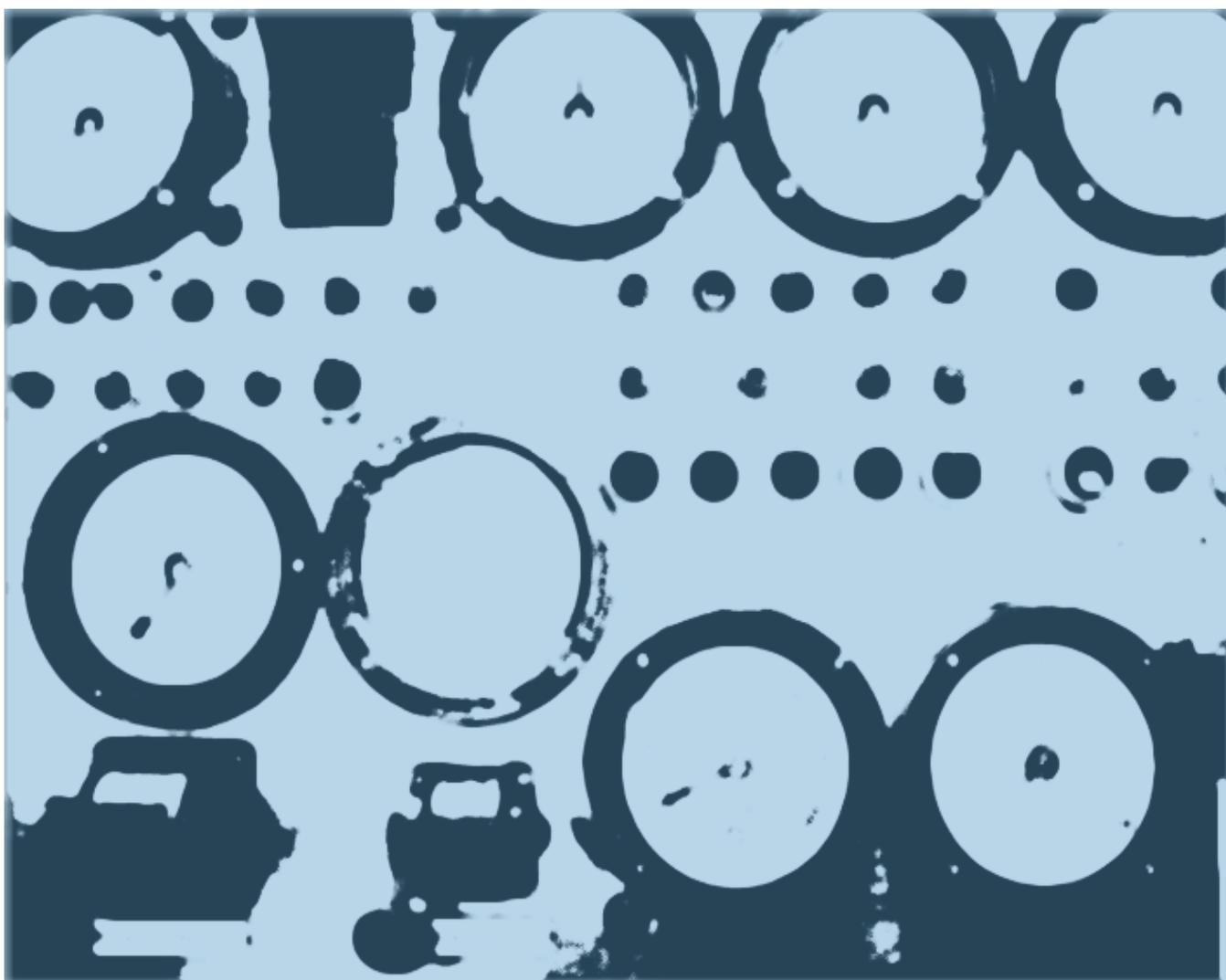


#hyperchange

Petit guide de la conduite du changement dans l'économie de la connaissance



Avant-Propos

Bonjour et merci de vous être procurés [#hyperchange](#). Cet ouvrage est issu des nombreuses recherches que j'ai effectuées pour mon blog en marge d'un projet de conduite du changement (18 mois) au sein d'une R&D logicielle (70 personnes) et donc, d'une organisation de travailleurs de la connaissance.

Je suis consultant en informatique depuis 25 ans, une expérience qui m'a donné la chance d'exercer mon métier dans plusieurs pays, plusieurs types d'organisations et à toutes sortes de postes. Ces expériences alimentent un blog ([#hypertextual](#)) qui réfléchit au management et à la culture des organisations dans notre monde hyper-connecté. Ce blog a aussi servi à alimenter de nombreuses réflexions de cet ouvrage.

Ce petit guide est licencié sous [Creative Commons by-nc-sa](#) : vous êtes libres de partager et d'adapter ce travail tant que vous en référencez la source et que vous conservez ce niveau de licence. Par ailleurs, cet ouvrage ne peut pas être utilisé dans un but commercial.

En espérant que ce document vous sera autant utile qu'il me l'a été.

Merci à Eliane Saint-Laurent, Patrick Hubert, David Griffin et Michel Cavalier pour leur revue de cet ouvrage.

Cecil Dijoux

[@cecildijoux](#)

<http://thehypertextual.com>



(Photo Stéphane Chollet)

Sommaire

1.	Introduction	5
1.1	Objectif	5
1.2	Pourquoi un autre ouvrage sur la conduite du changement ?	5
1.3	Pourquoi gérer le changement ?	9
1.4	Gérer ou conduire le changement ?	11
1.5	Le contexte de l'économie de la connaissance	11
1.6	Méthodes et Recherches	12
1.7	Structure du document	13
1.8	Comment utiliser #hyperchange ?	13
2.	Synthèse	15
2.1	Définir la vision	15
2.2	Elaboration et préparation	15
2.3	Mise en œuvre	17
2.4	Pérennisation	18
3.	Définir la vision	19
3.1	Vendre le problème et créer un sentiment d'urgence	19
3.2	Définir le But, la Vision et les Principes	21
3.3	Constituer une équipe pour piloter le processus de changement	23
3.4	Evaluer votre vision	24
4.	Elaboration et préparation	25
4.1	Benchmark du projet	25
4.2	Réduire l'anxiété d'apprentissage	27
4.3	Identification des principes tacites	28
4.4	Analyse des Pertes	30
4.5	Caractéristiques des Innovations pour l'adoption	31
4.6	Evaluation et évolution de la culture	32
4.7	Identification des cycles de vie	36
4.8	Typologie des acteurs	36
4.9	Evaluer votre stratégie	38
5.	Mise en œuvre	40
5.1	Principes de Management	40
5.2	Protéger les équipes	41
5.3	Communiquer, communiquer, communiquer	42

5.4	Raconter des histoires.....	47
5.5	One to one.....	48
5.6	Mesurer, Mesurer, Mesurer.....	51
5.7	No Ass Hole Rule	53
5.8	Management Visuel	54
5.9	Faciliter le changement.....	55
5.10	Egalité dans le traitement et le respect des personnes.....	56
5.11	Traiter la résistance au changement.....	57
5.12	Transition Monitoring Team	58
5.13	Evaluer vos principes de management	59
6.	Pérennisation	60
6.1	Exemplarité : cohérence et persistance des comportements	60
6.2	Changement et apprentissage permanent	61
6.3	Lean et amélioration continue.....	64
6.4	Evaluer votre capacité à pérenniser le changement.....	66
7.	Ouvrages de référence.....	68
7.1	Leading Change	68
7.2	Managing Transitions.....	72
7.3	Switch – How to change things when changes are hard.....	78
7.4	Organization Culture and Leadership.....	81
7.5	Diffusion of Innovation.....	85
7.6	Managing at the speed of change.....	87
8.	Bibliographie (autres).....	90
8.1	Ouvrages.....	90
8.2	Articles.....	91
8.3	#hypertextual	92
8.4	Vidéos.....	93

1. Introduction

1.1 Objectif

Ce guide a pour but de répondre aux questions suivantes :

1. comment définir une vision claire, lisible et cohérente et aligner votre équipe projet sur cette vision ?
2. comment préparer le projet pour se mettre dans les meilleures conditions de réussite ?
3. comment accompagner les équipes pour les mettre dans les meilleures conditions pour la réussite du projet de changement ?
4. comment pérenniser le changement et faire évoluer la culture de votre organisation vers une culture du changement et de l'apprentissage permanent, gage de survie dans l'économie de l'hyper-changement ?

Chaque question correspond à un axe (respectivement : Vision, Stratégie, Management et Culture) et est traité dans un chapitre différent de cet ouvrage.

Cet essai s'appuie sur un certain nombre de bonnes pratiques identifiées durant une phase de recherche. Il vous propose d'évaluer votre projet dans son état actuel à travers un certain nombre de questions pour chacun des chapitres.

L'objectif est de regrouper un ensemble de conseils concernant non seulement ce qu'il est recommandé de faire (bonnes pratiques) mais aussi, ce qu'il est recommandé de ne *pas* faire (*anti-patterns*).

Il s'adresse à des directions (RH, DG, DSI ...), à des responsables et membres d'équipe de projets de changement. Base de référence sur l'état de l'art, il n'a cependant pas la prétention de se substituer à des phases de formation et d'accompagnement, impératives pour ce genre d'initiative.

1.2 Pourquoi un autre ouvrage sur la conduite du changement ?

Démangeaisons

Il y a une raison toute simple qui a motivé la rédaction de ce e-book en français sur la conduite du changement dans la société de la connaissance : celui-ci n'existait pas. L'impulsion est donc inspirée par [l'invitation](#) de l'équipe de [37Signals](#) dans leur ouvrage collectif *Getting Real* [L23] : « *Scratch your own itches* ».

Le faible taux de succès constaté sur des initiatives de changement devrait inviter à la modestie et à réfléchir sur les moyens que l'on peut se donner pour améliorer les chances de réussite de son entreprise.

Comme le rappelle l'article de Scott Keller et Carolyn Aitken de McKinsey [The Inconvenient Truth About Change Management](#) [A1] :

« L'étude scientifique de l'irrationalité humaine a montré qu'un grand nombre de nos instincts liés à la compréhension et à l'influence de nos motivations et de celles des autres nous poussent vers l'échec plutôt que vers le succès. »

Cet essai s'appuie en outre sur [un quart de siècle d'expérience internationale dans l'industrie des systèmes d'information](#). Durant cette carrière j'ai été impliqué de près ou de loin dans de nombreuses initiatives du changement. Dans la plupart, aux résultats très mitigés, j'ai observé deux types majeurs de lacunes: des lacunes théoriques et des lacunes liées à un manque de confrontation au réel.

L'idée est donc de proposer :

1. sous une forme synthétique, un trait d'union entre
2. la théorie (sous la forme d'une stratégie en quatre étapes inspirée des ouvrages principaux sur le sujet) et
3. la pratique au quotidien (un ensemble d'actions alignées sur des principes de management)
4. trait d'union activable grâce à de nombreuses questions que vous devrez vous poser pour mieux contextualiser votre projet.

Synthèse

Cet ouvrage de synthèse propose en moins de cent pages et deux heures de lecture de faire le tour de la question et propose un ensemble de pistes que les responsables d'une initiative de changement pourront ensuite explorer.

En offrant une synthèse des principaux *business thinkers* américains, il permet de s'appuyer sur des approches pragmatiques, reconnues et validées.

Une conséquence est que l'ouvrage est assez dense avec de très nombreuses références.

Une théorie mal connue

En échangeant avec des profils en charge de ce genre d'initiatives, on réalise assez vite que le bagage théorique du management est, dans le meilleur des cas, peu connu et, dans la plupart, jugé inutile.

On peut observer plusieurs raisons au fait que cette théorie soit mal connue :

- La dimension science sociale du management est peu étudiée et peu considéré par nos managers
- Des formations de managers peu adaptées aux contraintes du monde d'aujourd'hui
- L'illusion d'omniscience et le peu d'appétence des managers à apprendre

Le management comme science sociale

Le grand expert du Management du XXème siècle [Peter Drucker](#) [EN] définit celui-ci en tant que science sociale. [Edgar Schein](#) [EN], l'homme qui a inventé le terme « *Corporate Culture* » définit lui

les organisations comme des systèmes sociaux-techniques : la science sociale est donc au cœur des principes de fonctionnement des organisations.

Hors, si nous regardons nos organisations de l'économie de la connaissance (en particulier l'industrie des systèmes d'information), les managers proviennent souvent du monde de l'ingénierie : ils ont été peu sensibilisés dans leur cursus dans ce domaine. Leur formation s'attarde bien plus sur le savoir faire (*hard skills*) que sur le savoir être (*soft skills*).

Nous savons maintenant que les deux axes de compétences sont nécessaires dans nos organisations du 21ème siècle. D'aucuns, tel [John Hagel](#) (directeur du centre de recherche Deloitte pour l'innovation) prétendent même que les secondes sont devenues plus importantes que les premières et [prônent l'avènement des valeurs féminines au sein des organisations](#) [A11] (point sur lequel [#hypertextual le rejoint](#) [H10]).

Des managers, pas des MBAs

L'autre grande catégorie de managers vient souvent des *Business Schools* et sont (de plus en plus) titulaires de MBAs.

Là encore on trouve de très nombreuses critiques sur l'adéquation de ces cursus avec l'économie d'aujourd'hui, et pas des moindres. [Henry Mintzberg](#) ([Des Managers, pas des MBAs](#) [L23][H14]), [Gary Hamel](#) (dans [The Future of Management](#)), l'entrepreneur de la Start-up [37Signals](#) [David Heinemeier Hansson](#) ([Unlearn your MBA](#), conférence donnée à Stanford [V4]) ou encore [Matthew Stewart](#) dans le controversé [Management Myth](#) [A10]) ont, tous, ouvertement critiqué l'adéquation des *Business Schools* avec les besoins des organisations dans le monde d'aujourd'hui.

Si ces lacunes peuvent, à la limite, être absorbées par l'organisation lors de phases opérationnelles standards, cela devient beaucoup plus difficile lors des phases de changement durant lesquelles les équipes sont fragilisées et le rôle du management y est d'autant plus important.

L'illusion de l'omniscience

Un dernier axe est celui lié à la tension grandissante entre d'une part ce que Schein appelle la sous-culture des dirigeants (qui présuppose leur omniscience) et le développement exponentiel de la complexité du monde des affaires (technologies, organisations, réglementations, interdépendances etc. ...). A titre d'exemple, le BCG a ainsi évalué à trente-six [le facteur de complication des organisations sur les trente dernières années](#) [A6].

Cette tension se retrouve entre le rang hiérarchique et l'appétence à apprendre. Celui-ci est [remonté](#) [A19] par [Russel Ackoff](#), grand spécialiste du *System Thinking* et enseignant à la *Wharton School* de façon assez provocatrice :

Le besoin perçu d'apprendre quelque chose de nouveau est inversement proportionnel au rang du manager. Ceux tout en haut se sentent obligés de prétendre à l'omniscience et, de fait, refuse d'apprendre quoi que ce soit de nouveau même si le succès est à ce prix.

Sachant que ce type de projet est plutôt confié à des personnes aux postes hiérarchiques élevés, on peut constater qu'on ne se met pas dans les meilleures dispositions pour disposer dans le pilotage du projet des connaissances nécessaires.

La nécessaire confrontation au réel

« En théorie, la théorie et la pratique c'est la même chose, en pratique ça ne l'est pas. »
([Albert Einstein](#) et/ou [Lawrence Berra](#)).

Connaître la théorie et les bonnes pratiques c'est bien. Les mettre en œuvre et les appliquer au quotidien c'est mieux. C'est pour cela que cet ouvrage essaye de donner un ensemble d'actions pratiques pour faciliter la mise en œuvre.

Cet ouvrage invite à une confrontation quotidienne au réel à travers des problèmes rencontrés par les équipes opérationnelles. Cela semble tomber sous le sens et pourtant, c'est assez peu observé comme le note [Norbert Alter](#) dans [cet entretien](#) [A4] :

« Il y a ici une indifférence profonde, presque militante, pour les frottements du monde réel et pour les ressources internes de l'entreprise (...) c'est peut-être le vrai grand défi du management : apprendre à regarder la réalité des choses. ».

Il s'agit selon moi de la seconde cause principale dans le peu de résultats obtenus par les initiatives du changement.

On constate chez les managers une vision très lointaine de ces réalités. Leurs temps est souvent partagé entre la préparation de présentations (dont la plupart va [endormir l'auditoire](#) - cf p.44), la participation à des réunions peu productives, la recherche d'information (20% du temps selon une étude d'Andersen Consulting sur ses managers), ou encore gérer ses mails (encore 20% à 30% du temps selon différentes études) etc. ... Peu de temps pour l'observation du travail, l'écoute des personnes et l'analyse de problèmes : peu de temps pour se confronter au réel.

En conséquence, les décisions est souvent prises en s'appuyant sur des informations remontées à travers plusieurs niveaux hiérarchiques (et donc vraisemblablement distordus) ou encore sur de simples indicateurs, le tout en prenant peu en compte ni les faits ni les réels problèmes rencontrés par les équipes.

Cette attitude est peu vertueuse pour plusieurs raisons. La première est qu'elle montre peu de considération envers les personnes qui vont être concernées par le changement. Cela crée un déphasage certain entre le manager et les équipes, déphasage qui va desservir la communication au moment où nous en avons le plus besoin.

Le second c'est que l'on peut ignorer la réalité pendant un certain temps mais au bout d'un moment elle finit par vous revenir à la figure. Plus on colle à la réalité au quotidien, même si celle-ci est déplaisante, et plus on s'épargne de mauvaises surprises dans les phases aval de notre projet. Personne n'a prétendu qu'il s'agissait là d'une tâche aisée. C'est pour cela que gérer un projet de changement nécessite beaucoup de courage et d'énergie.

Dans le Lean (pratique de management vertueuse s'il en est) il y a un principe très important qui est que le manager doit aller sur le *Gemba* (là où est créé la valeur par les équipes opérationnelles) pour observer ce qui se passe et avoir **une compréhension profonde et réelle du processus de création de valeur**. Il y a ainsi une anecdote sur la mise en place du Lean où un *Sensei* (un expert Lean) avait accompagné un directeur d'usine sur la chaîne de montage et avait dessiné un cercle d'un mètre de diamètre au sol en intimant le directeur d'y rester durant deux heures pour observer avec attention ses équipes.

Dans cet ouvrage, la confrontation au réel est proposée à travers un certain nombre d'éléments liés à la communication et aux échanges avec les équipes.

Les réponses mais aussi les questions

L'objectif n'est pas seulement ici de se contenter de fournir des réponses toutes faites. Il est aussi d'apporter les questions que l'on doit se poser. L'idée est d'aider à mieux contextualiser ces bonnes pratiques en fonction de son propre projet.

Il s'agit d'un élément essentiel que [rappelle Clayton Christensen](#) [A14] dans cette métaphore très juste :

« Les questions sont des endroits de votre esprit où les réponses se positionnent. Si vous ne vous posez pas la question, la réponse ne peut s'arrimer nulle part. Cette réponse rebondit alors sur votre esprit. Vous devez vous poser la question, vous devez chercher à savoir pour que la réponse ait un endroit, (NDLR comme une pièce d'un puzzle), où se poser. »

Vous trouverez donc un certain nombre de questions que je vous invite à vous poser ou à poser aux équipes ou aux collaborateurs au sujet de votre organisation et de votre projet pour l'évaluer sur chacun des quatre axes (Vision, Stratégie, Management et Culture).

Par ailleurs vous trouverez aussi des *mauvaises pratiques* identifiées sous le terme très courant en informatique d'anti-pattern.

1.3 Pourquoi gérer le changement ?

Il s'agit d'une question qui peut sembler tarte à la crème mais je souhaite ici attirer l'attention du lecteur sur deux points essentiels.

L'époque du changement

Dans son ouvrage *The Future of Management* [L1], [Gary Hamel](#) décrit les caractéristiques particulières de notre époque (que l'on peut voir aussi dans [sa vidéo sur le management au 21^{ème} siècle](#) [V5]).

- En premier lieu, le changement n'a jamais été aussi rapide ni radical aujourd'hui. Non seulement les avantages s'érodent rapidement mais des industries entières sont menacées (compagnies aériennes, édition musicale ...).
- Les barrières d'entrée sur les différents marchés n'ont jamais été aussi basses pour un marché aussi vaste en raison de la dérégulation et des avancées technologiques. Le résultat est que les entreprises sont confrontées à des concurrents à très bas prix.
- Internet offre une désintermédiation prodigieusement rapide entre les producteurs et les consommateurs.
- Le cycle de vie des stratégies d'entreprise se réduit considérablement et les nouvelles opportunités apparaissent à une rapidité jamais vue auparavant.
- Les clients et les employés n'ont jamais été aussi bien informés grâce à internet et à l'océan d'informations accessible (ce que le philosophe français [Michel Serres](#) appelle la [présomption de compétence](#) dans son ouvrage *Petite Poucette* [L23]).

Dans *Toyota Kata* [L2], [Mike Rother](#) renchérit :

« Si notre philosophie des affaires et notre approche du management n'incluent pas une adaptation et une amélioration permanentes, les entreprises et leurs dirigeants peuvent se retrouver bloqués dans des modèles qui deviennent de moins en moins applicable à mesure que nous avançons dans des circonstances changeantes. »

La propagation fulgurante des innovations

Dans ce contexte économique, le changement est inévitable. Imaginer que nous traversons quelques turbulences dues à une génération soudaine, spontanée et éphémère de nouvelles technologies et que ces turbulences vont se stabiliser alors que le marché devient mature est un très mauvais calcul.

Un élément essentiel dans les innovations de ruptures apparues dans les technologies depuis 2007 (année de l'iPhone, de l'explosion de Facebook et du succès de Twitter) est qu'il y a eu une bascule fondamentale : ce sont les systèmes d'information publics (les géants du web tels Google, Facebook, Amazon etc. ... ou Apple) qui guident le marché des technologies de l'entreprise, ce n'est plus l'inverse. Cela a une première conséquence sur les outils dont nous disposons dans le cadre professionnel et donc, sur nos manières de travailler.

Cela a une autre conséquence directe : la diffusion des innovations est donc démultipliée parce qu'aujourd'hui [cette diffusion est aussi rapide que l'adoption par ce que Rodgers appelle les *Fast Adopters*](#) [H8] alors que dans les organisations, elles ne peuvent aller plus vite que le *slowest adopter*.

Une objectivation de l'échelle des changements

Les organisations doivent donc être préparées à un changement permanent à la rapidité croissante, changement rapide pour lequel nous ne disposons d'aucun équivalent dans l'histoire.

Comme le dit le philosophe [Patrick Boucheron](#) dans un article de Philosophie Magazine #66 :

« L'innovation technique de l'imprimerie est pensable au moment où elle est possible. Avec la révolution numérique nous avons à digérer une offre mondiale et immédiate qui ne correspondait à aucun besoin socialement ressenti. Le possible n'est pas encore pensable. »

Dans le cadre d'un entretien sur France Culture (émission Les Matins, 2 Décembre 2010), le vénérable [Michel Serres](#) précise :

« Tous les 20 ans nous mettons à jour le dictionnaire de l'académie française. En général nous rajoutons 2000 mots aux 180.000 existants. En 2010 nous en avons rajoutés 35.000, le plus grand nombre étant lié aux nouveaux métiers et nouvelles activités. Cela vous donne une idée de l'échelle des transformations qui sont en train d'avoir lieu. »

[Pascal Picq](#) donne lui une perspective de paléanthropologue sur l'époque que nous vivons dans son ouvrage *Un Paléanthropologue dans l'Entreprise – s'adapter et innover pour survivre* [L33].

« Dans la théorie de l'évolution, cela s'appelle la théorie des équilibres ponctués, des périodes de changements graduels entrecoupés de périodes de changements plus rapides. »

Selon Picq, nous avons vécu une longue phase de changements graduels et linéaires durant la seconde moitié du XXème siècle. Mais depuis le début du XXIème siècle, nous sommes de nouveaux dans une phase de changements rapides.

Bienvenue dans l'époque de l'hyper-changement.

1.4 Gérer ou conduire le changement ?

Certains parlent de *gestion* du changement. Je préfère ici parler de *conduite* du changement. Il y a une différence subtile [qu'explique très bien John Kotter](#) (p. 69) et que je partage en grande partie. Selon l'ancien professeur de Harvard, le rôle du management est de gérer la complexité quotidienne de l'opérationnel tandis que celui du Leader est de gérer le changement.

Par ailleurs le changement est très souvent lié à la culture des organisations et comme l'explique [Edgar Schein](#) de la MIT Sloan Management School, le leadership et la culture sont intimement liés (*Two sides of the same coin*).

Aussi cet ouvrage préfère se référer à la vision de *leadership* et la notion de conduite plutôt qu'à celle du manager et de gestion. Reste que, (et c'est là où la perspective de cet essai diffère légèrement de celle de Kotter), je pense que le rôle du management est d'autant plus important dans une phase de changement : accompagnement, écoute, mise en œuvre d'un contexte sécurisant pour les équipes, construction de la confiance : tout cela est la mission du management. C'est pour cela que la section dédiée à la mise en œuvre s'attarde sur les principes et les bonnes pratiques de management.

Un dernier point et non des moindres : un des principes essentiels défendu ici c'est que l'approche tayloriste du management ne fonctionne pas dans l'économie de la connaissance. Pourtant, comme le défend [Michael Ballé](#) (grand expert du Lean en France) dans [cet entretien](#) [H19], la notion même de conduite du changement est Tayloriste.

Conscient de cette contradiction, cet ouvrage propose de mettre en œuvre un changement permanent et passer d'un état d'organisation statique (dépourvue de réflexion systématique sur les modes de travail ni d'amélioration permanente) à un état [d'organisation dynamique et soutenable](#) (cf diagramme p.65), dans laquelle se perpétue une culture du changement permanent et de l'amélioration continue.

Dans ce cadre, l'objectif est alors que l'organisation passe d'un mode *Command & Control* à un mode *d'encapacitation (empowerment)* des équipes avec la possibilité pour ces dernières de s'approprier leurs processus de travail et les améliorer de façon régulière grâce à l'autonomie accordée pour la résolution de leurs problèmes dans une vision systémique. C'est pour cette raison que la section sur la pérennisation du changement insiste sur l'apprentissage permanent et donne l'exemple du Lean.

1.5 Le contexte de l'économie de la connaissance

Le concept de « *Travailleur de la Connaissance* » ([Knowledge Worker](#) [EN]) a été défini en 1959 par [Peter Drucker](#) [EN]. Le grand expert du management nous explique la singularité principale de ce

statut par rapport à celui du travailleur manuel : le travailleur de la connaissance ne subit par l'aliénation Marxiste car il n'est pas dépossédé des moyens de production : le moyen de production est sa connaissance.

