apparition des émotions dans une phase de stress au travers de la théorie de l'évaluation cognitive et dynamique des processus émotionnels (2009). Ils s'intéressent aux mécanismes cognitifs par lesquels une émotion va naître, se déployer dans le temps et se différencier pour devenir une émotion identifiable. Ils mettent en lumière une continuité entre les processus mentaux centraux et les réponses périphériques émotionnelles autonomes suite à la détection d'un changement significatif dans l'environnement d'un individu. En d'autres termes, la modification importante de l'environnement déclenche un stimulus générateur d'une émotion chez l'individu.

Selon eux, le processus de l'émotion (en réaction avec un événement) est déterminé ou intimement lié à plusieurs composantes fondamentales et aux grandes fonctions psychologiques que sont l'attention, la mémoire, la motivation, le raisonnement et la conscience de soi.



Quatre critères viendraient guider l'évaluation cognitive :

- Un changement est d'abord détecté dans l'environnement. S'il est détecté, c'est qu'il est jugé pertinent.
- L'implication et l'impact potentiel de l'évènement identifié est jaugé et estimé.
- Les potentialités de l'individu sont évaluées afin de faire face à l'évènement (on parle également de stratégie de coping – capacité à faire face).
- La signification normative ; l'évaluation de l'interprétation des actions adaptatives par rapport à une référence admise.

Une transformation sera donc évaluée sur la base de ces critères, dont l'évaluation (appraisal) va déterminer la qualité et l'intensité de l'émotion. Prendre en compte ces éléments permet de renouer avec le besoin inhérent à chaque émotion pour trouver une réponse et une action appropriée.



Si l'on retrouve ici la place centrale de l'émotion dans un processus de transformation, les principes fondamentaux de la dissonance cognitive invitent à revisiter la notion de résistance au changement. Au final, il s'agit davantage d'un processus d'adaptation cognitif et émotionnel. Tout cadre de transformation doit pouvoir d'une part intégrer ces notions mais également les reconnaître comme pertinentes et structurantes, dans la démarche d'accompagnement.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : DISSONANCE COGNITIVE ET TRANSFORMATION

En revisitant votre dernière expérience de transformation :

- Quels biais cognitifs pouvez-vous identifier ? Comment se sont-ils manifestés ? Comment ont-ils été traités ?
- Comment décririez-vous la réalité de premier ordre ? La réalité de deuxième ordre ?
- Comment la motivation a-t-elle été adressée ? Quelle était la tendance entre motivation contrôlée et motivation autonome ? Qu'auriez-vous pu faire différemment pour renforcer la motivation autonome ?
- Comment la tension interne a-t-elle été prise en compte ? Qu'auriez-vous pu faire différemment pour mieux adresser l'évaluation cognitive ? Pour mieux prendre en compte les besoins liés aux émotions ?

2. CHANGEMENT, TRANSFORMATION ET PSYCHOLOGIE SOCIALE

La psychologie sociale étudie le comportement humain et les processus mentaux dans leurs composantes sociales. Elle s'intéresse notamment à l'influence d'autrui (réelle ou imaginaire), de la publicité et des campagnes de sensibilisation sur ce qui se passe dans la tête des gens. Elle part d'un postulat de base : les processus mentaux ont des conséquences sur les comportements.

Selon ALLPORT (1968), la psychologie sociale a pour vocation « *d'expliquer comment les pensées, les sentiments, les comportements sont influencés par la présence imaginaire, implicite et explicite des autres* ». Néanmoins, de bonnes idées ne mènent pas nécessairement à de bons comportements. La consistance entre attitudes et comportements n'est pas forcément parfaite, comme le prouvent l'expérience de MILGRAM, la théorie de l'engagement de JOULE et BEAUVOIS, ainsi que le paradoxe d'Abilène et l'effet JANIS.

2.A. L'EXPÉRIENCE DE MILGRAM

En 1963, le psychologue Stanley MILGRAM réalise une expérience destinée à évaluer le degré d'obéissance d'un habitant des Etats-Unis du tout début des années 1960 devant une autorité qu'il juge légitime. Cette étude permet d'analyser le processus de soumission à l'autorité, notamment quand elle induit des actions posant des problèmes de conscience au sujet. On devrait parler plutôt DES expériences de MILGRAM, car 19 variantes ont été élaborées afin d'affiner la compréhension et les propriétés de l'obéissance. Sous prétexte d'étudier l'effet de la punition sur l'apprentissage, MILGRAM va en fait se concentrer sur les mécanismes

de l'obéissance. Il s'agit de tester la capacité d'un individu à obéir, même s'il doit infliger de la souffrance à l'autre.

Cette expérience très connue fait intervenir :

- Un Expérimentateur : membre de la faculté qui représente l'autorité.
- Le sujet (aussi appelé le sujet naïf) : personne étudiée, l'Enseignant.
- L'Apprenant (également appelé l'élève) : complice de l'expérience.

L'Expérimentateur et l'Apprenant sont en réalité deux comédiens. L'enseignant constitue donc le seul sujet de l'expérience.

Son déroulé :

L'Expérimentateur accueille les deux participants. L'un est un complice, l'autre le sujet naïf. Un tirage au sort truqué a lieu pour désigner qui sera l'Apprenant et qui sera l'Enseignant. En réalité, le sujet naïf est systématiquement mis en position d'Enseignant dans l'expérience et le complice en position d'Apprenant.

Accompagné de l'Expérimentateur et de l'Enseignant, l'Apprenant est amené dans une pièce séparée. Il y est ensuite assis, sanglé sur une chaise et relié à une machine à choc électrique. Un choc électrique Test est asséné à l'Enseignant pour lui faire admettre la réalité des chocs délivrés.

L'Enseignant est ensuite installé dans une salle à part en compagnie de l'Expérimentateur. L'Enseignant a pour objectif de faire apprendre des paires de mots à l'Apprenant et de les lui faire retrouver. À chaque erreur commise, l'Enseignant délivre un choc électrique à l'Apprenant. Les chocs électriques sont délivrés de manière croissante à chaque erreur, par tranche de 15 V, allant de 15 V à 450 V.



Les résultats selon les variantes :

CONDITION EXPÉRIMENTALE	TAUX D'OBÉISSANCE (EN %)	CHOC MOYEN (EN V)	NOMBRE DE SUJETS
Feedback à distance	65	405	40
Feedback vocal	62.5	367.95	40
Proximité	40	312	40
Contact	30	268.2	40

Les conclusions de l'étude :

Stanley MILGRAM se place dans un cadre évolutionniste et conjecture que l'obéissance est un comportement inhérent à la vie en société. Selon lui, l'intégration d'un individu dans une hiérarchie implique qu'il modifie son propre fonctionnement. Avec ce postulat, l'être humain passe alors du mode autonome au mode systématique où il devient l'agent de l'autorité ce qu'il appelle "L'état agentique".

Les manifestations les plus importantes en sont :

- La syntonisation : réceptivité augmentée face à l'autorité et diminuée pour toute manifestation extérieure.
- La perte du sens et de la responsabilité.
- La redéfinition de la situation : l'individu soumis est enclin à accepter les définitions de l'action fournies par l'autorité légitime.

La valorisation de l'obéissance par la figure d'autorité impacte l'image que l'individu a de lui-même. Des tensions émergent chez la personne soumise à l'autorité, car elle répugne à faire souffrir autrui tout en cherchant à obéir aux ordres de l'autorité.

Ces tensions pourront se résoudre par la dérobade, des manifestations

psychosomatiques, la désapprobation (je ne suis pas d'accord mais je le fais quand même) et enfin la désobéissance. Cette dernière ramène à l'état autonome puisque l'individu prend la décision de ne pas se soumettre à l'autorité pour revenir à la situation initiale (retour à l'homéostasie).

Ce que MILGRAM a décrit au travers de son expérience s'applique parfaitement en période de transformation. Une transformation décidée par un comité de direction et imposée de manière descendante induira une forme d'obéissance à une autorité. Promouvoir une culture de la transformation reviendrait alors à identifier les zones de tension au sein de l'organisation pour anticiper les risques de désobéissance. En étant clair sur la désobéissance acceptable ou inacceptable.

La part acceptable peut révéler une perte de sens requérant un renforcement de la communication. Elle peut également s'avérer génératrice d'opportunités pour simplifier, aller plus vite ou avoir plus d'impact. La part inacceptable agit comme un garde-fou sur ce qui est non-négociable dans la transformation, afin de le préserver de toute dérive tendant à revenir en arrière.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE : EXPÉRIENCE DE MILGRAM ET TRANSFORMATION

MANIFESTATIONS D'OBÉISSANCE

Quantité
Modalité
Répétition

MANIFESTATIONS DE DÉSOBÉISSANCE

Types de désobéissance
Quantité pour chaque type
Modalité d'expression
Acceptable ou inacceptable
Opportunités créées à partir des désobéissances acceptables
Traitement réalisé pour les désobéissances inacceptables

2.B. THÉORIE DE L'ENGAGEMENT SELON JOULE ET BEAUVOIS

L'engagement a fait l'objet de plusieurs décennies de recherches pour comprendre comment un individu peut être influencé dans ses opinions et attitudes, ses choix et ses actes, sans avoir à recourir à la persuasion, la coercition ou à l'autorité. Le présupposé de ces études tient en ce que l'engagement permet de modifier les idées et les comportements d'un individu.

KIESLER (1971) a posé les bases de la théorie de l'engagement avec les effets idéologiques et comportementaux de la réalisation d'un acte donné. Ainsi, l'engagement peut se définir comme le lien qui unit l'individu à ses actes.

Sur la base des travaux de KIESLER, JOULE et BEAUVOIS (1987 - 1994) développent une théorie selon laquelle « *Seuls les actes nous engagent. Nous ne sommes donc pas engagés par nos idées, ou par nos sentiments, mais par nos conduites effectives* ». Les caractéristiques objectives de la situation engageant ou non l'individu dans ses actes favorisant ou non l'établissement d'un lien entre l'individu et ses

actes : « *l'engagement correspond aux conditions de réalisation d'un acte qui, dans une situation donnée, permet à un attributeur d'opposer cet acte à l'individu qui l'a réalisé* » (p. 60).

JOULE et BEAUVOIS mettent ainsi en évidence le concept d'**effet de gel**, défini comme : « *chaque fois qu'un individu reste sur une stratégie ou une ligne de conduite dans laquelle il a préalablement investi (en argent, en temps, en énergie) et ceci au détriment d'autres stratégies ou lignes de conduites plus avantageuses* ». Avec cet effet de gel, nous nous retrouvons donc piégés par nos propres décisions. Par conséquent, l'engagement dans un acte rendra un individu plus résistant au changement ou à la transformation.

L'effet de gel ouvre la porte à plusieurs pièges dans lesquels un individu peut tomber :

ESCALADE D'ENGAGEMENT

Persévérer dans une décision initiale même lorsque celle-ci est clairement remise en question par les faits.

Se caractérise par une série de décisions de plus en plus coûteuses dans un même cours d'actions infructueux.

Illustre notre tendance à nous accrocher à une décision initiale, alors qu'elle est clairement remise en question par les faits et les événements, qui constituent autant de feedbacks négatifs non pris en compte.

Exemple : Expérience scientifique aux USA dans les années 1970

Dans une situation fictive, on propose à des étudiants en management de jouer le rôle d'un cadre d'une compagnie et de prendre la décision d'affecter des fonds spéciaux de développement à l'une ou l'autre des filiales d'une entreprise.

On demande ensuite aux étudiants d'imaginer que quelques années s'étaient écoulées et qu'ils avaient à prendre une décision semblable afin d'affecter des fonds à l'une des deux mêmes filiales. On les informe cependant que la filiale dans laquelle ils avaient préalablement investi n'a pas rencontré les objectifs de développement : au contraire, sa situation s'est dégradée.

Curieusement, la grande majorité des étudiants choisit de réinvestir dans la même filiale. Malgré les résultats antérieurs décevants, ils ont choisi d'adhérer à leur première décision, même si ce n'était pas la bonne et même si elle était moins rationnelle.

En effet, cette décision apparaît absurde, surtout si on la compare à celle des étudiants qui n'avaient qu'à prendre la deuxième décision. On demandait à ces derniers, dans une situation tout aussi fictive, de remplacer le cadre qui avait pris la première décision quelques années plus tôt. Majoritairement, ils ont choisi d'affecter les fonds à l'autre filiale.

Ainsi « **les gens adhèrent plus au choix qu'ils ont fait qu'aux raisons ayant présidé à ce choix** ». Pourquoi ?

Les décisions initiales sont en général peu remises en question car considérées comme rationnelles. Persévérer dans cette action de décision est donc une forme d'autojustification, qui permet de conforter la rationalité de la décision initiale.

PIÈGE ABSCONS

Apparaît lorsque l'on s'impose involontairement une situation difficile parce que l'on s'était engagé par une décision initiale à respecter une ligne de conduite.

Exemple du quotidien :

Vous sortez d'un diner avec des amis et vous courez afin d'attraper le dernier bus pour rentrer à la maison. Vous arrivez à l'arrêt quelques minutes avant l'heure de passage, mais il est possible qu'à cette heure tardive l'autobus soit en avance...

Dix minutes se sont écoulées quand il se met à pleuvoir. Un taxi passe près de vous, mais vous décidez d'attendre l'autobus encore un peu, car il est également possible qu'il ait du retard.

Après vingt-cinq minutes, vous vous rendez à l'évidence : vous avez raté l'autobus et il n'y a plus de taxi disponible... vous rentrez à pied.



DÉPENSE GÂCHÉE

Apparaît lorsque l'on s'impose volontairement une action inutile ou de moindre intérêt, voire même se révéler nuisible, du fait que l'on s'est engagé à la faire.

Peut être considérée comme une erreur de jugement : on poursuit l'action en cours pour ne pas avoir l'impression d'avoir gaspillé de l'argent, du temps ou de l'énergie et ceci au détriment d'autres stratégies plus avantageuses.

Exemple : Le week-end au ski

Vous vous inscrivez pour un week-end au ski dans les Pyrénées. Le voyage est complètement organisé et il vous en coûte 1 000 euros pour bénéficier du forfait.

Plus tard, un groupe d'amis vous demande si vous êtes intéressé à vous joindre à eux pour un forfait similaire en Haute Savoie, à 500 euros. Vous acceptez immédiatement et payez les 500 euros, avant de constater que les deux excursions ont lieu le même week-end.

Comme il est impossible de se faire rembourser l'un ou l'autre des séjours, vous devez choisir entre les deux.

Le séjour en Haute Savoie est plus intéressant, car vous pourriez skier avec des amis plutôt qu'avec des étrangers. Mais vous avez déboursé le double pour le voyage dans les Pyrénées. Vous choisissez ce dernier, comme l'a fait la majorité des personnes placées dans une situation similaire dans une expérience américaine, en vous disant qu'il vaut mieux gaspiller 500 euros plutôt que 1 000 euros.

Pourtant, étant donné que votre fin de semaine vous coûtera 1 500 euros d'une manière ou d'une autre, pourquoi ne pas choisir le séjour avec vos amis qui vous apparaissait beaucoup plus prometteur ? Dans toutes ces situations l'effet de dépense gâchée est d'autant plus important que les investissements déjà engagés sont élevés.

La théorie de l'engagement et les pièges liés à l'effet de gel viennent éclairer un certain nombre de situations dans le cadre d'une transformation. Face aux résistances inévitables qu'une transformation génère, repérer les actes révélateurs d'un des pièges de l'effet de gel peut favoriser la compréhension de la situation et permettre d'identifier des leviers pour mieux traiter la résistance.





APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

CONTRER L'EFFET DE GEL AVEC LA PROCÉDURE DU PIED DANS LA PORTE

Cette vieille procédure de démarchage en porte à porte a inspiré FREEDMAN et FRASER (1966). Elle consiste à demander peu avant de demander beaucoup.

Dans leurs expérimentations avec des ménagères américaines, FREEDMAN et FRASER les invitaient à recevoir chez elles, soi-disant dans le cadre d'une enquête portant sur les habitudes de consommation des ménages américains, une équipe de cinq ou six hommes après les avoir averties que l'enquête était relativement longue (deux heures environ) et surtout que les enquêteurs devaient avoir toute liberté pour fouiller la maison afin d'établir la liste complète des produits de consommation s'y trouvant.

En temps normal, seulement 22,2 % des ménagères acceptent les conditions de cette enquête. Le pourcentage double avec la technique du pied-dans-la-porte pour atteindre 52.8 %.

En appliquant cette technique, on demande d'abord aux ménagères de répondre à une courte enquête téléphonique comprenant 8 questions anodines sur leurs habitudes de consommation. Trois jours plus tard, elles sont à nouveau sollicitées, cette fois-ci pour recevoir l'équipe d'enquêteurs.

FREEDMAN et FRASER ont renouvelé l'expérience sur l'implantation d'un panneau de sécurité routière, grand et inesthétique, dans le jardin de ménagères américaines. Les résultats sont encore plus probants, passant de 16.7 % à 76 % d'acceptation avec la technique du pied dans la porte.

La technique du pied dans la porte permet de "préparer" l'individu, en lui demandant de réaliser une action peu coûteuse en termes de risques, investissement... Elle augmente de manière significative la probabilité qu'un individu réalise ensuite un nouvel acte plus coûteux. Appliqué à la transformation, cela voudrait dire que demander régulièrement de petits actes de changement peu coûteux aux équipes permettrait d'obtenir un engagement plus fort en phase de transformation, avec une diminution significative des résistances.

Si vous reprenez vos dernières transformations :

- Quelles actions de type pied dans la porte avez-vous mises en place ? Quel bénéfice en avez-vous retiré ?
- Quelles actions de ce type auriez-vous pu mettre en place ? Qu'auriez-vous pu y gagner ?

2.C. LA PENSÉE DE GROUPE : PARADOXE D'ABILÈNE ET EFFET JANIS

Introduite par William H. WHYTE en 1952 et reprise par Irving JANIS dans les années 1970, la pensée de groupe s'attache à suivre le processus par lequel les individus d'un groupe ont tendance à rechercher prioritairement une forme de consensus plutôt qu'à appréhender de manière réaliste une situation. Cela conduit à des choix ou décisions irrationnels ou dysfonctionnels, liés au fait que le désir d'harmonie et de conformité au sein du groupe prime sur l'évaluation réaliste des hypothèses.

La pensée de groupe s'avère particulièrement intéressante mais dangereuse en contexte de transformation : les équipes peuvent être amenées, notamment lors des phases de coconstruction, à prendre des décisions critiques. Or durant les réunions de prises de décision, le collectif peut être amené à faire un choix, alors que tout ou partie des individus du groupe en aurait à titre personnel pris une autre. Ce résultat paradoxal s'explique par une forme de conformisme ou d'influence sociale : chaque membre du groupe essaye de conformer son opinion à ce qu'il croit être le consensus du groupe, en vue d'aboutir à un accord global, en évacuant plus ou moins fortement certaines questions pourtant légitimes : « Est-ce bien réaliste ? », « Est-ce bien ce que je souhaite vraiment ? ».

Première illustration de cette pensée de groupe, le **Paradoxe d'Abilène** fait partie de ce l'on pourrait appeler les dynamiques perverses de groupe. Pour un groupe, cela revient à prendre la décision d'aller dans une direction donnée alors que tous les membres du groupe sont persuadés que la bonne direction à prendre est à l'opposé. Ce paradoxe fut décrit pour la première fois en 1974 par Jerry B. HARVEY dans son livre « The Abilene Paradox and Other Meditations on Management ». Voici l'histoire telle qu'il la décrit dans son ouvrage :

« Par une chaude après-midi, un jeune couple est en visite chez les parents de la femme à Coleman, au Texas. La famille joue tranquillement aux dominos sous le porche, jusqu'au moment où le beau-père propose d'aller dîner à Abilene, à 80 kilomètres de là. La femme dit : « Ça paraît une bonne idée. » Le

mari est plutôt réservé car le trajet sera long et chaud, mais il croit que ses préférences divergent de celles du groupe et dit : « Ça me semble bien. J'espère juste que ta mère en a envie. » La belle-mère dit alors : « Bien sûr que j'en ai envie. Ça fait longtemps que je ne suis pas allée à Abilene. »

Le trajet est effectivement torride, poussiéreux et long. Quand ils arrivent à la cafétéria, la nourriture est aussi mauvaise que la route. Ils rentrent chez eux quatre heures plus tard, épuisés.

L'un d'eux dit, sans sincérité : « C'était une super balade, hein ? » La belle-mère dit qu'en fait elle aurait préféré rester à la maison mais qu'elle a accepté puisque les trois autres étaient si enthousiastes. Le mari dit : « Je n'étais pas ravi. Je n'y suis allé que pour vous autres. » La femme dit : « J'ai accepté pour te faire plaisir. Il aurait fallu que je sois folle pour avoir envie de sortir par cette chaleur. » Le beau-père dit alors qu'il n'avait fait cette proposition que parce qu'il pensait que peut-être les autres s'ennuyaient.

Le groupe est tout déconcerté par le fait qu'ils ont décidé ensemble de faire quelque chose dont aucun d'eux n'avait envie. Chacun aurait préféré rester tranquillement là, mais ne l'a pas reconnu quand il était encore temps de profiter de l'après-midi. »

Ce paradoxe émerge lorsque personne n'ose s'exprimer et affirmer son opinion, que ce soit par crainte d'offenser, de contredire ou par peur de représailles. Cela peut conduire un groupe non structuré à prendre collectivement une décision qu'aucun des membres du groupe ne soutient ni n'aurait prise individuellement.

Le paradoxe d'Abilène reflète avant tout la difficulté, voire l'incapacité d'un groupe à aboutir à un accord. Chaque individu va alors à tort penser que son opinion diffère du reste du groupe. Aucune objection ou contradiction n'est soulevée. Personne ne fait preuve d'assertivité, de courage ou d'audace pour s'exprimer sans réserve au sein du groupe sous peine d'être potentiellement exclu. Cela pose à nouveau la question de la sécurité psychologique et de la confiance (*cf. Partie 3*).