Par ailleurs, ce qui distingue le travail lié à la connaissance est que l'essentiel des tâches ne sont pas routinières et relèvent de la résolution de problèmes complexes.

Dans cette économie, la richesse n'est plus liée à la capacité de production mais à la capacité d'optimiser la gestion de la connaissance au sein de l'organisation et à la capacité d'innover.

Dans ce contexte là, les méthodes de management de [Frederic Winslow Taylor](#) [EN] ou de [Henri Fayol](#), liées à la division du travail (avec d'un côté ceux qui pensent et de l'autre ceux qui agissent), ne fonctionnent plus.

Un autre élément essentiel réside dans la nature de la motivation chez le travailleur de la connaissance. L'ouvrage *Drive – the surprising truth of what motivates us* de [Daniel Pink](#) [L5][V3] ou encore les [travaux d'Isaac Getz de l'ESCP](#) [A7] montrent combien la motivation du travailleur du savoir est bien plus liée à une dimension intrinsèque (comment faire pour que celui-ci s'auto motive) plutôt que sur une motivation extrinsèque (rémunération, statut etc. ...).

Cela corrobore les travaux d'[Edward Deci](#) [A2] qui montrent qu'il s'agit d'un élément structurant dans la motivation des travailleurs de la connaissance.

Il s'agit donc d'un point essentiel à conserver à l'esprit lors d'une initiative de conduite du changement dans le cadre de l'économie de la connaissance.

1.6 Méthodes et Recherches

Les bonnes pratiques présentées ici ont principalement été identifiées lors d'un travail de recherche portant sur plusieurs approches décrites dans des annexes du document.

- [Leading Change](#) (résumé du livre dans l'[article original de la Harvard Business Review](#))
- [Gestion de Transition](#) (synthèse du livre [Managing Transitions par William Bridges](#))
- [Managing at the speed of change](#) (Synthèse du [livre de Daryl Conner](#) – synthèse plus précise [en ligne](#))
- [Switch](#) - (synthèse du livre [Switch How to change things when change is hard](#)) – Dan & Chip Heath.
- [Organizational Culture and Leadership de Edgar Schein](#)
- [Diffusion of Innovation](#) (synthèse [du livre du même nom](#) de [Everett Rogers](#) [EN])

Afin de s'appuyer sur un cadre méthodologique complet, nous avons fait le choix de puiser dans différentes approches. L'idée est de construire à partir de ces différents éléments un *framework* méthodologique approprié au contexte et aux spécificités de votre projet.

Les différentes méthodes étudiées proposent un éventail assez large des approches de gestion du changement. Le choix s'est porté sur des méthodes qui ont fait leurs preuves, définies par des experts du sujet ayant ont une longue expérience et considérés comme références sur le sujet.

L'approche de [John Kotter](#) (Leading Change) est souvent la plus citée et référencée. L'approche proposée par [William Bridges](#) autour du concept de transition est la plus humaniste. Celle de [Daryl Conner](#) (qui a inventé le concept de *Burning Platform*) est aussi très populaire. L'approche de [Edgar Schein](#) s'appuie sur une connaissance en profondeur des dynamiques culturelles de l'organisation. L'approche préconisée par [Chip & Dan Heath](#) est elle très pragmatique et comportementale. Celle de [Everett Rogers](#) (la plus ancienne) est très réputée pour les problématiques d'adoption.

Au delà de ces ouvrages séminaux, les autres références sont toutes consignées à la [fin du document](#). Elles sont évoquées dans le corps du guide entre crochets.

- Un **L** identifie un livre : exemple [L1] est *The Future Of Management* de Gary Hamel.
- Un **A** identifie un article : par exemple : [A22] est *What Leaders Really Do* de John Kotter.
- Un **V** identifie une ressource vidéo. Par exemple [V5] est *Gary Hamel on The Future of Management*
- Enfin les articles #hypertextual sont identifiés par un **H**. Exemple [H7] est *7 Raisons de lire Confessions of a Public Speaker* de Scott Berkun.

L'objectif est de permettre une lecture interactive du document électronique (en cliquant les liens) et de bénéficier des références lors de la lecture du document papier.

1.7 Structure du document

Ce document est partagé en deux parties.

La première, qui représente les deux tiers du document, est une liste de bonnes pratiques liées au projet de gestion du changement.

La seconde, qui occupe le dernier tiers, est une synthèse des principaux ouvrages qui ont servi de base pour déterminer la liste de ces actions.

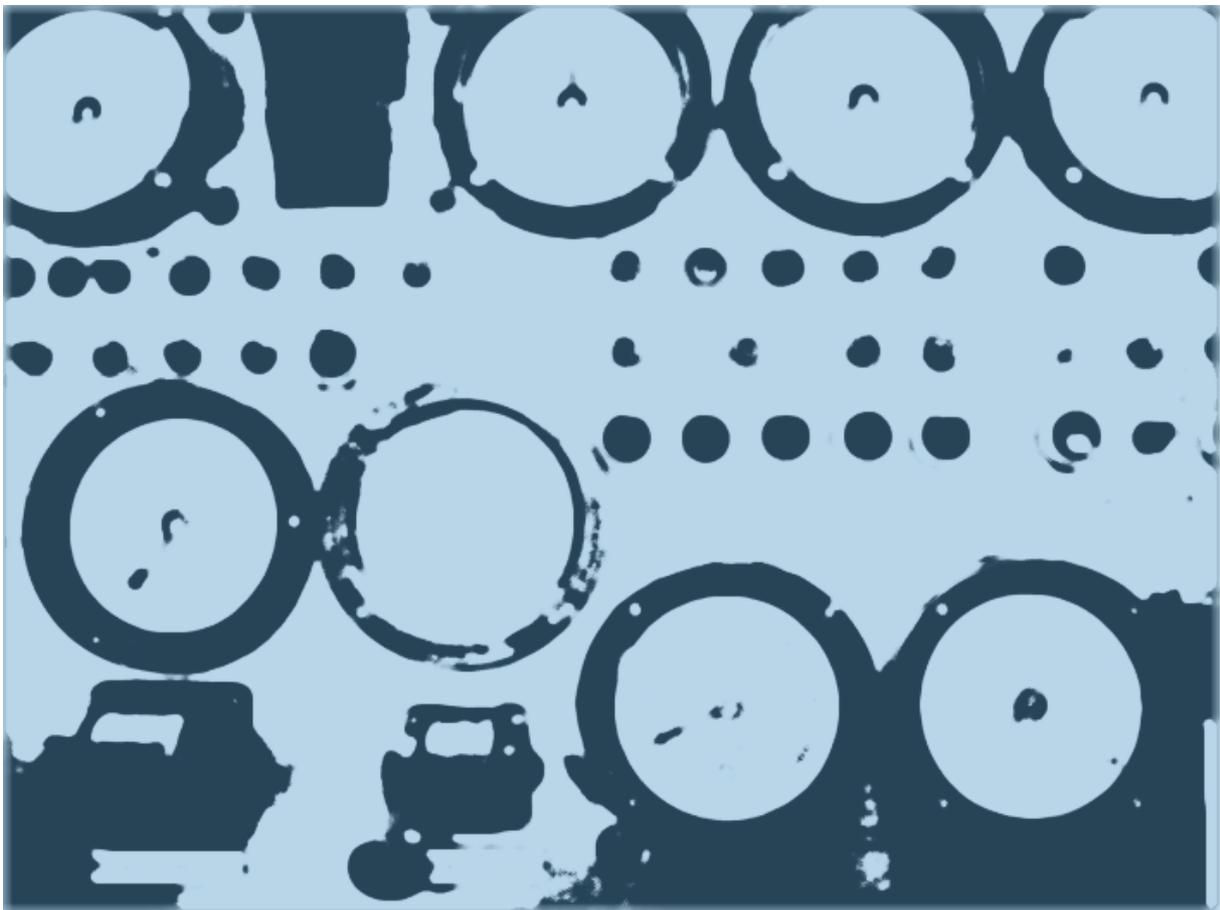
1.8 Comment utiliser #hyperchange ?

La recommandation est d'utiliser ce document comme base de travail avec l'équipe de direction pour établir une stratégie de gestion du changement adaptée au contexte du projet et basé sur le cadre proposé ici.

Dans le monde du développement logiciel libre on parlerait de ce guide comme d'un *framework* abstrait et de son appropriation par votre équipe projet comme *l'implémentation de ce framework* dans votre contexte organisationnel.

Cette stratégie sera ensuite traduite en actions opérationnelles articulées autour de plusieurs axes tels que la communication, les actions de management, etc. ...

Première Partie



2. Synthèse

Cette section propose une synthèse activable sur les différentes actions recommandées dans le cadre d'une initiative de changement.

Ces différentes actions se décomposent en quatre phases.

2.1 Définir la vision

Durant cette phase, on construit la vision à partir du problème que l'on veut régler et de l'état que l'on souhaite atteindre.

La communication a pour simple but ici d'inciter les équipes à se mettre en mouvement pour remettre en cause le système actuel.

Action	Objectif	Priorité	Références
Se documenter sur le sujet	Connaitre en synthèse les principes théoriques, les bonnes pratiques, les erreurs les plus fréquentes	P1	Ce document !
Vendre le problème et créer un sentiment d'urgence	Vendre le problème pour légitimer l'initiative de changement et susciter l'engagement des équipes sur la durée	P1	Bridges, Kotter, Schein, Heath, Conner
Définir puis communiquer (encore et encore) le but, la vision et les principes	Susciter l' appropriation du sujet par les équipes pour un engagement sur la durée. Définir les principes de fonctionnement.	P1	Bridges, Kotter, Heath, Conner, Schein
Constituer une équipe	Constituer une équipe forte, influente et alignée pour porter le projet	P1	Kotter

2.2 Elaboration et préparation

Durant cette phase, on élabore le projet. On entame de nombreuses études sur l'organisation et on définit plus clairement la tactique que l'on va mettre en œuvre à travers des actions précises.

Il est souhaitable que l'équipe projet soit définie à ce stade (cf. le point #2 de Kotter). Ce qui est très important est que l'on aligne cette équipe sur des principes clairs que ce soit en termes d'actions, de communication ou de la tactique de gestion des cas difficiles.

Action	Objectif	Priorité	Références
Benchmark du projet sur les grilles de Kotter	Identifier les erreurs qui ont été commises ou les manques à des principes de base de projets de gestion du changement. Identifier des actions d'ajustement .	P1	Kotter
Réduire l'anxiété liée à l'apprentissage	L'objectif est que l'anxiété de survie soit supérieure à l'anxiété d'apprentissage. Ainsi les forces positives de changement seront supérieures aux forces résistantes.	P1	Schein
Identifier les principes tacites de l'organisation	Une initiative de changement peut provoquer de l'anxiété cognitive parce qu'elle remet en cause des principes tacites de l'organisation. Identifier ces derniers permet d'éviter de nombreux écueils.	P2	Schein
Analyse des pertes	Identifier par rôles, équipes, personnes, les pertes induites par la mise en œuvre de votre projet de changement. Communiquer avec les personnes autour de ces pertes.	P2	Bridges, Conner
Qualification du projet en fonction des caractéristiques d'adoption.	Développer une stratégie de communication et d'actions pour faciliter l'adoption des nouvelles mesures et pratiques liées au projet	P1	Rodgers
Evolution de la culture	Etablir un plan d'actions pour faire évoluer la culture à partir des nouveaux principes et de nouvelles valeurs	P1	Schein, Staying Lean
Evaluation du cycle de vie courant des différents projets.	Personnaliser la communication en fonction de la maturité des produits et services développés par les équipes et des problèmes à résoudre	P3	Bridges
Etablir la Typologie des acteurs	Définir une stratégie d'actions et de communication cohérente au sein de l'équipe projet pour identifier et traiter les cas difficiles mais aussi les personnes sur qui l'on peut se reposer	P1	Projet Latéral

2.3 Mise en œuvre

Dans cette phase, alors que les équipes apprennent la nouvelle façon d'opérer, le management met tout en œuvre pour leur faciliter la tâche et soulager l'anxiété.

Action	Objectif	Priorité	Références
Protéger les équipes	S'assurer que les équipes évoluent dans un cadre sécurisé où l'on ne stigmatise pas les erreurs et où on incite à l'initiative	P1	Bridges, Hamel
Communiquer, communiquer, communiquer	S'assurer qu'il existe de multiples espaces d'échange pour communiquer avec les équipes et s'assurer que ces espaces sont productifs. Veiller à la qualité de la communication et de la production de livrables	P1	Kotter
Raconter des histoires	Utiliser le <i>Storytelling</i> pour faire passer les idées et mettre les personnes en état d'écoute	P1	
One-to-one	Ecouter les équipes et montrer que l'on apprend des retours du terrain. Identifier les problèmes rencontrés, répondre aux questions pour soulager l'anxiété.	P1	Octo
Mesurer, mesurer, mesurer	Identifier des indicateurs significatifs et mesurer les apports du nouveau mode opératoire. Qualifier les problèmes en tant que différence mesurée par rapport au standard	P1	Deming
No Ass Hole Rule	Eliminer les personnes toxiques	P2	Sutton
Management Visuel	Rendre visible et explicites les nouveaux modes de fonctionnement et les problèmes à mesure qu'ils sont rencontrés	P1	Lean, Agile
Egalité dans la considération des personnes	Traiter les personnes (dans la communication, l'écoute et le respect) de façon identique indépendamment de leur statut hiérarchique	P1	Getz, Sutton

Faciliter le changement	Concevoir et réaliser un kit de démarrage rapide pour faciliter la prise en main et la mise en application des nouveaux principes liés au changement	P1	Heath
Définir une stratégie pour traiter la résistance au changement	Analyse des 5 types de résistance : politique, technique, compréhension, organisationnel, individuel	P1	Staying Lean
Equipe de Transition	Une équipe transverse d'opérationnels (hors hiérarchie) pour remonter les problèmes et les points de vigilance tels que perçus au sein des équipes	P3	Bridges

2.4 Pérennisation

Cette phase est celle du changement sur la durée. On s'assure qu'on ne laisse pas d'espace pour que les anciennes mauvaises habitudes se réinstallent. C'est le point #8 de Kotter mais c'est aussi l'essentiel de l'ouvrage *Staying Lean* [L19] qui s'applique au Lean mais présente des solutions génériques.

Action	Objectif	Priorité	Références
Cohérence et régularité des comportements	Les actes parlent plus que les mots. Pour que le changement soit crédible il est impératif que les actes soient alignés sur les propos et qu'ils s'inscrivent sur la durée et la régularité.	P1	Bridges, Kotter, Schein
Culture de l'apprentissage permanent	Développer la résilience et l'adaptabilité naturelle de l'organisation dans un contexte de changement permanent	P2	Schein, Lean
Lean et amélioration continue	Sensibilisation au Lean, approche systémique favorisant un apprentissage et une amélioration continus	P3	Lean

3. Définir la vision

L'objectif de ce chapitre est de présenter les différentes actions que l'organisation peut mettre en œuvre dans cette première phase de l'initiative du changement.

Nous sommes ici sur l'axe de la Vision avec pour objectif de répondre à la question : **comment définir une vision claire, lisible et cohérente et aligner votre équipe projet sur cette vision ?**

3.1 Vendre le problème et créer un sentiment d'urgence

*“Dans une initiative de changement, la plupart des managers passent 90% de leur temps à vendre la solution et seulement 10% du temps à vendre le problème. Ce devrait être l'inverse.”
(W. Bridges).*

L'objectif ici est de vendre le problème, de montrer aux équipes comme il est important d'entreprendre des actions de changements. Edgar Schein rejoint ici Bridges :

“Le but du changement doit être défini concrètement en tant que problème spécifique que vous essayez de résoudre, et pas en tant que changement de culture.”

L'objectif est de faire comprendre qu'il est plus dangereux de ne rien faire que de se lancer dans une entreprise de changement qui peut être perçue comme risquée et aventureuse.

On retrouve ici le premier point consigné par John Kotter : les entreprises qui n'ont pas su vendre le problème pour instiller un sentiment d'urgence sont très souvent en échec dans leur initiative de changement.

On parle aussi du dilemme de la « *Burning Platform* » défini par Conner : sur une plateforme pétrolière en feu dois-je sauter pour une mort probable ou rester à bord pour une mort certaine ? Celui-ci qui a pour objectif de susciter un engagement important des équipes devant une situation difficile qui nécessite une prise de conscience collective. Il s'agit ici de mettre en balance le coût du statu quo, plus lourd que le coût du changement. Cette recommandation est à manipuler avec précaution.

En se concentrant sur ce point, en mettant un accent sur le besoin de vendre le problème, nous répondons par ailleurs aux 4 questions identifiées par W. Bridges. Selon cet expert, tout processus de changement doit savoir répondre clairement à ces questions pour sembler légitime auprès des équipes et faciliter le démarrage du processus de transition :

- Quel est le problème ? Quelle est situation qui demande que ce changement le résolve ?
- Qui a dit cela ? En se basant sur quels faits et preuves ?
- Que se passerait-il si personne n'agissait pour résoudre ce problème ?
- Et que se passerait-il pour nous si cela se produisait ?

Il est fondamental pour l'équipe projet d'apporter des réponses simples et claires à ces questions avant toute communication aux équipes sur le projet.

Identification du problème

La recommandation ici est de s'accorder sur une formulation simple du problème que nous souhaitons traiter.

Nous recommandons que cette définition du problème soit simple (une phrase) et s'appuie sur des faits observés et vérifiables.

Vente du problème

Pour que cette formulation soit éloquente et frappe les esprits nous proposons d'avoir une approche radicale et visuelle qui « *parle à l'éléphant* » (cf [Switch](#)) i.e. qui parle plus à la dimension émotionnelle qu'à la partie rationnelle des équipes.

Un exemple célèbre, repris par l'ouvrage des frères Heath est celui des gants au comité de direction, [exemple rapporté initialement par John Kotter dans la Harvard Business Review](#) [A23].

Objectif

L'objectif est triple. Dans un premier temps il est de rendre évident et inévitable le besoin de changement auprès des équipes.

Dans un second temps il est de susciter un sentiment d'engagement et d'appropriation des équipes.

Dans un dernier temps, il est de supprimer le sentiment d'auto satisfaction qui peut exister au niveau des équipes tout en prenant bien garde de ne pas dénigrer le passé. En effet, cela pourrait être vu comme un désaveu du travail accompli. Par ailleurs, [les réussites passées représentent un des combustibles de la motivation actuelle](#) [H25] et les remettre en cause aurait des conséquences désastreuses sur cette motivation, au moment même où les équipes en ont le plus besoin.

Opportunité

L'opportunité principale est de montrer par une communication forte et audacieuse que ce projet de changement n'est pas juste un nouveau projet de changement mais une transition nécessaire pour mettre toutes les chances de notre côté pour s'adapter aux contraintes extérieures d'un monde en perpétuel mais aussi (et cela est nouveau) radical changement.

Risques

Sentiment de Panique

Le premier risque ici est de créer un sentiment de panique au sein des équipes. Alors que ce qui est recherché est plutôt un sentiment d'engagement actif (cf. [ces entretiens avec Daryl Conner](#) [V7]).

Par ailleurs, l'objectif de cet engagement est non seulement d'avoir une dynamique nécessaire pour démarrer l'initiative de changement mais aussi d'être capable de conserver cette dynamique sur la durée.

Ce risque peut-être mitigé en insistant sur le fait qu'en disant la vérité nous faisons preuve de respect auprès des collaborateurs et de responsabilisation des équipes en refusant une

communication paternaliste (i.e. qui néglige un certain nombre de points pour ne pas effrayer les équipes).

Cela peut contribuer à améliorer la confiance ressentie par les équipes envers les équipes de management.

Sentiment d'ingratitude

Le second risque important c'est qu'à travers cette communication soit identifiée une forte ingratitude et une absence de reconnaissance du travail accompli.

C'est pour cela que dans ce cadre nous devons prendre garde à ne pas dénigrer le passé et souligner la continuité que représentent ces changements de méthodes avec le travail réalisé (cf. Bridges).

3.2 Définir le But, la Vision et les Principes

Convergence d'experts

Il s'agit là d'un point essentiel reporté par Bridges, Kotter ou encore les frères Heath.

Cela renvoie aussi aux excellentes présentations de [Simon Sinek](#) ([Start With Why](#) [V8]) ou de [Dan Pink](#) ([Surprising Science of Motivation](#)) qui toutes deux mettent en avant l'importance de ce **Purpose** collectif que nous traduirons ici par **Raison d'être**.

Cela renvoie aussi à l'ouvrage [Le But d'Eliyahu Goldratt](#) [L6], le père de la théorie des contraintes et de la méthode de gestion de la chaîne critique (*Critical Chain Management*) ou encore à la première étape de mise en œuvre du changement dans [Informatique Conviviale et Lean Management](#) [L7] de [Pierre Pezziardi](#) (ex CTO de la BRED).

Cela renvoie aussi à cette célèbre citation de [William Edwards Deming](#)

« Un système doit avoir un but. Sans but, il n'y a pas de système. Le but du système doit être clair pour chacun à l'intérieur du système »

- l'organisation étant le système (*sociotechnique* ajouterait Schein).

Les références d'experts recommandant de se concentrer sur cet aspect du processus du changement sont innombrables. Il s'agit d'un impératif dans toute initiative de gestion du changement.

L'approche proposée est de se fixer comme but que l'ensemble des équipes soit alignée sur le **Pourquoi** de l'initiative, le **Quoi** et enfin le **Comment**. Si vous obtenez une réponse cohérente et claire de vos équipes sur ces trois éléments, alors il y a des chances pour que votre vision ait bien imprégnée votre organisation.

Risques

Notons qu'avec notre esprit hexagonal très rationaliste et des équipes qui peuvent cultiver le cynisme, cela peut sembler simpliste, très Américain et un peu naïf.

Il faudra être vigilant à ne pas choisir une vision trop pompeuse, ambitieuse ou décalée pour se prémunir de ce cynisme.

Simple et positionné dans le temps

Ce but doit être simple et clair et comporter une notion temporelle pour pouvoir être facilement adopté par les équipes.

Il est important que cette vision soit définie dans un repère temporel.

L'exemple légendaire est celui lancé par le président Kennedy au début des 60's : **Avant 10 ans il y aura un Américain sur la lune.**

Vision inscrite dans la culture

Ce but doit s'incarner dans une image, une vision du processus futur. Cette vision là encore doit être simple pour sembler accessible aux équipes.

Si le but est abstrait, la vision, elle, est concrète et va permettre aux équipes une adhésion plus forte.

Il serait préférable d'inscrire cette vision dans l'historique de l'entreprise pour une adoption plus naturelle par les équipes.

But de la Vision

Nous encourageons vivement les équipes de management concernées par l'initiative de gestion du changement de réfléchir à ce point et de lui consacrer l'énergie nécessaire.

Nous recommandons une formule simple, courte, prenant garde à ne pas tomber dans le tape-à-l'œil ou l'américanophilie (ce qui dans les deux cas provoquerait cynisme ou railleries). Dans l'idéal cette formule ferait référence à l'historique de votre organisation.

Principes

Dans la construction de ce but et cette vision il est essentiel de définir et de communiquer abondamment (et simplement) sur des principes. Ceux-ci sont essentiels en ce qu'ils vont guider les équipes lors des prises de décisions quotidiennes, à tous les niveaux de l'organisation.

Dans un entretien avec Daniel Jeandupeux qui lui demandait quel était le secret de la beauté et de l'incroyable efficacité du jeu du FC Nantes 1995, l'entraîneur des champions de France 94/95 (qui ont pulvérisé plusieurs records) Jean-Claude Suaudeau répondit : « *Un principe : pour créer du beau jeu, il faut toujours donner le ballon à un partenaire en mouvement.* »

On sent très bien en quoi ce principe guide mieux les joueurs qu'une valeur telle que *"mouiller le maillot"*. Dans la centaine de décisions que doivent prendre les joueurs durant un match, ils ont un fil rouge simple, qu'ils peuvent mettre en œuvre facilement dès qu'ils ont à faire un choix. Et en appliquant ce principe ils alimentent la culture du beau jeu.

3.3 Constituer une équipe pour piloter le processus de changement

Il s'agit du point #2 remonté par John Kotter. Lors de la constitution de cette équipe il convient de conserver ce [proverbe africain en tête](#) : *Qui veut avancer vite avance seul, qui veut avancer loin avance à plusieurs.*

Cet équilibre entre rapidité et distance est une des clefs de la réussite de cette étape.

Energie et autorité

Le pilotage du projet de changement nécessite une équipe avec suffisamment d'énergie et d'autorité. Cette équipe doit être encouragée à travailler ensemble comme une authentique équipe.

Les entreprises qui sous-estiment cet aspect ont du mal à mettre en œuvre le changement au quotidien. Cette coalition, solidaire énergique et disposant de l'autorité nécessaire est clef dans le succès du projet. Une des limites rencontrées est le manque d'habitude des équipes de management à travailler en équipe. A vous d'organiser les évènements et actions nécessaires pour garantir cette cohérence.

Une équipe alignée

L'alignement au sein de cette équipe est fondamental. Avant de lancer les actions d'élaboration et de communication il est impératif que l'équipe soit alignée et apporte une réponse cohérente et claire à ces trois questions : le pourquoi, le quoi et le comment.

- **Pourquoi** lançons-nous cette initiative de changement
- Quel est le but et la vision (le **quoi**) ?
- **Comment** allons-nous procéder et **comment** allons nous savoir que notre projet est bien aligné sur la vision.

Les [principes de communication](#) devront être partagés au sein de cette équipe. Il s'agit aussi d'un point important dans l'alignement.

Typologie

En termes de typologie des acteurs, si l'on se rapporte au [diagramme correspondant défini par le projet latéral](#), il sera nécessaire d'avoir des personnes avec une grande synergie, l'idéal étant les personnes situées dans le « Triangle d'Or », montrant suffisamment de synergie pour être moteur et de suffisamment d'esprit critique pour éviter les emportements peu réfléchis.

Kotter rappelle qu'il existe une population à proscrire de cette équipe : ceux qu'il appelle les *Snakes* et qui ont cette habitude de rapporter à Kimberley les propos de Billy-Bob.

Influences

Enfin il peut s'avérer nécessaire d'établir les lignes d'influences et les « familles politiques » de votre organisation pour intégrer aussi des personnes avec un pouvoir d'influence important. A voir cependant en fonction de leur dynamisme par rapport au projet.