L'**effet JANIS**, également appelé Pensée moutonnaire, apporte une seconde illustration de la pensée de groupe et rentre dans la catégorie des dynamiques perverses de groupe. Pour un groupe, cela consiste à prendre la décision d'aller dans une direction donnée, chaque membre du groupe étant persuadé que c'est la bonne direction alors qu'objectivement la bonne direction était à l'opposé.



D'après Janis (1972)

Selon son auteur Irving JANIS, « L'effet Janis tendrait à se constituer lorsqu'un groupe vise à établir un consensus sur la solution la plus acceptable pour sauvegarder la cohésion du groupe et éviter les discussions susceptibles d'être sources de conflit. Un certain climat de complicité cherche à s'instaurer dans le groupe. Les membres évitent de prendre des initiatives ou de suggérer des contre-hypothèses. La solution préférée initialement par le groupe est soutenue de façon sélective. Le groupe aveuglé par ses préjugés est victime de l'esprit de corps qui tend à étouffer toute pensée critique indépendante. »

JANIS identifie 8 symptômes pour expliquer ce phénomène de pensée de groupe, symptômes qui se divisent en 3 catégories :



SURESTIMATION DU POUVOIR ET DE LA MORALITÉ

L'**illusion de l'invulnérabilité** génère un excès d'optimisme, lequel conduit potentiellement le groupe à une prise de risques extrêmes.

La **confiance aveugle en la moralité inhérente au groupe** induit ses membres à faire fi et/ou à ignorer les conséquences éthiques et morales de leurs décisions. Le groupe pense que sa cause est juste / morale / éthique, avec un fort sentiment d'appartenance. Cela amène le groupe à totalement ignorer tous les aspects éthiques, sociaux, humains, financiers de leur décision. Ceux qui s'opposent aux décisions du groupe sont souvent vus de manière stéréotypée et négative, ce qui diminue la légitimité de leurs arguments.

ÉTROITESSE D'ESPRIT

Les efforts collectifs de **rationalisation** tendent à ignorer les signaux, faibles ou forts et autres événements. Les alertes ou opinions contraintes sont rejetées sous prétexte de préserver la cohésion du groupe.

Cela peut amener les membres du groupe à reconsidérer leurs opinions et avis avant de confirmer leurs décisions précédentes.

Les **images stéréotypées des dirigeants adverses**, considérés comme trop mauvais, trop faibles, trop stupides pour aboutir à une vraie négociation, pour contrer les risques pris pour tenter de les empêcher de parvenir à leurs fins. Leurs arguments se trouvent ainsi minorés ou perdent en légitimité.

CONFORMITÉ

L'**autocensure** aborde les déviations qu'un individu peut connaître par rapport au groupe. Chaque personne pourra alors minimiser l'importance de ses doutes et de ses contre-arguments par rapport au consensus collectif.

Ainsi, les membres du groupe peuvent chercher à préserver l'harmonie et éviter le conflit en s'abstenant d'exprimer leurs doutes, préoccupations et craintes. Ils ne seront donc pas perçus comme éléments perturbateurs.

L'**illusion partagée de l'unanimité** concerne principalement des jugements ou décisions de la majorité. L'absence d'expression de dissidence est alors perçue comme un accord unanime. Les membres du groupe peuvent faire preuve d'une confiance excessive dans leurs décisions, en minimisant de manière plus ou moins volontaire les risques.

L'autocensure se trouve alors accrue par le présupposé erroné que le silence vaut accord, même si des doutes persistent de manière individuelle.

La **pression directe** peut être exercée sur tout membre osant exprimer des arguments ou opinions solides contre un stéréotype, une illusion ou un engagement du groupe. Cette expression se confronte à l'image claire et forte que ce type de désaccord est contraire à ce qui est attendu des membres loyaux du groupe.

Cette pression s'exerce souvent sur les membres dissidents du groupe : tout individu qui peut à un moment ou à un autre exprimer des doutes ou des opinions divergentes.

L'émergence de **gardiens de la pensée**, personnes protégeant le groupe d'informations contradictoires ou opposées, lesquelles pourraient mettre à mal une forme de complaisance commune au sujet de l'efficacité et de la moralité des décisions prises.

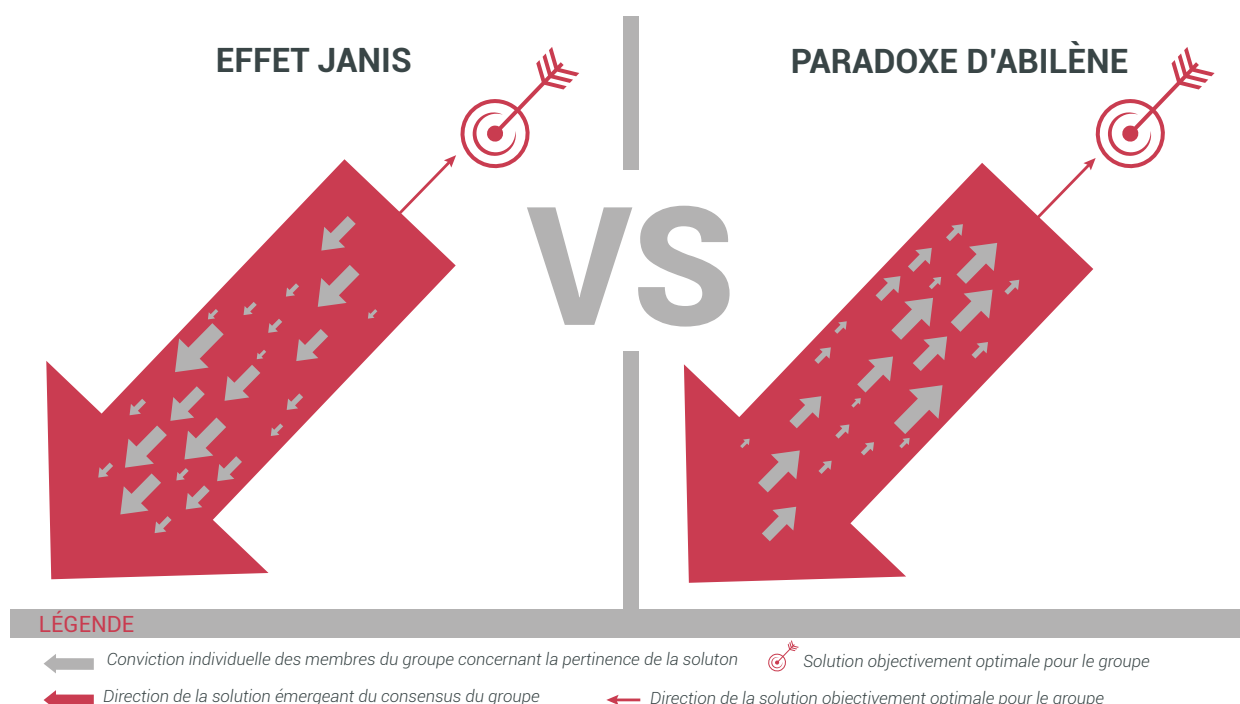
En tant que gardiens, ces membres vont bien malgré eux et sous couvert de bonnes intentions, couper le groupe de la réalité et lui permettre d'occulter certaines vérités.

Plusieurs exemples historiques viennent illustrer l'effet JANIS :

- L'invasion de la Baie des Cochons en 1961
=> illusion d'invulnérabilité et images stéréotypées, gardiens de la pensée.
- La décision de lancer la navette spatiale Challenger en 1986 malgré des préoccupations techniques => autocensure.
- L'escalade de la guerre du Vietnam => autocensure (au moins dans un premier temps), gardiens de la pensée.
- La gestion de la crise du Boeing 737 Max : illusion d'invulnérabilité, pression directe, gardiens de la pensée.
- Crise des Opioïdes aux USA : autocensure, rationalisation, pression directe.
- Brexit : illusion d'unanimité, gardiens de la pensée.

- Gestion de la Pandémie de COVID-19 : illusion d'invulnérabilité, autocensure, rationalisation, pression directe, gardiens de la pensée.
- Gestion de la crise climatique mondiale : illusion d'invulnérabilité, autocensure, rationalisation, gardiens de la pensée.

Ces exemples témoignent malheureusement des conséquences et impacts néfastes d'un effet JANIS. Ils apportent un éclairage inquiétant, ou à tout le moins vigilant, sur la prise de décision et la pensée de groupe dans un contexte de transformation. Malgré une intention première positive et cohérente, la dynamique de pensée du groupe peut conduire à l'effet inverse.



Dans une transformation, le paradoxe d'Abilène ou l'effet JANIS signifient que le groupe choisit collectivement d'aller dans une direction qu'aucun collaborateur ou aucune équipe n'aurait prise à titre individuelle. Du point de vue de la culture de la transformation, ce paradoxe souligne l'importance d'encourager collaborateurs, équipes et managers à oser exprimer un désaccord. C'est encourager l'audace d'affirmer un point de vue divergent, afin d'éviter une dynamique de groupe nocive. Les effets de la pensée de groupe apparaissent d'autant plus facilement qu'au moins l'un des symptômes suivants est présent :

- **Forte cohésion** de groupe entre les décideurs ;
- **Défaut de structure dans le groupe** : isolation, partialité de la direction, absence de norme et procédure méthodique, grande homogénéité sociale, mentale, idéologique entre les membres du groupe ;
- **Contexte de la situation** : menaces externes induisant une forte tension, faible estime de soi liée à des difficultés ou échecs récents, dilemmes moraux émergents face à des hypothèses toutes négatives.

Lorsque la plupart des symptômes de la pensée de groupe sont présents, les conséquences attendues sur une décision peuvent être : analyse incomplète des autres alternatives, analyse incomplète des objectifs, défaut d'examen des risques inhérents à la solution choisie par consensus, manque de réévaluation des options initialement rejetées, piètre recherche d'information, biais de sélection dans le traitement de l'information disponible, absence de préparation de plans de secours. Pour atténuer ces différents effets et risques, la culture de la transformation cherchera surtout à promouvoir une culture de prise de décision valorisant la diversité des perspectives, encourageant la critique constructive et intégrant des mécanismes pour évaluer de manière objective les options disponibles. Cela suppose d'avoir des managers et leaders ouverts à la critique, encourageant la pensée divergente ou sachant à tout le moins la repérer et l'écouter.

Dans la conduite du changement, la psychologie sociale invite à prendre en compte les individus et leurs processus mentaux. Les individus ont une tendance naturelle à se comporter selon l'avantage personnel qu'ils peuvent retirer à ne pas respecter un accord mutuel ou des normes sociales. Cela permet de questionner ce qui va se jouer dans le changement : l'individu va-t-il primer sur le collectif ? Quels seront les enjeux ? les bénéfices ? Quel sera le poids de l'influence sociale ?

De plus, la psychologie sociale invite aussi à prendre constamment du recul face à nos décisions et à ne pas hésiter à les remettre en question honnêtement pour éviter un effet de gel. Implicitement elle nous invite à dissocier la valeur que nous nous portons de la valeur et conséquence de nos décisions. Sans quoi l'effet de gel ou la pensée de groupe sont certains.

La psychologie sociale pointe enfin le rôle essentiel de l'affect dans le changement : il constitue un élément clé à prendre en compte dans toutes les stratégies humaines. Elle permet d'aborder le changement en amont, en préparant les esprits via des processus psychiques. Elle pourrait parfaitement constituer un levier pour instaurer une culture de la transformation.





APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

CONTRE L'EFFET JANIS ET LA PENSÉE DE GROUPE

Plusieurs leviers peuvent être mobilisés pour éviter de tomber dans l'effet JANIS :

- Encourager la diversité des opinions et perspectives, en veillant à constituer des groupes inclusifs, avec des personnes d'horizon, expériences, cultures, formation... différents.
- Favoriser un environnement où les critiques constructives sont bienvenues, notamment en saisissant les opportunités apportées par les signaux d'alerte issus de l'environnement.
- Désigner un "avocat du diable" pour challenger les décisions du groupe : un membre du groupe jouera le rôle d'évaluateur critique, ce qui permet d'encourager l'expression de doutes et objections.
- Diviser le groupe en sous-groupes indépendants pour travailler et discuter sur le même sujet et ensuite comparer les conclusions.
- Eviter que les dirigeants expriment leurs avis et préférences en premier, afin que chacun puisse exprimer son opinion sans avoir la tentation de se rallier à l'autorité.
- Solliciter des avis extérieurs, auprès de personnes de confiance ou d'experts, pour apporter des perspectives nouvelles et remettre en question son point de vue.
- Questionner le consensus établi en premier avec une réunion de la seconde chance, visant à exprimer les doutes et craintes résiduels.

Identifiez les leviers présents dans votre organisation.

Comment pourriez-vous les enrichir ?

Quels bénéfices pourriez-vous en retirer ?



3. CHANGEMENT, TRANSFORMATION ET APPROCHE SYSTÉMIQUE



L'environnement VUCA demande à l'entreprise de résoudre des problèmes complexes, enracinés dans des systèmes interconnectés. Organisme vivant par excellence, l'entreprise constitue un réseau dense de relations entre les gens, les métiers, les départements et services, les différentes parties prenantes (clients ou fournisseurs). Le nombre de ces relations est difficile à saisir.

3.A. LE CHANGEMENT VU COMME UN SYSTÈME

Développée par l'École de Palo Alto, l'approche systémique propose une manière nouvelle d'aborder les situations de changements en considérant une évolution comme un système, incluant des acteurs variés. Elle permet de cartographier les acteurs pour identifier les influences et les oppositions potentielles au changement, l'objectif étant de trouver la stratégie optimale pour les gérer au mieux. Cela permet de dépasser une simple vision de cause à effet pour développer une vision globale de la transformation.

Elle fait appel à :

- Une approche cartésienne modélisante, reposant sur des grilles de lecture ou des modèles afin de mettre en lumière les influences et jeux de pouvoir au sein du système ;
- Une approche globale de la complexité dans son caractère inaccessible et imprévisible pour se focaliser sur le sens des évolutions souhaitées ainsi que l'accompagnement nécessaire des acteurs de la transformation.

L'approche systémique repose sur plusieurs principes fondamentaux :

TOTALITÉ / APPROCHE HOLISTIQUE

$$1 + 1 = 3$$

Le tout représente davantage que la somme de ses parties. En partant de ce postulat, il importe de considérer d'abord le système avant l'ensemble de ses parties, de considérer l'organisation avant les équipes qui la constituent. C'est le système qui induit le comportement et les réactions des individus qui le composent. Et non l'inverse.

HOMÉOSTASIE ET BOUCLES DE RÉTROACTION

Chaque système recherche avant tout la stabilité et tend à éviter les changements. Pour se préserver, tout système va donc générer des résistances afin de contrer le changement.

Le système va ainsi avoir recours à des boucles de rétroaction afin de s'autoréguler. Soit positives (amplification), soit négatives (stabilisation), ces boucles sont mises au service de la stabilité du système, afin de revenir à une situation rassurante.

COMPLEXITÉ, INTERDISCIPLINARITÉ ET MODÉLISATION

Notre monde VUCA (*cf. Partie 1*) génère des systèmes complexes, dans lesquels la prévision et l'anticipation deviennent de plus en plus difficiles. Des comportements imprévisibles émergent régulièrement.

Face à cette complexité, une seule approche ne peut pas suffire à tout analyser et expliquer. Le système emprunte donc des clés à des domaines aussi variés que la biologie, la sociologie, la psychologie, la gestion... L'idée consiste à aller chercher la complémentarité de ces approches pour élaborer une vision complète du changement, en le regardant sous des angles différents.

Pour favoriser une bonne compréhension de ces approches complémentaires, le recours aux modélisations quantitatives et qualitatives est privilégié : diagrammes, schémas, modèles mathématiques, simulations... seront les bienvenus pour enrichir la vision et l'appréhension d'une situation complexe.

DYNAMIQUE DES SYSTÈMES ET EQUIFINALITÉ

Les systèmes eux-mêmes sont amenés à évoluer au fil du temps. Dans cette logique dynamique, la structurelle actuelle du système et de ses interactions explique mieux son fonctionnement que le passé.

La systémique se focalise ainsi sur la recherche de cause au présent en s'intéressant aux comportements, interactions et processus présents. La résolution du problème viendra de la clarification des fonctionnements ou dysfonctionnements actuels.

Dans le cadre d'une transformation, la systémique aborde les symptômes de résistance comme des adaptations homéostasiques d'un système et non comme la faute d'une ou plusieurs personnes en particulier. Elle observera les comportements d'une personne, d'une équipe ou d'une entreprise comme la meilleure façon d'agir de celle-ci pour garantir son équilibre en fonction de ses connaissances, des informations dont elle dispose et de sa compétence du moment.

Le comportement résistant et/ou problématique observé devient une clef de solution pour avancer dans la transformation. Ce qui est

résumé par l'adage de l'école de Milwaukee, héritière de celle de Palo Alto : « *Le problème c'est la solution* ». Phrase pouvant être comprise comme « *Le problème peut devenir la solution* » et « *La solution est le problème* ».

Dans cette logique, la réussite d'une transformation dépendrait principalement de la capacité des dirigeants et managers à agir sur le système : le lire pour mieux le comprendre, former pour mobiliser les acteurs et les engager vers une vision commune. A nouveau, elle ouvre des clés pour asseoir une culture de la transformation.

3.B. LE CHANGEMENT SYSTÉMIQUE

Si la systémique considère le changement comme un système à aborder de manière globale, le changement peut également être systémique. Le changement systémique concerne une transformation profonde et durable, qui touche la structure du système dans son fonctionnement et ses interactions. Fidèle aux règles de la systémique, le changement systémique traite à la fois les effets de la transformation et les causes des problèmes et résistances. En reprenant les principes clés de la systémique, les bases du changement systémique pourraient être :

- **Transformation holistique** : la transformation doit concerner tout le système et pas seulement une partie de celui-ci. Cela implique d'embarquer toutes les composantes et leurs interactions dans la transformation. Par exemple, dans une transformation agile@scale (elles sont nombreuses en ce moment), cela suppose de réorganiser tous les services selon les principes de l'agilité et pas seulement la DSI.
- **Long terme et pérennité** : les effets du changement systémique apparaissent à long terme. Les solutions temporaires n'apportent aucune modification fondamentale du système, n'ayant qu'un effet palliatif. Comme la transformation se fait en profondeur et sur toutes les parties prenantes, il importe de laisser aux équipes le temps d'adopter et d'ancrer les nouvelles pratiques. En reprenant l'exemple d'une transformation agile@scale, cela démontre que les résultats ne peuvent apparaître en 9 mois : les effets induits sur le Time to Market, la productivité, l'autonomie et la performance ne seront visibles qu'à moyen terme (18 mois à 2 ans minimum).
- **Adaptation et simplification** : comme le système est dynamique et évolutif, il doit développer et renforcer sa capacité à identifier les changements internes et externes et à s'adapter. Rien ne peut être considéré comme définitif face à la complexité. Toujours sur l'exemple des transformations agile@scale, cela suppose d'ancrer dans le système la pratique de l'amélioration continue. Ce qui revient à accorder du temps aux équipes pour sortir du delivery et de l'opérationnel afin de prendre du recul et questionner son mode

de fonctionnement. Cela peut également conduire à simplifier tout ou partie des processus afin de gagner en flexibilité.

- **Collaboration et impact démultiplicateur** : Comme le changement systémique impacte tout le système, l'ensemble des acteurs du système sont concernés et doivent y participer. La cocreation est essentielle pour favoriser l'émergence de nouveaux comportements au sein de toutes les parties prenantes et de nouvelles dynamiques au sein du système. Ainsi un effet multiplicateur peut émerger : les changements réalisés dans une partie du système peuvent inspirer et entraîner d'autres parties du système.

Le changement systémique apparaît ainsi comme complémentaire à la culture de la transformation. Par exemple, toute entreprise qui souhaite renforcer sa RSE et travailler sur son développement durable doit aborder les deux aspects. Le changement systémique consiste à revoir l'ensemble de ses processus pour identifier tous les moyens de réduire son impact environnemental et écologique (empreinte carbone, émission de CO₂, flux logistiques, modalités de transports...). La culture de la transformation propose de travailler en parallèle sur les états d'esprit par le biais de formation pour les collaborateurs, la possibilité de tester de nouvelles approches ou technologies et la valorisation de succès ou d'initiatives concourant à la politique RSE.

Le changement systémique vise une transformation profonde et durable du système. Il favorise la culture de la transformation et doit être soutenu par cette même culture. Les deux approches sont indissociables. La culture de la transformation apporte ouverture au changement, apprentissage continu, innovation, collaboration et adaptation, conditions essentielles pour que le changement systémique soit efficace et pérenne.



APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

CONJUGUER CHANGEMENT SYSTÉMIQUE ET CULTURE DE LA TRANSFORMATION

Dans vos dernières transformations, analysez si culture de la transformation et changement systémique étaient présents et comment ils ont interagi :

1. **Soutien mutuel** : environnement favorable au changement systémique généré par la culture de la transformation en encourageant l'innovation, l'apprentissage et la collaboration. Exemples concrets et réussites apportés par le changement systémique démontrant les avantages de cette culture et contribuant à la renforcer.
2. **Engagement et participation** : changement systémique engageant tous les acteurs du système à tous les niveaux et manière large. Probabilité de collaboration et coopération augmentée par la culture de la transformation, car plus inclusive et participative.
3. **Sustainability** : une culture de la transformation assure que les changements systémiques sont maintenus et continuellement améliorés, empêchant un retour aux anciennes pratiques et assurant que le système reste dynamique et adaptable.
4. **Innovation continue** : le système s'adapte mieux (plus facilement et plus rapidement) aux évolutions du fait d'une culture de la transformation induisant une boucle continue d'innovation et d'amélioration.