Anti-pattern : un pilotage de l'équipe de changement par un exécutif externe plutôt que par un manager opérationnel ou une équipe de managers qui n'a pas l'expérience du travail en équipe ou encore une équipe non alignée ou chacun a des objectifs différents.

3.4 Evaluer votre vision

Voici les questions que vous devez vous poser pour évaluer cette phase d'élaboration de la vision :

- Etes-vous capables d'exprimer clairement le problème que l'on veut résoudre ?
- Etes-vous capables d'objectiver de façon irréfutable ce problème ?
- Etes-vous capables d'énoncer de façon claire, succincte et cohérente la vision pour répondre à ce problème ?
- Avez-vous identifié des principes clairs (sous la forme de *verbes*) que vous voulez mettre en œuvre et que VOUS serez capables d'appliquer sur la durée ?
- L'équipe de pilotage de ce projet de changement est-elle alignée sur cette vision ? Etes-vous tous capables d'expliquer le pourquoi, le comment et le quoi de cette initiative de façon claire et cohérente ?
- Avez-vous passé suffisamment de temps à vendre le problème ? Les équipes l'ont-elles acheté ?

4. Elaboration et préparation

L'objectif de cette phase est de travailler sur l'axe Stratégie et la décliner en un plan d'actions préparées, pensées et coordonnées.

L'objectif est de répondre à la question : **comment préparer le projet pour se mettre dans les meilleures conditions de réussite ?**

Il est important ici d'anticiper le plus grand nombre de risques que l'on peut être amené à rencontrer durant la phase suivante mise en œuvre.

4.1 Benchmark du projet

L'objectif de cette étape est d'évaluer le projet de changement (s'il est démarré) au regard des [8 erreurs identifiées par Kotter](#) dans son ouvrage *Leading Change*.

Si vous n'avez pas encore démarré votre initiative, vous pouvez tout de même lire cette section (ou mieux : l'ouvrage de Kotter) pour vous faire une idée des erreurs standards commises dans ce genre d'initiative.

Erreur	Statut Projet	Action Corrective Proposée
1) Ne pas instiller un sentiment d'urgence	Sentez-vous un sentiment d'urgence au niveau des équipes ou du management ? Sentez-vous plutôt des équipes passives qui subissent contraintes un nième changement organisationnel ?	Développer un sentiment d'urgence à travers une phase de communication préparée pour prendre en compte les diverses recommandations. En particulier, en plus de ce sentiment d'urgence nous recommandons de profiter de cette étape pour mieux Vendre Le Problème .
2) Ne pas avoir une équipe en charge du changement solidaire et pourvue de suffisamment de pouvoir	L'équipe en charge du changement lié à votre projet comporte-t-elle des personnes suffisamment influentes et haut placées dans l'organisation ? S'agit-il de personnes enthousiastes, dynamiques et positives ? Comporte-t-elle des personnes toxiques (les <i>snakes</i> de Kotter) qui aiment à rapporter et déformer les	Ajuster l'équipe qui porte le changement en fonction des critères identifiés par Kotter. Retirer de l'équipe toute personne toxique.

	propos des uns aux autres ?	
3) Pas de vision simple et claire	Les équipes ont-elles une vision claire du Pourquoi de l'initiative du changement ?	Définir le Pourquoi de cette initiative. Comment celui-ci s'inscrit dans la stratégie et dans l'historique de votre organisation. Ce pourquoi doit s'incarner dans une vision simple et claire. Tout le monde doit être capable de <i>pitcher</i> votre projet en 1 mn et être compris tout en suscitant de l'intérêt. Section correspondante.
4) Ne pas suffisamment communiquer la vision	De nombreux efforts de communication ont-ils été consentis ? Ces efforts ont-ils pris des formes différentes ? Avez-vous suffisamment échangé avec les équipes pour s'assurer que la vision était bien comprise et partagée ?	Profiter du déploiement à d'autres projets pour lancer une nouvelle campagne de communication se concentrant sur les dimensions Vendre Le Problème , Communiquer la vision et Communiquer, Communiquer, Communiquer
5) Ne pas supprimer les obstacles à la nouvelle vision	Existe-t-il des incohérences entre les grandes lignes du projet (la vision claire) et la capacité des équipes à la mettre en œuvre ? S'agit-il d'obstacles liés à l'histoire de l'organisation ? A sa culture ?	Identifier les incohérences ainsi que leur niveau de criticité. Proposer des actions correctives pour les éradiquer en fonction de leur incohérence et leur priorité.
6) Ne pas planifier et créer des petites victoires	Avez-vous planifié des petites victoires à travers le choix des projets pilotes ?	Choisir un projet simple comme projet pilote pour s'assurer une victoire facile qui alimentera la dynamique de l'initiative de changement.
7) Déclarer victoire trop tôt	Les résultats positifs observés l'ont ils été avec mesure et précaution pour maintenir l'attention et la vigilance des équipes ?	Les victoires doivent être communiquées avec prudence et retenue. Elles doivent servir à démarrer de nouveaux chantiers plutôt qu'alimenter l'autosatisfaction.

8) Ne pas ancrer les changements dans la culture de l'entreprise	Les modifications mises en œuvre dans le cadre du projet de conduite de changement sont-elles suivies sur le long terme ?	Appliquer la règle du No Broken Window . Dès que l'on déroge aux principes mis en œuvre dans le cadre du changement, le point est remonté et traité, sans incrimination mais avec fermeté selon l'adage « <i>No Blame, No Mercy</i> » – doux avec les personnes et dur avec les situations.
---	---	---

4.2 Réduire l'anxiété d'apprentissage

L'objectif de cette section est de vous permettre d'établir un plan d'actions opérationnelles pour faciliter le changement en réduisant l'anxiété d'apprentissage.

Il s'agit d'une recommandation de [Edgar Schein](#) dans [Organizational Culture and Leadership](#).

Anxiété de Survie et Anxiété d'Apprentissage

Selon Schein, la culture a pour rôle de réduire l'anxiété cognitive. A mesure que l'organisation résout ses problèmes, elle intègre ses modes de résolution dans sa manière travailler : c'est sur cet acquis que se construit la confiance interne de l'organisation ce qui par là même réduit l'anxiété des équipes.

Lorsque l'organisation doit changer, apparaissent deux anxiétés spécifiques. **L'anxiété de survie** est celle qui correspond à la question que se pose les équipes : que va-t-il se passer si nous ne faisons rien ? Il s'agit du moteur du changement selon Schein. Cette idée rejoint le Sentiment d'Urgence de John Kotter ou encore la *Burning Platform* de Conner.

La seconde anxiété à laquelle les équipes sont soumises correspond à cette question : *Serais-je capable d'apprendre ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre le changement ?* Il s'agit d'une anxiété qui est plutôt un obstacle et qui va plutôt alimenter la résistance des équipes : **c'est l'anxiété d'apprentissage**.

Schein affirme que pour qu'une initiative de changement réussisse, **il est nécessaire que l'anxiété de survie (positive et alignée avec le changement) soit supérieure à l'anxiété d'apprentissage (négative et résistante au changement)**. Dans ce cadre, Schein préconise de travailler plutôt à réduire l'anxiété d'apprentissage.

Réduire l'anxiété d'apprentissage

Cette réduction de l'anxiété d'apprentissage a pour objectif que les équipes se sentent psychologiquement en sécurité (*psychologically safe*) avec l'ensemble des choses à apprendre.

Cette réduction peut être envisagée avec les actions suivantes :

- Partager une vision cohérente et positive du but organisationnel à atteindre à travers le changement (on retrouve aussi ici une notion forte de Kotter)
- Solliciter les personnes qui vont devoir changer leur manière de faire pour qu'elles participent à la définition des nouvelles méthodes (une personne qui contribue à cette définition a 5 fois plus de chance d'adopter une nouvelle manière de faire nous rapporte ainsi [une étude de McKinsey](#).)
- Formation formelle (personnes) et informelle (par groupes)
- Des rôles modèles positifs auquel on peut se référer
- Du coaching offrant un feedback permanent et encourageant.
- Des groupes de support au sein desquels les personnes peuvent partager les problèmes de mise en œuvre rencontrés
- Un système et une structure organisationnels alignés avec la nouvelle manière de penser et de travailler (cf. le point 8 de Kotter)

Un élément essentiel que Schein n'évoque pas et que je me permets d'emprunter aux frères Heath pour les rajouter ici : pour réduire l'anxiété d'apprentissage une étape indispensable est de passer un temps important durant les phases de conception et élaboration pour simplifier, simplifier et simplifier encore le mode opératoire cible afin d'en faciliter l'adoption. Ce que les frères Heath appellent [Shrink the Change](#) et [Script the Critical Move](#).

4.3 Identification des principes tacites

Éléments moteurs et éléments pénalisants

Un autre point apporté par Edgar Schein. Ce dernier insiste sur le fait que souvent on identifie la conduite du changement à une nécessaire transformation de la culture. Il précise qu'il s'agit de deux choses différentes et que l'on peut très bien transformer l'organisation en se basant sur ses principes culturels existants.

Il précise d'ailleurs que c'est préférable et que dans la plupart des cas c'est suffisant.

Toutefois pour déterminer si un changement de culture est nécessaire à l'initiative de changement, Schein préconise dans un premier temps d'auto-évaluer sa propre culture en identifiant les éléments des trois strates citées dans son [ouvrage](#) : les artefacts, les valeurs et les hypothèses de base (*basic assumptions*).

Ces éléments peuvent être rapidement identifiés lors d'ateliers collaboratifs réunissant un panel représentatif de l'organisation. Une fois ces éléments identifiés (en particulier les troisième) l'idée est d'identifier ceux qui sont alignés avec l'objectif du changement et ceux qui vont plutôt à l'encontre.

Etant donné que la culture est un élément de stabilisation cognitive, toute action visant à la modifier va être perçue comme allant à l'encontre de cette stabilité et sera perçue comme anxiogène.

Là encore, Schein invite à avoir une approche positive en insistant sur les éléments alignés plutôt qu'en essayant d'éradiquer ceux qui vont à l'opposée de l'objectif du changement.

Atelier d'identification des principes culturels

Il s'agit d'une approche éminemment délicate.

En effet, déchiffrer une culture, requiert que l'analyste comprenne les conséquences potentielles d'une telle analyse et qu'il communique clairement ces risques aux dirigeants : *Les membres de l'organisation peuvent ne pas vouloir savoir ou ne pas pouvoir entendre ce qui transparaîtra de l'étude de leur propre culture.*

Schein recommande l'approche suivante pour mener à bien cette identification.

En premier lieu procéder à un rapport d'étonnement :

- Visiter et observer
- Identifier les artefacts et processus qui vous intriguent
- Demander aux équipes pour quelles raisons les choses sont faites selon cette manière
- Identifier les valeurs qui vous semblent intéressantes et demander comment elles président aux activités
- Rechercher des manques de cohérence et poser des questions à leurs sujets
- Identifier selon les observations précédentes les principes profonds qui sous-tendent les comportements observés.

En second lieu, Schein propose une méthode pour qu'une organisation auto-évalue rapidement les différents niveaux qui constituent sa culture. Il s'agit d'un atelier d'une journée qui rassemble un ou plusieurs groupes représentatifs (avec un consultant externe pour piloter l'atelier). La culture étant un phénomène de groupe, elle est mieux évaluée dans le contexte d'un groupe.

Plan d'actions proposé :

- Obtenir le support de la direction. Les dirigeants doivent aussi souligner que l'ouverture d'esprit et la candeur sont bienvenus dans ces séances et que la culture n'est ni bonne ni mauvaise.
- Sélectionner les groupes pour cette auto-évaluation
- Expliquer le but de l'atelier : identifier les traits culturels alignés avec le changement souhaités ainsi que ceux qui peuvent représenter un obstacle.
- Choisir un endroit et une configuration appropriée à l'atelier
- Commencer par une brève description de comment penser la culture (avec les trois niveaux)
- Identifier le premier niveau : artefacts (*que se passe-t-il ici ?*)
- Identifier les valeurs adoptées (pourquoi faisons-nous les choses de cette manière ?)
- Identifier les principes tacites partagés (*les valeurs adoptées expliquent-elles les artefacts observés ou existe-t-il quelque chose de plus ?*) – Il s'agit de l'étape la plus importante :

dès que ces hypothèses tacites deviennent conscientes, cela provoque une révélation et une nouvelle interprétation. De nombreuses incohérences peuvent ainsi être expliquées.

- Identifier les éléments culturels qui sont alignés avec le changement et ceux qui sont plutôt des obstacles. Il est beaucoup plus facile de capitaliser sur des éléments positifs que de dépasser des obstacles en changeant la culture.
- Décider d'un plan d'actions en fonction des éléments mis à jour dans l'étape précédente.

4.4 Analyse des Pertes

Un travail souvent négligé dans les initiatives de changement

Il s'agit selon Bridges d'un travail essentiel à produire par l'équipe pilotant le changement. Identifier services par services, rôles par rôles, voir lorsque c'est nécessaire personne par personne.

"Before you can learn a new way of doing things, you have to unlearn the old way (...) So beginnings depend on endings and people don't like ending."

Ce que remonte W. Bridges de sa longue expérience dans cette activité est que très souvent, des initiatives de changement échouent en raison de ce manque de travail préparatoire qui n'est pas perçu comme instrumental par le management dans la procédure de changement.

Nous ne pouvons pas, sèchement, présenter les pertes aux équipes et leur demander de passer outre et oublier. Cela ne fonctionne simplement pas.

Expression

Ce sentiment de perte est parfois spontanément remonté par les équipes. Il est alors ignoré par les équipes en charge du changement ou, pire, stigmatisées.

Il est important de les entendre, de faire preuve d'empathie, et de bien signifier qu'elles ont été entendues. Cela ne veut pas dire que la procédure de changement va être remise en cause, bien au contraire. Il faut savoir exprimer les deux : la sympathie mais aussi l'assertivité pour ce qui est de la nécessité de changement.

Parfois cette perte n'est pas exprimée par des mots. Elle peut ainsi prendre la forme d'une attitude comportementale : stress, anxiété, tristesse, désœuvrement ou colère. Il est alors important de comprendre que l'attitude exprime la perte, de ne pas s'emporter et de rester concentré sur l'objectif.

Compensation

Alors que l'on mesure la perte des équipes tandis que l'on change de système, il est important de réfléchir à des mesures compensatoires qui faciliteront le deuil. Celles-ci ne sont pas nécessairement financières et peuvent être liées aux rôles, statuts, sollicitations etc. ...

Communication

Une fois que ces pertes sont identifiées, W. Bridges précise qu'il est **fondamental que les leaders communiquent clairement autour de cela auprès des équipes, sans ambiguïtés.**

« One of the most important leadership roles during times of change is that of putting into words what it is time to leave behind »

Exemple dans votre contexte :

« Le temps où nous faisons [**action_à_révoquer**] est révolu »

Exemple d'un tableau des pertes :

Rôle	Perte	Expression observée	Action Proposée
Rôle 1			
Rôle 2			

4.5 Caractéristiques des Innovations pour l'adoption

L'objectif de cette section est d'évaluer votre nouveau modèle de fonctionnement selon les 5 facteurs d'adoption ([définis par Everett Rogers](#)) des nouvelles méthodes de travail pour réfléchir aux différentes résistances à l'adoption.

Ces caractéristiques sont décrites dans le tableau suivant :

Facteur	Votre Modèle	Recommandations
Avantage Relatif	Les équipes comprennent-elles l'Avantage Relatif proposé par le changement que vous portez ? Les équipes ont-elles une conscience aigüe des problèmes rencontrés aujourd'hui et comment la nouvelle manière de fonctionner souhaite les traiter ?	Insister sur la vente du problème, le pourquoi, le comment et le quoi de votre initiative. Rendre les gens responsables des conséquences de leur travail et de leurs choix en les affectant régulièrement dans des équipes qui travail en aval. C'est ce que le BCG appelle l'ombre du futur [A6] pour leur donner une perspective plus large sur les conséquences de leurs actions.
Compatibilité	Quelle est la compatibilité des nouvelles méthodes de travail apportées par	Insister sur la continuité entre ce qui est fait et ce qui existe.

	rapport aux méthodes existantes ?	Identifier clairement les pratiques qui sont nouvelles et disruptives et communiquer autour de la nécessité de leur mise en œuvre.
Complexité	Le nouveau mode de travail est-il perçu comme simple ou complexe ?	Travailler encore et encore à rendre le modèle plus simple. Supprimer les éléments non critiques qui participent à une perception de complexité.
Facilité à tester	Le nouveau mode de travail est-il facile à essayer et tester ? Comment le rendre plus simple ?	Quels sont les pré-requis pour tester le nouveau mode de travail ? Que pouvez vous faire pour surmonter les obstacles et faciliter l'essai (logistique, matériel etc. ...).
Observabilité	Quels sont les éléments qui peuvent contribuer à rendre observable le changement que vous menez ? Les résultats obtenus sont-ils facilement observables ? Que pouvez-vous faire pour les rendre encore plus ?	Essayer le plus possible de rendre les éléments de votre changement visuel : communication, processus, etc. ...

4.6 Evaluation et évolution de la culture

Introduction

Dans toutes les initiatives de changement dans les organisations, l'objectif est aussi, parfois, de faire évoluer la culture de l'organisation pour entériner les changements et le rendre pérennes pour que les nouvelles habitudes et processus de travail deviennent habituels et spontanés.

Dans ce cadre, il est important de comprendre d'où l'on part et où on souhaite arriver.

Culture et modèle de l'iceberg

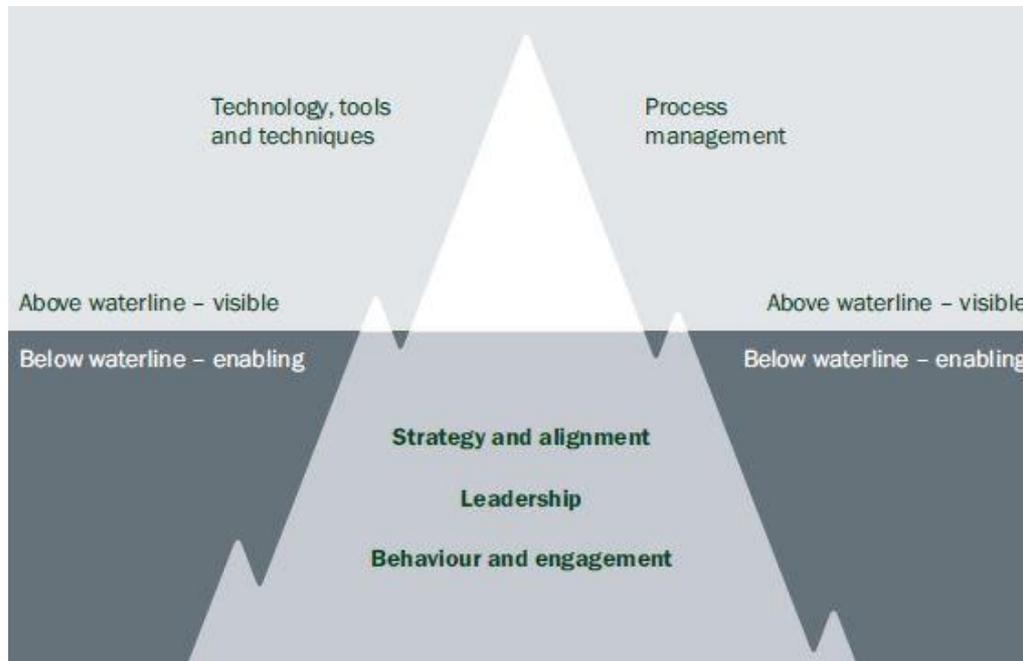
Selon Edgar Schein, la culture des organisations s'inscrit en 3 niveaux cognitifs :

Le premier niveau regroupe les **attributs visibles et physiques** (code vestimentaire, fourniture de bureau, locaux, dynamique de collaboration ...).

Le second niveau est celui des **valeurs**. Cela regroupe les valeurs locales, personnelles, individuelles, confiance en l'organisation. Ces éléments sont invisibles, ils sont cependant décelables grâce à des questionnaires

Le troisième niveau est celui des **hypothèses basiques** (*Basic Assumptions*). Il s'agit d'éléments admis tacitement et dont on ne parle pas.

Dans la publication *Staying Lean* [L19], le modèle suivant est utilisé pour illustrer les éléments ayant une incidence directe sur la culture de l'organisation :



Evaluation de la culture

Une fois que l'on a clairement déterminé où l'on veut aller (but, vision, principes), il est nécessaire de comprendre où l'on est en posant la question aux équipes. Cela permettra de construire les étapes pour aller de la position courante et tendre vers l'objectif.

Pour déterminer s'il y a une stratégie cohérente en cours, que le but et la vision sont bien partagés par toutes les équipes, la publication *Staying Lean* [L19] propose d'utiliser ces 2 questions auprès des équipes :

1. L'ensemble des équipes est-il capable d'articuler clairement la stratégie qui est à l'œuvre ?
2. Peuvent-ils montrer ce qu'ils font au quotidien dans leur travail qui aide l'organisation à mettre en œuvre cette stratégie ?

Par ailleurs, on peut aussi identifier le niveau d'engagement des équipes dans le projet à travers les questions suivantes (source *Staying Lean*) :

Engagement area	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I enjoy my job and am clear about what is expected of me					
My job gives me a strong sense of achievement					
I am clear what I need to do to improve					
I am keen to make improvements					
I enjoy working with my colleagues					
My working environment is pleasant					

De la même façon que l'on va procéder à un Benchmark au niveau du projet, il peut s'avérer utile de procéder à un sondage au niveau des équipes pour mieux jauger et évaluer le niveau de culture.

Risques

Là encore, Edgar Schein recommande mille précautions dans le lancement d'un questionnaire pour évaluer la culture et des points liés. Selon le professeur émérite du MIT, ce questionnaire peut être lancé si on souhaite atteindre un des objectifs suivants :

- Déterminer si des dimensions particulières de la culture sont systématiquement liées à des éléments de performance
- Donner un premier aperçu d'elle-même à l'organisation pour inciter à une introspection plus profonde sur sa culture
- Comparer des organisations dans le cadre d'une procédure d'acquisition / *merge* ou *joint venture*
- Tester si les [différentes sous-cultures](#) [H13] (*Operator, Engineering, Executive*) peuvent-être différenciées et définies en termes de dimensions présélectionnées
- Sensibiliser les équipes sur les différentes dimensions importantes sur lesquelles le management souhaite travailler

Alors que l'on avance avec un questionnaire on s'expose à un certain nombre de problèmes :

- Ne pas savoir quoi demander
- Des employés peu motivés pour répondre honnêtement
- Employés qui comprennent mal les questions et peuvent les interpréter de façons différentes
- Ce qui est mesuré peut s'avérer être précis mais superficiel
- L'échantillon d'employés sondé peut ne pas être suffisamment représentatif
- Le suivi des dimensions culturelles n'est significatif que s'il est considéré avec ses interactions ou sa modélisation dans un système complet
- L'impact du questionnaire peut avoir des conséquences imprévues, en particulier en termes d'attente au niveau des équipes. A gérer avec précautions donc.

Culture forte et culture éthique

Un élément important à déterminer au sujet de la culture de votre organisation est comment celle-ci se positionne sur l'axe Culture Forte / Culture Faible.

Appliquée à la culture d'entreprise, la polarité fort/faible définit **le niveau d'alignement des équipes avec les valeurs de l'organisation**, comme le décrit l'article de [Wikipedia \[EN\]](#) :

Dans une culture forte, les équipes répondent aux stimuli de l'environnement en raison de leur alignement avec les valeurs de l'organisation. Dans une culture faible il y a peu d'alignement : un contrôle fort doit être pratiqué à travers de nombreuses procédures.

En d'autres termes, **l'alignement des équipes dans une culture forte est obtenu grâce à un leadership clair** alors que **dans une culture faible il est obtenu avec un contrôle permanent**. Si on considère que l'alignement n'est rien d'autre que de la discipline, on peut avancer qu'une culture forte alimente une autodiscipline alors qu'une culture faible impose une discipline à travers des contraintes bureaucratiques (processus etc. ...). On retrouve ici une certaine analogie avec les Theorie X (culture faible) et Theorie Y (culture forte) de [Douglas McGregor](#) (cf. [description](#))

Dans l'ouvrage [The Corporate Culture Handbook \[EN\]](#), [Gabrielle O'Donovan](#) (qui a obtenu de nombreux prix pour son rôle de Program Manager dans la gestion du changement à HSBC) avance que,

« Dans un contexte organisationnel, la morale doit devenir une partie intégrante dans l'élaboration de la culture. Seules l'intégrité et la transparence peuvent permettre à une société de motiver ses équipes et magnétiser le marché au détriment de la concurrence. »

Selon O'Donovan, cette culture de l'éthique est fondamentale pour traiter les trois défis majeurs que les directions doivent relever : piloter le changement, gérer la culture d'entreprise pour s'élever contre les comportements douteux de plus en plus fréquents dans les organisations et, enfin, répondre aux besoins du marché en alignant le rythme de l'organisation interne avec celui des forces externes.

En s'appuyant sur [Built to Last](#) de [Jim Collins](#), l'essai [Leading by Leveraging Culture](#) de la *Harvard Business Review*, rédigé par Jennifer Chatman et Sandra E. Cha avance que :

« Une forte culture améliore les organisations de deux façons. Tout d'abord elle stimule les employés en véhiculant des idéaux et valeurs plus élevées et en les mobilisant autour d'un ensemble de buts unifiés et chargés de sens (...) Ensuite, une forte culture améliore les performances en coordonnant et guidant le comportement des employés. Des valeurs et des normes clairement énoncées permettent de concentrer l'attention des équipes sur les priorités de l'organisation et guident ensuite leurs comportements et encadrent leurs prises de décision. Elles y parviennent sans altérer, comme peuvent le faire des systèmes de contrôle, l'autonomie nécessaire à d'excellentes performances dans un contexte de changement permanent. »

Voici donc quelques questions à vous poser au sujet de votre organisation : votre culture est-elle forte ? Fait-elle plus appel à l'autodiscipline motivée par une vision et un leadership clairs ou est-elle plus assurée par du contrôle ? Encourage-t-elle l'autonomie des équipes ? Votre culture est-elle éthique et morale ou au contraire cynique ? Votre culture de management tend-elle plus vers la théorie X ou la théorie Y de McGregor ?

4.7 Identification des cycles de vie

Dans l'ouvrage *Managing Transitions*, Bridges présente son [cycle de vie de l'organisation](#).