4. CHANGEMENT, TRANSFORMATION ET RÉSILIENCE

4.A. RÉSILIENCE INDIVIDUELLE

Le concept de résilience est largement porté par Boris CYRULNIK. Il est issu des travaux de John BOWBY, pédiatre et psychanalyste anglais, sur le processus d'attachement et des études pionnières d'Emmy WERNER, psychologue américaine.

Le terme résilience vient de la physique et concerne la capacité d'un métal à résister aux pressions pour reprendre sa structure initiale après avoir été déformé. Appliqué à un individu, cela évoque la capacité d'un être humain à renaître de ses souffrances, à vivre, se développer et réussir en dépit de l'adversité.

Entre les années 1950 et 90, Emmy WERNER a étudié et suivi environ 700 enfants sans famille à Hawaï. Dans une vision déterministe, elle cherchait à comprendre l'impact de facteurs de risques tels que la pauvreté, l'absence d'affection, les problèmes familiaux... sur le développement : si ces enfants ont vécu tous ces problèmes et difficultés, leur vie sera difficile. Mais sur l'ensemble de la population suivie, 28 % ont de manière surprenante suivi une formation et fondé une famille. Ces travaux ont permis de faire émerger les caractéristiques clés de la résilience.

Tout part d'un traumatisme, blessure et choc vécu qui vient faire éclater la bulle protectrice dans laquelle nous évoluons en tant qu'enfant. Il existe différents types de traumatismes :

• Non Intentionnels

- Catastrophes naturelles ou industrielles
- Accidents, incendies
- Deuils violents, maladie grave
- Disparition, kidnapping.

• Intentionnels

- Violences collectives : guerres, génocides, luttes tribales
- Violences extérieures : délinquance, agressions, viols, homicides
- Violences institutionnelles : harcèlement sexuel, moral
- Violences domestiques : maltraitance, violence conjugale, inceste.

Ce traumatisme va laisser une trace dans notre mémoire, du fait de son impact émotionnel. Toute situation ou sensation rappelant consciemment ou non ce traumatisme, pourra déclencher une réaction de notre part, même plusieurs années après. Un changement ou une transformation peut ainsi être vécu comme un traumatisme. Dès que l'individu sera confronté à un nouveau changement, sa mémoire traumatique se déclenchera et impactera son comportement, pouvant le conduire à une forme de blocage.

La résilience propose un anti destin, en partant du principe que personne n'est condamné au malheur. La guérison est toujours possible et les pires épreuves sont surmontables. Même si la blessure traumatique ne disparaîtra jamais, car elle est reconnue, réparée et maîtrisée. Plusieurs capacités développées durant l'enfance aident une personne à faire preuve de résilience :

• La réserve affective

L'enfant aimé dès son plus jeune âge possède une réserve affective qui le rend plus fort pour affronter les épreuves et établir des relations pérennes.

- **Les mécanismes de défense**

Humour, altruisme, possibilité de faire du traumatisme une histoire.

- **Le capital psychique**

Construction personnelle saine et positive pour trouver les ressources intérieures et extérieures au moment venu.

- **Les tuteurs de résilience**

Entourage qui va aider la personne à se reconstruire et à dépasser le traumatisme en faisant preuve de bienveillance et en renforçant l'estime de soi.

D'autres capacités entrent également en jeu pour favoriser le processus de résilience, processus par lequel une personne va reprendre son développement normal après un choc traumatique. Ces capacités amènent la personne à mettre en place des processus mentaux et psychiques pour l'aider à surmonter la difficulté. Ils vont permettre à la personne de se décoller de son histoire traumatique en prenant progressivement de la distance, en se réconciliant avec le traumatisme pour en faire une ressource lui permettant d'avancer. Le principe fondamental pourrait être résumé ainsi : ce qui m'arrive ne me définit pas ; c'est un réservoir de ressources auquel je peux accéder si besoin.

Une transformation peut donc réveiller une mémoire traumatique individuelle. La culture de la transformation favorise la résilience en créant un environnement dans lequel le changement est accepté et normalisé. L'individu est ainsi mieux préparé à aborder les perturbations inhérentes à la transformation, se montrant plus ouvert et flexible. La résilience permet de transformer la mémoire traumatique liée au changement pour en fabriquer quelque chose de positif.



4.B. RÉSILIENCE COLLECTIVE

La résilience collective est indissociable de la résilience individuelle. Nous nous transformons plus en collectif qu'individuellement, du fait de la pression normative du groupe et de voir les autres avancer.

En faisant le parallèle avec la définition de la résilience individuelle, la résilience collective concerne la capacité d'un groupe, d'une entité, d'une communauté, d'une entreprise à poursuivre son activité, à fonctionner et à se développer après un traumatisme ou une catastrophe. Cela pose un postulat clair mais peu connu : toute entreprise est mortelle. On peut à ce titre se rappeler la disparition de Enron et du cabinet de conseil Andersen en 2002, la disparition de la banque Lehman Brothers en 2008 ou encore les disparitions récentes d'entreprises telles que Camaieu, Courtepaille et autres San Marina... La durée moyenne de vie d'une entreprise en Europe, au Japon comme aux Etats-Unis est d'environ 12 à 15 ans.

Alors il convient de s'interroger sur ce qui permet à une entreprise de survivre et dépasser cette durée prévisionnelle de vie. Quatre grands leviers de résilience collective apparaissent :



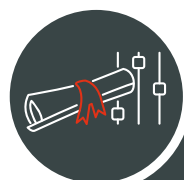
**Construction collective
du sens**



**Excellence
relationnelle**



**Présence de tuteurs
collectifs**



**Intelligence collective
et organisation
apprenante**





• **La construction collective du sens** :

le traumatisme vient percuter l'organisation à tel point que les repères habituels disparaissent. Il y a une forme d'effondrement, lié à la perte de sens, à la disparition de l'autorité, à la peur. L'exemple de Mann Gulch cité en *Partie 3* est révélateur à ce sujet. Surmonter le traumatisme impose de redonner du sens à ce qui se passe. Cela pourra passer par des figures d'autorité, expliquant calmement leur analyse de la situation. Le rôle des dirigeants et des managers est crucial sur ce point, car leur prise de parole agit comme un catalyseur rassurant pour remettre les équipes en dynamique de rebondir (cf. *Partie 3*). Leur communication redonne un cadre, rappelle le sens et apporte une forme d'ancrage, de sécurité. C'est le roc au milieu de la tempête. Une élaboration collective du sens via des ateliers et des moments de partage favorisera le processus de résilience collective.



• **L'excellence relationnelle** :

la solidarité d'un groupe tient aussi à la qualité de ses interactions. Si le collectif a su créer un espace d'échanges, sur la base de valeurs communes et d'une sécurité psychologique, la qualité des relations s'en ressentira en période traumatique. De fait, en période de changement, chacun a tendance à se protéger, créant des zones d'ombre ou des trous au sein du tissu relationnel. Plus la confiance sera grande, plus les individus oseront exprimer leurs ressentis et leurs doutes au sein du collectif, sans crainte de jugement ni de représailles. L'organisation se montrera ainsi plus à l'écoute des opinions divergentes. Sans cette qualité relationnelle, il sera beaucoup plus difficile pour les individus de se libérer de leurs peurs et une dette émotionnelle pourra naître au sein des équipes, favorisant la résistance. Cette excellence relationnelle permet également au groupe de repérer et traiter les possibles blessures collectives que sont l'humiliation, la maltraitance, l'abandon et la culpabilisation. Elle ouvre la possibilité d'en parler, de les reconnaître, afin d'éviter de perdre la confiance collective. Elle permet à ses acteurs de se montrer vulnérables et authentiques, dans une logique d'acceptation inconditionnelle de l'autre.



• **Présence de tuteurs collectifs** :

également appelés Toxic Handlers, ces tuteurs endossent le rôle spécifique

d'absorber le stress présent dans l'organisation du fait du changement.

Ils peuvent être porteurs de confiance et apporter une vision toujours optimiste de ce qui se passe. Ils peuvent être porteurs de souffrance, en écoutant l'ensemble des plaintes du collectif. Ils peuvent enfin être porteurs de compassion, en accueillant la souffrance du groupe et en la questionnant pour la remettre en dynamique d'action.

Ils contribuent de manière significative à la qualité relationnelle, en créant ou recréant du lien, en favorisant la solidarité et en apportant une forme de cohésion au sein du groupe.



• **Intelligence collective et organisation apprenante** :

le groupe aborde le changement comme une opportunité de revoir ses processus, de revisiter ses modes de fonctionnement. Il se met en capacité d'apprendre en capitalisant sur l'ensemble des compétences présentes grâce aux membres du groupe.

L'autre est ainsi apprécié pour ce qu'il est et ce qu'il apporte. Les objections sont accueillies avec ouverture et considérées comme des signaux d'alerte. Des actions ou prises de paroles sont valorisées pour le bénéfice que le collectif en retire.

En misant sur l'intelligence collective et l'apprenance, l'organisation se donne les moyens d'une autonomie nécessaire pour améliorer sa flexibilité face aux évolutions de son environnement. Elle renforce sa robustesse et sa capacité à résister aux chocs sans subir de dommages trop graves, parce qu'elle saura ajuster ses stratégies et ses pratiques afin de mieux répondre aux changements. Elle développe sa capacité à tirer les leçons et enseignements des épreuves vécues, afin de revenir plus rapidement à un état de fonctionnement stabilisé après la perturbation.

La résilience collective est étroitement liée à la culture de la transformation. Elle permet aux membres du collectif de se sentir plus à l'aise pour évoluer et traverser les périodes de transformations en dotant le groupe de clés opérationnelles et en le soudant. Parce que le groupe abordera alors la transformation comme une opportunité d'apprendre, riche de son excellence relationnelle, ouvert à des solutions créatives et innovantes, guidé par un sens commun et partagé.

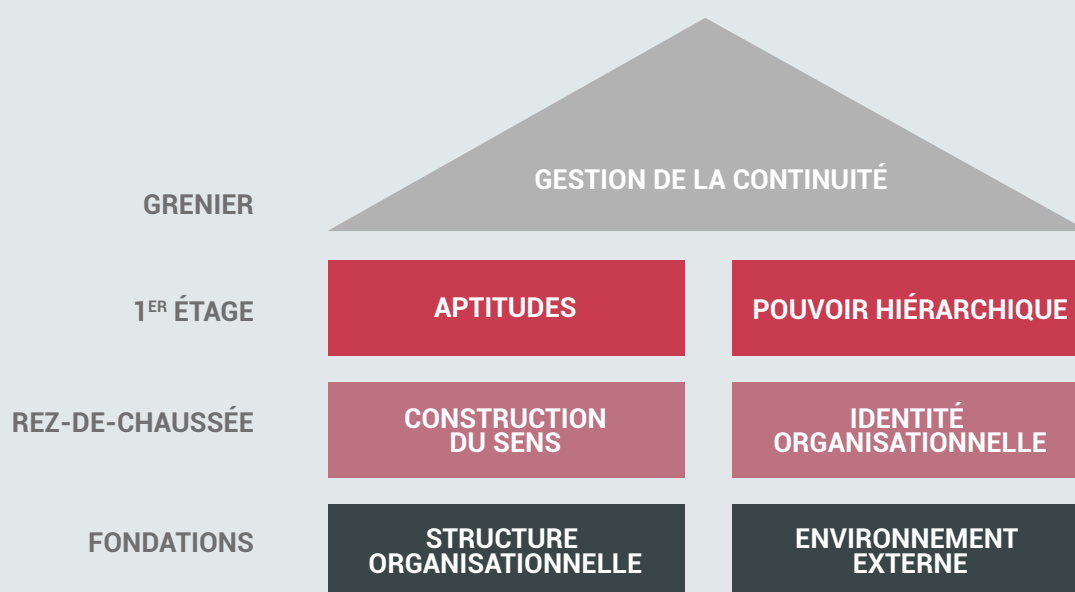


APPLICATION OPÉRATIONNELLE :

CONSTRUIRE SA MAISON DE RÉSILIENCE COLLECTIVE

Patrick DUGOIS, porteur de résilience individuelle et collective, propose un modèle intéressant pour accompagner les organisations à faire preuve de résilience collective en période de transformation.

Ce modèle se présente sous forme de Maison :



1. Quel est l'environnement externe de l'organisation : ses contraintes, ses parties prenantes, ses événements clés, ses parties prenantes ?
2. Quelle est la structure organisationnelle de l'organisation : règles du jeu, cadre implicite ou explicite, silos entre équipes... ?
3. Quelle est l'identité de l'organisation : valeurs, ADN... et comment est-elle incarnée ?
4. Comment le sens est construit : exercice stratégique du comité de direction, vision du dirigeant, relais et déploiement par les managers, communication autour du sens, implication des collaborateurs... ?
5. Aptitudes : quelles sont les compétences individuelles et collectives présentes ?
6. Pouvoir hiérarchique : comment il s'exerce, qui l'incarne, comment il est respecté ou challengé... ?
7. Gestion de la continuité : comment l'organisation fait pour assurer sa pérennité, quelle est sa capacité d'amélioration continue, d'innovation... ?

4. RETOUR D'EXPÉRIENCE

COMMENT TRAITER TOUS LES ASPECTS D'UNE TRANSFORMATION, Y COMPRIS LE VOLET PSYCHOLOGIQUE ?

TÉMOIGNAGE DE DAÏNA AMOUDI-HERPÉ

Executive Vice President Excellence et Transformation

En poste chez Cegedim Santé au moment de ce retour d'expérience réalisé avec ses collaborateurs : Coralie LACOMBE, Imane TOUAMI, Sébastien BROUZES, Nicolas FOUCRET.



©DainaHerpe

À des postes de direction ou en tant que consultante et manager de transition, Daina AMOUDI HERPÉ est riche d'une expérience de plus de 20 ans en pilotage de projets de transformation.

Accompagnée par son équipe de l'époque, elle livre un retour d'expérience riche et détaillé sur son approche de la transformation.

5.A. QUEL TYPE DE TRANSFORMATION ET COMMENT L'ABORDER ?

Il n'y a pas de méthode type préconisée. Je vous partage celle que j'ai l'habitude d'utiliser en l'adaptant en fonction des critères suivants :

• Transformation subie ou voulue

Le fait que cette transformation soit voulue ou subie impacte la durée qui sera octroyée au déploiement du projet de transformation. Une transformation subie se doit d'être menée dans un délai plus court afin de rester compétitif sur le marché et pouvoir mesurer rapidement les effets de cette démarche. Même si la méthodologie retenue peut être la même selon qu'il s'agit d'une transformation subie ou voulue et que la temporalité de déploiement peut être impactée, il est un autre facteur majeur à prendre en compte : la coconstruction.

• Choix de la coconstruction : mindset, exigences et méthodologie

Il est important de s'inscrire **SINCÈREMENT** dans une démarche de coconstruction. J'insiste sur la notion de sincérité. Cela signifie que l'équipe de gouvernance, le chef de projet ainsi que le sponsor du projet et les ambassadeurs associés à la démarche doivent avoir l'intime conviction que c'est un facteur clé de succès d'associer les collaborateurs à la réflexion et à ce qu'il en résultera en termes de plan d'action proposé.

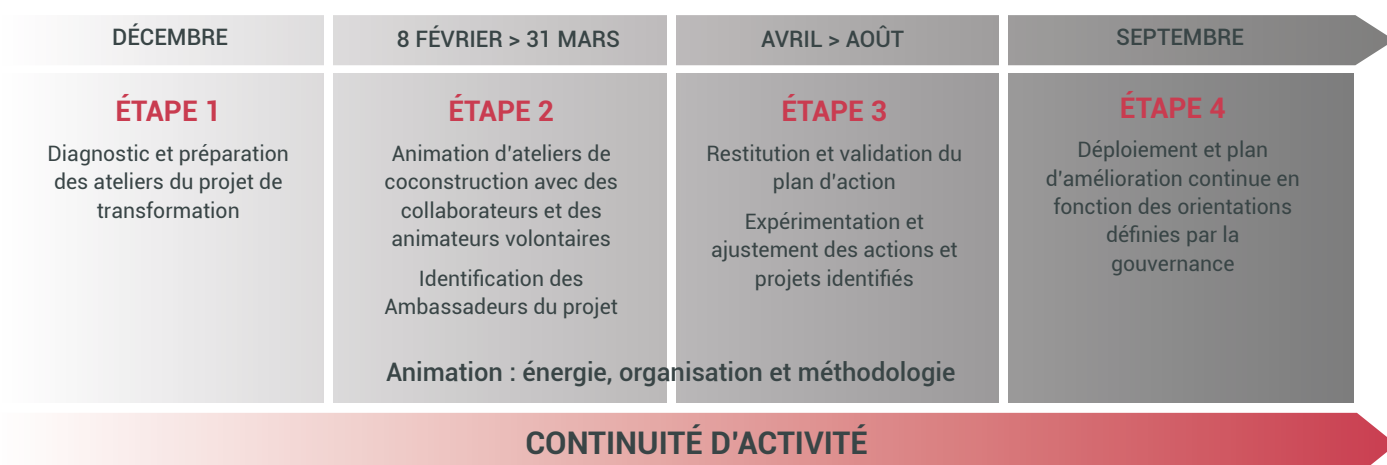
Les avantages d'une démarche de coconstruction :

- **Valorisation** : les collaborateurs étant associés, ils se sentent écoutés et reconnus.

- **Expertise** : ils sont les sachants, c'est donc eux qui ont l'expertise et leurs propositions seront donc les plus pertinentes et adaptées.
- **Transversalité** : en faisant émerger l'intelligence collective, on crée des passerelles entre les services et cette démarche favorise la transversalité et développe l'engagement et la rétention.
- **Ambassadeurs** : si les propositions viennent des collaborateurs, ils seront les premiers à les porter auprès des collaborateurs et à jouer le rôle d'ambassadeurs dans leur déploiement.
- **Confiance** : en inscrivant la démarche de coconstruction dans l'ADN de l'entreprise, vous favorisez, non seulement, la responsabilisation et la prise d'initiative des collaborateurs mais également la confiance et l'autonomie, ce qui constitue deux facteurs clés majeurs de rétention des salariés.

Les quatre contraintes majeures liées à une démarche de coconstruction :

- **Le calendrier** : qui dit coconstruction dit délai rallongé avant de définir le plan d'action. En effet, plus le nombre de personnes mises à contribution est important, plus il faut disposer de temps pour cadrer la thématique, la structurer, définir les causes racines, les actions court, moyen et long terme, les moyens humains, techniques et financiers requis, le calendrier de déploiement, les KPIs. et bénéfices associés.



• L'animation des ateliers

Ces ateliers ne pourront pas être animés par le seul chef de projet. Il se doit donc d'identifier des animateurs volontaires. Cela suppose de sélectionner des animateurs qui ne sont pas experts dans la facilitation d'ateliers. J'ai donc une préférence pour constituer des binômes sans lien hiérarchique, afin qu'ils puissent s'entraider tout au long de la session. Une bonne représentativité de l'ensemble des départements, tant chez les animateurs que chez les participants, permet de casser les silos et de favoriser une approche transverse tournée vers une expérience clients et collaborateurs sans couture pour faire émerger les idées innovantes, voire disruptives.

Les animateurs sont formés et disposent d'un guide pour les aider dans la structuration et le séquençage des ateliers. Ils sont responsables avant, pendant et après la session. Ils peuvent compter sur le soutien du chef de projet le cas échéant.

5.B. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS : PRISE EN COMPTE DE L'ÉCOSYSTÈME ET DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Deux facteurs me semblent déterminants pour réussir une transformation :

• Environnement et écosystème

Il est important de comprendre l'écosystème du secteur d'activité afin d'évaluer le positionnement de votre entreprise, sa maturité, son marché et ajuster le curseur de la profondeur de la transformation à mettre en place avec le calendrier associé. Cela fait le lien avec l'élément vu plus haut sur la transformation subie ou voulue, sommes-nous dans une approche disruptive, comment devons-nous évoluer et nous diversifier pour rester leader sur notre marché. Au-delà du produit, comment allons-nous nous différencier via la qualité unique du service proposé ?

• Culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise constitue également un facteur déterminant dans l'élaboration de la méthodologie à retenir. Il faut à la fois cerner la culture existante mais également associer les équipes à la culture voulue à terme.

À date, existe-t-il une seule culture au sein de l'entreprise ou plusieurs cultures issues des précédents rapprochements ? Quelles sont les spécificités de chacune et comment tirer le meilleur de chacune de ces cultures afin de créer un socle commun et donner le sentiment aux équipes qu'on a su capitaliser sur les forces et spécificités de chacune des cultures sans en occulter aucune et sans le faire au détriment de l'une ou de l'autre ?

Il faudra ensuite intégrer dans les groupes de travail, les notions de valeurs, de postures, de savoir-être qui permettront de décliner de manière concrète les valeurs et actions portées. Celles-ci ne se décrètent pas pour être affichées sur les murs de l'entreprise mais se doivent d'être incarnées par le management, portées au quotidien par les collaborateurs et être évaluées en phase de recrutement mais également lors des entretiens annuels d'évaluation afin de s'assurer qu'elles reflètent bien l'ADN de l'entreprise dans les actions et postures des collaborateurs. C'est cette culture unique qui lui permettra de se différencier sur le marché et se démarquer.



Dans un monde en perpétuelle évolution, les entreprises privilégient des organisations agiles favorisant la responsabilisation, la prise d'initiative, l'audace et la capacité à innover. Certes, c'est là l'ambition à atteindre. Néanmoins, reste à se poser la question de la maturité des équipes à date pour tendre vers cette ambition et l'atteindre. Les collaborateurs sont-ils formatés pour challenger le statu quo, pour sortir de leur zone de confort, pour s'exprimer librement, pour être force de proposition ? En qualité de chef de projet en charge de la transformation, vous devez comprendre cette culture au préalable car cela déterminera la manière dont vous allez animer vos groupes de travail et le temps qu'il vous faudra avant de créer un sentiment de confiance qui favorisera la créativité et l'innovation.