- Elaboration du projet (*Dream the dream*)
- Lancement (*Launch the Venture*)
- Industrialisation (*Getting Organised*)
- Exploitation (*Making It*)
- Institutionnalisation (*Becoming an Institution*)
- Déclin (*Closing In*)
- Mort (*Dying*)

Il précise qu'à chaque changement d'étape, il y a une phase de transition. Pour garantir la pérennité de l'organisation, il est aussi important que l'organisation se remette en cause et ne s'endorme pas sur ses lauriers durant la phase d'institutionnalisation (le passage de ce que Schein appelle la culture du *Doing* à une culture du *Being*). Le changement intervient alors pour lancer la phase de renouveau (A et B sur [le diagramme](#)).

L'objectif de cette phase est d'identifier le niveau d'avancement des différentes équipes de votre organisation car il est possible que celles-ci ne soient pas homogènes. Quelques unes sont dans un cycle d'exploitation, d'autres dans la partie industrialisation.

Par ailleurs, chaque organisation rencontre des problèmes spécifiques. Nous recommandons de réfléchir et remplir ce tableau avec l'équipe pour ensuite adapter votre projet de changement ainsi que la communication.

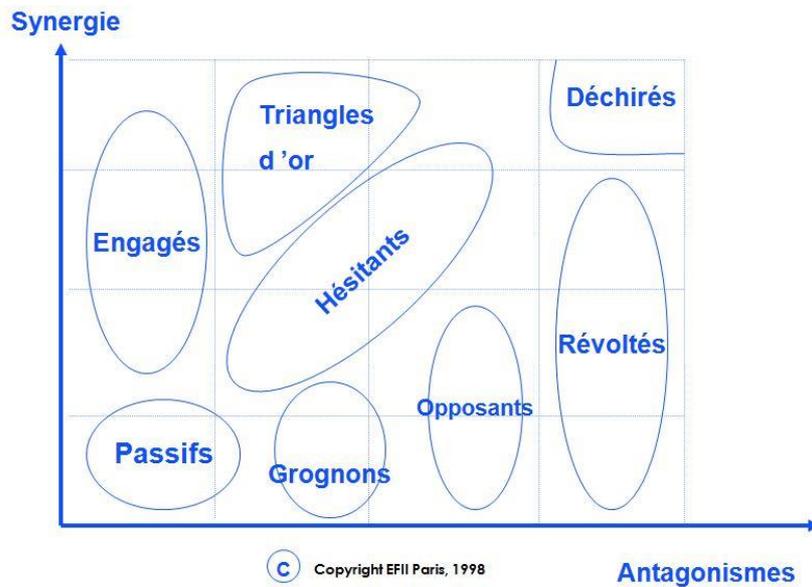
Equipe	Etape	Problèmes	Objectif du changement
A			
B			

4.8 Typologie des acteurs

Présentation

L'objectif est de procéder à une définition des différentes populations avec lesquelles nous allons devoir travailler dans le cadre de ce projet de changement.

Cette analyse s'inspire des travaux de l'ouvrage *La Stratégie du Projet Latéral* et de la socio-dynamique des organisations.



Le but est de garantir la cohérence des actions de la communication de l'équipe projet, en particulier avec les populations jugées difficiles.

Typologie des acteurs

Le tableau suivant indique les caractéristiques des acteurs ainsi que l'attitude à adopter dans les interactions avec ces populations respectives :

Population	Caractéristique	Attitude à adopter
Triangle d'or	Synergie : fait avancer le projet Suffisamment d'antagonisme pour avoir du recul	Confier des responsabilités Utiliser sa synergie pour aider à convaincre Animation d'activités participatives
Engagé	Forte synergie Aucun antagonisme	Pas de mission de médiation Exploiter la capacité à faire plus Ne pas le délaissier
Hésitant	Synergie et antagonismes moyens Soutient ou pas le projet selon les circonstances Influent sur les passifs	Négocier ses conditions Trouver des terrains où il est OK pour manœuvrer Préparer à l'avance les réunions qu'il organise Méthodes participatives
Passif	Synergie et Antagonisme nul Indifférent mais n'a pas d'alternative 40 à 80% des acteurs Enjeu du projet N'aime pas participer Décourageant	Ne pas le forcer à participer L'atteindre à travers son voisin Apparaître Réglo Pas de stratégie fondée sur la mobilisation Apparaître comme une force tranquille pour le rassurer
Râleur	Synergie faible – léger antagonisme Passif qui rôle	Faire semblant de l'ignorer Ecouter car il dit ce que tous pensent Rentre dans le rang au final

	Critique + humour corrosif Opposant mais supportable	
Opposant	Antagoniste Sensible au rapport de force Capacité à utiliser les tensions Toujours raison	Le faire éliminer par les alliés Repérer ce qu'il respecte et utiliser ce levier Ne pas chercher à le convaincre mais le soumettre Eviter de s'en occuper
Déchiré	Très antagoniste et très Synergique Totalement pour le projet ... Mais pas de cette façon Vit mal le paradoxe	Ne rien entreprendre avec lui Attention à son pouvoir de nuisance Utiliser le fait qu'il est aussi un problème pour les opposants
Révolté	Antagoniste ++ Préfère tout perdre plutôt que le projet réussisse Insensible à tout Très minoritaire	Ne pas chercher à le convaincre mais le soumettre Le faire éliminer par ses alliés Pas de porte de sortie

Risques

Il s'agit d'un modèle plutôt rationnel et déterministe, empreint de modes de management plutôt directifs et politiques. Ce dernier point très saillant peut être identifié à de la manipulation par les équipes.

N'en demeure pas moins que cela constitue un outil efficace pour établir une cartographies des acteurs, construire l'équipe (en s'appuyant sur le « triangle d'or »), définir une stratégie pour faire basculer la masse importante de passifs du côté du projet etc. ...

4.9 Evaluer votre stratégie

- *(Dans le cas où vous avez déjà démarré votre projet)* Avez-vous évalué votre projet sur la grille de Kotter ? En avez-vous déduit des actions ?
- Avez-vous évalué votre projet à l'aune des principales raisons d'échec des initiatives de votre type ?
- Avez-vous une compréhension claire des éléments structurants de la culture de votre entreprise et de leur alignement avec les principes que vous voulez mettre en œuvre ?
- Avez-vous identifié si votre culture était plutôt une culture forte ou faible ? Avez-vous un plan pour tendre vers une culture forte ?
- Avez-vous une culture de l'éthique ? Cette culture est-elle manifeste à travers d'un certain nombre d'éléments culturels de votre organisation ? Quelles actions pouvez-vous proposer pour tendre vers une culture plus éthique ?

- Avez-vous identifié la typologie des acteurs pour identifier les personnes sur qui vous pourrez vous appuyer et les cas difficiles ? Avec vous élaboré une stratégie claire et partagée au niveau de votre équipe sur la gestion de ces cas difficiles ?
- Avez-vous défini un plan d'action pour réduire l'anxiété d'apprentissage (formations, communautés etc. ...)
- Avez-vous identifié les différents cycles de vie des entités de votre organisation concernées par le changement ? Avez-vous adapté votre communication ?
- Avez-vous identifié les pertes que vont engendrer votre projet et avez-vous défini un plan d'action pour traiter ce sujet ?

5. Mise en œuvre

Cette phase est celle de l'action. La vision a été donnée et les problèmes principaux ont été identifiés durant la première phase. La phase d'élaboration a permis de déterminer le plan d'action à mettre en œuvre.

Ici la mise en œuvre a démarré, nous sommes dans ce que William Bridges appelle la *Neutral Zone* : nous mettons en œuvre la nouvelle façon de travailler et nous accompagnons les équipes.

Nous sommes ici sur l'axe Management. Cette section a pour objet de répondre à la question **comment accompagner les équipes pour les mettre dans les meilleures conditions pour la réussite du projet de changement ?**

5.1 Principes de Management

Les actions présentées dans cette partie de mise en œuvre sont alignées avec des principes de management qui peuvent a priori sembler candides.

Avant de disqualifier cela un peu rapidement de « *management Bisounours* » comme je l'ai entendu, intéressons nous d'un peu plus près à l'histoire du management. Plus particulièrement à [Douglas McGregor](#) qui dès les années 60 avec son ouvrage *The Human Side of the Enterprise* [L22], propose deux approches du management.

En premier lieu **Theory X** : les managers pensent que les équipes en font le moins possible et doivent être motivées et contrôlées. **Theory Y** au contraire prend l'hypothèse de base que les équipes veulent bien faire, savent s'auto-motiver et doivent être guidées et challengées.

Dans son ouvrage, [Edgar Schein](#) explique que dans la société apprenante, seule gage de survie dans un monde en perpétuels changements profonds et radicaux, [l'approche Theory Y est une des clefs de la réussite](#) (cf. p.61).

C'est sur cette théorie que [WL Gore](#) ou encore [Robert Townsend](#) (CEO de Avis) ont construit le succès de leurs entreprises.

Cette théorie servira aussi de base à la mouvance [Organisation Development](#) dans laquelle on retrouve des personnes Chris Argyris, Edgar Schein, William Edwards Deming tous cités dans cet ouvrage ou encore [Peter Senge](#).

Il s'agit enfin de base à l'approche managériale du monde des méthodologies Agiles (*Servant Leadership*) ou Lean (*Manager as a coach and a teacher*).

5.2 Protéger les équipes

Dans la Zone Neutre

Durant une phase de transition, les équipes sont dans ce que Bridges appelle la Neutral Zone. Dans cet espace, les équipes se cherchent en termes d'efficacité. La nouvelle culture est en phase de construction, les coéquipiers n'ont pas encore retrouvé leurs repères et le niveau d'anxiété est élevé.

Le résultat est que certaines personnes peuvent être à fleur de peau et des anicroches bénignes en tant normal peuvent prendre des proportions démesurées.

High Trust / Low Fear

Dans ce cadre, le premier rôle du management est de protéger les équipes. Cela se fait en construisant un cadre rassurant autour de celle-ci.

Une approche proposée par Gary Hamel, approche dont il constate les excellents résultats dans de nombreuses entreprises qui ont mis cette approche à l'œuvre est celle du « *High Trust / Low Fear* », un niveau de confiance élevé qui coïncide avec une crainte faible des équipes.

Hamel constate que cette culture permet un grand niveau d'engagement des équipes (la notion de motivation intrinsèque) et aussi d'innovation. Hors Bridges a bien expliqué que cette *Zone Neutre* est aussi une zone propice à l'innovation.

No Blame No Mercy

Le Cabinet Xebia propose dans ces principes de mise en œuvre de méthodes de développement logiciel Agiles, le principe de *No Blame No Mercy*, inspiré d'une série américaine.

Le principe est d'être bienveillant avec les personnes (*No Blame*) mais d'être implacable avec les situations (*No Mercy*). On se concentre donc sur le problème en réfléchissant aux causes racines plutôt que sur les actions des personnes.

First do no harm

On retrouve une approche analogue avec *First Do Not Harm*. Il s'agit d'un principe antique, [avancé dans le cadre d'une initiative de changement par Steve Bell](#) co-auteur des ouvrages *Lean IT* et *Run, Grow Transform*.

L'objectif est d'observer les situations et les problèmes rencontrés sans pour autant poser de jugement ni prendre à partie. L'idée est de comprendre dans le respect des personnes les raisons premières des dysfonctionnements.

Une approche systémique qui vise à embrasser l'ensemble plutôt que stigmatiser des problèmes rencontrés à un bout de la chaîne permet d'entretenir cette approche pour des résultats très positifs.

L'apprentissage et l'erreur

Lors de la phase de mise en œuvre, les équipes expérimentent de nouvelles façons de travailler. Si on sécurise le contexte dans lequel elles évoluent elles avanceront plus rapidement et s'approprient plus volontiers les nouvelles méthodes.

Le management a un rôle essentiel ici dans l'accompagnement des équipes, dans l'encouragement des initiatives, et dans l'approche de l'erreur. Si on explique que l'erreur est normale dans ce genre de contexte et que la chose la plus importante est d'apprendre de ces erreurs, les équipes se sentiront dans un contexte plus sécurisant et cela permettra d'absorber une part de l'anxiété liée à la nouveauté. Cela ne veut pas dire qu'il faut encourager à faire des erreurs, mais encourager à essayer.

Une autre expression qui convient est ici une empruntée à la start-up de Chicago [37Signals](#) : « *Le droit à l'erreur mais le devoir de réaction rapide.* »

5.3 Communiquer, communiquer, communiquer

Dans la plupart des projets de gestion de changement, on entend toujours ce même refrain : *il faut (on va / nous devons) communiquer, communiquer, communiquer*. C'est à ce moment que l'ensemble de l'assistance lève les yeux au ciel. Premièrement parce que cela a déjà été dit dans des initiatives de changements précédentes, pour un résultat, au mieux mitigé. Ensuite car cela ne répond pas à la question : d'accord mais comment ?

Pourquoi communiquer ?

Dans une initiative de changement, la communication a trois objectifs principaux :

1. Développer le sentiment d'urgence et combattre l'autosatisfaction (cf. point #1 de [Kotter](#))
2. Réduire l'anxiété des équipes (cf. [Schein](#))
3. Construire la confiance (cf. one-to-one ou encore le fameux "*Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit*" de Lionel Jospin)

Il s'agit des trois points principaux à conserver à l'esprit dès lors que vous vous engagez dans une telle initiative.

Multiplier les canaux

Une chose essentielle est de multiplier les espaces d'échanges au sujet du projet. Ceux-ci peuvent être des espaces physiques (événements, réunions) ou virtuels (sites, mails et document). Le [one to one](#) est un élément clef mais il y en a évidemment d'autres.

[John Kotter insiste beaucoup sur ce point](#) (qui est le 4ème de sa liste) : plus on communique à travers des canaux différents, plus le changement a des chances de s'implanter durablement.

C'est le moment pour vous d'être créatif et de trouver des espaces privilégiés. Nous avons par exemple avec notre projet créé le Lean Café, des moments conviviaux hebdomadaires durant lesquels : le café et les chocolats sont offerts, il y a des questions ouvertes sur l'avancée du projet,

et où des personnes viennent faire des petites présentations. Présentations qui ont deux effets vertueux :

- les collaborateurs qui présentent un sujet s'impliquent ainsi dans le projet et peuvent devenir référents sur le sujet présenté
- cela contribue à combattre l'autosatisfaction (point #1 de [Kotter](#)) en sensibilisant les équipes aux bonnes pratiques et aux problèmes rencontrés dans l'industrie en général, au delà du contexte de votre organisation.

Logiciel social ?

Un site basé sur les plateformes de logiciel social peut aussi être un espace permettant aux équipes de s'exprimer. Il s'agit d'outils collaboratifs qui ont fait leur preuve et on sait que la collaboration est essentielle dans un processus d'apprentissage.

Attention cependant car la mise en œuvre d'une telle application collaborative peut à elle seule présenter un projet de gestion du changement. En un mot : les technologies sociales sont des technologies disruptives au niveau de l'organisation en ce qu'il s'agit d'outils de communication de type [many-to-many](#) : plusieurs émetteurs, plusieurs récepteurs.

Si l'organisation est très hiérarchisée et peu encline à la collaboration, ajouter une telle plateforme pourrait éventuellement créer plus de problèmes qu'en résoudre. Comme le dit si bien Declan Kavanagh dans les commentaires de [cet entretien de Dan Tapscott pour McKinsey](#),

"If people do not know how to collaborate or don't collaborate across an organization without a platform, they are unlikely to collaborate with a platform."

Pour plus d'information sur ce type d'outils collaboratifs, voir la présentation de #hypertextual : [Réseaux Sociaux d'Entreprise – Productivité, innovation et engagement dans l'économie de la connaissance.](#)

Death by Powerpoint

Un second point important est de soigner les supports utilisés durant les séances de communication.

On a beaucoup écrit sur les dangers de Powerpoint (on a même été très créatif à ce sujet avec la fameuse présentation [Death By Powerpoint](#)) et il existe de nombreux ouvrages ([Duarte](#), [Reynolds](#), [Berkun](#)) et des blogs ([Sierra](#)) expliquant comment bien préparer un support de présentation. En résumé :

- pas trop de *bullet points* (la limite c'est 3)
- pas trop de texte : une police au dessous de 24 est une indication d'un problème ([Guy Kawasaki donne même comme règle](#) une fonte qui n'est pas inférieure à la moitié de la moyenne d'âge de votre auditoire)
- pas d'utilisation [d'images usées jusqu'à la corde](#) pour porter des messages à l'optimisme un peu tarte.
- pas trop de diapositives : pour chaque diapositive, vous devez vous demander sans relâche si elle est nécessaire et retirer sans pitié celles qui ne le sont pas

- des diapositives qui disent quelque chose, qui ont une signification. Des photos de personnes sont très souvent l'idéal pour exprimer (et donc susciter) des émotions.
- des diapositives qui surprennent l'auditoire - pas pour choquer mais pour que les personnes s'en rappellent. Lors de ma [présentation au Social Business Forum de Milan](#), j'ai ainsi montré des images de happening de [Spencer Tunick](#) (une foule de personnes nues) ou des compositions de [Ursus Werhli](#). Ainsi, le message persiste. Cela nous ramène à "Motiver l'éléphant", un des points du *framework* [Switch des frères Heath](#).
- gardez à l'esprit qu'au bout de 20 mns, l'attention des personnes diminue. Reportez vous à [l'ouvrage de Berkun](#) [L14][H6] pour l'animation de ces présentations.

Cela demande du travail, beaucoup de travail et c'est primordial car c'est sur cette base que vous parviendrez (ou pas) à convaincre votre auditoire, ou tout au moins, à obtenir le bénéfice du doute.

Et c'est ainsi que vous protégerez les équipes d'une horrible mort par diapositives.

Passer la communication au *Bullshit Detector*

Si l'on veut vendre le changement, avoir un peu de crédibilité et ne pas passer pour le nième initiative de ce genre dans l'organisation, je vous recommande vivement de passer vos supports de communication au *Bullshit Detector*.

Il s'agit de 10 questions posées par l'indispensable [Scott Berkun](#) (encore !). #hypertextual en a déjà parlé dans un article sur [la défense d'un projet de mise en œuvre de réseaux sociaux d'entreprise](#).

Les 10 questions sont les suivantes :

1. Quel est le problème (on retrouve cette notion standard de *vente du problème* chez [Bridges](#), [Schein](#) ou [Kotter](#))
2. En quoi le changement que je propose traite ce problème ?
3. Comment sais-je que cela traite le problème ?
4. Comment ce problème peut-il exister dans notre monde ?
5. D'où je parle ? Quelle est ma perspective ? mon biais (un point éminemment Bourdieusien).
6. Quelles sont les limitations de la solution proposée. Une solution sans limitation est peu crédible. Si vous ne les connaissez pas, cherchez-les, renseignez vous et présentez-les en pleine transparence. C'est ainsi que l'on établit la confiance.
7. Existe-t-il des cas d'échec du changement proposé ? Qu'en a-t-on appris ?
8. Nous concentrons nous sur la technologie, sur des *buzz words* ou sur de la création de la valeur ?
9. En quoi ce changement est nouveau ? Comment faisons-nous avant ?
10. Pourquoi cela fait-il sens dans notre contexte ?

Voilà un sain exercice pour revoir votre de communication et en évincer les jolies qui pourront vous desservir lorsque vous le présenterez. Relisez toujours cela depuis la perspective d'un ennemi du projet.

Observation de l'audience

Ce que Scott Berkun explique très bien dans [Confessions of a Public Speaker](#) est qu'il est important lors de ses présentations d'observer l'audience. Au delà du fait qu'il faut essayer de chercher le contact visuel avec le plus grand nombre de personnes pour répartir l'énergie et impliquer l'auditoire, il est aussi important d'observer pour identifier : qui s'ennuie ? qui regarde ailleurs ? qui semble absorbé ? qui semble complètement opposé à ce que l'on dit ? qui semble dubitatif ? Des indices d'expressions faciales ou gestuelles sont de bonnes accroches pour ensuite questionner les personnes :

Hey Billy-Bob, je t'ai vu un peu grimacer lorsque je disais ceci, qu'est-ce qui te gêne dans cette proposition ?

Kimberley, je n'ai pas l'impression que tu sois super à l'aise avec ce constat, quelle est ta compréhension du problème ?

Rappelons-nous : ces séances de communication servent autant à diffuser de l'information qu'à en récolter. Ainsi, comme lors du [one-to-one](#), on peut identifier des risques, des points de vigilance ou des bonnes idées que l'on n'aurait pas nécessairement perçus sinon.

Provoquer les échanges

OK : on a fait notre présentation et seule la moitié des personnes sont encore vaguement éveillées. On veut maintenant aller chercher du retour des équipes. Et on pose la question de circonstance : « *Des questions ?* ». Et là, on espère qu'il va se passer quelque chose mais l'espoir est une mauvaise stratégie : il n'y a pas de miracle et c'est le drame : un silence assourdissant.

Ce que j'ai observé et qui fonctionne très bien c'est d'éviter de poser cette question qui n'a que pour effet de faire (encore) se lever les yeux au ciel. En revanche, poser les questions suivantes en levant la main à chaque fois pour inciter les personnes à le faire :

- Qui pensent que cela va marcher ?
- Qui pensent que cela ne va pas marcher ?
- Qui pense que tout cela c'est du *bullshit* ?

La dernière question permet vraiment de débloquer la communication car le jeu de dupes (*Je dis du [Corporate BS](#) pour emballer les équipes, les équipes ne sont pas nées de la dernière pluie et n'achète pas mon Corporate BS*) est mis à nu : le voile est levé et la communication peut démarrer. Elle permet aussi de surprendre l'audience et la réveiller – ce qui est de bonne augure pour engager la conversation.

A chaque fois on observe bien qui lève la main pour pouvoir questionner par la suite. Ainsi on peut demander : pourquoi penses-tu que cela va marcher / ne va pas marcher / est du *bullshit*.

L'inconvénient est que le retour peut-être brutal car on se confronte ainsi à la réalité. Mais l'avantage est que cela dynamise les échanges, dissipe le cynisme des équipes et invite à une franche discussion. Il faut alors savoir écouter et entendre ce qui est remonté sans surtout se placer dans une situation défensive.

Cela permet aussi d'identifier le positionnement de chacun par rapport au projet, voir les personnes sur lesquelles on pourra s'appuyer. Attention : une personne votant à la réponse 3 (du *Bullshit*) n'est

pas nécessairement un opposant. Il est important de comprendre pourquoi : cela peut en effet être dû aux résultats mitigés d'initiatives précédentes qui n'ont pas été menées comme il faudrait.

La reformulation en tant qu'écoute active est un très bon outil pour bien signifier que l'on a assimilé ce qui a été dit, sans pour autant l'approuver. On reformule ainsi les perspectives et les perceptions sans jugement de valeur ni attitude défensive : cela permet d'aller vers une vision dépassionnée et systémique.

Parler des autres

Dans ce contexte, il va parfois falloir parler de tierces personnes. Et là il s'agit d'un point critique dans la construction de la confiance : dire du mal d'une personne devant une autre est la meilleure façon de détruire le petit capital confiance que vous êtes parvenus à établir.

Pour cela une règle très simple qui nous est donnée par [Julian Casabianca, le chanteur des Strokes dans son premier album solo](#) : toujours parler de tierces personnes comme si elles étaient présentes. Cela s'appelle de l'hygiène de communication et c'est vital dans une initiative de changement durant laquelle les personnes sont souvent à fleur de peau.

Et lorsque quelqu'un vient rapporter des actions ou des propos de tierces personnes ? La première chose est de demander au messenger pourquoi selon lui cette tierce personne a agit ainsi. En se questionnant un peu, on parvient toujours à identifier une cause systémique. De plus, dans ce cas, [Lyssa Adkins \(Coaching Agile Teams\)](#) nous donne une indication précieuse. Demander à votre interlocuteur d'en parler directement avec la personne en question. Si cela est déjà fait, proposer d'aller en parler tous les trois.

Enfin si une personne persiste à rapporter des actions d'autres personnes, il est nécessaire d'expliquer en quoi cette attitude est dommageable au projet et à la personne même qui rapporte ces propos. John Kotter les qualifie de *Snakes* (langues de vipères) qu'il convient d'écarter du projet en raison des dommages qu'ils peuvent causer à la confiance qui a été construite de haute lutte.

Au delà de la confiance, cela permet surtout de se placer dans une vue systémique, en appliquant ce principe cher à [l'excellent Gilles Mantel : No Blame, No Mercy](#), à savoir, doux avec les personnes et dur avec les situations.

Parler du passé

Un dernier point et non des moindres : lors de la communication autour du changement, il arrivera inmanquablement un moment où l'on devra parler du passé, de ce que l'organisation a accompli jusqu'alors.

Il est très important de ne pas dénigrer ce passé. Kotter et Bridges insistent tout deux sur ce point avec des exemples particulièrement éloquentes dans leurs ouvrages respectifs. Le changement devra être présenté comme une continuité dans la poursuite des objectifs avec ce qui était la façon de travailler.

La critique du passé est un écueil fréquent qu'il faut à tout prix éviter parce qu'elle est identifiée à un manque de respect de ce qui a été accompli.

5.4 Raconter des histoires

Il ne s'agit pas ici de raconter des histoires dans le sens « bobards » mais de se rapporter au [Storytelling](#), technique [assez méprisée par chez nous](#) (on parle en toute simplicité d'arme de distraction massive – yeux au ciel). L'idée ici est de rappeler que les gens pensent plus en histoires qu'en *bullet points* comme le rappelle ce [très bel article de thinkpurpose](#).

Une histoire vraie

Quoi de mieux pour évoquer la puissance du *Storytelling* que de raconter une histoire.

Alors voilà : je suis parfois un conducteur étourdi et/ou impatient et, ayant perdu quelques points sur mon permis (feux rouges ...), je suis allé faire un stage de récupération de ces points.

Ce stage s'est avéré être particulièrement instructif pour ce qui est de la conduite du changement avec deux animatrices confrontées à des conducteurs (la majorité de l'assistance est évidemment masculine) un peu bornés dont les valeurs personnelles sont à l'opposée de ce qui est enseigné.

Deux animatrices, par ailleurs, aux profils et approches différents qui provoquent deux réactions différentes d'une même assistance. La première suscite le blocage et devient inaudible et la seconde inspire l'écoute active et quelques changements d'attitude ...

Approche #1 : la didactique qui s'appuie sur des chiffres

La première animatrice a une approche théorique et didactique. Elle a déjà catégorisé l'audience en chauffards sous l'emprise de la testostérone. Elle écoute peu, parle vite, sur un ton cassant et définitif sans laisser la place à l'audience pour intervenir ou commenter.

Les chiffres qu'elle communique sont accablants (77% des tués sur la route le sont lors de leur premier accident : la certitude acquise par un passif vierge est un risque majeur) ou montrent sans ambiguïté que nous sommes bien sur la bon chemin : nous sommes ainsi passés de 16.000 morts sur la route avec un parc de 16 millions de véhicules en 1972 à moins de 4000 morts en 2011 avec un parc automobile qui a doublé.

Reste que cette animatrice est inaudible pour ceux qui n'ont pas envie d'entendre. En raison de son ton péremptoire et du fait qu'elle a déjà catégorisé les chauffeurs, une partie de l'audience décroche. Certains lisent le journal, d'autres leurs messages sur leur smart-phones. Certains expriment même des bouffées d'animosité.

Par ailleurs, elle parle beaucoup d'elle et de ses propres expériences, ce qui éloigne encore davantage le public qui s'en moque éperdument. Enfin elle évoque la gestion du changement et la réticence qu'elle constate, tout cela à une assistance médusée qui ne comprend pas de quoi on lui parle.

Clairement, en termes de gestion du changement c'est un échec.

Approche #2 : la participative qui raconte des histoires

La seconde intervenante a un profil plus scientifique et est néanmoins bien plus habile dans sa gestion d'une audience particulièrement revêche.

En premier lieu, elle sollicite sans cesse celle-ci en posant des questions, souvent simples, auxquelles les personnes répondent juste. Elle insiste sur le fait que la personne a complètement raison (en la nommant – elle choisit souvent parmi le public le plus négatif) et peut ainsi continuer à tenir son discours.

Elle sollicite l'expertise sur un sujet périphérique. Ainsi elle demande à un garagiste de l'assistance comment gérer la pression des pneumatiques (pour information : tous les 1000 kms si vous avez des pneus tubeless) : elle "achète" ainsi l'attention inconditionnelle du stagiaire qui, étant intervenu, se sent davantage impliqué dans la session.

Enfin, ce même public réticent, bruyant et défiant lors du discours rapide, cassant et basé sur les chiffres de la première assistante, devient silencieux, concentré et extrêmement attentif lorsque cette seconde assistante raconte des études de cas sur les accidents mortels.

En prenant bien soin de donner le contexte personnel des victimes elle passe de la statistique (des nombres) à des personnes avec leur histoire et leur contexte familial.

En racontant ces cas à travers des personnages auxquels on peut s'identifier, elle touche bien plus l'assistance que sa collègue qui ne s'en tient qu'aux chiffres.

En conclusion

Deux techniques diamétralement opposées et aux résultats différents. Une excellente formation par la pratique.

Comme le rappelle cette [vidéo bloggée par 37Signals](#) : l'objectif n'est pas de dire la vérité. L'objectif est de mettre l'audience dans un état d'esprit réceptif pour entendre et assimiler cette vérité.

5.5 One to one

Le rôle du manager

Le *One-to-One* (entretien en tête-à-tête) est probablement un des outils les plus puissants du management. Et pourtant il est, malheureusement, très peu utilisé. Cette bonne pratique a été remontée par [David Allia](#) de Octo Technology lors de sa présentation à l'USI 2012 [Plaisir et Productivité](#) [V6] ou encore dans l'ouvrage collectif du cabinet d'architectes du SI : Partageons ce qui nous départage [L32].

Cela nécessite du temps, de la patience et du courage. Souvent les managers éludent le propos en prétendant qu'ils y a des choses plus importantes à faire : participer à telle réunion, préparer tel dossier, présenter tel sujet.

Cela nous ramène au rôle du management : quel est-il ? Dans le monde du 21^{ème} siècle, celui de l'économie de la connaissance, qui est celui que je connais le mieux, j'aurais une définition héritée de ce que Edgard Schein appelle la sous culture des opérateurs : **le rôle du manager est de mettre les équipes dans les meilleures conditions pour travailler**. Car si l'équipe ne fonctionne pas, s'il y a des problèmes, il y a la loi de Lefferts [rapportée par Scott Berkun](#) [A20]: c'est la faute du manager.

Ou encore, pour citer Scott Adams, l'auteur de [Dilbert](#) : « *Le premier travail d'un manager n'est pas d'apporter la motivation mais de supprimer les obstacles.* »

One to one et gestion du changement

Lors d'une phase de transition, ce rôle est d'autant plus important car les équipes ont davantage besoin d'être accompagnée.

Cette approche présente de multiples avantages :

- Le **changement provoque de l'anxiété** (Schein) et les équipes ont besoin de la déverser à un membre influent de l'organisation. C'est le rôle du manager de soulager les équipes de cette charge psychologique.
- Cet espace de communication présente en outre l'avantage de **minimiser la tentation des équipes de diffuser des ragots** ou des interprétations sur le sujet car la même communication est portée à l'ensemble des personnes.
- Par ailleurs, les équipes n'ont pas seulement besoin d'être entendues pour ce qui est de leur anxiété mais aussi pour ce qui est des **propositions et des idées qu'elles peuvent apporter**. Il n'y a rien de mieux pour susciter l'appropriation de l'initiative de changement que d'adopter une idée émise par une personne en lui en rendant publiquement l'origine
- Cet entretien permet aussi de mettre le sujet au clair avec les personnes dont on sent par la communication gestuelle une opposition, opposition qui n'est jamais formulée directement mais qui le sera dans les coulisses. Très souvent, on se rend ainsi compte qu'il y a juste quelques malentendus à dissiper. Une personne peut ainsi prêter de mauvaises intentions au projet et a juste besoin d'un éclaircissement.
- Cela permet de **traiter les problèmes concrets** rencontrés par les équipes. Ce qui discrédite souvent les initiatives de changement ce sont les sessions de communication durant lesquelles on présente du *slideware* très théorique sans oser se confronter au réel à travers la mise en œuvre au quotidien des équipes. La rencontre en face à face montre que nous, porteurs du changement, affrontons le réel à travers les problèmes qui nous sont remontés et que nous pouvons traiter. On retrouve ici un peu l'approche très vertueuse du Gemba dans le Lean (lorsque le manager va à l'endroit où la valeur est créée, auprès des équipes pour discuter des problèmes).
- Cette rencontre permet aussi de noter les points de vigilance et d'alimenter notre tableau de risques.
- Cela permet de régler des problèmes que l'on sent intuitivement et qui nous mettent mal à l'aise. En parler avec la personne en tête à tête permet de les évacuer dans le respect de tous.
- Cela permet de donner du feedback aux équipes, feedback [dont on sait combien il peut être important dans la motivation des équipes](#) [A21] lorsqu'il est positif et constructif.
- Cela permet avec des questions simples (sais-tu pourquoi nous avons mis ce changement en place ? quelle est ta définition de la cible que l'on vise ? comment juges-tu l'adéquation de ce que l'on prône avec ce qu'on met en œuvre ?) de voir si les équipes ont une vision

claire et partagée des 3 éléments essentiels de votre projet : le pourquoi, le quoi et le comment. Vous pourrez ensuite ajuster la communication en fonction.

- Enfin, et c'est là le plus important, ces entretiens montrent que nous ***prenons en compte les personnes*** qui sont impliquées par le changement.

Je ne pense pas qu'il y ait de mission plus importante pour le manager lors d'une phase de transition. La preuve de l'efficacité de cette approche : c'est toujours la première étape d'une mission de consulting pour avoir une vision générale de l'ensemble de l'organisation.

Si le concept semble simple il n'en demeure pas moins qu'il nécessite du courage. Car ce faisant, le manager s'expose à la réalité, il peut se retrouver dans une situation où des choses peu plaisantes vont remonter etc. ...

Le plus important demeure le constat : le résultat est là. Une plus grande fluidité dans la mise en œuvre, des tensions traitées en flux avant qu'elles ne prennent de trop grandes proportions, un court-circuit de la machine à ragots, une saine et franche confrontation au réel, et, plus important que tout, un authentique respect des personnes.

Conduite de l'entretien

Il ne s'agit pas ici de faire un entretien avec un objectif clair de productivités, d'action, etc. ... Il n'y a pas de protocole précis comme peuvent [l'être les entretiens standards de management](#).

L'idée est de laisser un espace ouvert pour accueillir avec bienveillance les propos de la personne. Cet article de [Bill Braun](#) est très éclairant à ce sujet : en voici un extrait :

"When a question is offered in a voice that communicates invitation (a true invitation, which can be declined without recrimination or consequence), the implicit message is that the person asking the question is placing her/himself in a position to be present to the answer. It also communicates a willingness to be influenced by the response".

Les questions ouvertes sont à privilégier :

- Comment te sens-tu par rapport aux changements ?
- Quels sont les problèmes que tu rencontres dans ton travail quotidien ?
- Quelles sont les questions que tu peux avoir ?
- Quels sont les points de vigilance que tu identifies ?
- Que pourrions-nous améliorer ? Que pourrais-je faire pour que cela soit plus facile pour toi ?

One to One et coaching

Dans *Managing to Learn* [L18] , [John Shook](#) (expert du Lean) présente comment, en tant que Manager, accompagner et coacher ses équipes pour les rendre autonomes dans la résolution de problèmes et l'amélioration continue.

Cela passe (encore) par un certain nombre de questions. Un point essentiel dans le Lean, ces questions doivent toujours être formulées dans une approche bienveillante et respectueuse du travail effectué par les équipes. L'idéal, comme montré dans l'ouvrage de Pezziardi [L7], étant la

maïeutique, cette fameuse approche Socratique ou l'idée est que le manager guide ses équipes vers la solution grâce à ses questions.

1. Quel est exactement le problème que tu essayes de résoudre ? Quel est le vrai problème ? Pourquoi doit-on s'en occuper maintenant ? Peux-tu décrire ce qui se passe en le comparant à ce qui devrait se passer ?
2. A qui appartient ce problème ?
3. Quelle est la cause racine de ce problème ? (Plusieurs méthodes pour la détermination de cause racine : les [5 Pourquoi](#), [diagrammes de cause à effet](#), [diagramme d'Ishikawa](#) etc. ...). Qu'as-tu constaté, observé ou entendu ? Comment es-tu certain que nous avons un réel lien de cause à effet ?
4. Quelles sont les contre-mesures possibles ? (on ne sait pas s'il s'agit de solution, nous parlons juste d'hypothèses à vérifier)
5. Comment choisiras-tu la contre-mesure à proposer ?
6. Comment obtiendras-tu l'accord de toutes les parties concernées ?
7. Quel est ton plan de mise en œuvre ?
8. Comment sauras-tu si ta contre-mesure fonctionne ?
9. Quels problèmes de mise en œuvre peux-tu anticiper ?
10. Comment suivras-tu ce sujet et mettras-tu en œuvre l'amélioration continue sur ce sujet ?

5.6 Mesurer, Mesurer, Mesurer

Il s'agit d'un point fondamental pour donner une direction : il est important de mesurer ce qu'apporte le nouveau mode opératoire.

Pourquoi mesurer ?

Lorsque l'on lance une initiative de changement c'est pour régler un problème. Dans le Lean, un problème s'exprime comme une différence entre le résultat observé le résultat attendu. Si l'on ne peut pas mesurer l'apport de notre initiative de changement celle-ci perd de sa légitimité.

[Andreas Schleicher est un scientifique allemand](#) et une des personnes derrière la mise en œuvre du programme PISA de l'OCDE. Dans ses présentations, il passe toujours une diapositive citant cette phrase (à la paternité inconnue) :

« Sans données, vous n'êtes justes qu'une autre personne avec une opinion. »

Ce qui nous ramène à cette fameuse citation de [W. Edwards Deming](#), le père du [Total Quality Management](#) : citation peu laïque mais très éloquente malgré tout :

« Only God we trust, other must bring data »

Il s'agit d'une arme redoutable pour contrer les détracteurs de votre initiative. Aux personnes qui ont l'impression que votre solution n'apporte rien de tangible, il sera très facile de demander d'objectiver leurs propos s'ils ne disposent pas d'indicateurs fiables alors que vous en avez.

Comme l'explique [Brené Brown](#) (Chercheur à l'université de Houston) dans [sa fameuse présentation TED sur la vulnérabilité](#) [V2], « *Si ça ne se mesure pas, ça n'existe pas* ».

Comment Mesurer ?

Il s'agit là d'un point essentiel : le choix des indicateurs.

D'une manière générale ce qui est recommandé est d'en utiliser peu (3 au maximum). C'est ce que recommande [Takashi Tanaka](#) (ancien de Toyota Engineering et expert de [l'Obeya](#) – salle de pilotage projet) dans sa présentation du Lean IT Summit 2012 : il rajoute que si l'on ne sait pas lesquels choisir, se questionner sur ceux qui pourrait être utilisés contre vous pour objectiver votre absence de résultats.

Ce choix est très délicat. Comme le rappelle Mary Poppendieck (co-auteur avec son époux Tom des [trois ouvrages sur le Lean Software Development](#)) dans [cette interview](#) [H23] :

« La mesure de performance est le plus puissant moyen de gouvernance. Si vous n'utilisez pas les bons indicateurs, vous allez faire de terribles erreurs en termes de gouvernance. En particulier, attention aux indicateurs qui incitent à la sous-optimisation (optimisation locale au détriment d'un optimum global). »

Typologie des indicateurs

Dans son ouvrage Processus et Entreprise 2.0 [L27], [Yves Caseau](#) donne de nombreuses indications quant au choix des indicateurs.

En tout premier lieu, **un indicateur doit répondre à une question**. Pour chacun de vos indicateurs, réfléchissez à la question à laquelle il répond.

Selon Caseau, il existe plusieurs types d'indicateurs (*question correspondante*) :

- les indicateurs de progression (*le processus fonctionne-t-il au rythme attendu ?*)
- les indicateurs de résultat (*le processus produit-il les produits et services attendus ?*)
- les indicateurs d'efficacité (*notre processus produit-il les résultats attendus avec un investissement minimal ?*)
- les indicateurs de déploiement (*les changements que nous avons identifiés ont-ils été déployés comme prévu ?*)

Yves Caseau préconise de se poser les questions suivantes pour déterminer de la validité de nos choix en termes d'indicateurs :

- L'indicateur répond-il à une question que nous nous posons au sujet de notre processus ?
- L'indicateur est-il suffisamment significatif pour l'ensemble des personnes impliquées ?
- A-t-on un responsable pour le suivi et le pilotage de notre indicateur ?
- Cet indicateur s'inscrit-il dans un modèle opérationnel qui fonctionne ?

Quoi Mesurer ?

Un exemple d'indicateur qui se concentre sur l'optimum global est le *Lead Time*. Il s'agit d'un indicateur essentiel dans le Lean Management.

Cet indicateur mesure le temps écoulé entre le moment où l'organisation reçoit une requête depuis son client et le moment où cette requête, ayant traversé tout le processus, est complètement traitée, a satisfait le client et a généré du chiffre d'affaires et du bénéfice : *From concept to Cash* comme le sous-titre de l'ouvrage *Implementing Lean Software Development* [L29] de [Tom & Mary Poppendieck](#).

Ce qui est intéressant ici est que en se concentrant uniquement sur cet indicateur global qu'est le *Lead Time*, les organisations qui l'utilisent améliorent non seulement leurs délais mais aussi :

- la **qualité** car un élément livré au client qui revient et doit être à nouveau traité par l'organisation a un *Lead Time* désastreux. Le pilotage par le *Lead Time* induit donc un pilotage rigoureux de la qualité, avec la mise en œuvre du principe de Deming : qualité intégrée au plus tôt dans la chaîne de création de valeur
- Les **coûts** car se concentrer sur le *Lead Time* induit une limite du Travail en cours et donc une réduction drastique des stocks avec un travail en flux tendus.

5.7 No Ass Hole Rule

Il s'agit du nom d'un [ouvrage](#) [L9] de [Bob Sutton](#), professeur de Management à l'Université de Stanford (cf. cet article écrit dans la *Harvard Business Review* : [Why I Wrote the No Ass Hole Rule](#) [A12]).

Le principe est simple :

“Ceux qui délibérément font que leurs collègues se sentent culpabilisés ou diminués et qui concentrent leur agression sur les personnes les moins puissantes de l'organisation empoisonnent l'environnement de travail, réduisent la productivité, conduisent à ce que des personnes qualifiées démissionnent. Aussi, leur présence est négative pour l'organisation, quelle que soit leur efficacité personnelle : elles doivent partir.”

Il s'agit de décision courageuse mais le leadership nécessaire à une initiative de changement implique du courage. Comme le dit Peter Drucker : « *Derrière tout succès il y a des décisions courageuses.* »

Encore une fois, les projets de changement ont des taux de réussite suffisamment faible pour que l'on diminue ces chances en conservant à bord des personnes dont la toxicité sur l'organisation est avérée.

5.8 Management Visuel

Les avantages du management visuel

On connaît depuis le Lean les nombreux avantages du management visuel. Il rend le processus explicite et actionnable, rend visible la manière de fonctionner et donc la culture, contribue à la transparence et donc, indirectement, la confiance des équipes, et enfin permet de rendre visibles les problèmes et donc de les traiter.

Ce qu'on sait moins, et [que nous a rapporté Pierre Masai](#) [H9] le CTO Europe de Toyota Motors, c'est que le management visuel apporte une approche cognitive différente qui permet une relation plus efficace entre le manager et le collaborateur.

Dans le travail de la connaissance

Dans le contexte du travail de la connaissance, et tout particulièrement en informatique, le management visuel apporte un élément supplémentaire fondamental : il permet de *dé-virtualiser* le travail.

Lorsque le produit sur lequel on travaille est virtuel, il est difficile de faire sens de sa contribution en ce *qu'on ne voit plus le monde transformé par sa propre œuvre*, comme le [note Matthew Crawford](#) [H28].

Le fait de rendre le travail visible permet de voir sa contribution dans le monde réel à travers l'avancement d'artefacts visibles tels que des post-its par exemple.

Dans une initiative de changement

Enfin dans une initiative de changement, le management visuel permet de rendre visible les transformations en cours.

Cela contribue à la transparence de l'approche. Cela contribue aussi en rendant le nouveau mode de fonctionnement visible, à réduire l'anxiété d'apprentissage en mettant à la disposition de tous, accessible, ce que l'on veut mettre en place.

Les méthodes de développement Agiles telles *Scrum* ou encore le procédé de VSM (*Value Stream Map* qui illustre le flux de valeur client) dans le Lean sont de bons exemples de management visuel.

Par ailleurs, alors que l'on met en œuvre de nouvelles façons de travailler, que l'on est dans la *Neutral Zone*, telle que la définit William Bridges, la grande plasticité du management visuel permet de changer le processus si nécessaire. Cela confère à l'ensemble une grande résilience et une grande malléabilité, tout à fait appropriées pour ces périodes de transition. Le processus a besoin d'être modifié ? Qu'à cela ne tienne il suffit juste de permuter 2 étiquettes et de changer 2 codes couleurs. [Henrik Kniberg](#) explique très bien cette dimension résiliente du management visuel dans son ouvrage *Lean From The Trenches* [L21]

5.9 Faciliter le changement

Présentation

L'objectif est ici de prévoir en amont tout ce qui rendra la mise en œuvre du projet de changement Facile. Il s'agit des recommandations [Shrink the Change](#) et [Script the Critical Moves](#) de l'ouvrage des frères Heath.

Simplicité = adoption

Dans le monde du développement logiciel Agile par exemple, le processus qui a rencontré le plus gros succès est le processus *Scrum*. Une des raisons principales : la simplicité des concepts et le fait qu'il soit peu prescriptif (9 règles, 3 rôles, quelques livrables).

[La référence de ce processus](#) [L24] rédigée par [Ken Schwaber](#) et [Jeff Sutherland](#) fait 10 pages et ils affirment que l'on peut le mettre en place en 2 jours ! A comparer avec la méthode de gestion de projet du PMI par exemple qui propose 42 processus et 36 livrables et dont le Corpus de Connaissance fait plusieurs centaines de pages et dont la mise en œuvre est forcément longue et douloureuse.

Simplicité = adaptabilité

Par ailleurs, la simplicité présente un second avantage important : l'adaptabilité. [Henrik Kniberg](#) montre cela dans son ouvrage *Kanban and Scrum* [L20] : moins un mode opératoire est prescriptif et plus il est adaptable et flexible.

Il s'agit d'un grand avantage dans un environnement en changement permanent.

Une raison supplémentaire pour simplifier encore votre modèle opératoire et proposer une mise en œuvre rapide aux équipes sur lesquelles vous allez déployer ce système.

Livrables

Le livrable à viser est un kit de mise en œuvre rapide du projet afin de mettre les équipes dans les meilleures conditions pour le démarrage du nouveau processus de travail.

Cette étape inclut aussi un impitoyable processus de simplification de la documentation et des nouveaux processus et outils. Plus un outil ou un processus sera complexe, plus l'adoption sera longue et pénible (cf. [Rodgers](#)).

Outils méthodologiques, calendrier, fournitures, installation. J'ai ainsi à de nombreuses reprises fabriqué les tableaux standards aux équipes (tâche à faible valeur ajoutée considérée isolément) pour m'assurer que l'absence de ces outils n'impliquait pas un retard dans la mise en œuvre des nouvelles méthodes de travail.

5.10 Egalité dans le traitement et le respect des personnes

Nous abordons ici un point dur pour la culture managériale française, point qui va résonner dans nos organisations comme un vœu pieu et irréel : traiter les personnes avec la même considération indépendamment de leur statut dans l'organisation. Nous ne parlons pas ici de la dimension rétribution mais de celle qui concerne la façon de communiquer avec les personnes, de traiter leurs idées, leurs erreurs, de les écouter : en un mot : de les respecter. Une illustration par cet extrait éloquent de *Lean Management et Informatique Conviviale* [L7] de [Pierre Pezziardi](#) :

“Sybille, notre directrice financière, sait instantanément valoriser une idée : si elle vient d'un niveau hiérarchique supérieur, elle est juste, si elle vient d'un niveau égal ou inférieur, elle est mauvaise.”

Une forte distance hiérarchique

Comme expliqué dans l'ouvrage [Le Capitalisme d'Héritiers](#) [L30] de [Thomas Philippon](#) (professeur d'économie à l'université de New York et l'école d'économie de Paris), de tous les pays de l'OCDE, la France est celui pour lequel l'activité professionnelle joue le rôle le plus important dans la vie de ses citoyens (étude du World Value Survey).

[L'étude interculturelle](#) de [Geert Hofstede](#) que nous avons déjà évoquée corrobore cette tendance lourde chez nous avec la mesure de la distance hiérarchique.

On constate ainsi que chez nous, la hiérarchie a tendance à revêtir plus d'importance en tant qu'outil statutaire et révélateur de réussite sociale (le rôle, le titre, de nombre de personnes encadrées) qu'en tant que système organisationnel. Comme plaisantait un ami consultant un peu provocateur : « *Aux US ils font des organisations pour pouvoir faire du business, nous nous faisons du business pour pouvoir faire des organisations.* »

L'utopie et les bonnes pratiques de management

Si cela semble utopique dans nos organisations non seulement s'agit-il d'un principe théorique mais qui est appliqué dans un grand nombre d'organisations.

On retrouve les vertus de ce principe décrites dans *Good Boss / Bad Boss* [L31] de [Bob Sutton](#) (enseignant à Stanford) ou encore dans l'étude de [Isaac Getz](#) '*How the initiative-Freeing Radical Organization Form Has Been Successfully Adopted*' [A7]). Ce dernier revient aux principes d'[Edward Deci](#) pour susciter la motivation intrinsèque. Le premier élément selon Deci est ainsi *le besoin pour chacun d'être traité de façon intrinsèquement égale.*

A une échelle plus importante, celle des pays on retrouve cette notion d'égalité corrélée au bien être, avec des résultats assez analogues remontés par le sociologue britannique [Richard Wilkinson](#) et développé dans cette présentation TED :

« Nous ressentons de façon instinctive que les sociétés avec d'importantes différences de revenus ne vont pas très bien. Cette présentation montre que la situation empire lorsque la différence entre les riches et les pauvres est trop importantes : on mesure des effets réels sur la santé, la durée de vie et même sur des valeurs basiques telles la confiance. »

Ce qui est très intéressant ici c'est de constater qu'au niveau européen, les pays où l'on trouve le plus haut niveau d'égalité (Suède et Danemark) sont aussi ceux où la mesure de la distance hiérarchique est la plus faible. Les Danois ont d'ailleurs rédigé [un guide d'impatriation](#) [A28] pour inciter les travailleurs qualifiés à venir s'installer dans leur pays. Un des premiers motifs avancés par ce document gouvernemental : le management plat (*flat management*).

On regrette souvent dans nos organisations le manque d'engagement des équipes et le manque de confiance dont ils font preuve avec leurs collègues des autres entités d'une manière générale et plus particulièrement avec le management et la direction. En a-t-on recherché les causes profondes ? Nous sommes nous *benchmarkés* par rapport à des organisations qui ne rencontrent pas ce type de problèmes ? A-t-on recherché des réponses adossées à des études scientifiques ?

La réalité n'est pas confortable : le meilleur contexte pour conduire le changement dans l'économie de la connaissance est celui d'un plus grand sentiment d'égalité de traitement entre les personnes.

5.11 Traiter la résistance au changement

Selon la publication *Staying Lean* [L19], on observe 5 types de résistance au changement :

Type	Syndrome	Préconisation
Compréhension	Refus de comprendre la nécessité du changement	Vendre le problème et instiller un sentiment d'urgence.
Organisationnelle	Exprimée par <i>Not Invented Here (NIH)</i> Exprime un sentiment de perte et de contrôle	Etablir une culture de la diffusion de bonnes pratiques externes Ecouter et accepter le sentiment de perte. Proposer des compensations.
Politique	Changement perçu comme une perte et une menace pour le statu quo	Vendre le problème et instiller un sentiment d'urgence (<i>Burning Platform</i>) Ecouter et accepter le sentiment de perte et réfléchir à des compensations.

Individuelle	Exprimée par <i>What's In It For Me ?</i>	Préparer la réponse à cette question. Réfléchir, rôle par rôle aux apports du changement et aux problèmes que cela va résoudre
Technique	Resistance à ce qui n'est pas compris exprimé sous la forme de personnes submergées par des détails	Ecoute, pédagogie et formation. Ramener sans cesse ces problèmes dans le contexte de l'ensemble du projet pour pouvoir écarter des points de détails trop pointilleux.

5.12 Transition Monitoring Team

Présentation

Le but ici est d'établir une équipe transverse de relais auprès des équipes pour remonter le ressenti de celles-ci par rapport au projet, indépendamment des relais hiérarchiques.

Il ne s'agit pas d'un rôle formalisé nécessitant une préparation mais simplement une participation active des équipes pour leur permettre une appropriation du sujet. Il ne s'agit pas non plus d'informations structurelles mais d'un espace d'échange.