En parallèle de la culture d'entreprise, vous devez définir, au préalable avec votre Sponsor, le Comité de Direction, les animateurs et les ambassadeurs quel sera le mindset (état d'esprit) défini autour de ce projet de transformation. Quel état d'esprit souhaitez-vous insuffler : coconstruction, audace, bienveillance ? À titre d'exemple, lors d'un de nos projets de transformation visant à casser les silos entre les services et à favoriser les interactions entre les équipes à un niveau international, nous avons retenu l'acronyme mnémotechnique BEAU - Bienveillance / Engagement / Audace / Utilité.

La culture de l'entreprise mise en place doit constituer un levier de performance et de transformation de l'entreprise.



5.C. INSCRIRE LA TRANSFORMATION DANS LE QUOTIDIEN DE L'ENTREPRISE

- Structurer l'avancée du projet pour répondre aux attentes

Les ateliers ont permis de définir un plan d'actions, lequel a été synthétisé dans un tableau tel que ci-dessous.

Éléments (Descriptif)	Thématique	Sous- thématique	Statut	Progression	CDP	Phase (Préparation/ Expérimentation/ Déploiement)	Échéance	Responsable

Celui-ci a été présenté à la direction, qui l'a validé après des demandes de précision ou de réajustement, notamment sur les aspects budgétaires, moyens humains, moyens techniques, KPIs de suivi. Vous l'avez mis en place avec des phases d'expérimentation puis de généralisation du déploiement et un an après, il est temps de faire le bilan pour vous, pour votre management, pour la direction générale et pour les collaborateurs.

Comment procéder pour être le plus objectif possible tout en s'assurant de bien couvrir l'ensemble du scope attendu :

- **Les attentes des collaborateurs** : formation et parcours collaborateurs, responsabilisation des managers, formation pour devenir une entreprise apprenante, déclinaison de la culture et des valeurs, communication transparente tout au long du projet.
- **Parcours client** : expérience, transparence, réactivité, KPIs.
- **Attentes des partenaires** : harmonisation, adaptation aux besoins, accompagnement.
- **Attentes de l'entreprise** : compétitivité, différenciation, KPIs.

• Pratiques facilitant l'ancrage de la démarche

Dans un contexte d'évolution des organisations vers un modèle hybride, il nous faut définir de nouvelles façons de travailler qui prônent la confiance, l'autonomie et la collaboration. La plupart des managers ont conscience qu'ils doivent faire évoluer leur rôle. Le travail hybride tend à responsabiliser les collaborateurs et à augmenter leur autonomie. Les managers ont un rôle majeur à jouer dans la réinvention des pratiques dans ce nouvel environnement pour offrir la meilleure expérience collaborateur.

Le lien des collaborateurs entre eux et leur attachement à l'entreprise s'étiolent avec le télétravail. Manager en mode hybride met l'accent et la priorité sur la quête de sens, les priorités, l'état d'esprit, les interactions, tout en laissant de l'autonomie aux collaborateurs. L'hybride challenge également l'incarnation de l'exemplarité, de la responsabilisation et du leadership.

A distance, la culture d'entreprise et le collectif s'effacent de plus en plus. L'hybride soulève des questions : qu'est-ce que travailler ensemble ? Que reste-t-il de l'entreprise

quand on est à distance ? La valorisation de la culture d'entreprise est devenue un enjeu essentiel autant que la continuité d'activité, de la performance ou de l'adoption des outils digitaux. Comment créer de la proximité et du bien-être dans l'hybride ?

Comme souvent, les managers sont d'abord des experts devenus managers. Or, être manager est un métier à part entière et il faut s'y former afin d'accompagner et de développer les équipes. Les managers seront les premiers porteurs de cette transformation culturelle.

Un référentiel managérial commun se doit donc d'être mis en place pour concrétiser l'ADN de l'entreprise qu'ils incarneront. Tout comme les ambassadeurs, ce collectif et cette communauté de managers auront en charge d'innover, de devenir des "change makers" (ambassadeurs du changement) pour diffuser les nouvelles pratiques et usages ainsi que le changement à mettre en place.

Dans ce contexte de transformation, chaque manager aura en charge de construire avec son équipe un nouveau projet d'entreprise.

Le rôle du manager est déterminant dans ce contexte de transformation.

Une place plus importante doit être accordée au manager de proximité. Il se doit d'être formé pour accompagner ses équipes dans leur nouveau rapport au travail et à l'entreprise pour :

- Comprendre les enjeux du travail hybride.
- Formaliser l'organisation du travail d'une équipe en présentiel et en distanciel. Il faut rendre explicite des interactions implicites qui étaient naturelles auparavant.
- Proposer de nouveaux rituels de management.
- Faire évoluer les modes de management et de contrôle.
- Resynchroniser tout un système d'interactions, de temps de présence et de temps à distance.

Les managers sont souvent seuls pour porter cette transformation hybride. Ils sont souvent peu outillés et cela peut entraîner des postures managériales top down (descendantes) d'exécution ce qui est quelque peu contradictoire avec la volonté affichée de responsabilisation des équipes et peut entraîner un manque d'implication des équipes ainsi qu'une organisation inadaptée aux attentes et spécificités de l'équipe. Une mise en place



hâtive d'un mode de fonctionnement hybride, non coconstruit avec les équipes, peut générer des risques psychosociaux et des résultats en baisse, sans oublier un risque de départ.

Le servant leader doit comprendre l'importance de "donner de sa personne" pour inspirer du followership (envie d'être suivi). Il doit se montrer humain et bienveillant mais aussi renvoyer au "courage" d'être soi face aux autres, et pour les autres.

Les servant leaders (managers coachs) se placent au service de leurs collaborateurs. Ils (ou elles) considèrent leurs équipes comme la première priorité, devant les objectifs de et leurs propres objectifs personnels. Le servant leader se donne pour mission la croissance personnelle de ses collaborateurs, afin qu'eux-mêmes deviennent ultérieurement des servant leaders.

Le servant leadership (management coach) se traduit par davantage de créativité et une meilleure aptitude à résoudre les difficultés. Certaines recherches ont montré, par exemple, que les équipes de commerciaux atteignaient de meilleurs résultats lorsqu'elles sont managées par un leader qui est ainsi à leur service : le servant leadership, combiné à une meilleure orientation client des commerciaux, pourrait expliquer jusqu'à 40 % de la performance de ventes. L'équation est la suivante : le servant leadership favorise l'épanouissement des salariés et des équipes, laquelle se traduit par la croissance des ventes et, en conséquence, celle des bénéfices.

Une des difficultés à laquelle le manager est confronté un an après le déploiement du projet de transformation : la relative passivité, voire résignation, des collaborateurs face aux incessants changements d'organisation.

Dans cette phase, le manager a besoin d'être accompagné sur sa communication, les sujets et

la fréquence à laquelle il doit tenir informées ses équipes sur l'avancement de la transformation dans son département mais aussi en transverse et les résultats qu'elle produit (gains de part de marché, avancée de tel ou tel projet...). Il peut, pour ce faire, adopter des bonnes pratiques : compte-rendu systématique des Comités de Direction, faire venir des collaborateurs "guests" (invités) d'autres services dans ses réunions d'équipes, des VIP - intervenants extérieurs inspirants, systématiser un tour d'horizon des projets de l'entreprise même s'ils ne concernent pas directement l'activité du service afin d'apporter curiosité et ouverture... L'enjeu est ici d'avoir une communication positive, rythmée et factuelle sur l'avancée de la transformation et sur ses différents pans (organisationnel, process de travail ou encore culturel) pour que l'équipe ne se replie par sur elle-même et que le manager soit le bâtisseur d'un collectif élargi au-delà de son équipe.

De plus, chaque collaborateur ne vit pas cette transformation et ces nouveaux modes de travail de la même manière. Le manager va donc devoir être vigilant de manière individuelle : « *one size does not fit all* » (une seule chaussure ne convient pas à tout le monde).

Ici, le manager doit comprendre le mécanisme de la courbe du deuil/l'acceptation du changement (*cf. courbe d'Elisabeth KUBLER ROSS p.79*) et identifier pour chacun de ses collaborateurs le stade d'acceptation pour adapter son accompagnement en termes de contenu et de rythme. Le manager doit être en mesure de comprendre qu'il existe différentes temporalités selon la transformation. Si une transformation regroupe ces différents aspects, l'accompagnement managérial sera d'autant plus nécessaire sur le long terme et revêtira des formes parfois différentes. Le manager doit être en capacité d'expliquer au collectif et en individuel que :

- La transformation organisationnelle nécessite souvent un temps de coconstruction et de préparation mais se déploie à une date définie et connue. La communication est une phase essentielle car le changement est perceptible et impactant pour tous. Il est souvent traduit par de nouveaux organigrammes, création d'un service, rôles ou missions, ou encore lancement de projet... Le blocage du collaborateur réticent sera plus facilement perceptible de la part du manager dans cette phase. Le manager peut gérer les cas individuels.

- La transformation dite de "process de travail" nécessite, non seulement un temps de coconstruction, d'appropriation mais aussi d'expérimentations et de réajustements. Les habitudes de travail doivent changer et les collaborateurs peuvent avoir plus ou moins de difficultés à les assimiler. Les résultats doivent être mesurés et c'est en passant par une amélioration du service rendu au client ou par celle des conditions de travail que cela pourra être perceptible des collaborateurs. Le manager pourra ainsi veiller alors à donner du sens et à faire des retours d'expérience dans cette phase.

- La transformation culturelle est celle qui nécessite un engagement managérial de tous les jours et qui prend le plus de temps. Les collaborateurs qui perçoivent le sens de la démarche de transformation ne sont pas pour autant des collaborateurs pour lesquels la culture d'entreprise sera évidente. Il faudra que cette transformation s'ancre dans l'incarnation des valeurs, les preuves quotidiennes, le climat de travail et c'est une tâche de longue haleine pour l'ensemble des parties prenantes internes (direction, manager, chefs de projet, RH, élus du personnel et collaborateurs). Chacun a une part de responsabilité substantielle dans la consolidation de ce nouveau collectif. Les bonnes pratiques peuvent dans ce cas être le renforcement des collaborations interservices (challenges...), concertation et définition d'objectifs communs aux managers et collaborateurs de services différents sur certains items, séminaires managers réguliers et fréquents durant les premiers semestres de la transformation...

Le manager est la pierre angulaire de ce dispositif de transformation et il faut s'assurer qu'il a compris la démarche, qu'il y adhère, qu'il est volontaire et convaincu du bien-fondé de la démarche pour la porter. Comment cela se traduit-il ?