Il s'agit d'une bonne pratique remontée par W. Bridges dans [Managing Transition](#).

Objectif

L'objectif est double. Dans un premier temps il est d'assurer une communication ascendante qui est fidèle au ressenti des équipes pour traiter au plus tôt des problèmes / risques rencontrés.

Dans un second temps, cette équipe permet d'intégrer des personnes au projet en les rendant impliquées.

Enfin, Bridges recommande de faire contribuer cette équipe pour qualifier le matériel de communication qui va ensuite être présenté à l'ensemble des équipes.

Risques

Le risque principal est une dilution de la communication et du processus de remontée d'informations autour de votre projet. Il est important de préciser qu'il s'agit d'un rôle de monitoring, pour remonter le ressenti des équipes et pas d'un rôle hiérarchique ou de management.

L'avantage principal est d'intégrer un plus grand éventail de collaborateurs dans le projet ce qui participe au sentiment d'appropriation.

5.13 Evaluer vos principes de management

- Avez-vous défini des indicateurs simples qui parlent à tous et qui n'invitent pas à la sous-optimisation ?
- Avez-vous objectivé un état des lieux clairs de votre organisation à l'aune de ces indicateurs ?
- Les managers ont-ils une compréhension claire de ce qui est attendu d'eux dans le cadre de ce projet de changement ? Ont-ils mesuré l'implication nécessaire (one-to-one etc. ...) ?
- Les points remontés par les équipes sont-ils traités ? De façon ouverte et transparente ?
- Avez-vous un plan pour encourager une culture de l'égalité de considération et de respect des équipes ?
- Avez-vous clairement communiqué les principes de management pour protéger les équipes ?
- Avez-vous défini nos principes de gestion des erreurs pour encourager à les considérer plus comme opportunités d'apprentissage que comme motifs de stigmatisation ?
- Avez-vous élaboré à l'attention des équipes un kit de mise en œuvre rapide du changement que vous portez ?
- Avez-vous passé la communication du projet au *Bullshit Detector* ?
- Avez-vous alimenté votre tableau des risques en fonction des points remontés par les équipes ?

6. Pérennisation

Nous sommes ici, plus particulièrement, sur l'axe Culture de notre projet.

L'objectif de cette section est de répondre à la question : **comment pérenniser le changement et faire évoluer la culture de votre organisation vers une culture du changement et de l'apprentissage permanent, gage de survie dans l'économie de l'hyper-changement ?**

6.1 Exemplarité : cohérence et persistance des comportements

Cohérence

Il s'agit d'un point fondamental sur lequel insiste William Bridges. **Si les comportements ne sont pas alignés sur les actes, nous créons une dissonance qui décrédibilise le processus de changement.**

Cela nécessite encore une fois de la rigueur au niveau du management. Un management qui contourne les processus qu'il insiste pour mettre en place est objectivement en train de saborder sa propre initiative de changement.

Persistance

Par ailleurs, si l'on veut que ce changement s'inscrive sur la durée il est important que les nouveaux comportements soient réguliers. Cela nécessite de l'opiniâtreté de laquelle il est facile de se défaire. Dans son ouvrage sur la gestion de projet (*Making Things Happen* [L28]) [Scott Berkun](#) identifie l'acharnement (*relentlessness*) comme qualité principale des managers.

Par exemple, il est important que les personnes qui incarnent le changement soient présentes régulièrement aux différentes cérémonies qui incarnent le changement mis en place.

L'ouvrage *Staying Lean* [L19] insiste sur le fait qu'une participation erratique, de loin en loin, sera facilement interprétée comme un désintérêt pour les principes du projet et l'adhésion des équipes se délitera.

En d'autres mots : **Lead by example.**

La théorie en principes et la théorie à l'œuvre

Un projet de gestion du changement est un projet de transformation d'organisation sociale. Cela nécessite beaucoup de recul et de lucidité sur ses actions.

Même si l'on décide consciemment de respecter cet alignement, on peut tout à fait agir à l'encontre de ces principes tout en pensant les respecter.

Dans son fameux article de 1991, publié dans la *Harvard Business Review* ([Teaching Smart People How to Learn](#) [A15]), [Chris Argyris](#) décrit cela en distinguant la *theory of action* (principes théoriques

que l'on pense avoir mis à l'œuvre) et la *theory-in-use* (principes théoriques effectivement mis à l'œuvre) :

« Un des paradoxes du comportement humain est que le programme maître que les personnes utilisent est rarement celui qu'elles pensent utiliser. Demander aux gens dans des entretiens ou des questionnaires d'articuler les règles qu'ils utilisent pour présider à leurs actions et ils vous parleront de ce que je nomme leur théorie d'action adoptée. Mais observez les actions de ces mêmes personnes et vous constaterez rapidement que cette théorie adoptée n'a que peu avoir avec leur comportement effectif. »

Il est donc essentiel non seulement de conserver une conscience aigüe de son comportement durant une telle initiative, mais d'aller chercher le retour de personnes de confiance pour savoir si votre comportement était adéquat dans telle ou telle situation.

Encore mieux, vous pouvez ouvertement solliciter le retour des équipes sur ce sujet avec des invitations du type : *« Et si jamais vous êtes témoins d'une situation où mon comportement n'est manifestement pas aligné avec ces principes, je vous invite instamment à me le faire savoir aussitôt. »*

Là encore, en se plaçant à hauteur d'hommes, au niveau des équipes, on contribue à construire la confiance.

6.2 Changement et apprentissage permanent

Une fois que le changement est pérennisé, l'organisation a une formidable opportunité pour se transformer durablement et développer son adaptabilité.

Alors que la transformation a été réalisée, l'équipe peut capitaliser sur cette réussite collective pour s'inscrire dans une démarche de changement permanent.

On retrouve cette notion chez de très nombreux auteurs. Drucker, Poppendieck, Senge mais aussi Schein :

« Nous ne savons pas de quoi demain sera fait. La seule chose que nous savons est qu'il sera différent, plus complexe, avec un rythme plus soutenu et culturellement beaucoup plus divers. Ce qui signifie que les organisations, leurs dirigeants et nous tous devons être en apprentissage permanent. »

Schein présente la culture de l'apprentissage permanent comme une sorte d'oxymore. Si la culture est plutôt une force conservatrice qui sert à supprimer l'anxiété en s'attachant à un mode opératoire connu et partagé de tous, comment mettre en œuvre une culture de l'apprentissage permanent ?

Sa réponse tient dans ses 10 dimensions de la culture de l'organisation apprenante.

1. Pro-activité

Schein est catégorique sur la relation directe entre la pro-activité des équipes et une culture de l'apprentissage. Non seulement parce que les équipes prennent l'initiative pour résoudre des problèmes mais surtout parce que cette résolution de problèmes est une partie essentielle du processus d'apprentissage.

Schein est rejoint ici par [Mike Orzen](#), grand expert du Lean qui, lors de sa conférence à [l'IT Summit 2012](#), a insisté sur l'importance du système de résolution de problème de l'organisation comme élément structurant dans la dynamique d'apprentissage organisationnel. Celui que l'on retrouve au cœur du Lean est le fameux [PDCA](#) (*Plan Do Check Act* ou Roue de Deming).

2. L'engagement à apprendre

Selon Schein, l'apprentissage survient lorsque l'on reçoit un retour sur son travail (*feedback*) et que l'on prend le temps de réfléchir à notre manière de travailler. Si les leaders demandent de l'aide et l'acceptent, ils montreront ainsi la voie et inspireront les équipes à faire de même.

C'est particulièrement vrai dans notre environnement économique où les complexités des technologies, du monde des affaires, des organisations, des interactions, des lois et des règlements se surajoutent rendent impossible pour une seule personne de tout savoir. Le BCG a ainsi évalué à trente-six (36 !!) [le facteur de complication des organisations sur les trente dernières années](#) [A6].

Le temps du leader omniscient est bel et bien révolu et nous sommes dans ce qu'on appelle [l'ère du leadership post-héroïque](#) [H26].

3. Theory Y (Mc Gregor)

Schein avance que l'approche de management que [McGregor](#) qualifie de *Theory X* (les gens feront spontanément le moins possible et doivent être motivés et contrôlés) n'est pas approprié pour entretenir une culture de l'apprentissage permanent. Elle peut l'être dans un environnement stable et reproductible (valeur créée par la capacité de production) mais cela ne fonctionne pas dans un environnement changeant en permanence où la richesse est créée par la capacité de maîtriser l'écheveau de complexités (business, technologique, organisationnelle etc. ...) et par la capacité d'innover.

En revanche, l'approche de management *Theory Y* qui présupposent que les personnes veulent bien faire, sont auto-motivées et appliquent spontanément l'autocontrôle. Ainsi, si elles sont mises dans les bonnes conditions elles seront performantes et dans une dynamique d'amélioration. C'est cette approche de management que préconise Schein pour une culture de l'apprentissage.

4. La conviction que l'environnement peut être géré

Nous sommes ici sur l'axe entre l'être et le faire (*Being / Doing*) [défini par Schein](#) [H27]. Sur cet axe, il est nécessaire de privilégier l'action (le *Doing*) et une gestion proactive des éléments car une approche fataliste ne peut survivre dans notre contexte.

5. Une approche pragmatique

Autre axe de valeur *Scheinien* [H27] : celui du rapport à la vérité (*Truth*). Schein préconise d'avoir plusieurs méthodes d'apprentissage car en fonction du contexte une méthode donnée peut montrer ses limites. Dans tous les cas, il privilégie la méthode qui favorise le feedback permanent car de ce feedback que nous construisons de la connaissance (principe au cœur du Lean Start-up [L24] [H21] défini par [Eric Ries](#)).

6. Approche positive du futur

La position de la culture sur l'axe des temps (autres axe des présupposés culturels [Scheinien \[H27\]](#)) tend vers le futur :

« Si l'environnement devient turbulent, l'hypothèse selon laquelle la meilleure relation au temps est celle basée sur le passé est clairement dysfonctionnelle ».

Cela implique beaucoup de curiosité sur les évolutions en cours tout en s'appuyant sur la connaissance accumulée et validée par les expériences passées (ce que [Eric Ries](#) appelle le *Validated Learning*).

7. Une communication ouverte et transparente autour des tâches quotidiennes

La culture d'apprentissage doit être construite sur le présupposé que la communication et l'information sont centrales au bien-être de l'organisation et doit donc créer un système de communication multi canaux qui permet à chacun de se connecter aux autres. Schein insiste que cette communication doit se limiter aux tâches quotidiennes pour éviter que se créent des problèmes à travers les différentes strates hiérarchiques et multi culturelles.

On voit ici comment les nouvelles plateformes collaboratives favorisent l'entretien de cette culture de l'apprentissage. Elles alimentent aussi un autre axe développé dans son ouvrage : la matrice solidarité (centres d'intérêts communs) et sociabilité (relation amicale). Des organisations qui se classent à un haut niveau sur ces deux axes sont appelées organisations en réseau (*Networked*).

C'est cette approche que [John Stepper](#) appelle le [Work Out Loud](#) [A24].

8. L'engagement à la diversité culturelle

L'idée avancée ici est que plus une organisation est diversifiée culturellement, plus elle sera capable de gérer des situations imprévues.

C'est un élément essentiel que l'on retrouve dans le rapport [Pour une nouvelle vision de l'innovation](#) [A25] de [Delphine Manceau](#) et [Pascal Morand](#) de l'ESCP. C'est aussi un point important rapporté par [François Hisquin](#) (CEO de Octo Technology) durant [son interview](#) [H20].

La tâche correspondante pour le dirigeant est donc de s'assurer de la diversité des équipes et d'une bonne compréhension interculturelle.

9. Une approche Systémique

Selon Schein, le leader d'aujourd'hui est post-héroïque (même s'il ne cite pas le terme) car il sait que le monde est complexe et surdéterminé (la plupart des choses ont plusieurs causes) : il adopte donc l'approche systémique pour considérer les systèmes dans leur intégralité. Laissons [Russel Ackoff](#) nous donner [une définition de l'approche systémique](#) [A19]:

« L'approche systémique est holistique. Elle tente de dériver la compréhension des parties et à partir du comportement de l'ensemble plutôt qu'inférer le comportement de l'ensemble à partir de ceux des parties (...). Non seulement cette approche supprime les séparations entre les points de vues qui définissent les sciences et les professions, elle supprime aussi les séparations entre les humanités et les sciences »

L'idée est de privilégier un optimum global plutôt que la sous optimisation (optimisation locale qui au final pénalise la performance du système dans sa globalité).

Comment mettre en œuvre une approche systémique ? C'est ici que la notion de gouvernance à travers les indicateurs prend toute son importance (cf. exemple du [Lead Time](#)).

10. Conviction que l'analyse culturelle est essentielle

Selon Schein, dans une culture de l'apprentissage, il y a une croyance fortement ancrée selon laquelle analyser le feedback (les retours obtenus sur le travail / produit / service fourni) et réfléchir sur la culture est un point essentiel du processus d'amélioration permanente. Ce point renvoie à une idée évoquée par [Chris Argyris](#) dans son article référencé précédemment ([Teaching Smart People How to Learn](#) [A15]):

« Si l'on souhaite que ce processus d'apprentissage demeure, les managers et les équipes doivent faire de l'introspection. Ils doivent prendre du recul et observer leur comportement, identifier comment ils ont pu contribuer aux problèmes de l'organisation et ensuite modifier leur comportement. »

6.3 Lean et amélioration continue

Il existe de nombreuses définitions du Lean. Dans toute on revient à plusieurs éléments communs que l'on peut ainsi résumer :

Une pratique de management ayant pour objectif l'amélioration continue par le développement des personnes et la résolution de problèmes selon la méthode scientifique.

Nous parlons ici du [Lean origine](#) de [Taiichi Ohno](#) et du [Toyota Production System](#), pas du [6 Sigma](#) de Motorola et General Electric.

La beauté du Lean, et son admirable efficacité, proviennent toutes deux du fait que toute l'organisation est pilotée par un meta-processus : le PDCA.

Il s'agit de la fameuse [roue de Deming](#) : Plan, Do, Check, Adjust. L'idée est que chaque problème (qui s'exprime sous la forme d'une différence mesurée entre le réel et le standard) va être traité de la même façon : on émet une hypothèse, on la met en œuvre et on mesure le résultat. Soit le problème est résolu et l'hypothèse validée devient le standard soit il ne l'est pas et on essaye alors une autre hypothèse.

Le problème n'est donc pas considéré dans le Lean comme un dysfonctionnement mais au contraire, comme une opportunité de s'améliorer.

Le processus suivi est un processus global (*From Concept to Cash* comme le sous-titre de l'ouvrage *Implementing Lean Software Development* [L29] de [Tom & Mary Poppendieck](#)) et utilise un indicateur global (*Lead Time*) : il s'agit donc d'une approche fortement inspirée de l'approche systémique.

De plus, avec le pilotage en flux tiré et la limitation du travail en cours, il n'y a peu de stock (donc une réduction limitée du budget engagé) et moins de possibilité de se dissimuler pour les problèmes.

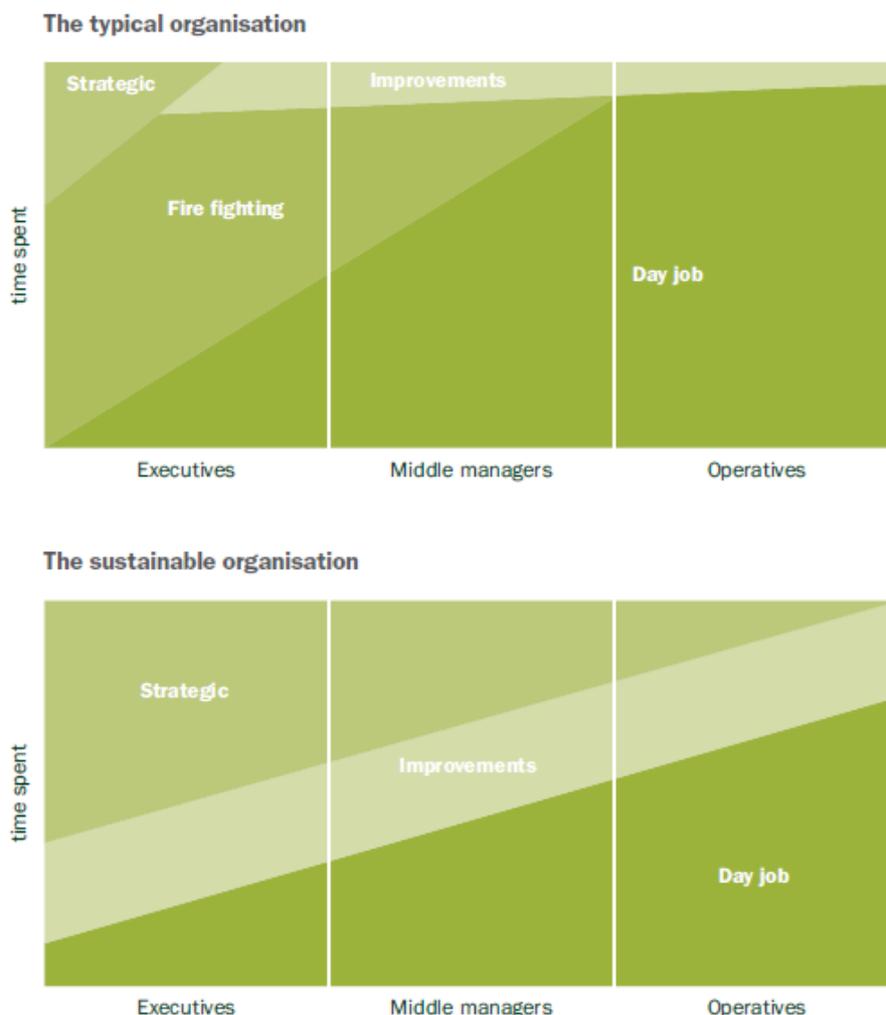
S'il n'y a plus de problèmes, on peut alors réduire encore l'en cours sur l'une des phases du pilotage grâce au pilotage que permet le [Kanban](#) (outil Lean de pilotage visuel du flux et de gestion de l'en cours). On fait alors apparaître de nouveaux problèmes que l'on résout grâce au PDCA.

Michael Ballé, grand expert français définit ainsi le Lean durant [son entretien avec #hypertextual](#) : le Lean est un système qui permet d'apprendre à apprendre.

C'est par cette approche par petits pas ([vantée par Drucker](#) [H5]) que le Lean intègre l'amélioration continue. Cela passe par une grande latitude offerte aux équipes (qui gèrent leur processus) et cela permet un pilotage du changement permanent distribué à tous les niveaux de l'organisation.

L'ouvrage [Toyota Kata de Mike Rother](#) [H2] est un excellent point d'entrée pour comprendre cette pratique de management Lean.

L'ouvrage *Staying Lean* [L19] synthétise ainsi la différence entre 2 organisations, la première étant standard et la seconde étant soutenable :



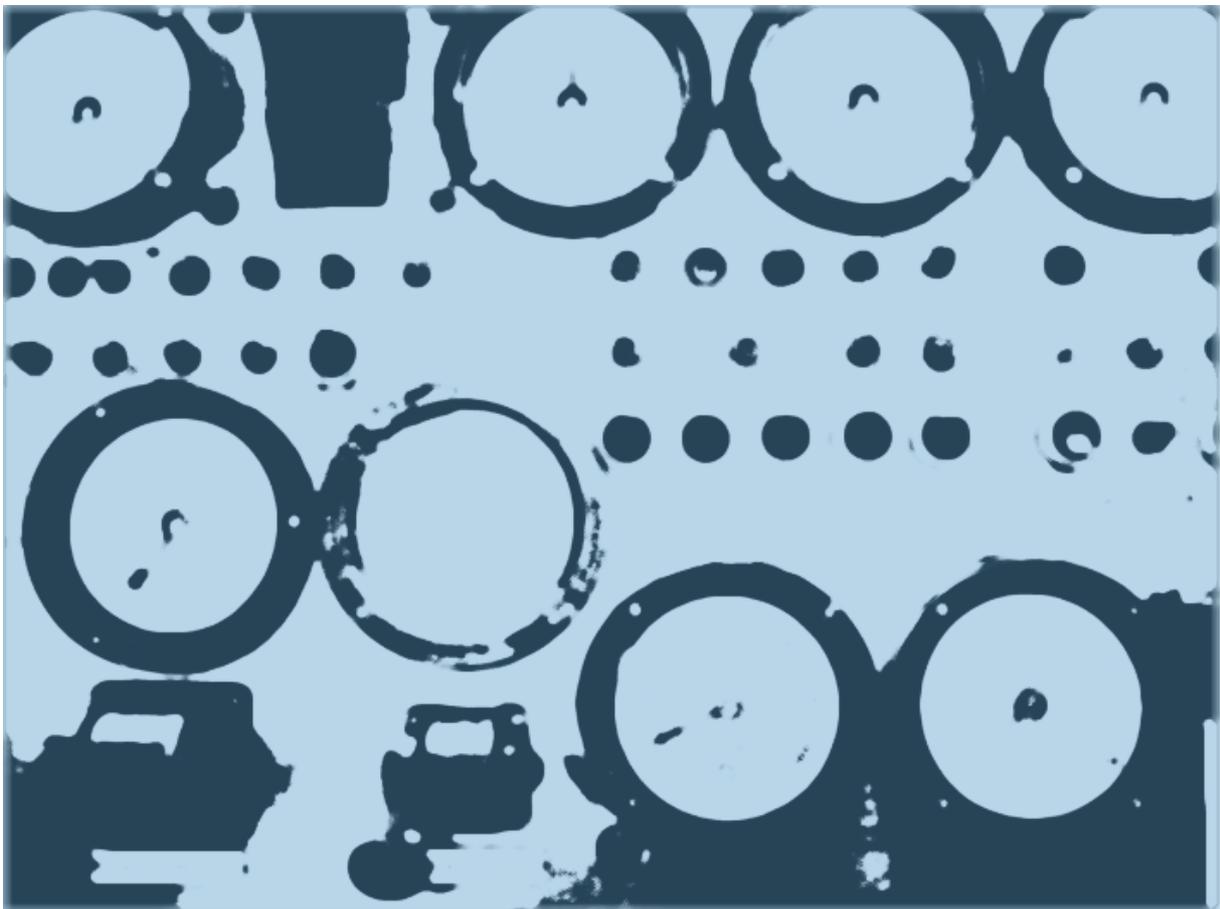
Dans la première, l'essentiel du temps est consacré à traiter les urgences non maîtrisées (*Fire Fighting* i.e. « mode pompier ») et au travail opérationnel. Peu de temps est consacré à l'amélioration ou à la réflexion stratégique.

Dans la seconde, le temps consacré à l'amélioration continue élimine le besoin de traiter des incendies, réduit le temps nécessaire à faire le travail opérationnel et libère du temps pour la réflexion stratégique. Voilà la vision proposée de l'organisation Lean basée sur l'amélioration continue.

6.4 Evaluer votre capacité à pérenniser le changement

- Avez-vous identifié les types de profils non alignés avec les principes de changement, que vous ne souhaitez surtout pas promouvoir ou intégrer au sein de l'organisation ?
- Avez-vous aligné les principes d'évaluation de la performance avec les principes portés par le changement ?
- Avez-vous formalisé un processus d'amélioration continue ?
- La direction et le management sont-ils résolus à appliquer les principes portés par le changement ? Les écarts sont-ils notifiés et corrigés aussitôt ?
- La direction a-t-elle compris les enjeux de son rôle en termes d'exemplarité ?
- Avez-vous une approche systémique de la résolution des problèmes ? Quels sont les obstacles à la mise en œuvre d'une telle approche ?

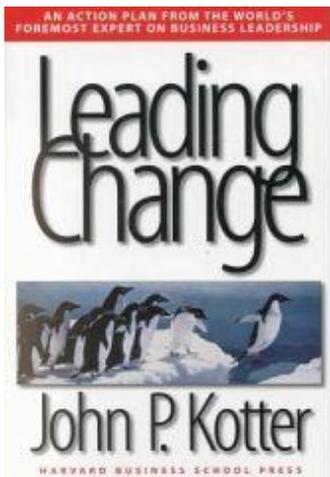
Deuxième Partie



7. Ouvrages de référence

7.1 Leading Change

Introduction



Il s'agit d'un ouvrage rédigé par [John Kotter](#) qui a enseigné à la Harvard Business School. Cet ouvrage est souvent cité parmi les tous meilleurs sur la gestion du changement. Il s'appuie sur les 30 ans d'études de cas de John Kotter sur le sujet, dans des entreprises de toute taille et propose une synthèse des points communs de tous les cas qui ont été conduits avec succès.

“Over the past decade, I have watched more than a hundred companies try to remake themselves into significantly better competitors. They have included large organizations (...) Their efforts have gone under many banners (...). But in almost every case the basic goal has been the same: to make fundamental changes in how business is conducted in order to help cope with a new, more challenging market environment. A few of these corporate change efforts have been very successful. A few have been utter failures. Most fall somewhere in between, with a distinct tilt toward the lower end of the scale. The lessons that can be drawn are interesting and will probably be relevant to even more organizations in the increasingly competitive business environment of the coming decade.”

Selon Kotter, les 8 étapes essentielles sont les suivantes :

1. Etablir un sentiment d'urgence

Cette première étape s'établit avec l'examen du marché et des réalités de la concurrence. L'objectif est d'identifier les crises en cours ou potentielles ainsi que les opportunités. Il est important de convaincre une large majorité des managers que ne rien faire est plus dangereux que se lancer dans l'inconnu avec un projet de changement.

Lorsque ce sentiment d'urgence n'est pas diffusé aux équipes, la coopération est forcée et la motivation des équipes ne tient pas la durée (si jamais elle apparaît au début du processus de

changement) et on sous-estime le travail nécessaire pour extraire les équipes de leur zone de confort.

Anti-pattern : Etre paralysé par les risques (le syndrome de l'*Analysis Paralysis*)

2. Constituer une équipe pour piloter le processus de changement

Le pilotage du projet de changement nécessite une équipe avec suffisamment d'énergie et d'autorité. Cette équipe doit être encouragée à travailler ensemble comme une authentique équipe.

Les entreprises qui sous-estiment cet aspect ont du mal à mettre en œuvre le changement au quotidien. Cette coalition, solidaire énergique et disposant de l'autorité nécessaire est clef dans le succès du projet. Une des limites rencontrées est le manque d'habitude des équipes de management à travailler en équipe.

Anti-pattern : un pilotage de l'équipe de changement par un exécutif externe plutôt que par un manager opérationnel ou une équipe de managers qui n'a pas l'expérience du travail en équipe.

3. Créer une vision simple et claire

Cette vision va permettre aux équipes d'orienter et d'aligner leurs efforts. Il est nécessaire de développer une stratégie pour atteindre cette vision.

En l'absence d'une vision simple et claire, une initiative de transition peut se diluer dans un ensemble incohérent de projets confus et incompatibles emmenant l'organisation dans une mauvaise direction.

Anti-pattern : une vision trop vague ou trop compliquée pour être *pitchée* en 5 mns.

4. Communiquer la vision

Utiliser tous les moyens possibles pour diffuser cette vision. Enseigner les nouveaux comportements grâce au support de l'équipe pilotant le changement.

Il est impossible de mener des équipes au changement si celles-ci n'ont pas une vision simple et claire de la destination. Attention : les actes parlent bien plus que les paroles : il est donc important que les comportements soient alignés sur la vision.

Anti-pattern : la vision n'est pas suffisamment communiquée. Elle ne l'est qu'une fois par mail ou dans une réunion et on attend que les équipes l'aient intégrée.

5. Favoriser l'initiative

Cette phase inclut l'élimination des obstacles au changement. Les systèmes ou structures qui ne sont pas alignés doivent être supprimés. Il est nécessaire d'encourager l'initiative voir la prise de risque tant que cela est aligné avec la vision. Attention : critiquer négativement les initiatives ou stigmatiser leurs échecs est un formidable moyen de saper la motivation.

Les obstacles à supprimer incluent la structure organisationnelle, des définitions de postes étroites, système de rétribution ou d'évaluation, et pire que tout, des responsables qui refuse de changer et qui ont des exigences envers leurs équipes qui vont à l'encontre de la vision.

6. Planifier et créer des petites victoires

Planifier des améliorations visibles. Communiquer autour de ces petites victoires et récompenser les équipes.

Se contenter d'espérer ces petites victoires à court terme est différent. Il s'agit d'une approche passive alors que les planifier est une approche active.

Anti-pattern : Aucun résultat positif à monter sur les 12/24 premiers mois en absence d'une sécurisation de petites victoires à court terme.

7. Consolidation des améliorations

La crédibilité des résultats observés permet d'avancer avec l'introduction de nouveaux changements. Les employés qui implémentent le changement sont promus ou on réfléchit à un plan de développement.

Le projet peut à ce stade être revigoré par de nouveaux acteurs du changement.

Le risque est ici de déclarer victoire trop tôt alors que des éléments manifestes de l'amélioration ne sont pas encore évidents. L'objectif n'est donc pas de déclarer victoire mais de s'appuyer sur la crédibilité acquise pour étendre le champ du changement.

8. Institutionnaliser les nouvelles approches

Rendre apparents les succès introduits par le changement et le succès de l'entreprise. Favoriser l'évolution de personnes ayant contribué au succès du changement en cours.

Anti-pattern : Absence de nouvelles normes sociales et de valeurs partagées incarnant le changement, promotion de personnes qui n'incarnent pas ce changement.

Rôle du leadership

Comme le titre l'indique, John Kotter met un accent tout particulier sur l'importance du leadership lors d'une phase de changement. Ce leadership est selon lui bien plus important que le management dans une initiative de changement.

"Successful change is 70 to 90 percent leadership and only 10 to 30 percent management. Yet for historical reasons, many organizations today don't have much leadership."

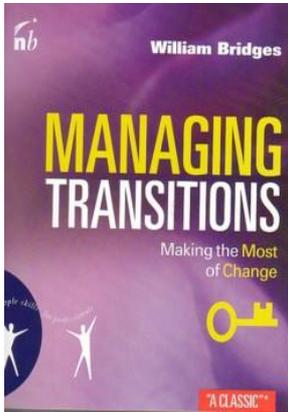
Dans un [article publié dans la Harvard Business Review](#) [A22], John Kotter énumère les différences suivantes entre Management et Leadership :

Management	Leadership
Gère la complexité	Gère le changement
But : planifier et budgetiser	But : Réaliser une vision
Atteint par le contrôle et la résolution de problèmes	Atteint en motivant et inspirant les équipes

En charge de l'organisation : créer des systèmes humains qui peuvent mettre en œuvre un plan aussi précisément et efficacement que possible.	En charge de l'alignement : s'efforcer à ce que les équipes intègrent la vision d'un autre futur.
Attend de la conformité des équipes	Stimule l'engagement et <i>l'encapacitation (empowerment)</i> des équipes

7.2 Managing Transitions

Présentation



L'ouvrage [Managing Transition](#) de William Bridges est une référence dans la gestion de changement.

Le document revu ici en est à sa 3ème édition (2009), la première édition datant de 1995, et a été vendu à plus de 500.000 exemplaires. William Bridges est un PhD qui a été élu par le Wall Street Journal comme un des 10 meilleurs consultants de direction indépendant des US.

Changement et Transition

Ce document insiste sur la nécessaire distinction entre les concepts de *Changement* et de *Transition*. Pour simplifier, le *Changement* concerne le *quoi* tandis que la *Transition* concerne le *comment*, i.e. comment allons nous amener les équipes à mettre en œuvre le changement souhaité.

L'auteur propose aussi cette équation :

$$\text{Changement} + \text{Etres Humains} = \text{Transition}$$

William Bridges explique ainsi la différente nature des 2 contextes avec le tableau suivant :

	Changement	Transition
Nature	Situationnel	Psychologique
Caractéristique	Ensemble d'évènements	Processus continu
Constante de temps	Rapide	Semaines, mois
Rapidité	Peut-être accéléré	Processus organique, rythme naturel : celui de l'adaptation des équipes
Analyse	Le Quoi	Le Comment

Visibilité	Visible et tangible	Intériorisé par les personnes
------------	---------------------	-------------------------------

Les 3 phases de la Transition

La Transition se compose de 3 phases, qui se superposent : la fin (**Ending**), la zone neutre (**Neutral Zone**) et le commencement (**Beginning**).

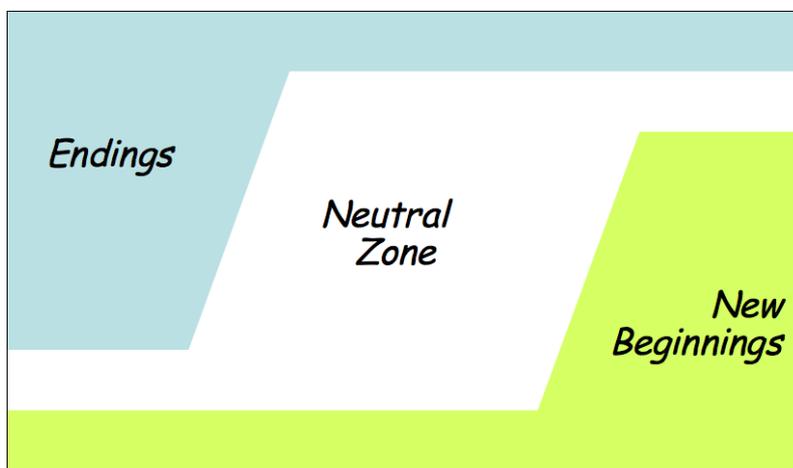
Note : ces 3 phases ne sont pas séquentielles et l'organisation n'est pas inscrite à un moment donné dans une seule de ces phases. En fonction de l'état d'avancement certains rôles ou postes peuvent être dans la phase de *Beginning* alors que les autres sont encore dans la phase de *Ending*.

Ending

Selon Bridges, pour réussir le projet de changement, il est impératif durant la phase de *Ending* de comprendre et d'accepter avec empathie que les équipes vont perdre leur environnement de travail habituel et ainsi, un certain nombre de choses qui peuvent être liées au processus, aux habitudes, aux collègues, au contexte de travail, aux manières de faire, au statut, à la considération, à l'intitulé de poste etc. ...

C'est ce que Bridges appelle le *Letting Go*. Les recommandations de Bridges sont les suivantes :

- Cartographier les pertes des personnes en fonction du rôle, des équipes etc. ...
- Comprendre ce que cela représente pour les personnes et communiquer cette compréhension
- Identifier des moyens pour compenser ses pertes auprès des personnes impactées
- Communiquer en permanence – l'insuffisance de communication durant une phase de changement est une garantie d'échec du projet. Note Bridges insiste sur le fait que durant cette phase les équipes sont moins réceptives et il est nécessaire de répéter les éléments structurants communiqués
- Communiquer clairement sur ce qui est terminé et pourquoi cela est nécessaire pour la continuité de l'organisation
- Ne pas dénigrer la situation précédente. Plutôt expliquer comment le changement s'inscrit dans la continuité de ce qui a été fait précédemment.



Neutral Zone

Il s'agit de la seconde phase du processus de Transition. Les équipes ont abandonné et fait le deuil d'un certain nombre d'éléments liés à l'organisation avant le changement mais le changement n'est pas encore complètement opérationnel.

Il s'agit d'une phase instable et difficile pour les équipes. La productivité peut s'infléchir, les collaborateurs être surchargés, anxieux. Il s'agit d'une période durant laquelle les esprits peuvent se polariser et où d'anciennes rancœurs, souvent issues des changements précédents, peuvent à nouveau faire surface.

L'auteur parle de l'acronyme GRASS pour les risques encourus par les équipes : *Guilt, Resentment, Anxiety, Self-Absorption, Stress*.

Par ailleurs, cette période est aussi propice à l'innovation. Le changement est en cours d'ajustement et cela peut représenter l'opportunité de mettre à l'essai des idées nouvelles ou émergentes.

Les recommandations durant cette phase :

- Normaliser la zone : communiquer ouvertement autour du caractère fluctuant et instable de cette période durant laquelle le changement souhaité est mis en œuvre.
- Etablir une **Transition Monitoring Team** avec des représentants des différentes équipes qui ne sont pas des responsables. L'objectif est double : assurer une communication ascendante qui est fidèle au ressenti des équipes pour traiter au plus tôt des problèmes / risques rencontrés. Par ailleurs cette équipe permet d'intégrer des personnes au projet en les rendant impliquées. Il ne s'agit pas d'une équipe de Management qui dispose de responsabilités formelles mais de Monitoring : son objectif est de remonter des informations. La communication officielle autour du projet de changement continu à travers la hiérarchie.
- Laisser la porte ouverte aux propositions et nouvelles idées des équipes en encourageant l'expérimentation
- S'assurer que des initiatives malheureuses dans le cadre du projet ne sont pas sanctionnées. Cela entretient une culture de la peur et de la défiance et décourage toute implication des équipes
- Former les équipes aux nouvelles méthodes/techniques que le changement implique

Beginning

Il s'agit de la dernière phase du processus de Transition.

Les équipes sont encore empêtrées dans la *Neutral Zone* et il est temps de partir de mettre en œuvre le changement.

De la même façon que le changement est différent de la transition, Bridges propose une distinction entre le début (point fixe dans le temps) et le commencement, processus continu qui implique les équipes.

Pour réussir cette phase, Bridges recommande les 4 P : *Purpose, Picture, Plan et Part*.

- Le **Purpose** est la réponse à la question justifiant l'existence de l'organisation.

- La **Picture** est essentielle pour incarner de façon simple et immédiate la vision portée par le changement. Cela contribue à une plus grande adhésion et appropriation de la vision.
- Le **Plan** montre que la direction a réfléchi au processus de transition, cela rassure le management et les équipes. Cela donne de la visibilité à la suite d'action à mener. Il n'est pas grave que le plan ne soit pas suivi à la lettre. Note : si un plan de gestion du changement est établi à partir de l'objectif souhaité en rétro-planning, un plan de transition part des personnes, de leur situation sur la carte du changement et propose un plan, pas à pas, qui consiste à amener les personnes au changement souhaité.
- **Part** : impliquer le plus grand nombre de personnes pour que celles-ci s'approprient le changement, s'impliquent et ne se positionnent pas comme subissant un changement appliqué dans une dynamique *Top Down*.

La communication doit s'appliquer à **vendre le problème**. Dans des processus de changements, les responsables passent 90% du temps à communiquer autour des solutions proposées. IL est pourtant plus important de communiquer autour du problème, encore et encore. Si la perception du problème n'est pas partagée, l'initiative de changement part sur de mauvaises bases et les solutions proposées seront d'autant plus facilement dénigrées.

Règles de réussite durant cette phase de commencement :

- **Cohérence**. Envoyer des messages conflictuels durant la phase de changement est le meilleur moyen de contribuer à la confusion et de rester dans la *Neutral Zone*. La cohérence implique non seulement la communication mais aussi, et surtout, les actes qui sont bien plus éloquents pour les équipes que ne sont les paroles.
- **Succès Rapides** : il est important pour la dynamique de l'initiative d'obtenir rapidement des succès faciles, à partir de petites tâches. L'intérêt est multiple : les équipes y voient des résultats encourageants, et cela évite à ce que les croyants au projet ne deviennent des sceptiques et convainc ceux qui doutent du projet.
- **Symboliser la nouvelle identité culturelle**. Avec des méthodes, processus, pratiques, visuels etc. ... qui incarnent de façon physique le changement
- **Célébrer le succès**. De la même façon que l'on doit marquer le deuil de ce qui se termine (phase *Endings*) on doit célébrer les résultats de ce qui commence et de ce que cela apporte

Transition et développement de l'organisation

Cycle de développement des organisations

William Bridges propose les 7 étapes suivantes dans le cycle de vie d'une entreprise (entre parenthèses sa définition initiale)

1. Rêve du projet (*Dream the dream*)
2. Démarrage de la start-up (*Launch the Venture*)
3. Rationalisation de l'Organisation (*Getting Organised*)
4. Succès (*Making It*)
5. Institutionnalisation (*Becoming an Institution*)

6. Déclin (*Closing In*)

7. Mort (*Dying*)

L'enfance

Les 3 premières phases correspondent à l'enfance de l'organisation. La première est celle de l'entrepreneur qui vend son projet. La seconde correspond à l'esprit Start-up où le seul souci est celui de la survie de l'organisation. C'est une période chaotique dans laquelle le manque d'organisation est compensé par un engagement important, un esprit d'initiative et de responsabilisation des personnes. C'est souvent vu comme l'âge d'or que les anciens chérissent.

Le 3ème point (rationalisation) est un point important car c'est souvent ici que l'entreprise chute, en raison d'une incapacité à passer à l'échelle en standardisant ce qui a fait la réussite de l'organisation lors de la phase 2.

L'âge adulte

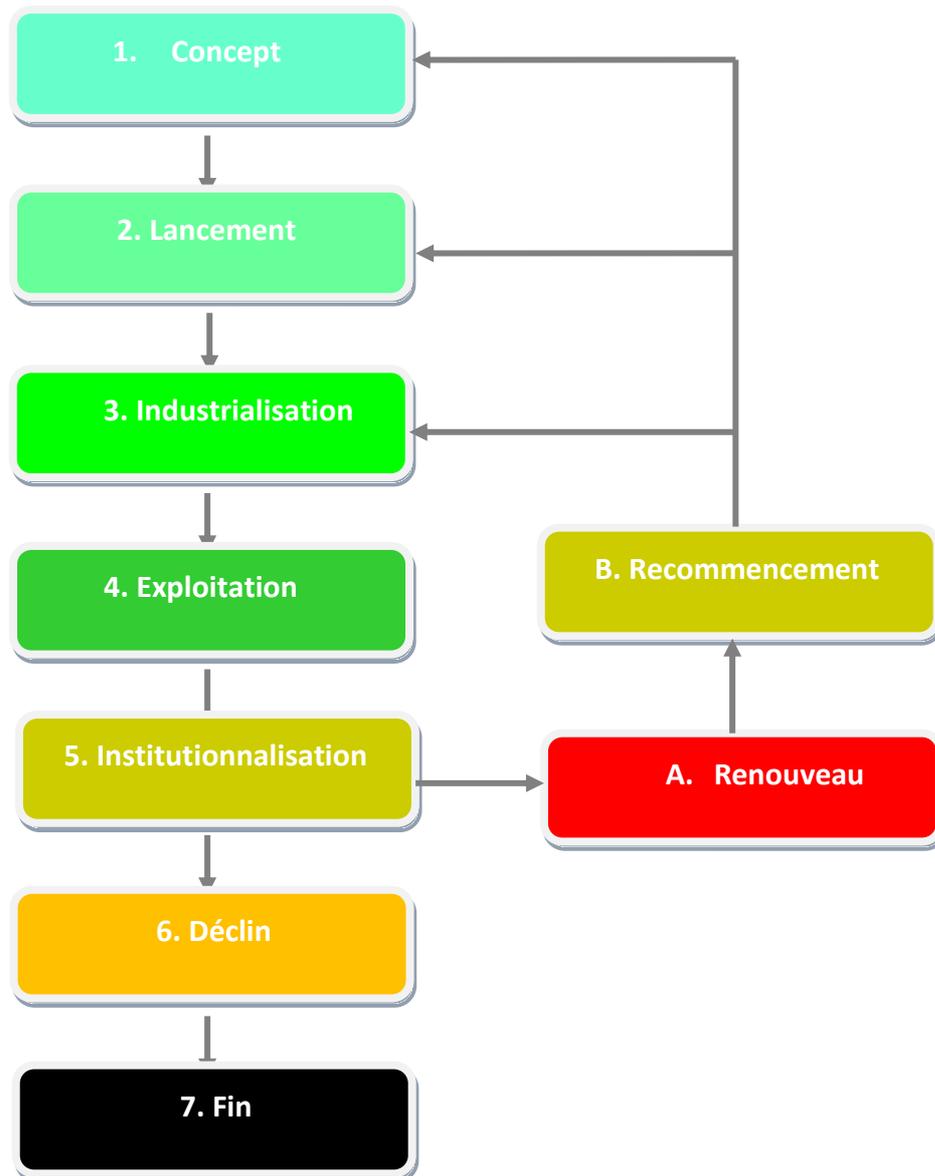
Les phases 4 et 5 correspondent à la phase adulte de l'organisation. Celles où elle devient rentable et la création de valeur est importante. La différence essentielle entre les deux réside dans le fait que dans la phase d'Institutionnalisation, l'accent porte plus sur « l'être et l'apparence » que sur « le faire et les résultats » (texte original : « *Emphasis move from doing to being, from the results that the organisation achieves to the external impression that it makes.* »)

Le déclin

Durant ces deux phases, nous sommes passés de l'aventure au ronron quotidien. Peu d'organisations parviennent à se renouveler ou se réinventer à ce stade. Elles finissent ainsi par les phases de déclin et de mort (phases 6 et 7). Durant ces phases, les employés ont oublié le client et se concentrent sur des sujets internes, les équipes se chamaillent autour de règles et de statuts alors que l'organisation s'effondre.

Transitions et cycle de vie

Des phases de transition sont nécessaires entre chacune de ces phases. Le problème au niveau des collaborateurs est que ceux qui seront le plus à l'aise avec une phase seront les plus féroces opposants à la transition vers la suivante.



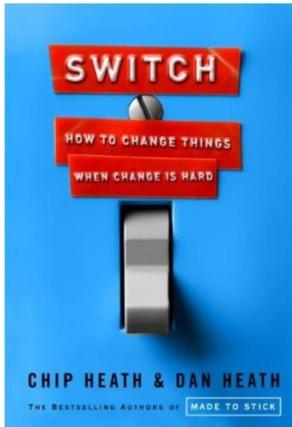
Recommandations

Il s'agit d'une approche très humaniste du changement. L'auteur est initialement diplômé en littérature et porte une attention toute particulière au nécessaire accompagnement des personnes durant le changement. Les notions de différentes phases (*Commencement, Zone Neutre et Fin*) proposent une dynamique intéressante pour construire la phase de transition.

Il insiste particulièrement sur le fait que ces efforts sont en général négligés lors des phases de gestion traditionnelles dans le but de gagner du temps. Il s'agit d'un mauvais calcul. Sa position est qu'il faut savoir perdre du temps durant ces phases instables pour en gagner par la suite. Si l'on ne prend pas le temps de formuler et vendre le problème, si l'on ne comprend pas ce que les équipes vont perdre, si on n'est pas empathique avec leur deuil, si on ne les accompagne pas lors de la *Neutral Zone* et si on ne sait pas formuler clairement un but, le projet de changement a toutes les chances d'être un échec.

7.3 Switch – How to change things when changes are hard

Il s'agit d'un ensemble de bonnes pratiques de gestion de changement défini par les frères Chip et Dan Heath dans le [livre du même nom](#).



Le pilote et l'éléphant

L'ouvrage s'appuie sur la théorie de [Jonathan Haidt](#) ([Happiness Hypothesis](#)) décomposant la personne soumise au changement en 2 entités : une entité émotionnelle, puissante mais résistante au changement (l'éléphant) et une entité rationnelle mais à l'influence limitée (le pilote - *driver*). Enfin il y a le chemin (*path*) qui mène vers les nouveaux comportements.

Cette idée est fondatrice dans l'approche proposée par Switch : les auteurs insistent ainsi qu'il est bien plus fructueux dans la communication de viser l'émotionnel (et donc l'éléphant) pour sensibiliser les personnes à un changement rendu accessible, plutôt que le rationnel (le pilote).

Les auteurs présentent de nombreux cas d'études où les personnes pilotant le changement ont échoué malgré l'aide d'arguments rationnels décisifs alors que d'autres ont réussi à convaincre en communiquant « à l'éléphant » à travers des images ou des actions extrêmement évocatrices.

Ce *framework* est partagé en trois parties, une pour chacun des 3 éléments : l'éléphant (l'émotionnel), le *driver* (le rationnel) et le *path* (le chemin à suivre).

Motiver l'éléphant

Shrink the change (réduire le changement)

Décomposer le changement en petites étapes, pour garantir des petites victoires, jusqu'au point où il n'effraie plus le côté émotionnel (l'éléphant). L'idée est de proposer de nouvelles pratiques qui peuvent sembler minimes mais qui au moins ont l'avantage de placer les personnes dans la bonne direction.

Find the feeling (trouver l'émotion)

Savoir quelque chose ne suffit pas à provoquer le changement. Faire ressentir quelque chose permet de communiquer directement avec « l'éléphant ». On retrouve cette recommandation dans [un article de John Kotter](#) [A23].

Grow your people (Faire grandir les équipes)

Cultiver un sens d'identité et d'appartenance dans lequel est instillé un sens d'amélioration et de croissance. Pour donner confiance aux équipes en leur capacité d'absorber le changement et de s'améliorer. Et créer une identité. Exemple : « *Nous ne sommes pas le genre de personnes à perdre du temps dans des tâches au final inutiles, nous valons mieux que ça* ».

Direct the Rider

S'il est important de motiver l'éléphant pour donner au processus de changement une impulsion suffisante qu'il faudra gérer dans la durée, il est fondamental de déterminer la direction : c'est la vision que le leader doit savoir donner.

Les approches suivantes s'inscrivent dans cette perspective :

Script The Critical Moves (Décrire les étapes critiques)

Plutôt qu'essayer de vendre un grand projet, la recommandation est d'identifier des actions simples et faciles à mettre en œuvre qui vont permettre aux personnes d'adopter facilement le processus car ils savent exactement ce qu'ils doivent faire.

Follow the Bright Spot (Suivre l'exemple qui fonctionne)

Cet élément invite à chercher des succès plutôt que des échecs. Ainsi, identifier ce qui fonctionne et comprendre pourquoi cela fonctionne, peut donner un excellent exemple et motive plus facilement les équipes à mettre en œuvre ce qui marche dans les autres équipes.

Point to the Destination (Montrer la destination)

Le changement est plus facile si l'on connaît clairement le but de celui-ci (cela rejoint la notion de *Purpose* de Bridges).

Shape the path

Afin d'encourager l'adoption, l'idée est de mettre d'office le pied à l'étrier aux personnes. Rendre le changement facile. Exemple : une carte de fidélité qui offre des points lors de l'ouverture de la carte ont plus de chance de fidéliser le client qu'une carte offerte et qui est vide.

Tweak the environment (Ajuster l'environnement)

Lorsque la situation change, le comportement change. Alors essayez de changer la situation. Exemple : simplifier une procédure administrative que les équipes rechignent à remplir.

Build the habits (Construire les habitudes)

Lorsque les comportements deviennent des routines et des habitudes, cela ne coûte rien au pilote. Réfléchir aux activités susceptibles d'encourager les équipes à mettre en place des habitudes.

Rally the herd (Rejoindre la horde)

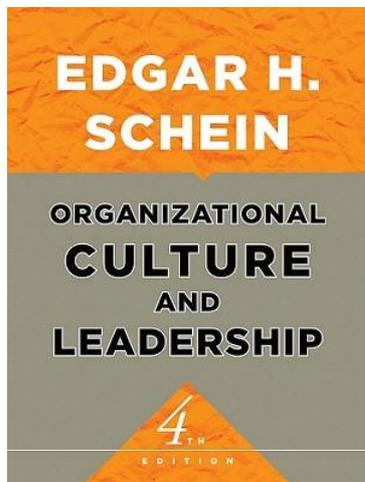
Les comportements sont contagieux. Aider les à se répandre.

Recommandations

Plus qu'une méthode, il s'agit là d'un ensemble d'outils de types plutôt comportementaux faisant de cette approche la plus pragmatique.

Nous recommandons d'utiliser quelques outils en particulier ceux liés à la communication pour toucher plus la dimension émotionnelle que rationnelle, celle préconisant de mettre le pied à l'étrier aux équipes les invitant ainsi à mettre en œuvre le changement ou encore celle consistant à aménager le système pour faciliter l'adoption.

7.4 Organization Culture and Leadership



Présentation

Edgar Schein est professeur émérite de Management à la *Sloan School of Management* au MIT à Boston. Avec ce livre somme, l'auteur a publié un condensé de son savoir et de son expérience sur la culture des organisations. Schein est titulaire d'un PhD en psychologie social, PhD obtenu à la Harvard Business School en 1952.

Cet ouvrage n'est pas un ouvrage à proprement parlé consacré à la conduite du changement. Toutefois, s'intéressant à la relation très étroite entre la conduite d'organisation et la culture de ces dernières, il traite le sujet de gestion du changement avec un chapitre très éclairant sur le sujet. L'approche de Schein consiste à comprendre la culture de l'organisation pour pouvoir avoir un levier plus puissant sur la gestion du changement.

L'essentiel de cette synthèse se concentre sur les chapitres 17 et 18 lié à la conduite du changement. Pour une synthèse complète, se reporter sur la revue d'hypertextual pour [l'ensemble de l'ouvrage](#) [H27]).