- Codéveloppement entre pairs.
- Compagnonnage managérial pour travailler ensemble sur des préoccupations communes.
- Mentorat et tutorat par un manager plus senior.
- Format test and learn / expérimental pour s'inscrire dans une culture d'expérimentation en mode agile.
- Bilan individuel : qu'est-ce qui a fonctionné, qu'est-ce qui n'a pas fonctionné, comment améliorer nos manières de fonctionner.
- Mapping Mad / Sad / Glad – Irrité / Triste / Content.
 - o Qu'est-ce qui vous rend Mad – Irrité : dysfonctionnements récurrents sources d'agacement.*
 - o Qu'est-ce qui vous rend Sad - Triste : déception, insatisfaction, attentes d'amélioration.*
 - o Qu'est-ce qui vous rend Glad - Content : vos sources de satisfaction et de fierté.*
- Ecoute : permettre au collaborateur d'exprimer ses émotions dans un cadre bienveillant sans jugement.
- L'objectif est de libérer les énergies de chacun.

• Amélioration continue

En complément de la formation, une démarche d'amélioration continue se doit d'être mise en place pour ancrer durablement et de manière harmonisée les actions induites par la transformation en vue d'une industrialisation. La mise en place d'une démarche d'amélioration continue est une clé de succès pour être en mesure de délivrer la bonne qualité sur nos



services et nos produits et, ceci, au travers d'un pilotage centralisé de l'ensemble des processus de l'entreprise. Si on ne change rien, les autres feront mieux que nous ! L'environnement évolue en permanence et nécessite de l'agilité avec un besoin de priorisation sans adresser tous les sujets en simultané avec un réel objectif de deep dive – descendre en profondeur.

Au travers de cette démarche d'amélioration de notre fonctionnement global, nous avons la volonté de passer d'un mode curatif à davantage de préventif et, ceci, à la fois en fidélisant nos clients et en embarquant nos collaborateurs dans un environnement de travail adapté. Cette démarche va nous permettre de capitaliser sur la valeur ajoutée que chaque collaborateur pourra apporter en éliminant le gaspillage, les pertes de temps au quotidien.

L'amélioration continue permettra ainsi de mieux travailler ensemble. Mais comment allons-nous réussir à instaurer cette culture ... et à la faire durer ? Eh bien, voici plusieurs facteurs clés :

- Embarquez l'ensemble de l'organisation.

Ce n'est pas seulement l'organe de direction au sommet de la hiérarchie ou les équipes "au bas" de la pyramide qui travaillent seules en "silo". Tout le monde doit avancer dans le même sens et dans la même direction.

Il s'agit de passer du "eux" au "nous".

- Partager la stratégie et aligner les objectifs sur l'ensemble de l'organisation.

Il est nécessaire de donner du sens dans le travail des équipes et d'impliquer tout le monde dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La démarche OKR (Objectives & Key Results) va être aidante sur le sujet. Car elle permet d'aligner les résultats et plans d'actions sur des objectifs, eux-mêmes déclinés de la stratégie.

- Responsabiliser.

Les plus grands succès sont ceux pour lesquels TOUS les acteurs sont impliqués et responsables des résultats à atteindre.

- Préparer et actualiser.

Pas de place à l'approximation ou à l'improvisation !

Il existe de nombreux outils et il est nécessaire d'en faire bon usage.

Sans cela, pas de gains rapides et de résultats durables !

- Pratiquer au quotidien !

- Mesurer les résultats des dispositifs.

Impossible de progresser sur ce que nous ne mesurons pas !

Il faut savoir d'où l'on part et où nous devons aller et, ceci, au travers d'un indicateur en lien avec l'objectif. Il ne faut pas se tromper dans le choix de l'objectif. Est-il adapté, clair, fiable, compris de tous ? Permet-il de mesurer l'impact sur l'ensemble des parties prenantes et de suivre le développement et la croissance de l'entreprise ? Il y a des indicateurs qui ont un impact direct sur les critères clés et d'autres qui en découlent.

- Communiquer.

Il est nécessaire d'informer les équipes sur ce qui se passe. Il est nécessaire de partager la vision de l'organisation avec un langage adapté.

- Faire preuve de patience.

La réussite réside dans un engagement constant de tous et en durabilité en terme d'énergie et d'état d'esprit.

- Célébrer nos succès.

Un élément souvent minimisé mais une opportunité parfaite de valoriser et de faire preuve de reconnaissance en créant du lien et en cassant les silos.

L'humain est au cœur du changement !

La démarche d'amélioration continue a pour vocation de rendre les équipes autonomes et responsables dans la priorisation des étapes de leur démarche de progression. La politique des petits pas s'avère souvent la plus réussie ainsi que l'expérimentation en mode test and learn (essai et apprentissage), réajustements puis déploiement auprès des équipes. Il s'agit de permettre à chaque équipe de maîtriser les techniques de résolution de problème, de recherche des causes racines et d'identification des solutions à travers la méthode d'amélioration continue LSS. L'objectif est de mettre en place des boucles d'apprentissage : expérience, feedback, réajustement et capitalisation via une formalisation des étapes et de la méthode opérationnelle appliquée. Cette pratique du feedback structurant et bienveillant est un outil puissant pour améliorer les pratiques.

5.D. POINTS DE VIGILANCE

• Adhésion du Top management qui doit être sponsor

L'adhésion du top management doit être une vigilance permanente du chef de projet. Elle nécessite une communication permanente, elle nécessite aussi d'intégrer judicieusement les membres de la gouvernance dans certaines phases stratégiques du projet de transformation. Le top management doit pouvoir comprendre les différents temps forts de la transformation, comprendre la temporalité et les temps d'acculturation selon les typologies de changements qui sont nécessaires pour les collaborateurs. Cela passe par une proximité du terrain qui est souvent plébiscitée des collaborateurs : immersion des dirigeants au sein des services...

- Donner du sens ;
- Expérimenter ;
- Simplifier ;
- Traiter les irritants.

• Traiter les irritants

Un an après le lancement du projet de transformation, une des vigilances à avoir est de faire l'état des lieux des irritants qui avaient été identifiés et qui persistent ou d'identifier les nouveaux étant apparus. Un nouveau diagnostic peut s'avérer très utile pour identifier des blocages qui sont sous-jacents et remobiliser les collaborateurs qui seraient en perte de vitesse.

- Gérer le suivi de projet ;
- Être réaliste sur l'ambition au regard du délai et des moyens ;
- Limiter les fronts et les priorités pour ne pas se disperser ;
- Construire des communautés qui feront vivre la nouvelle culture au quotidien ;
- Faire de la veille : un benchmark interne et externe permet de partager les expériences et bonnes pratiques et d'identifier les leviers à mettre en place pour améliorer la performance, l'organisation et le bien-être des équipes en mode hybride. Ces échanges sur des pratiques concrètes réussies et appliquées par des pairs de confiance facilitent l'appropriation et l'accélération de l'implémentation de la transformation par mimétisme et inspiration réciproque. Cette



démarche favorise le codéveloppement au sein d'une communauté managériale ;

- Recrutement de talents dont les soft skills (compétences douces) sont alignées avec la culture à incarner ;
- Libérer la parole ;
- Politique des petits pas et recherche des quick wins (bénéfices rapides).

• Communiquer

Une routine de communication autour des best success (belles réussites) du mois ou encore des flash info de chacun des services est un moyen efficace de communiquer en transverse et de reconnaître les équipes.

- Être transparent ;
- Être agile ;
- Mesurer les écarts entre l'ambition de départ et la réalité un an après ;
- Innover et non pas dupliquer ;
- Être vigilant sur le multi tasking (multi tâches) et la charge mentale du management intermédiaire ;
- Pour ceux qui croient que le "command and control" (management directif) resterait le moyen le plus efficace pour piloter les équipes : cela nécessite donc une transformation culturelle profonde. On doit passer d'un mode commande et contrôle à une approche délégative et responsabilisante ;
- Une transformation ne peut pas se faire par la contrainte. La motivation et l'engagement sont des prérequis ;
- Responsabiliser en local pour favoriser des initiatives adaptées ;
- Un changement de pratiques nécessite des moyens, des ressources et un budget souvent oublié dans les projets de transformation.

5.E. UN AN APRÈS, QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX ?

La nouvelle organisation a été mise en place avec l'adhésion des équipes qui ont contribué aux ateliers de travail pour être sponsors de la démarche. Des premiers modules de formation ont été mis en place pour créer un socle culturel commun et des routines ont été mises en place : One to One, réunions d'équipe, réunions mensuelles, ateliers d'amélioration continue, etc.

L'enjeu majeur un an après repose sur la mise en place d'une culture client et d'un "management par la confiance" pour y parvenir. Cette approche permettrait aux collaborateurs de révéler leur talent et potentiel en étant porteurs des solutions d'amélioration, en étant acteurs dans ce projet collectif et en ayant une vision claire de leurs contributions individuelles. « *Rendre capable pour rendre possible* » P. DEMURGER, Directeur Général de la MAIF. L'enjeu du Learning & Development pour rendre cette transformation concrète devient donc majeur.



CONCLUSION



Source : Cegedim Santé

Aspirer à transformer son entreprise/organisation afin qu'elle nourrisse, mobilise et reconnaisse le meilleur de chaque collaborateur, c'est le moment de s'y mettre tous ensemble.



FRANCE QUALITÉ

NOUVELLE QUALITÉ

Au sein de l'association France Qualité, nous percevons, accompagnons et valorisons le développement de la "Nouvelle Qualité", soit une démarche globale, pragmatique, innovante et participative. Nous

encourageons et diffusons les bonnes pratiques, les réussites, les contributions aux travaux sur l'évolution de l'état de l'art, et représentons la communauté des professionnels.

MISSION PERFORMANCE

Le réseau France Qualité rassemble 1 950 adhérents, organismes publics et entreprises privées, en France à travers ses 11 composantes territoriales. Et nous consolidons ainsi les synergies avec le

Management, la Stratégie, la QVCT, l'Expérience client, la RSE, l'Excellence Opérationnelle et la Maîtrise des Risques. Au service des parties prenantes et pour la compétitivité.

Quality as a catalyst
for an olympic performance

65th edition
eoq
CONGRESS 2024

November 14-15 / Reims / France

[Learn more >](#)

*Participez à l'évènement
de la décennie en France !*





1950 ACTEURS

11



ÉQUIPES RÉGIONALES



300
EVENEMENTS
PAR AN



REVUE
TRIMESTRIELLE
“ÉCHANGES”



NEWSLETTER
MENSUELLE
“ÉCHANGE DIGITAL”



QUALI'BORD
TABLEAU DE BORD EXCLUSIF
DE RÉFÉRENCE



made in **qualité**
| le think tank de France Qualité

THINK TANK
“MADE IN QUALITÉ”



LABEL
“REXCELYS”
PERFORMANCE
DURABLE



TROPHÉES
TROPHÉE LEADER
& PRIX QUALITÉ



PRISES DE
POSITION

REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ
WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

DÉJÀ PARUS...



Rédaction et réalisation : France Qualité. Crédits photos : Adobe Stock, excepté mentions spéciales portraits et pages 105 et 112 : Unsplash.



France Qualité • AFQP
16 Boulevard Saint Germain • CS 70514
75237 Paris Cedex 05

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