Culture : définition

La définition de la culture d'organisation proposée par Schein est la suivante :

“Un ensemble d'hypothèses basiques partagées, qui a été appris par un groupe à mesure qu'il résolvait ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Cet ensemble forme un modèle qui a suffisamment bien fonctionné pour être validé et qui, de fait, doit être enseigné aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, penser et ressentir en relation à ces problèmes”.

Le rôle principal de la culture selon Schein est de **permettre la stabilité cognitive dans le cadre de l'organisation**.

Schein identifie trois niveaux cognitifs dans la culture des organisations. Le premier regroupe les attributs physiques et visibles (les artefacts) : locaux, code vestimentaire, slogans, la façon de collaborer. Ce sont les avoirs tangibles de la culture.

Le second niveau cognitif est celui des valeurs. Cela inclut les valeurs locales et personnelles, les perceptions individuelles d'un sentiment de confiance et de support de l'organisation. Ce niveau cognitif peut transparaître à travers des entretiens, questionnaires, etc. ...

Le troisième, et plus profond niveau cognitif, est celui des hypothèses tacites et des règles que l'on ne discute pas. Elles sont ni apparentes ni clairement identifiées au niveau cognitif dans les interactions quotidiennes entre les collaborateurs.

Les présupposés

Schein avance qu'il existe un certain nombre de présupposés (*assumptions*) dans l'organisation sur chacun des trois niveaux suivants : adaptation externe, intégration interne, et présupposés profonds.

Pour chacun de ces niveaux les questions ci-dessous vous permettront de déterminer les grandes tendances de votre organisation.

Adaptation Externe :

- **Mission, stratégie et buts** : Pourquoi sommes nous tous ici au sein de l'organisation ? Qu'essayons nous d'accomplir ? Le savons nous ?
- **Buts dérivés de la mission** : Quels buts identifions nous comme faisant partie de la réalisation de cette mission ? Nous y tenons nous ? Comment sont-ils définis ?
- **Mesure des résultats et mécanismes de correction** ? Comment saurons-nous si nous atteignons ces buts ? Comment le mesurons-nous ?
- **Stratégie de réparation**: Que faisons-nous si quelque chose ne se passe pas comme prévu ? Avons-nous un plan ? Comment réagissons-nous ?
- **Moyens pour atteindre ces buts (structure, systèmes et processus)**: Comment avançons-nous pour réaliser nos buts ? Disposons-nous des systèmes et des procédures ou nous appuyons-nous simplement sur les compétences des personnes ?

Intégration Interne :

- **Langages communs et catégories conceptuelles** : Quelles façons communes avons nous pour faire référence aux choses de notre environnement ? Quel cadre commun et approuvé utilisons-nous pour communiquer et définir la terminologie utilisée ?
- **Limites des groupes et identité**: Comment nous respectons-nous mutuellement et comment respectons-nous les limites collectives du groupe ? Comment nous identifions nous ? Comment savons-nous qui nous sommes ?
- **Récompenses et punitions**: Comment récompensons-nous les comportements souhaités et comment punissons-nous les comportements que nous jugeons inacceptables ?
- **Gérer l'ingérable et expliquer l'inexplicable** : Lorsque des choses se produisent que nous ne pouvons pas expliquer, quelle est la réponse du groupe ?
- **Règles pour les relations interpersonnelles** : Quelles sont les règles pour les interactions avec les personnes à l'intérieur du groupe et les personnes à l'extérieur ?

- **Pouvoir, autorité et statut** : Comment déterminons-nous ce qui doit être fait et qui a le droit de changer de direction ?

Présupposés profonds

- **Quelle est la vérité:** Quelle est la réalité de la situation ? Comment savons-nous ce qui se passe vraiment ? Est-ce parce que quelqu'un le dit, parce que tout le monde est d'accord ou parce que nous pouvons tous prouver cette réalité ? Sur l'échelle qui va de la croyance à l'expérimentation et la mesure systématique, où nous situons-nous dans notre rapport à la vérité ?
- **Temps:** le temps est-il linéaire et les choses surviennent de façon séquentielle ou tout se produit simultanément ? Si quelque chose doit être fait cela peut-il être fait immédiatement parallèlement à quelque chose d'autre ou seulement une fois que la tâche en cours est terminée ? Le travail peut-il être interrompu ? Quel est notre relation au temps ? Privilégions -nous ? le passé ? le présent ? le futur proche ? Le futur à long terme ?
- **Espace:** Quelle est la situation de chacun ? Comment l'environnement de travail est-il disposé ? Existe-t-il un point où quelqu'un envahit l'espace personnel d'une autre personne ou l'intimité est-elle généralement acceptée ?
- **Nature Humaine:** Les personnes sont-elles seulement là pour faire le boulot ou les personnes sont-elles plus complexes que leur position ?
- **Activité humaine appropriée:** Sommes nous là pour prendre contrôle de notre environnement, sommes nous là comme esclaves des circonstances pour simplement coexister avec notre environnement ou développons nous nos capacité pour travailler en harmonie avec notre environnement ?
- **Nature des relations humaines** : Sommes nous plus des individus ou des entités collectives ? Nous voyons nous comme groupes ou individus ? Quel est la plus grand écart de pouvoir entre nous ?

Aligner les sous-cultures

A l'intérieur des organisations, il peut y avoir plusieurs sous-cultures. Schein en identifie trois principales :

- **Opérateurs** : basée sur les interactions humaines, un haut niveau de communication et de collaboration, de la confiance et de l'esprit d'équipe),
- **Ingénieurs** : solutions élégantes, et abstraites aux problèmes de l'organisation, l'automatisation, les systèmes,
- **Dirigeants** : priorité à la dimension financière, héros solitaire, sentiment de faire ce qui est juste et bien, tendance à l'omniscience.

Schein insiste sur le besoin fondamental dans les organisations d'avoir un alignement the **alignement entre chacune de ces trois sous-cultures** :

De nombreux problèmes qui sont attribués à la bureaucratie, les facteurs environnementaux ou aux conflits individuels entre managers sont en fait le résultat d'un manque d'alignement entre ces trois cultures.

Étapes du changement

L'auteur identifie 3 étapes dans une phase d'apprentissage / de changement.

1. Dégel : créer la motivation pour le changement
 - a. Infirmation
 - b. Création de la culpabilité et de l'anxiété de survie
 - c. Création des conditions de sécurités psychologiques pour dépasser l'anxiété de survie
2. Apprentissage des nouveaux concepts, nouvelles significations et nouveaux standards de jugement
 - a. Imitation et identification à des modèles
 - b. Sonder des solutions et approche par approximations successives (approche itérative et incrémentale)
3. Regel : Internalisation des nouveaux concepts, significations et standards
 - a. Intégration dans l'identité
 - b. Intégration dans les relations professionnelles

Anxiété de Survie et Anxiété d'Apprentissage

Voir la [section dédiée](#) pour la mise en pratique

Réduction de l'anxiété d'apprentissage

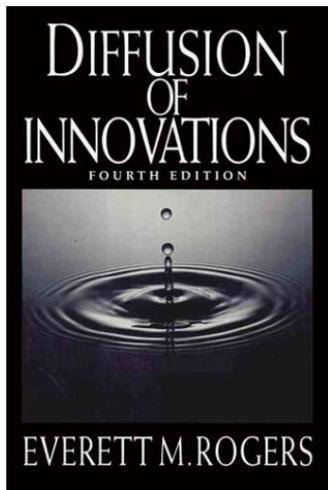
Voir la [section dédiée](#) pour la mise en pratique

Décodage de la culture

... et identification des principes alignés avec ceux portés par le changement

Voir la [section dédiée](#) pour la mise en pratique

7.5 Diffusion of Innovation



Il s'agit d'une théorie exposée par Everett Rogers qui décrit comment, pourquoi et à quel rythme les innovations se diffusent à l'intérieur d'une culture donnée. Cette approche propose aussi un cadre conceptuel à utiliser à l'intérieur des organisations.

Ce *framework* est très souvent utilisé pour le pilotage d'initiative de changement dans les organisations. Il identifie 5 étapes dans le processus d'adoption d'une innovation, les 5 facteurs de l'innovation qui influencent l'adoption par les équipes, et les 5 types *d'adopters*.

Cinq étapes

Lorsqu'une personne est soumise à une innovation, elle traverse 5 étapes dans la procédure d'adoption :

- **Prise de Connaissance** (*Knowledge*) : Premier contact avec l'innovation. Pas de recherche et peu d'intérêt pour l'individu
- **Persuasion** : Etape durant laquelle l'individu procède à des recherches sur l'innovation
- **Décision** : Réflexion sur les avantages et désavantages de l'innovation proposée pour décider si on l'adopte ou on le rejette. Etape la plus difficile pour ce qui est de recueillir des informations empiriques.
- **Implémentation** : Mise en œuvre de l'innovation. On n'utilise pas encore le potentiel complet mais on commence à déterminer la valeur ajoutée de l'innovation
- **Confirmation** : Utilisation du potentiel complet de l'innovation.

Cinq facteurs d'adoption

Everett Rogers insiste sur le fait que le processus d'adoption d'une innovation est un processus pour lequel la dimension sociologique est plus importante que la dimension technique ou scientifique.

Cela passe par les facteurs suivants :

- **Avantage Relatif** : Ce qu'apporte l'innovation par rapport au système existant. [Un point important relevé par J. Gourville \(Harvard Business School\)](#) et remonté par [Andrew McAfee](#) (directeur de recherches au MIT) : on établit spontanément ces comparatifs de façon relative et pas absolue. Nous avons une perception plus aigüe de ce que l'on perd que de ce que l'on gagne. Perdre 10€ nous semble plus douloureux que gagner 10€ nous semble bénéfique. Pour conclure, [John Gourville](#) avance qu'un ancien système que nous utilisons nous semble 3 fois mieux qu'il ne l'est vraiment alors qu'un nouveau système nous semble 3 fois moins bien qu'il ne l'est vraiment. Il déduit donc qu'un nouveau système doit proposer un avantage relatif 9x supérieurs pour justifier un investissement spontané des personnes.
- **Compatibilité** : Quelle est la compatibilité de l'innovation dans les procédures et la culture existantes ?
- **Complexité** : Est-il simple d'utiliser l'innovation ? Le niveau de complexité est-il rédhibitoire ?
- **Triability** : Est-il facile d'essayer l'innovation ?
- **Observability** : Visibilité de l'innovation aux autres personnes. Sa visibilité garantit des échanges et une adoption plus facile.

Les Cinq catégories d'Adopters

Il s'agit de catégoriser les populations pour déterminer leur probabilité d'adoption de l'innovation. En terme de population ces catégories se décomposent en une gaussienne

- **Innovators** : ceux qui abordent spontanément toute nouvelle innovation. Subissent de nombreux échecs.
- **Early Adopters** : Plus judicieux dans le choix des innovations qu'ils adoptent, ils sont aussi enclin à adopter très tôt des innovations. Beaucoup de *Leadership d'opinion* chez ces personnes.
- **Early Majority** : Avant-garde de la majorité des *adopters*. Attendent que l'innovation ait déjà apporté quelques preuves de leurs pertinences. Un peu de *leadership d'opinion*.
- **Late Majority** : Seconde moitié des *adopters*. Plus tardive que les précédents. Attendent que la *Early Majority* ait adopté l'innovation. Peu de *leadership d'opinion*.
- **Laggards** : Les derniers à adopter l'innovation. Aucun *leadership d'opinion*.

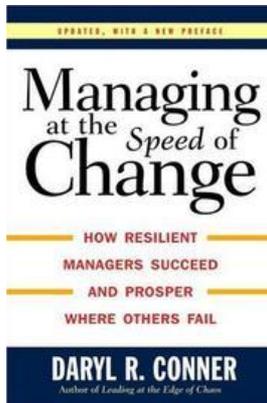
Recommandation

Il s'agit d'une méthode scientifique. La caractérisation des populations étant unidimensionnelle, elle apporte une vision moins précise des populations.

L'élément majeur ici est représenté par les 5 caractéristiques de l'innovation à prendre en compte pour faciliter l'adoption.

7.6 Managing at the speed of change

Présentation



[Managing at the Speed of Change](#) est un ouvrage important dans la littérature consacrée à la gestion du changement en entreprise.

L'auteur Daryl Conner est le premier à parler de la métaphore de la *Burning Platform* sur laquelle se retrouve les personnes confrontées au changement. Cette métaphore renvoie à la condition des individus, bloqués sur une plateforme pétrolière en feu qui sont confrontés à la question suivante : dois-je sauter et prendre le risque d'une mort probable ou rester ici et me condamner à une mort certaine ?

Une synthèse plus précise de cet ouvrage est disponible [en ligne](#).

Mythes du changement

Dans le domaine de la conduite du changement, certains mythes ont la peau dure. L'idée de cet ouvrage est de montrer qu'il existe des outils pour abattre ces mythes.

- Les bureaucraties ne peuvent être changées
- Le changement sera toujours mal géré
- Il est impossible de comprendre pourquoi des personnes acceptent ou résistent au changement
- Le Management est de façon inhérente insensible aux problèmes causés par la mise en œuvre du changement
- Les employés ont toujours tendance à résister aux changements qui sont bénéfiques à l'entreprise

Contexte

Nous sommes l'espèce vivante la plus obsédée par le contrôle.

Le changement est un processus inéluctable, en particulier dans nos économies avec l'évolution permanente des technologies et la vitesse avec laquelle se transmet le savoir.

Plutôt qu'être victime du changement, nous devons apprendre à travailler dans un contexte de changement permanent.

Résilience

L'ingrédient principal du succès est la capacité qu'ont les personnes résilientes à comprendre et à assimiler à leur avantage les principes à l'œuvre dans les caractéristiques principales du comportement humain lors du changement.

Les personnes qui font preuve de résilience s'épanouissent durant les phases de changement. L'individu peut améliorer sa résilience en :

- Comprendre que nous cherchons le contrôle et craignons plus que tout les bouleversements et les perturbations.
- Etant capable d'exercer un certain niveau de contrôle et d'action durant la mise en œuvre du changement.
- Etant capable d'assimiler le changement à la vitesse à laquelle le changement se produit.
- Distinguer et comprendre les micro et macro changements.
- Etant confronté à une demande d'assimilation qui est dans ses limites (notion d'anxiété d'apprentissage que l'on retrouve chez Schein).

Processus de changement

Il y a 2 pré-requis essentiels à toute initiative liée au changement :

- Un **problème**, une douleur (*a pain* ou encore *pain-point*)
- Un **remède** : des actions désirables et accessibles qui permettent de traiter le problème

Le processus préconisé est le suivant : communiquer autour de cette douleur afin de développer un engagement des équipes pour le changement.

La perception de la taille du changement doit être **cohérente** : si les managers la trouvent minime et les équipes la trouvent considérable, alors il faudra la traiter comme considérable par les équipes de management.

Les initiatives qui réussissent sont menées à bien par des équipes qui améliorent leur résilience en approchant le changement comme un **processus compréhensible** avec diverses phases qui peuvent être anticipées et managées.

La planification et l'exécution sont mises en œuvre depuis l'état présent, puis la phase de transition pour arriver à l'état souhaité.

Les six principes à appliquer :

- Appréhender le changement en tant que **processus** plutôt que comme un **évènement**
- Accepter que le changement à un coût
- Croire intimement que le statu quo coûte plus cher que le coût de transition
- Accepter l'inconfort de l'ambiguïté comme une réaction naturelle à la phase de transition
- Etre attiré par les remèdes qui semblent accessibles

- Présenter le changement qui prend en compte le cadre de référence existant

Sur la résistance au changement

Tout changement va provoquer une résistance, c'est inévitable. Chaque changement organisationnel induit une perte de contrôle pour les individus.

Les personnes vont exprimer cette résistance différemment selon si elles le perçoivent le changement comme bénéfique ou négatif.

La résistance peut-être exprimée ou non, explicite ou implicite. Il est très important d'identifier non seulement les personnes exprimant les résistances mais aussi **celles dont les actes expriment une résistance que leur parole ne laisse pas paraître**.

La clef pour gérer la résistance est l'honnêteté. Cela reconnaît le caractère inévitable du changement et contribue à une communication transparente.

[Elizabeth Kübler Ross](#) définit ainsi les différentes étapes dans l'acceptation du changement

- La **Stabilité** précède l'annonce du changement
- **Choc** initial et immobilisation suite à l'annonce du changement
- **Déni** et comportement qui ignore le changement pensant ainsi qu'il disparaîtra
- **Colère**, frustration et condamnation générale
- **Négociation** pour éviter d'éventuelles conséquences négatives
- Dépression
- **Test** du changement et récupération d'un sens de contrôle sur son environnement. Définition de nouveaux buts
- **Acceptation** et réponse réaliste au changement sans pour autant l'apprécier

Engagements au changement

Au niveau de l'équipe projet les principes suivants sont à appliquer :

- Investir des ressources pour s'assurer du résultat.
- Poursuivre le but même dans des conditions difficiles
- Rejeter les idées ou les plans qui promettent des bénéfices à court-terme au prix d'une incohérence avec la stratégie globale
- Rester déterminé et concentré face à l'adversité

Il est recommandé d'appliquer créativité, ingénuité et ressources inventives pour résoudre des problèmes qui entravent la réalisation de l'objectif.

L'engagement des équipes ne sera pas créé sans plan d'actions et cet engagement est onéreux. Ne pas le commander si on ne peut se l'offrir.

Construire l'engagement est un processus de développement. Soit on construit l'engagement des équipes, soit on en paye le prix. Il est conseillé de ralentir pour aller plus vite ensuite. Prendre le temps de former les personnes.

8. Bibliographie (autres)

8.1 Ouvrages

Des liens sont donnés sur la page de vente du livre sur amazon.fr en anglais [EN] et, lorsque le document est disponible, en français [FR]. Note : je n'ai pas d'intérêt particulier chez Amazon c'est juste que l'on peut y trouver l'ensemble des ouvrages discutés ici.

(L1) *The Future of Management* (Gary Hamel) - [EN] – [FR]

(L2) *Toyota Kata* (Mike Rother) - [amazon.fr](https://www.amazon.fr)

(L3) *Management Challenges for the 21st Century* (Peter Drucker) – [EN] [FR]

(L4) *Start With Why* (Simon Sinek) - [amazon.fr](https://www.amazon.fr)

(L5) *Drive: The Surprising Truth of What Motivates Us* (Daniel Pink) – [amazon.fr](https://www.amazon.fr)

(L6) *Le But* (Eliyahu Goldratt) – [amazon.fr](https://www.amazon.fr)

(L7) *Lean Management et Informatique Conviviale* (Pierre Pezziardi) – [amazon.fr](https://www.amazon.fr)

(L8) *La Stratégie du Projet Latéral* (Bruno César, Olivier d'Herbemont) – [amazon.fr](https://www.amazon.fr)

(L9) *No Ass Hole Rule* (Bob Sutton) – [FR] [EN]

(L10) *Presentation Zen* (Garr Reynolds) [EN]

(L11) *Corporate Culture Handbook* (Gabrielle O'Donovan) [EN]

(L12) *Built to Last* (Jim Collins) – [EN]

(L13) *Slide:o:logy* (Nancy Duarte) – [EN]

(L14) *Confessions of a Public Speaker* (Scott Berkun) [EN]

(L15) *Eloge du Carburateur* (Matthew Crawford) [FR]

(L16) *Lean IT – Enabling and Sustaining Lean Transformation* (Steve Bell / Mike Orzen) [EN]

(L17) *Run Grow Transform – Integrating Business and Lean IT* (Steve Bell et al.) [EN]

(L18) *Managing to learn* (John Shooke) [EN]

(L19) *Staying Lean* (P. Hines, P. Found, G. Griffiths, R. Harrison) [EN]

(L20) *Kanban and Scrum* (Henrik Kniberg) [EN]

(L21) *Lean From The Trenches* (Henrik Kniberg) [EN]

(L22) *The Human Side of Enterprise* (Douglas McGregor) [EN]

(L23) *Managers, not MBAs* (Henry Mintzberg) [EN] [FR]

(L23) *Getting Real* (37Signals) [EN] (gratuit)

(L24) *Lean Start-Up* (Eric Ries) [EN]

- (L23) *Petite Poucette* (Michel Serres) [[FR](#)]
- (L24) *Scrum : La référence* (K. Schwaber & J. Sutherland) [[EN](#)] [[FR](#)]
- (L25) *Project Management Book of Knowledge* (PMI) [[EN](#)][[FR](#)]
- (L26) *Coaching Agile Teams* (Lyssa Adkins) [[EN](#)]
- (L27) *Processus et Entreprise 2.0* (Yves Caseau) [[EN](#)]
- (L28) *Making Things Happen* (S. Berkun) [[EN](#)]
- (L29) *Implementing Lean Software Development* (Tom & Mary Poppendieck) [[EN](#)]
- (L30) *Le Capitalisme d'héritiers* (Thomas Philippon) [[FR](#)]
- (L31) *Good Boss, Bad Boss* (Bob Sutton) [[EN](#)]
- (L32) *Partageons ce qui nous départage* (Octo Technology) [[FR](#)]
- (L33) *Un Paléanthropologue dans l'Entreprise* (Pascal Picq) [[FR](#)]

8.2 Articles

- (A1) [The Inconvenient Truth about Change Management](#) (C. Aitken & S. Keller - Mc Kinsey)
- (A2) [Self-determination theory and work motivation](#) – (Marylène Gagné & Edward Deci)
- (A3) [Stop your presentation before it kills again](#) (Kathy Sierra)
- (A4) [Les trois piliers de l'innovation](#) – Entretien avec [Norbert Alter](#)
- (A5) [Three Questions](#) : Tim Soden & Bill Braun
- (A6) [Smart Rules – 6 ways to get people to solve problems without you](#) (Yves Morieux – BCG)
- (A7) *How the initiative-Freeing Radical Organization Form Has Been Successfully Adopted* ([pdf](#)) (Isaac Getz – ESCP)
- (A8) [Leading by Leveraging Culture](#) (Harvard Business Review)
- (A10) [The Management Myth](#) (Matthew Stewart)
- (A11) [The Big Shift : Challenge and Opportunity for Women](#) (John Hagel)
- (A12) [Why I wrote the No Ass Hole Rule](#) (Bob Sutton)
- (A13) [Lean Business Integration part V - Measurement : finding our truth north](#) (Steve Bell)
- (A14) [What Are Questions ? 37Signals](#) (Jason Fried)
- (A15) [Teaching smart people how to learn](#) (Chris Argyris)
- (A16) [The 9x Email Problem](#) (Andrew McAfee)
- (A17) [France review by the Hofstede Center](#) (Gert Hofstede)
- (A18) [Radiographie des points forts et des points faibles de la France](#) (Atlantico.fr)
- (A19) [Russel Ackoff : A lifetime of system thinking](#)

- (A20) [The Leffet's law of management](#) (Scott Berkun)
- (A21) [How Feedback Influences Persistence, Disengagement and Change in Goal Pursuit](#) (Ayelet Fischbach)
- (A22) [What Leaders Really Do](#) (John Kotter)
- (A23) [Before you can get buy-in, people need to feel the problem](#) (John Kotter)
- (A24) [Work out Loud](#) (John Stepper)
- (A25) [Pour une nouvelle vision de l'innovation](#) (Pascal Morand, Delphine Manceau - ESCP)
- (A26) [L'illusion aculturelle](#) (Benjamin Pelletier)
- (A27) <http://www.usinenouvelle.com/article/pour-liberer-l-innovation-il-faut-affranchir-les-salaries.N176208> (Isaac Getz)
- (A28) [Gestion des risques interculturels : accueil des impatriés : l'exemple Danois](#) (Benjamin Pelletier)

8.3 #hypertextual

- (H1) The Future of Management by Gary Hamel - [review](#) [EN]
- (H2) Toyota Kata by Mike Rother – [review](#) [EN]
- (H3) Organizational Culture and Leadership by Edgar Schein - [review](#) [EN]
- (H4) Managing Transitions by William Bridges – [review](#) [EN]
- (H5) [Peter Drucker et les défis du management au 21ème siècle](#)
- (H6) [7 raisons de lire Confessions of a Public Speaker](#)
- (H7) [Lean, Social Business and 10 Dimensions of the Learning Culture](#) [EN]
- (H8) [Fast Innovation, Slow Adoption : the Growing Digital Divide](#) [EN]
- (H9) [Entretien avec Pierre Masai](#)
- (H10) [21st Century Management, Social Business and Feminine Values](#) [EN]
- (H11) [Leading Change Despite Inconvenient Truth](#) [EN]
- (H12) [The Nature Of Social Business](#) [EN]
- (H13) [21st Century Management and the virtues of operator sub-culture](#) [EN]
- (H14) Des managers des vrais, pas des MBAs – [revue](#).
- (H15) [Réseaux Sociaux d'Entreprise – Productivité, innovation et engagement dans l'économie de la connaissance.](#)
- (H16) [Réseaux Sociaux dans l'entreprise.fr : les 5 obstacles culturels.](#)

- (H17) [Réseaux Sociaux dans Entreprise.fr : 5 obstacles culturels](#) (support de la présentation donnée durant la conférence USI 2012.)
- (H18) [Les Géants du Web : principes et défis de mise en œuvre hexagonale.](#)
- (H19) Entretien avec Michael Ballé ([1ere partie](#)) ([2eme partie](#))
- (H20) [Entretien avec François Hisquin](#)
- (H21) Lean Start-up – [review](#) [EN]
- (H22) Lean IT Summit 2012 – [wrap-up](#) [EN]
- (H23) [Tom & Mary Poppendieck, The Buena Vista Software Club](#) [EN]
- (H24) [L'origine de la division du travail](#)
- (H25) [Formation Management : conduite d'entretien](#)
- (H26) [Post Heroic Leadership](#) [EN]
- (H27) Organizational Culture and Leadership - [review](#) [EN]
- (H28) [Eloge du Carburateur par Matthew Crawford – revue](#)

8.4 Vidéos

- (V1) [Dawkins Vs Tyson : handling people state of mind when trying to persuade](#) [EN]
- (V2) [Brené Brown : The Power of Vulnerability](#) (TED) [EN]
- (V3) [Dan Pink : The puzzle of motivation](#) (TED) [EN]
- (V4) [Unlearn your MBA](#) (David Heinemeier Hansson à Stanford) [EN]
- (V5) [Managing in the 21st century](#) (Gary Hamel) [EN]
- (V6) [Plaisir et Productivité](#) (David Allia)
- (V7) [Darryl Conner on Burning Platform](#) [EN]
- (V8) [Simon Sinek à l'USI 2012 : start with why](#) [EN]
- (V9) [Richard Wilkinson : How Economic Inequality Harms Societies](#) [EN]
- (V10) [Sir Ken Robinson : How School Kills Creativity](#) [EN]